



UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA IZTAPALAPA
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
DOCTORADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

**“La Evaluación del desempeño municipal: una visión desde
los estudios organizacionales”**

**Tesis para optar al grado de
Doctor en Estudios Organizacionales**

Presenta

Jorge Antonio Sánchez Galván

Director de Tesis: Dr. Guillermo Ramírez Martínez

INDICE

	Página
Introducción	1
Capítulo 1. El debate modernidad – posmodernidad	5
1.1 La modernidad	5
1.2 Critica de la modernidad	9
1.3 La Posmodernidad	14
1.4 Critica de la posmodernidad	19
1.5 El debate modernidad vs posmodernidad	22
1.6 Alcanzar la modernidad a través de la posmodernidad	25
Capítulo 2. La modernidad y la posmodernidad en los estudios organizacionales y en la administración pública	28
2.1 Los paradigmas de la Teoría de la Organización a los Estudios Organizacionales	28
2.2 La Teoría de la Administración Pública: del modelo burocrático a la posburocracia	38
Capítulo 3. Diseño de la investigación	49
3.1 El problema de los objetos pre-construidos	49
3. 2 El análisis ontológico desde la perspectiva de la relación teoría-sujeto y de la subjetividad de los sujetos	52
3. 3 Argumentación en torno del concepto de la “totalidad”	56
3.4. El acto social total	60
3. 5. El uso de la etnografía como método de investigación	64
3.6. Validez y confiabilidad en la investigación	66
3.7. La relevancia, pertenencia y factibilidad de la investigación	68
3.8 El hecho social a investigar	69

INDICE

	Página
Capítulo 4. El desempeño, la cultura y el conocimiento organizacional	73
4.1 La evaluación del desempeño	73
4.1.1 Los niveles de evaluación del desempeño	79
4.1.1.1 La evaluación del desempeño individual	79
4.1.1.2 La evaluación del desempeño de los equipos de trabajo	80
4.1.1.3 La evaluación del desempeño organizacional	83
4.2 La cultura organizacional	86
4.3 Aproximación al conocimiento organizacional	92
4.3.1 Sobre el concepto del conocimiento	92
4.3.2 Las dimensiones y los tipos de conocimiento	94
4.3.3. El debate epistemológico-ontológico sobre el origen del conocimiento entre Occidente y Japón	98
4.3.4 La construcción social de la realidad y del conocimiento	105
4.3.5 La sociedad del conocimiento	108
4.3.6 La nueva economía del conocimiento, un nuevo patrón de acumulación y el capital intelectual	110
4.3.6.1 Un nuevo patrón de acumulación basado en el conocimiento	113
4.3.6.2 El capital intelectual	116
4.3.7 La gestión del conocimiento	118
4.3.8 El aprendizaje organizacional	122
4.3.9 La gestión del conocimiento en las organizaciones latinoamericanas	124
4.3.10 El INTRAGOB un esfuerzo del gobierno federal para incorporar la gestión del conocimiento a las organizaciones gubernamentales	127

INDICE

	Página
Capítulo 5. Estudio de caso del desempeño municipal	129
5. 1 Percepción del entorno	130
5. 2 Valores de los actores y de la organización	140
5. 3 El conocimiento municipal	141
5. 4 Cultura organizacional	149
5. 5 Desempeño organizacional	152
Conclusiones	157
Bibliografía	164

Introducción

Cuando comencé a escribir sobre el debate de la modernidad y la posmodernidad la idea que tenía en mente era de que en la modernidad se encontraban organizaciones verticales, con una “gran” estabilidad lo que permitía reducir la incertidumbre, burocracia Weberiana, con una toma de decisiones centrada en la jerarquía casi teológica y un apego fanático por la normatividad. En contraste creía que en la posmodernidad había organizaciones más horizontales (algunas inclusive ya en forma de “red”), con una cuasi-democratización de las decisiones, (posburocracia Barzelay) en medio de una gran incertidumbre, y una normatividad mínima e indispensable que permitía el buen desempeño organizacional. Sin embargo, he de confesar que esta perspectiva que tenía estaba sustentada en una postura puramente técnica e instrumental, postura a la que ingenuamente venía criticando desde los mismos elementos y que al final de este trabajo superare con la nueva interpretación que tengo a partir de esta investigación sobre el debate modernidad/ posmodernidad.

Cuando comencé a documentarme sobre el tema modernidad / posmodernidad encontré que diversos autores al inicio de sus investigaciones reclamaban con cierto aire de hastío el que se estuviera gastando líneas y tiempo en un tema en el que ya se había trabajado mucho, se había dicho caso todo y era un debate que no tenía casi ningún sentido. Así, entre más leía sobre el tema más me alejaba de mi tema central “el desempeño organizacional en un municipio mexicano” y más me preguntaba ¿Que tiene que ver el desempeño organizacional de un municipio con el debate modernidad / posmodernidad?, sólo sabía que a sugerencia del Dr. Adolfo Mir y con el Vo. Bo., de mi director de tesis el Dr. Guillermo Ramírez debía tratar mi tesis bajo el debate mencionado.

Fue un proceso difícil, entre más leía más me perdía. Por ejemplo, fui seducido por el concepto Hegeliano del amo y el esclavo, buscando encontrar como vincular este

debate con mi tema central, ahora estaba parado en la teología, la filosofía y la política de la liberación.

Me encontraba desanimado y no encontraba qué pudiera yo aportar ante Habermas, Lyotard, Adorno, Horkheimer, Vattimo, Anderson, Perry, Mardones, Marshall Berman, Scott Lash, Peter Burger, Casullo, Andreas Huyssen, Hal Foster, Foucault, Derrida, Boudrillard, Guiddens, Enrique Dussel, De la Garza, Montaña Hirose, entre otros., he de decir que ni siquiera podía entender claramente como poder utilizar a todos estos autores y a sus propuesta teóricas para orientar mi trabajo sobre el desempeño en un municipio.

Ante esto ¿Con qué elementos contaba para poder realizar mi investigación doctoral? Sabía que tenía en la mente la influencia del filósofo marxista francés Henry Lefebvre (por cierto, de escuela Althusseriana) de que el mundo es Hegeliano, Marxista y Nietzscheano a la vez. Conocía del debate de los metarelatos y de los múltiples relatos, de la dicotomía entre la política y la administración pública, del cruce de caminos que me ofrecen los estudios organizacionales, de herramientas gerenciales. Sabía (creía) que no quería desarrollar una tesis bajo la concepción neopositivista, sabía y pretendía hacer una tesis bajo un paradigma epistemológico diferente al positivismo, mi tesis tenía que ser una tesis con fundamentos construccionistas y totalmente crítica.

Ante este torbellino de ideas e influencias por fin, e inspirado en las tríadas de Lefebvre, encontré que la tesis iniciaría desde el debate modernidad/ posmodernidad, la teoría de la administración pública y el estudio de caso en el municipio que llamaré Verdun; teniendo como objeto de estudio el desempeño organizacional como resultado de las interacciones entre el conocimiento y la cultura.

El hilo conductor es el siguiente: en el fondo del debate modernidad vs. posmodernidad se encuentra, por una parte, la posibilidad que el ser humano tiene de construir principios generales y universales; es decir de los grandes metarelatos, y por la otra, la construcción de relatos locales, a partir no de una racionalidad

totalizadora; sino de múltiples racionalidades. Ese es el debate central en torno a la posmodernidad y la modernidad. Así, en el estudio de caso se analiza el concepto de evaluación del desempeño desde tres perspectivas, las del ciudadano, la del político y la del administrador público, y es por esto por lo que existen tres conceptos de desempeño, uno por cada actor y bajo su correspondiente visión.

Este trabajo habla sobre los diferentes conceptos del desempeño, pero sobre todo lo que me parece más importante es la implicación del concepto en la realidad cotidiana, que es no sólo diferente, sino contradictoria entre cada uno de estos actores. Es decir, nos encontramos ante una visión posmoderna de relatos particulares, en donde cada uno de los tres actores defiende su concepto de "desempeño". Así bajo una perspectiva de la modernidad y la posmodernidad, de los metarelatos Vs., los relatos locales, encontramos que los múltiples relatos y la carencia de un concepto universal de desempeño explica, entre otras cosas, el porqué del fracaso de los beneficios - no de los resultados- de la Administración Pública Federal, Local y Municipal en México.

Para quien continúe leyendo esta parte de mi trabajo y se pregunte ¿Por qué se han escrito estas cuartillas?, le respondo lo siguiente: la intención es dar a conocer y compartir lo difícil que es encontrar, así como comprender el hilo conductor para sustentar una propuesta y tomar partida por una de las formas de interpretar el mundo, en este punto recuerdo la frase de mi maestro y amigo que se encuentra en un paso similar al mío cuando le pregunto por su tesis, me responde que está madurando la idea, idea que lleva más de 15 años perfeccionando pero que sin embargo ahora sé que cuando se tiene una idea propia, se puede uno tardar toda una vida encontrando la respuesta.

Este trabajo tiene cinco capítulos, en el primero se encontrará el debate sobre las formas de interpretar al mundo a la luz de la llamada modernidad, posmodernidad, y la modernidad posmoderna.

En el segundo capítulo encontraremos el debate en materia de modernidad y posmodernidad centrandó éste por un lado en la Teoría de la Organización y los

estudios organizacionales y por el otro a la Administración Pública en sus modelos burocráticos y posburocráticos.

En el tercer capítulo se presenta la forma en que se diseñó de la investigación a partir de una reflexión de los objetos preconstruidos y del construccionismo como paradigma epistemológico y se definen las dimensiones de análisis para esta investigación.

En el cuarto capítulo se presenta una revisión de los dos conceptos que forman el objeto central de estudio que es el desempeño organizacional en un municipio, me refiero al conocimiento y a la cultura.

Finalmente, en el quinto capítulo se aborda el caso de estudio que se realizó con base en paradigma epistemológico del construccionismo, con una metodología cualitativa y con una herramienta de recolección de información que es la entrevista semidirigida y realizada a 15 actores, divididas de la siguiente manera: a) 5 entrevistas a empleados públicos de la administración municipal, b) 5 entrevistas a un síndico y cuatro regidores del municipio y c) 5 entrevistas a ciudadanos de dicho municipio. Buscando siempre tener en cuenta el factor del género por lo que de las 15 entrevistas 8 fue a mujeres y 7 se realizaron a varones.

En la misteriosa actitud de las masas técnicamente educadas para caer bajo cualquier despotismo, en su tendencia autodestructora a la paranoia “popular”, en todo este absurdo incomprensido se revela la debilidad de la comprensión teórica de hoy. (Horkheimer 1967:6)

Capítulo 1. El debate modernidad - posmodernidad

En este capítulo se analizará el debate que existe entre las posturas de la modernidad y la posmodernidad en su aspecto filosófico para así poder analizar las diversas críticas a cada una de estas posturas y finalmente se presentará una propuesta para dar continuidad al proyecto de la modernidad a partir de la posmodernidad.

1.1 La modernidad

La modernidad tienen su origen en el renacimiento, en los siglos XV y XVI, donde la ideología burguesa de individualidad creadora, incursiones neoplatónicas, cabalísticas y alquímicas hacia los saberes prohibidos por el poder teocrático, preanuncian y promueven las representaciones de la cultura burguesa: un sujeto camino a su autonomía de conciencia frente al tutelaje de Dios, un libre albedrío alentado por la experimentación científica frente a los dogmas eclesiásticos, un conocimiento humanista de la naturaleza regido por ansias de aplicación, de utilidad y hallazgo de verdades terrenales, en un marco cultural trastocado por los estudios copernicanos.

La puerta de la modernidad industrial fue violentamente abierta por la Revolución Francesa, que desvinculó la cuestión del poder de sus adscriptores y proscipciones feudal-religiosos, en donde “contrariamente a toda profesión de imposibilidad y a toda retórica conservadora, la *plebs* se hizo soberana, al menos en términos de exigencia y de proceso” (Ulrich, Beck 1994:43).

La revolución industrial también condujo a la modernidad industrial. Otorgó a los propietarios del capital, la clase media empresarial, el derecho a la innovación permanente. “El cambio, imparable e incontrolable, algo que parecía completamente inconcebible, incluso blasfemo, a períodos anteriores, ahora llega a darse por supuesto, una certeza que siempre merece ser cuestionada; se convierte en la ley de la modernidad, a la que todos deben de someterse a riesgo de muerte política” (Ulrich, Beck 1994:43).

En la modernidad se esperaba encontrar, “la superioridad del hombre (iluminado) que reside en el saber. En el saber se hallan reunidas muchas cosas que los Reyes con todos sus tesoros no pueden comprar, sobre las cuales su autoridad no pesa, de las que sus informantes no pueden darles noticias y hacia cuyas tierras de origen sus navegantes y descubridores no pueden enderezar el curso” (Horkheimer; M. y Adorno, T. W. 1947: 7).

El hecho de concebir ideas eternas que sirvieran al hombre como metas era llamado, desde hacía mucho tiempo, Razón. Hoy, sin embargo, se considera que la tarea e incluso la verdadera esencia de la razón, consisten en hallar medios para lograr los objetivos propuestos en cada caso. Los objetivos que una vez alcanzados, no se convierten ellos mismos en medios, son considerados como supersticiones (Horkheimer; M. y Adorno, T. W. 1947: 7).

Para continuar el tema, se analizan las definiciones más representativas en torno al concepto de Modernidad, así tenemos que:

- Giddens, Anthony (1993: 28) señala que la modernidad "se refiere a los modos de vida social o de organización que surgieron en Europa alrededor

del Siglo XVII en adelante y que posteriormente se hicieron más o menos universales en su influencia”.

- Horkheimer, Max y Adorno, Theodor (1947:6-7) consideran que la modernidad es entendida como “La época histórica que se abre con el desarrollo del modo de producción capitalista y que tiene como su acta de nacimiento a la Ilustración y a la Revolución Industrial. La lógica de la explotación capitalista impone el carácter dual de la modernidad: por un lado, impone la racionalización y por el otro provoca el desarrollo de la subjetividad”.
- Baudrillard, Jean (2000:32) entiende por modernidad “una forma de civilización característica, que se opone a la tradición, es decir, a todas las otras culturas anteriores o tradicionales. Frente a la diversidad geográfica y simbólica de estas, la modernidad se impone como una homogeneidad irradiada mundialmente a partir de occidente, que connota globalmente toda una evolución histórica y un cambio de mentalidad.”
- Baudelaire, Charles (1961:163) considera a la modernidad como “lo transitorio, lo fugitivo, lo contingente, la mitad del arte, donde la otra mitad es lo eterno e inmutable”.
- Simel, George. (1977:612) define a la modernidad como “La ausencia de algo definitivo. En el centro de la vida, empuja a buscar una satisfacción momentánea en excitaciones, satisfacciones en actividades continuamente nuevas, lo que nos induce a una falta de quietud y de tranquilidad que se puede manifestar como el tumulto de la gran ciudad, como la manía de los viajes, como la lucha despiadada contra la competencia, como la falta específica de fidelidad moderna en las esferas del gusto, los estilos, los estados del espíritu y las relaciones”.
- Habermas, Jürgen (1981:58) define al proyecto de la modernidad como “la base de una ciencia objetiva, una moral universal, una ley, un arte autónomos y regulados por lógicas propias. Al mismo tiempo este proyecto intenta liberar el potencial cognitivo de cada una de estas esferas de toda forma esotérica-*mágica y teológica*-. Se deseaba emplear esta acumulación de cultura

especializada en el enriquecimiento de la vida diaria, es decir, en la organización racional de la cotidianidad social”.

- Berriain, Jostexo (2005:30) considera que “la modernidad comienza su singularidad en el momento en que la legitimidad incuestionada de un orden social preordenado divinamente comienza su declive; entonces las creencias religiosas devienen subjetivas como resultado del surgimiento de interpretaciones alternativas sobre el sentido de la vida, que en principio no pueden ser ya integradas dentro de una cosmovisión religiosa”.
- Marsall, Berman (1998:1) considera que “ser moderno es encontrarse en un ambiente que promete aventuras, poder, alegría, desarrollo, transformación de uno mismo y del mundo, y que, al mismo tiempo, amenaza con destruir todo lo que tenemos, todo lo que conocemos, todo lo que somos. Los ambientes y las experiencias modernas traspasan todas las fronteras de la geografía y las etnias, de las clases y las nacionalidades, de las religiones y las ideologías: en este sentido se puede decir que la modernidad une a toda la humanidad”.
- Ulrich, Beck (1994:14-15) define a la Modernización reflexiva “como la posibilidad de una (auto) destrucción creativa de toda una época: la de la sociedad industrial. El sujeto”de esta autodestrucción creativa no es la revolución, ni la crisis, sino la victoria de la modernización occidental”.

De las definiciones anteriores podemos identificar que al hablar de modernidad o de posmodernidad se ha analizado que existen al menos 5 dimensiones sobre el particular mencionado y a manera de propuesta se mencionan las siguientes:

1. Política
 - Social
 - Cultural
 - Teórica
2. Práctica
3. Estética
4. Científica
5. Económica

1.2 Crítica de la modernidad

¿Qué paso con el proyecto de las luces? ¿Qué paso con las grandes ilusiones, promesas y esperanzas del iluminismo? El iluminismo, en el sentido más amplio del pensamiento, ha perseguido el objetivo de quitar el miedo a los hombres y de convertirlos en amos, que todos los hombres sean amos (o sino al menos que dejen de ser esclavos de sus quimeras cognitivas) y que se supere así la dialéctica del amo y el esclavo de Hegel. Pero en esta búsqueda encontramos como resultado, que “la tierra enteramente iluminada resplandece bajo el signo de una triunfal desventura, en donde el proyecto del iluminismo consistía en liberar al mundo de la magia y se proponía, mediante la ciencia, disolver los mitos y confutar la imaginación”, (Horkheimer, Max. y Adorno, Theodor 1947:6) con la ayuda de la razón y del modelo burocrático weberiano como forma de organización. Sin embargo, desafortunadamente ocurrió todo lo contrario.

La modernidad buscaba desprender al hombre de su pensamiento mágico, de cambiar su forma de pensar en función de la ciencia, en el uso de la razón como elemento que discierne entre lo mágico y lo científico, así lo tradicional y conservador confrontado con lo moderno.

La crítica a la modernidad se basa en la racionalidad capitalista-funcionalista. En el modernismo la investigación tecnológica servía de soporte para las teorías y para probar las hipótesis a través de la experiencia.

Sin embargo, encontramos que “la irracionalidad se trasfigura en un sistema racional en manos de los absolutamente iluminados, que guían a la sociedad hacia la barbarie” (Horkheimer 1967:6). Al respecto daremos tres ejemplos: el primero es uno de los peores ejemplos como menciona Bauman (1989:149) y es el holocausto nazi en Auschwitz, en donde se aplicaron los principios básicos de la industrialización en general y del sistema fabril en particular para destruir seres humanos. Auschwitz fue también una extensión mundana del sistema fabril moderno. En donde en lugar de producir bienes, la materia prima eran seres

humanos y el producto final la muerte. De modo que diariamente se marcaban con minuciosidad numerosas unidades en la gráfica de producción del gestor. Las chimeneas, el símbolo del sistema fabril moderno, expelían un humo acre producido por la quema de carne humana, la brillantemente organizada red ferroviaria de la era moderna europea transportaba un nuevo tipo de materia prima a las fábricas. La transportó como si se tratara de carga. Los hornos crematorios los diseñaron ingenieros; los gestores diseñaron el sistema burocrático, que funcionaba con rapidez y eficiencia, " lo que presenciamos no era otra cosa que un esquema masivo de ingeniería social" (Feingold, citado en Bauman, 1989:8).

El segundo ejemplo es el holocausto cometido contra los campesinos rusos por el stalinismo, así en la búsqueda de la modernidad, en la búsqueda de la planificación quinquenal soviética, se decidió "racionalmente" que los campesinos debían de trabajar colectivamente sus tierras y en pos de esa colectivización era racionalmente correcto masacrar a millones de campesinos que se resistían a esta planificación del Estado.

El tercer ejemplo, es el caso del derrame petrolero más destructivo de todos los tiempos en el golfo de México en 2010, derrame provocado por la compañía British Petroleum, en este caso nadie pone en duda que la racionalidad está del lado de la empresa petrolera al buscar extraer crudo de las llamadas aguas profundas del océano, la razón les asiste -para la mayoría de los que tiene los recursos de poder y los llamados por Louis Althusser aparatos ideológicos del Estado-, ante el terrible desastre ecológico en aras del incremento en la producción petrolera, misma que deriva en contaminar más el planeta con los derivados del petróleo como es la propia gasolina, el plástico, el unicel entre otros; se torna completamente racional, donde los sistemas tecnológicos más avanzados en ingeniería y los sistemas de organización más desarrollados, son quienes idearon la forma de seguir con la extracción de petróleo en lugares más difíciles, con el conocimiento del riesgo y del costo de contaminación y destrucción que significa una falla relacionada a la extracción de petróleo en aguas profundas. El desastre ecológico administrativamente terminó en el pago de una multa. La obtención de petróleo

“justifica” los costos ecológicos devastadores, se alienta de manera tácita, a que se siga la explotación en circunstancias mucho más adversas y riesgosas vinculadas a la aceleración de la destrucción del planeta.

Así, es a partir de 1945 que el antiguo orden semiaristocrático o agrario, con todo lo que le rodeaba, llegó a su término en casi todos los países. Para universalizarse la democracia burguesa. Con ella se rompieron ciertos lazos críticos con un pasado pre capitalista en donde la producción y el consumo de masas transformaron las economías de Europa occidental a semejanza de la americana. Por desgracia, ya no podía haber la menor duda acerca del tipo de sociedad que consolidaría el desarrollo tecnológico, “ahora se había instalado una civilización capitalista opresivamente estable y monóticamente industrial” (Anderson Perry 1993:11), dicha civilización se convirtió en el modelo económico a seguir.

Ante esta situación, el triunfo del sistema industrial permite que se difuminen las fronteras entre naturaleza y sociedad “de ahí que las destrucciones naturales ya no quepa atribuir las al medio, sino que sean propias de las contradicciones culturales, económicas, políticas y sociales generadas por la universalización industrial. Los riesgos de la modernización invocados por la globalización del sistema ya no pueden por más tiempo afrontarse según el modelo de la sociedad industrial, implícito en la subordinación de la conformidad a las estructuras de desigualdad social, sino que desencadenan una dinámica conflictiva que se aparta del esquema de la sociedad industrial, de la producción y reproducción, clases, partidos y subsistemas” (Belck Ulrich 1998: 200).

Es así como la modernidad entra en crisis sobre todo a partir de la segunda guerra mundial, en donde no hay ya más una historia única, hay diversas historias, no hay un modelo de desarrollo único hay varios modelos. No hay una sólo mejor manera de hacer las cosas (Taylor), sino siempre hay una mejor manera de hacer las cosas (Kaizen). No hay más ya un Universo sino un multiverso. No hay una civilización, hay varias civilizaciones, no hay un futuro, hay varios futuros. No hay una cultura, hay varias culturas, no hay una modernidad, hay múltiples modernidades, no hay un sólo concepto de esta, sino varias.

Ante el incumplimiento de alcanzar las esperanzas y bondades de la tierra prometida llamada “modernidad”, ésta deja de existir cuando –por múltiples razones- desaparece la posibilidad de seguir hablando de la historia como una entidad unitaria, “tal concepción de la historia, en efecto, implicaba la existencia de un centro alrededor del cual se reúnen y ordenan los acontecimientos. Nosotros concebimos la historia como ordenada en torno al año del nacimiento de Cristo y más específicamente, como una concatenación de las vicisitudes de las naciones situadas en la zona centro del Occidente, que representa el lugar propio de la civilización, fuera de la cual están los hombres primitivos, las naciones en vías de desarrollo” (Vattimo, Gianni 2003:10).

En este mismo sentido Dussel, Enrique (2000:48) argumenta que los latinoamericanos específicamente “nunca fuimos modernos: siempre sufrimos la modernidad. No somos lo irracional; somos la parte dominada y explotada”.

Así, en virtud de su dinamismo inherente, “la sociedad moderna está minando sus formaciones de clases, estratos, ocupaciones, roles de género, familia, fábricas, sectores empresariales y, por supuesto, también los prerrequisitos y formas continuadas de progreso tecno-económico natural. Esta nueva etapa, en la que el progreso puede convertirse en autodestrucción, en la que un tipo de modernización socava y transforma otro, es la que se denomina fase de modernización reflexiva” (Ulrich, Beck 1994:15).

Es donde “los pueblos primitivos, los así llamados colonizados por los europeos, se han rebelado y han vuelto problemática una historia unitaria, centralizada. El ideal europeo de humanidad se ha manifestado como un ideal más entre muchos otros, no necesariamente peor, pero no puede pretender, sin violencia, el derecho de ser la esencia verdadera del hombre, de todo hombre” (Vattimo, Gianni 2003:12) o como menciona Dussel (2005:25), “es la dominación eurocéntrica de la modernidad hacia el mundo entero”. Es así, como la historia se concibe únicamente a partir sólo de un punto de vista determinado que se pone en el centro, “así también el progreso se concibe sólo asumiendo como criterio un determinado ideal de hombre; pero con

sabida cuenta de que en la modernidad ha sido siempre la del hombre moderno europeo –como diciendo- nosotros los europeos somos la mejor forma de humanidad-, todo el discurso de la historia se ordena según se realice más o menos completamente este ideal” (Vattimo, Gianni 2003:12).

En tanto que el individuo se difumina frente al aparato al que sirve, ese aparato lo provee como nunca lo ha hecho, ya que en las masas crece día a día gracias al crédito la cantidad de bienes que le es asignada, “es en dónde el espíritu no puede menos que debilitarse cuando es consolidado como patrimonio cultural y distribuido con fines de consumo, así el alud de informaciones minuciosas y de diversiones domesticadas corrompe y estupidiza al mismo tiempo” (Horkheimer Max y Adorno Theodor 1944:4).

En cuanto al conocimiento de la humanidad se van diferenciando gracias a la división del trabajo entre los trabajadores pensantes y los ejecutores (el modelo Fordista), la humanidad retrocede hacia fases antropológicamente más primitivas, puesto que la duración del dominio comparte, con la facilitación técnica de la existencia, la fijación de los instintos por obra de una fijación más fuerte. (Horkheimer, Max y Adorno, Theodor 1947:32).

Es así como el proyecto ilustrado de la emancipación humana queda frustrado y en su lugar “se instaló un proceso de incesante racionalización, burocratización y cientifización de la vida social” (Pico, Josep :1988:17).

Encontramos entonces que la gran crítica a la modernidad se centra en que dicha modernidad tenía como objetivo la emancipación del ser humano y quiso rebelarse contra el orden institucional (eclesiástico y mágico supersticioso) y promover la libertad y emancipación del hombre. Sin embargo, bajo la bandera de su lucha contra la tradición arbitraria, este proyecto terminó por someterse a los deseos de la racionalidad triunfante, volviéndose ésta coercitiva y obstaculizante con su aliada inseparable la burocratización y el sistema capitalista.

“Si quieres ser posmoderno, relativiza y no pongas en cuestionamiento, sólo sé tú y déjanos ser” (J.F. Lyotard 1988:69-70).

1.3 La Posmodernidad

En el plano ideológico y cultural, la postmodernidad se origina en el momento en que se manifiesta una crisis como pérdida de la credibilidad en las ideas o metarelatos de la modernidad, o como un desencanto con esta, que para algunos es la muestra de que estamos frente a una nueva época y para otros no es más que parte de la misma modernidad.

Para abordar el tema a continuación se presentan las definiciones más representativas en torno a este concepto, así tenemos que:

- Lyotard, Jean (1979:2) define el postmodernismo como “el estado de la cultura después de las transformaciones que han afectado a las reglas del juego de la ciencia, de la literatura y de las artes a partir del siglo XIX”.
- Lyotard, Jean (1987:2) “la posmodernidad es la racionalidad relativa, el discurso cauteloso, prudente, sin esperanza ni sentido finalista, en donde lo posmoderno sería aquello que defiende lo impresentable en lo moderno y en la presentación misma; aquello que se niega a la consolación de las formas bellas, al consenso de un gusto que permitiría experimentar en común la nostalgia de lo imposible. *Una obra no puede convertirse en moderna si, en principio, no es ya posmoderna.* El posmodernismo así entendido no es el fin del modernismo sino su estado naciente, y este estado es constante”.
- James, Frederic (1991:15) considera que “los últimos años se han caracterizado por un milenarismo de signo inverso, en que las premoniciones catastróficas o redentoras del futuro han sido reemplazadas por la sensación

del fin de esto o aquello (el fin de la ideología, del arte o las clases sociales; la crisis del leninismo, del liberalismo, de la socialdemocracia, del estado de bienestar, del neoliberalismo, etc.) tomados en conjunto, estos fenómenos quizá constituyan lo que cada vez más se ha dado en denominar posmodernismo”.

- Vattimo, Gianni (2003:17) considera que la posmodernidad se presenta “una vez desaparecida la idea de una racionalidad central de la historia, el mundo de la comunicación generalizada estalla como una multiplicidad de racionalidades locales –minorías étnicas, sexuales, religiosas, culturales o estéticas (como los punk y *los emos*, por ejemplo)-, que toman la palabra y dejan finalmente de ser callados y reprimidos por la idea de que sólo existe una forma de humanidad verdadera, digna de realizarse, con menoscabo de todas las peculiaridades, de todas las individualidades limitadas, efímeras y contingentes”. Así tenemos en la posmodernidad muchos juegos de lenguaje diferentes, es la heterogeneidad de los elementos y sólo dan lugar al determinismo local.

La posmodernidad así entonces se define como la pérdida de la fe en la razón, lo que entraña, en principio, es la contradicción: ¿Se puede lógicamente tener fe que es por ende una operación irracional en ese instrumento que denominamos razón? Para Carlos Gurméndez (1989:23) “el posmoderno duda de que haya una salida a la crisis de la civilización actual. No se recrea afilando el corte de la modernidad (esto sigue siendo moderno). El posmoderno simplemente duda. Desde este escepticismo espera vivir mejor”.

Así, la liberación de las realidades locales no solamente garantiza a cada uno la posibilidad más completa de reconocimiento y “autenticidad”; sino que la emancipación consiste en manifestar finalmente lo que cada uno es en realidad: negro, mujer, homosexual, protestante, etc. Las características de la posmodernidad para (Vattimo, Gianni 2003:14) son las siguientes:

- a) En el nacimiento de una sociedad posmoderna desempeñan un papel determinante los medios de comunicación
- b) Que esos medios caracterizan a esta sociedad no como una sociedad más transparente, más conscientes de sí, más “ilustrada”, sino como una sociedad más compleja, incluso caótica, y
- c) Que precisamente en este relativo “caos” residen nuestras esperanzas de emancipación

Vivimos en medio de una pluralidad de reglas y comportamientos que expresan los múltiples contextos vitales donde estamos ubicados y no hay posibilidad de encontrar denominadores comunes (Meta prescripciones) universalmente válidas para todos los juegos. Vivimos sumergidos en un pluralismo heteromorfo y las reglas no pueden más que ser heterogéneas (Lyotard, 1984: 116).

En la sociedad contemporánea, los medios de comunicación ocupan el lugar de un ideal de emancipación modelado sobre el despliegue total de la autoconciencia, “en donde la conciencia perfecta de quien sabe cómo están las cosas, se basa en un camino ideal de emancipación que tienen su propia base, más bien la oscilación, la pluralidad y, en definitiva, la erosión de este principio de realidad (Vattimo, Gianni 2003:15).

Es así como se considera a la posmodernidad como un término que se ha generalizado para denominar a un conjunto diversificado de corrientes ideológicas, artísticas, literarias, estéticas, entre otras, que tienen en común la pretensión de constituir una sucesión y diferenciación cualitativa de la modernidad.

Para Vattimo (1986:154) al carecerse de fundamento (Grund), de centro, cimiento, eje, no poseemos un único lugar para interpretar o dar sentido a la historia de forma objetiva. De aquí “resulta una especie de relativismo historicista”: no hay ningún “Grund”, ninguna verdad última; sólo hay aperturas históricas, es decir, estamos ante el fin de todo proyecto y normatividad histórica totalizante.

La condición postmoderna es, sin embargo, tan extraña al desencanto, como a la positividad ciega de la deslegitimación. ¿Dónde puede residir la legitimación después de los metarelatos? El criterio de operatividad es tecnológico, no es pertinente para juzgar lo verdadero y lo justo. “El consenso obtenido por discusión como piensa Habermas violenta la heterogeneidad de los juegos de lenguaje. Y la invención siempre se hace en el disenso “el saber postmoderno no es solamente el instrumento de los poderes, sino que hace más útil nuestra sensibilidad ante las diferencias y fortalece nuestra capacidad de soportar lo inconmensurable. No encuentra su razón en la homología de los expertos, sino en la paralogía de los inventores” (Lyotard 1987:3).

Esos grandes discursos garantizaban el progreso y el desarrollo sostenido, tenían una función regidora del pensamiento, pero ya no pueden funcionar porque perdieron su legitimación y, por lo tanto, su papel totalizante. La idea de universalidad que era inherente a los metarelatos se extinguió. Lyotard (1987) distingue dos pragmáticas en la narrativa: la del saber narrativo y la del saber científico. El saber científico exige ser denotativo, tener enunciados verificables, ser verdadero y debe estar legitimado por el lenguaje, por los discursos construidos a su alrededor.

El mundo posmoderno en contraste con el moderno se puede diferenciar y dividir en dos grandes realidades: La realidad social y la realidad individual. A continuación, en los cuadros 1 y 2 se presentan sus características sociales e individuales.

Cuadro 1 Características sociales	
Modernidad	Posmodernidad
Hay ilusiones y promesas llamadas, liberalismo, comunismo, socialismo, capitalismo	Es la época del desencanto
Economía de producción	Economía de consumo
Del ahorro	Del crédito
Las propuestas ideológicas	La venta de la imagen
La argumentación es debatida	La verdad se dicta y se impone en los medios de comunicación masiva
Se aceptan los grandes relatos, sociales, políticos, estéticos	Hay múltiples relatos, sociales, políticos y estéticos.
El tiempo y el espacio están claramente definidos	El tiempo y el espacio se relativizan y se difuminan.
Patrón de acumulación principal: tierra, trabajo y capital	Patrón de acumulación principal: el conocimiento

Fuente: elaborado por el autor

Cuadro 2 Características Individuales	
Modernidad	Posmodernidad
Se vive el presente a través del pasado, el futuro es incierto	Lo importante es el presente, el pasado no importa y el futuro menos.
Lo importante es trabajar para el futuro	Lo importante es lo inmediato
Hay identidad colectiva	Se tiende hacia el individualismo
Apego a la fe, a la razón colectiva y a la ciencia.	Apego a la fe, a la razón individual y a la tecnología.
Hay estabilidad	Todo es inestable e incierto
Principios generales de justicia, de igualdad y de libertad	La justicia, la libertad y la igualdad son individuales.
La comunicación es cara a cara, en espacios de socialización y convivencia	La comunicación es a grandes distancias, basado en las TIC's

Fuente: elaborado por el autor

1.4 Crítica de la posmodernidad

Así como la modernidad ha sido criticada porque se redujo el pensamiento racional al uso de la razón instrumental, así como la modernidad ha traído penas para el ser humano como los genocidios de los judíos, de los campesinos soviéticos y del derrame de petróleo, la posmodernidad tiene también algunas críticas que se presentan a continuación.

Lyotard (1984:117-118) considera que el consenso es un valor anticuado y sospechoso. Porque detrás del pretendido consenso se esconde el terror de los dominadores y el deslizamiento hacia el totalitarismo (Mardones, José María 2003: 20).

Sin embargo, Castilla del Pino (2009:34) considera que “no se puede ser posmoderno, sino en gracia a una declaración fideísta y en un acto de soberana petulancia, es más el fideísmo la característica de la posmodernidad”. En el mismo sentido Sánchez Vázquez (2000:9) define a la condición posmoderna como la autodestrucción de la humanidad. El posmodernismo contribuye a condenar a los hombres a la inacción a la impotencia o la pasividad.

Incluso cuando Vattimo Gianni (2003:11) habla de la historia como “las vicisitudes de la gente que cuenta, de los nobles, de los soberanos y de la burguesía cuando llega a ser clase poderosa y que en cambio los pobres no hacen historia en la modernidad. Coincido con él, sin embargo bajo una postura posmoderna lo que pudiéramos encontrar es que ni siquiera se tuviera la posibilidad de darse cuenta de quienes escriben la historia, ya que como menciona Horkheimer, las masas parecen felices con todo los bienes de consumo que el sistema les da (a crédito por su puesto y a 48 o 60 meses sin interese para la clase media o en el caso de México con pagos “chiquitos” de 20 pesos semanales por 5 o 6 años también) y difícilmente podrá escapar del consumismo imperial.

En este mismo sentido Dussel, Enrique (2000: 47) realiza una fuerte crítica a la posmodernidad desde una perspectiva latinoamericana y argumenta que “no podemos ser posmodernos en medio del hambre, la miseria y la necesidad de luchar por la vida de un pueblo oprimido”.

Por otra parte, Lyotard (1984:118) menciona que “la defensa de la libertad y la justicia induce a consensos locales, sujetos a una eventual rescisión. Se impone, por tanto, el contrato temporal ante la violencia de la insania isomórfica en todo lo racional, afectivo y político”, pero si no poseemos ningún criterio universal de verdad, justicia, preferibilidad racional, discernimiento ético, ¿cómo podremos escapar de la arbitrariedad del poder, de la violencia del más osado o más salvaje?. Esto sería inhumano e insoportable para la razón “cuando llega la policía secreta, cuando los torturadores vulneran al inocente, no hay nada que pueda decirseles del tipo “hay algo dentro de vosotros que estáis traicionando. Aunque encarnéis las prácticas de una sociedad totalitaria que durara eternamente, hay algo dentro de esas prácticas que os condena”. Es difícil convivir con esta idea. Pero, no obstante, deberíamos, parece decirsenos (los posmodernistas), acostumbrarnos a ella (Mardones, José María 2003: 23-24)

En el mismo sentido se plantea que “lo que los hombres quieren aprender de la naturaleza es la forma de utilizarla para lograr el dominio integral de la misma y de los hombres” (Horkheimer, Max y Adorno, Theodor 1947: 8) situación que bajo una postura posmoderna en las realidades locales y sin marcos universales para los seres humanos como el respeto a la vida, a la libertad, a la propiedad privada y a los derechos humanos, se cae en el regreso a la época feudal. En donde Lyotard, (1987:21) busca decir adiós a los grandes relatos legitimizantes y sustituirlos por “millares de historias, pequeñas o no tan pequeñas que continúen tramando el tejido de la vida cotidiana.

Así tenemos que “en origen, la ciencia está en conflicto con los relatos. Medidos por sus propios criterios, la mayor parte de los relatos se revelan fábulas. Pero, en tanto que la ciencia no se reduce a enunciar regularidades útiles y busca lo verdadero, debe legitimar sus reglas de juego (Lyotard, 1987:1) pero entonces ¿Nos

quedamos, sin una cierta idea de la historia, de la humanidad, sin proyecto de libertad ni de justicia? Si hay un cierto todo vale histórico cultural, quedamos presos de lo que hay, de lo que existe y se impone (Mardones, José María 2003: 29-30).

La precipitación en las respuestas, la pedantería cultural, el temor a contradecir, la indolencia en las investigaciones personales, el fetichismo verbal, la tendencia a detenerse en los conocimientos parciales, “todo esto y otras cosas más han impedido las felices bodas del intelecto humano con la naturaleza de las cosas, para hacer, en cambio, conceptos vanos y experimentos desordenados” (Horkheimer; Max y Adorno, Theodor 1947: 6-7), así que al hablar de los consensos locales, de los conocimientos parciales es regresar a la crítica hecha por Horkheimer y Adorno en 1947 de lo que pudiéramos considerar pre-modernidad o antimodernidad.

Siguiendo con esta línea, para Habermas, Jürgen (1984:53), la posmodernidad en realidad se presenta como antimodernidad. Él define a los posmodernistas como “jóvenes conservadores” y dice que estos recuperan la experiencia básica de la modernidad estética; reclaman como suyas las confesiones de algo que es subjetivo, liberado de las obligaciones del trabajo y la utilidad y con esta experiencia dan un paso fuera del mundo moderno.

Así, el riesgo de la posmodernidad es que, al dar por terminados los grandes relatos, el fin de la razón instrumental, al dar voz a los sin voz, se presenta ante nosotros no una “jaula de hierro” sino cientos de “jaulas de hierro” locales, que pueden generar holocaustos iguales o mayores al nazismo y al stalinismo, como puede ser el caso de los chechenos, los kurdos o ya desde hace algún tiempo el de los palestinos. Pero ¿Qué sería de estos pueblos sin una razón universal? Estarían siendo masacrados sin que nadie pudiera intentar hacer algo por ellos. Cuando hoy la razón instrumental posmoderna que alimenta el accionar del imperio norteamericano encuentra y clasifica como terroristas por igual a hombres que luchan por la libertad y por el propio derecho de existir como el caso del pueblo Palestino, que a narcotraficantes, fundamentalistas y extremistas de todo el mundo. Siendo estos escenarios y problemáticas muy diferentes.

1.5 El debate modernidad vs posmodernidad

Una vez que hemos realizado el recorrido por las definiciones de la modernidad y la posmodernidad con sus respectivas críticas, el siguiente paso es analizar que se juega al tomar una posición moderna o posmoderna.

El debate central de la posmodernidad y la modernidad es “si tenemos la posibilidad de fundar unos principios orientadores de nuestras convicciones y afirmaciones que trascienden los contextos locales (Habermas, 1985b: 1994).

Las consecuencias políticas, éticas y culturales de una u otra respuesta son tales, que cabe sostener la acusación de neoconservadores a los posmodernos o de tradicionalistas a los modernos, así “nos hallamos ante un juicio encontrado que señala dos estrategias metodológicas: la posmoderna o posilustrada, que sospecha de toda universalización, porque ve tras ella una razón al servicio de la coerción y el disciplinamiento generalizado; y la neoilustrada de los teóricos críticos, que quiere ser también crítica con la razón ilustrada, pero teme el estrechamiento posmoderno de la razón como traición al proyecto ilustrado de la modernidad y una práctica conservadora (Habermas, 1985d: 19).

Si tomamos el camino de la modernidad podríamos estar en el sendero de la razón ilustrada en donde “la revuelta contra los padres del pensamiento moderno (Descartes, Locke, Kant y Marx), deambula por el pluralismo de las sub culturas de nuestro momento, por la pérdida de peso de las grandes palabras que movilizaron a los hombres y mujeres de la modernidad occidental (verdad, libertad, justicia, racionalidad), por el desencanto, en suma, ante nociones como la razón, la historia, el progreso o la emancipación (Mardones, José María 2003: 21).

En donde “las concepciones objetivas y rigurosas, huyen avergonzadas con la razón del centro de los tribunales dictaminadores y son sustituidas por la epísteme más plástica y flexible de la diferencia, la discontinuidad, la deconstrucción o la

diseminación, es decir, por la problemática que da su color dominante a la filosofía del siglo XX (Blaurette, 1986:7, citado por Mardones, José María 2003: 21).

Si tomamos el camino de la posmodernidad podríamos estar en el sendero de los neoconservadores ya que como menciona Vattimo, Gianni (2003:12), con el fin del colonialismo y del imperialismo ha habido otro gran factor decisivo para disolver la idea de historia y acabar con la modernidad: a saber, la irrupción de la sociedad de la comunicación. (Vattimo, Gianni 2003:12) a lo que tendríamos inmediatamente que preguntarnos ¿Es verdad que terminó el colonialismo y el imperialismo? Hoy estamos en lo que Lenin llamo (en el año de 1917) el imperialismo fase superior del capitalismo en donde la tríada: “mercancía -dinero- mercancía” de la era industrial, hoy en la sociedad de la información- del conocimiento es diferenciada por que la nueva triada es “dinero -dinero- dinero”. Donde la nueva forma del colonialismo se realiza a través de las grandes corporaciones y empresas transnacionales y por los organismos internacionales.

Es así como el pensamiento posmoderno, “concretamente el de Vattimo, parece presentar aquí más que la solidaridad anamnética una solidaridad amnésica. Predomina el olvido de los otros y del sufrimiento de los vencidos de la historia”. (Mardones, José María 2003: 27). En esta sociedad posmoderna, cuyo ápice o utopía hay, según el último estudio de R. Bellah y sus colaboradores (1985: 55), un aumento de la carencia de dialogo. Crece la soledad de las personas y muchas se describen sin relaciones humanas, a pesar de estar entrelazadas de cables electrónicos y de vivir cada día en la “masa” (Mardones, José María 2003: 27-28).

Sino queremos que el prototipo de “sujeto débil” desemboque en un sujeto de estas características norteamericanas (que ya existe entre nosotros), hay que cambiar “los hábitos del corazón”, el comportamiento interhumano, y para ello hay que dotar a la persona de sentido crítico, de orientación moral y de una visión patética de la historia (W. Benjamin, citado por Mardones, José María 2003: 28).

Por una parte, nos hallamos ante el problema de inventar una humanidad capaz de existir en un mundo en el que la creencia en una historia unitaria, dirigida hacia un fin (la salvación, la racionalidad científica, la recomposición de la unidad humana tras la alienación, etc.), ha sido sustituida por la perturbadora experiencia de la multiplicación indefinida de los sistemas de valores y de los criterios de legitimación” (Vattimo, 1986b:13).

Pero por el otro, ¿Cómo se pueden declarar unos valores y proyectos históricos como más humanos, racionales y justos que otros?, sino queremos que nuestras únicas alternativas sean la evolución anónima o “literaturizar” la historia, hacer de los graves acontecimientos humanos, reportajes, novelas, o cine de consumo, si queremos mantener, todavía hoy, la tensión hacia la humanidad y la solidaridad (Metz, 1987, 140 citado por Mardones, José María 2003: 30) debemos replantear nuestras concepciones.

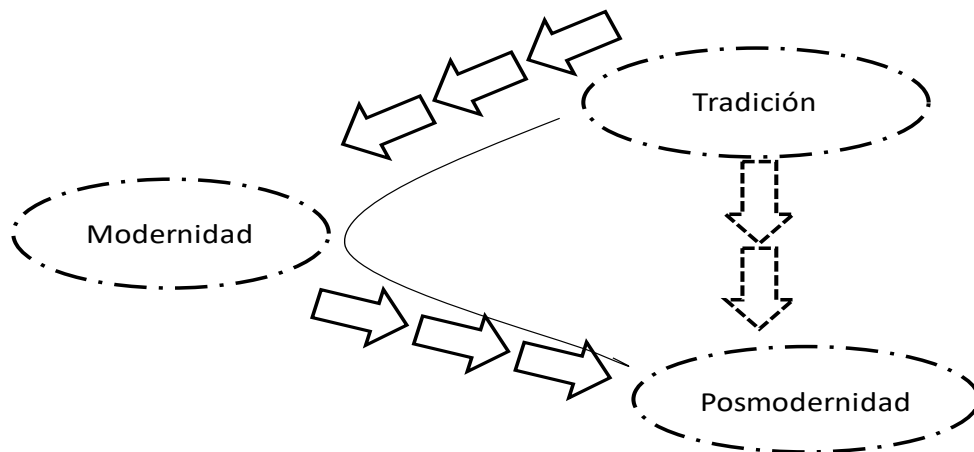
1.6 Alcanzar la modernidad a través de la posmodernidad

En este punto se analizará la propuesta de la modernidad-posmodernidad como un continuo y se realizara la propuesta de que somos tradicionales, modernos y posmodernos al mismo tiempo y en las diferentes dimensiones de la vida como son la cultural, la política, la social, la económica y tecnológica.

En el esquema 1 se presenta un camino en donde se pudiera ubicar el paso de la tradición a la modernidad y a su vez a la posmodernidad “así podríamos decir que puede existir una aparente cercanía entre las características de algunas organizaciones tradicionales y de las posmodernas. Sin embargo, es conveniente señalar que ambos tipos de organización tienen una esencia distinta en su cultura, en su lógica interna de funcionamiento y en su desempeño local” (Ramírez Guillermo 2007:319).

Esquema 1

Esquema analítico de referencia propuesto por Montaño, Luis (2007)

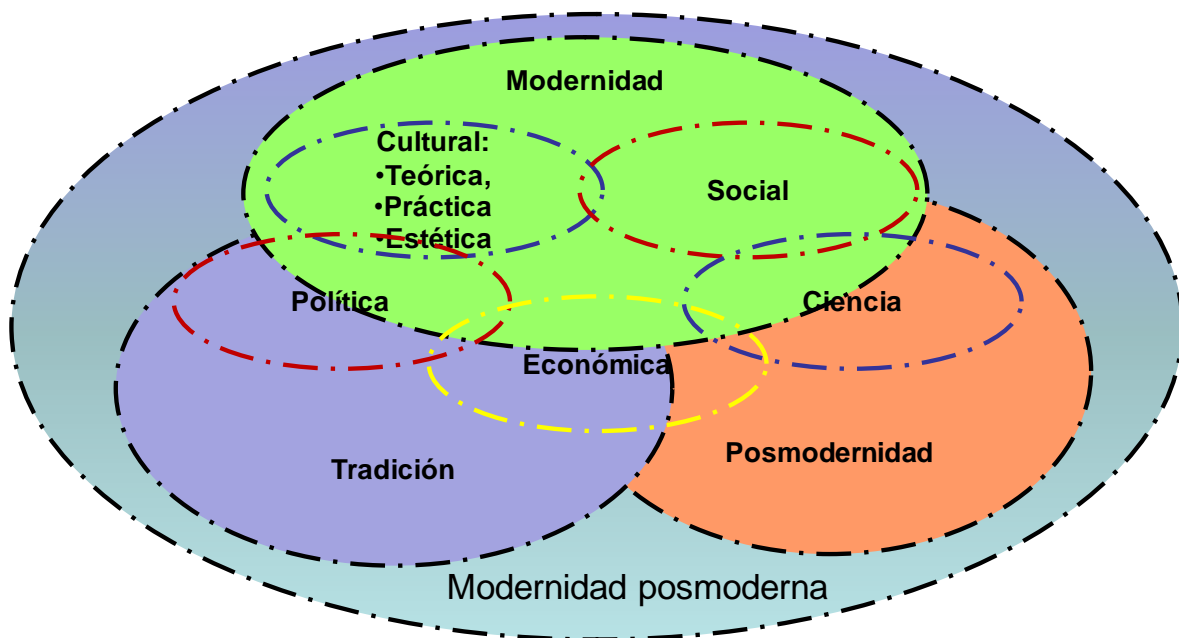


Citado por Ramírez Guillermo (2007:320)

Así, para poder avanzar en este tema se retoma la pregunta de ¿Qué lugar ocupa entonces lo posmoderno? “Sin lugar a duda lo posmoderno pertenece a lo moderno. Para algunos una obra no puede ser moderna si no es primeramente posmoderna” (Lyotard 1988:23). Con base en lo anterior es que se propone en el esquema 2 que más que un continuo o evolución de la tradición/modernidad/posmodernidad, nos encontramos siempre y al mismo tiempo entre la tradición, la modernidad y la posmodernidad en diferentes dimensiones no sólo de análisis sino de la vida misma.

Esquema 2

Esquema analítico de referencia de la modernidad posmoderna propuesto por Jorge Sánchez Galván (2010)



El hombre, entre la tradición, la modernidad y la posmodernidad: cinco dimensiones

En el (cuadro 3) podemos encontrar algunas definiciones de la tradición, la modernidad, la posmodernidad y de la modernidad posmoderna o neomodernidad.

Cuadro 3 Modernidad, posmodernidad y modernidad posmoderna		
	Punto central	Criticas
Modernidad	Uso de la razón y búsqueda de principios universales que orienten la vida del hombre	Reduccionismo al uso de la razón instrumental. Imposición de una postura eurocéntrica que pone en riesgo la existencia de diversas culturas y la existencia del planeta por el patrón de acumulación.
Antimodernidad o Posmodernidad	Regreso a los usos y costumbres se busca reproducir el estatus quo	Pone en peligro la existencia de principios universales como la libertad, la igualdad y la solidaridad. Al plantear la crítica a la modernidad pone en un riesgo mayor al hombre su propuesta del regreso a lo local.
Modernidad posmodernidad	Principios universales y generales con base en las culturas locales.	Hay que redefinir la modernidad a partir de su crítica y de los elementos de la posmodernidad para construir una nueva modernidad donde coexistan las diversas culturas sin caer en el riesgo de la razón instrumental

Fuente: Elaborado por el autor

Capítulo 2. La modernidad y la posmodernidad en los estudios organizacionales y en la administración pública

Una vez identificando el debate, las posturas y las consecuencias de tomar una postura moderna, posmoderna o bien de retomar la propuesta de la posmodernidad, en este capítulo se realizará un análisis del impacto que ha tenido la discusión de la modernidad y la posmodernidad en el plano filosófico y de cómo se ha presentado este debate en el paso 1) de la teoría de la organización a los estudios organizacionales y de 2) la teoría de la administración pública burocrática a la posburocrática. Dentro de las características que permiten explicar las condiciones del cambio del pensamiento moderno al posmoderno encontramos lo siguientes factores sobre todo en los 70's y son; a) La crisis de legitimidad del Estado, b) la crisis financiera del Estado, c) la crisis del modelo de organización fabril del fordismo el auge del kaizen, d) y la crisis del Estado benefactor que dio paso al neoliberalismo.

2.1 Los paradigmas de la Teoría de la Organización a los Estudios Organizacionales

El cambio en la teoría de las organizaciones se presenta en las distintas escuelas que forman parte del cuerpo teórico conceptual de los estudios organizacionales en los que se presentan ya no una mejor manera de hacer las cosas sino en múltiples formas de hacer las cosas (Ver cuadro 4 y 5), es decir la racionalidad única es sustituida por una plurirracionalidad (Barba, Antonio, 2003).

Los cambios en la Teoría se pueden explicar a través del análisis de los cambios en los paradigmas en donde “un paradigma es una forma de pensamiento, es decir, una constelación de conceptos, valores, percepciones y prácticas de una comunidad la cual tiene una particular visión de la realidad” (Kuhn, citado por Clegg, 1998:7). Por lo anterior podemos interpretar que en los negocios “un paradigma es

un conjunto de prácticas definidas y establecidas“ (Clegg, 1998: 11) y es cuando esas prácticas definidas y establecidas dejan de dar respuesta al por qué no se mantiene la eficiencia en la organización, que se explica esa incesante búsqueda de nuevas prácticas y técnicas para garantizar la racionalidad instrumental desde las escuelas del management (ver cuadro 6).

Cuadro 4 Resumen de la Administración Científica a los Estudios Organizacionales				
Escuela	Características	Unidad de análisis	Temas centrales	Autores
La administración científica (La modernidad)	Utiliza la racionalidad instrumental: Ésta escuela se introduce en la empresa para conseguir la organización racional del trabajo. Se busca sustituir el empirismo por el método científico en el trabajo. La principal aportación de Taylor es la división del trabajo manual e intelectual	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Individuo ➤ Productividad ➤ Método científico 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabajo 	Taylor, Fayol
Las relaciones humanas (La modernidad)	El proyecto de la Hawthorne: Se centra en el estudio de los factores físicos, químicos y biológicos, así como los externos que influyen en la producción. Sin embargo, la explicación se encuentra no en lo anterior, sino en los procesos sociales que llevan los individuos (del exterior-lo social) a la organización.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organización informal ➤ Grupos informales ➤ Los procesos sociales 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sentimientos ➤ Lo social 	Roethlisberger y Dickson, Mayo
La escuela de la burocracia (La modernidad)	Aporta el marco conceptual básico para el estudio de las organizaciones. La racionalidad instrumental se entiende como la adecuación de los medios a los fines. El modelo weberiano se rige por leyes impersonales, con supuestos racionales y funciones determinadas con claridad.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estructura formal ➤ Organización Jerarquía ➤ Normatividad ➤ Racionalidad instrumental 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Eficacia ➤ Estructura ➤ Disfunciones burocráticas 	Weber, Merton, Blau, Gouldner, Selznik
La escuela del comportamiento (La modernidad)	Hace énfasis en las personas, donde las decisiones se toman en función de las percepciones de las situaciones vividas. La decisión más la acción es igual al comportamiento humano en las organizaciones. Del hombre económico (en la Teoría clásica de la administración) a la del hombre administrativo, el cual busca la decisión más satisfactoria y no la óptima. La organización es una jerarquía de medios fines. Críticas al modelo Weberiano. Merton: los medios se vuelven fines; Selznick: Delegación de autoridad y mantenimiento de la organización como un sistema adaptable y flexible; Gouldner: Forma de liderazgo y control autocrítico que conduce a las disfunciones.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Racionalidad limitada ➤ El hombre administrativo ➤ El individuo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Toma de decisiones 	Simon, March, Cyert

Fuente: Elaborado por el autor con base en la cátedra de Teoría de la Organización I impartida por el Dr. Barba Álvarez, Antonio Otoño 2003

Cuadro 5 Resumen de la Administración Científica a los Estudios Organizacionales				
Escuela	Características	Unidad de análisis	Temas centrales	Autores
La escuela de la contingencia (La modernidad)	Existe una relación entre el ambiente (Variable independiente) los objetivos y las metas de la organización (las variables dependientes). No existe una sola forma de hacer las cosas sino una gran diversidad.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sociedad y contexto organizacional, ➤ Estructura organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contexto ➤ La visión social 	Woodward, Puhg, Lawrence y Lorsch, Burns y Stalker
La escuela de las nuevas relaciones humanas (La modernidad)	Se buscan estructuras flexibles y adaptables al cambio constante, el desarrollo de estructuras participativas que permitan el crecimiento del individuo y la cuasi democratización de las decisiones. La incertidumbre es una fuente de poder, donde este no es ya una probabilidad (Weber) sino el resultado de la interacción de los actores como resultado de sus márgenes de incertidumbre (Crozier). Las organizaciones son jerarquías horizontales y verticales de poder.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Poder ➤ Discurso organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Relaciones de poder ➤ Negociación ➤ Motivación ➤ Autorrealización del individuo ➤ La emancipación del hombre 	Argyris, Herzberg, Maslow, McGregor, Likert
Los estudios organizacionales: (La posmodernidad)	La organización no es la división del trabajo, la estructura, la toma de decisiones, las relaciones humanas, la contingencia, las nuevas relaciones humanas, la ecología de las poblaciones, la cultura, el poder, el simbolismo, la subjetividad, sino todo lo anterior. Es decir, los Estudios Organizacionales son el punto de encuentro de las diversas disciplinas y ciencias que permiten explicar las múltiples realidades de la organización (Montaño, Luis). En donde además que el conocimiento en sí mismo lo que se busca es el estudio de las condiciones que generan tal conocimiento y sus efectos sociales.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Redes de organización ➤ Múltiples formas de organización. ➤ Posmodernidad 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimiento ➤ Poder ➤ Cultura ➤ Plurirracionalidad ➤ Multirracionalidad ➤ Pluridisciplina 	Pfeffer, Clegg, Montaño, Barba, Knights

Fuente: elaborado por el autor con base en la cátedra de Teoría de la Organización I impartida por el Dr. Barba Álvarez, Antonio Otoño 2003

Así, podemos ubicar al paradigma (desarrollado en y para la empresa) que realmente no ha cambiado desde la sociedad industrial a la sociedad del conocimiento, que no sólo se ha extendido sino que se ha sofisticado por medio de técnicas y herramientas del Management como son la administración científica y el estudio de tiempos y movimientos (1900-1920), los árboles de decisiones (1960), un minuto de management (1990); pasando por toda una serie de propuestas como son la incorporación de la cultura, el aprendizaje, el poder y el control dentro de la organización para encontrar los “nuevos paradigmas” por área (Recursos Humanos, Administración), por sector (industrial, negocios) o por responsable (-obrero-supervisor-taylor; empleado-la mente del empleado-a partir de la incorporación de

la cultura corporativa; empleado-Familia-actualmente y que lo que buscan estos paradigmas es sólo encontrar como incrementar la productividad, mantener la eficiencia y garantizar la racionalidad instrumental, para reproducir las condiciones de producción.

Cuadro 6 La evolución del management				
	Viejo paradigma			Nuevo paradigma global
	Norte	Occidental	Oriental	
Manager individual	Management efectivo (Drucker)	Management empresarial (Peters)	Management de la calidad total (Toyota)	Auto aprendizaje
Grupo social	Tiempo de trabajo efectivo (Likert)	Valores (Deal/ Kennedy)	Círculos de calidad (Sony)	Sinergia social
Organización como un todo	Jerarquía organizacional (Chandler)	Redes organizacionales (Handy)	Organizaciones que aprenden (Honda)	Aprendizaje organizacional
Economía y sociedad	Responsabilidad corporativa (Steiner)	Libre empresa (Gilder)	Capitalismo humanista (Ozaka)	Desarrollo sustentable

Fuente: Bennis, Parikh and Lessem, Beyond Leadership (1994), p.9 Citado por Clegg, 27.

Pero ¿Qué es lo que hace que un paradigma cambie?, así tenemos que el cambio para Clegg se puede ver como una curva discontinua como producto de la transformación de la economía (Kondratiev), la tecnología (Schumpeter) y la competitividad. Para Amitai Etzioni el cambio es un producto social, producido por escenarios como el cambio demográfico (Kingsley, Davis), por la lucha de clases (Engels y Marx), de régimen político (Gaetano Mosca), en la ecología y en el género, entre otros.

Sin embargo, en estos cambios de paradigmas lo que existe es una urgencia por crear conocimientos desde el management, que ha propiciado una gran y rápida generación de ideas: herramientas, libros y gurús. (Clegg, 1998: 15), ya que existe

una gran necesidad (más occidental y generalizable) por llegar a la excelencia, el liderazgo, el alto desempeño, la calidad y la innovación.

Por ejemplo, en el paradigma predominante de la búsqueda de la eficiencia en el año 2006 encontramos a los negocios virtuales, a las organizaciones inteligentes, la competencia global, el desarrollo sustentable, la aparición de diversos stakeholders con interés en el desempeño de las compañías (Clegg, 1998: 57) y la búsqueda por desplazar las funciones rentables del Estado con el argumento de que el sector privado y la aplicación de la racionalidad instrumental es mejor y más “eficiente”.

Clegg (1996:58) Expone concluyentemente que los principales cambios paradigmáticos están dados por:

- El cambio en el paradigma es una respuesta estratégica al cambio en un entorno competitivo
- Las tecnologías de la información como una técnica común y corriente para el cambio paradigmático
- La innovación y el aprendizaje como el centro racional de nuevos paradigmas
- La importancia de las concepciones de los stakeholders en los nuevos paradigmas
- La abrumadora necesidad de nuevos paradigmas en los negocios son la base de sustentabilidad

Sin embargo a partir de 1970 encontramos una creciente toma de conciencia política y se cuestiona a las instituciones, donde con la derrota militar de los Estados Unidos de América a manos del pueblo Vietnamita, con la crisis del Bretton Woods, la inflación, Watergate, la crisis del Estado benefactor y la globalización económica representada sobre todos por las transnacionales, se han generado nuevas formas de interpretación como son: la Teoría Crítica (TC), el Posmodernismo (PM) y la Teoría Feminista (TF), el uso de metáforas como una construcción social (Montaño 1998); siendo alternativas al funcionalismo y a la racionalidad instrumental, es decir a la llamada modernidad.

Una clara muestra de esta búsqueda por romper con el paradigma dominante que busca la eficiencia es el contraste que surge entre la definición de organización de Handy Charles (citado por Clegg: 19) pues considera que “una organización es percibida como una gigantesca pieza de ingeniería con partes humanas intercambiable, mientras que Eugene Enríquez (2000), por su parte, propone entender a la organización como “un sistema cultural, simbólico e imaginario” lo que sin duda representa un gran cambio en la concepción económica prevaleciente en la Teoría de la Organización (TO).

En este debate surge en 1985 la propuesta de Donalson L. (seguida por Canella y Paetzold 1994) de “crear por fin una Teoría de la Organización y tiene su propuesta como base nada menos que la llamada escuela de negocios norteamericana la cual centra su análisis en tópicos como la estructura organizacional, la estrategia, el ambiente organizacional, el poder y la influencia” (Donalson 1985: 5), en donde a partir de los estudios de caso y de las experiencias empíricas se puede comprobar la existencia de una TO. En donde se ve a la TO desde esta perspectiva como la conclusión de las escuelas organizacionales (Administración científica, relaciones humanas, burocracia, contingencia, nuevas relaciones humanas, toma de decisiones, estructuras flojamente acopladas, anarquías organizadas, ecología de las poblaciones, campos organizacionales, entre otros).

Sin embargo, Pfeffer, Clegg, Child, Hickson D. J. (1988) principalmente cuestionan que es bajo el control de las publicaciones de un pequeño grupo de elite el cual forzó un consenso para excluir los puntos de vista que divergen de este paradigma dominante que se crea esta TO.

En respuesta Canella y Paetzold aseguran que el consenso “forzado llamado” así por los críticos a la TO (o mejor dicho a Donalson L. Compañía) no es otra cosa que un producto de la evolución del conocimiento organizacional, que ha sido lento y difícil pero que no por esto, debe de ser cuestionado el alto grado de consenso que se ha alcanzado en torno a la TO. Sin embargo, cuando se debatían estas alternativas el bloque socialista se derrumba lentamente con la caída del muro de Berlín en 1989 y la desintegración de la URSS posteriormente.

Y así parece que el triunfo (al menos por el momento) está del lado de Donalson L. y de la racionalidad instrumental ya que la empresa norteamericana es la exitosa desde la realidad concreta, y lo que se busca es ahora seguir los lineamientos, técnicas y herramientas por parte de casi todas las organizaciones para ser exitosos, privadas, públicas y sociales sin distinción.

Sin embargo, ante el triunfo de la racionalidad instrumental, del funcionalismo y del paradigma centrado en la eficiencia tenemos algunos argumentos que nos pueden “arruinar” el éxito y son los siguientes:

En una sociedad de alta competitividad y en donde se busca la excelencia, esas competencias y sed de triunfos se traslapan a las organizaciones y así es donde llegan los problemas ya que en una organización mayoritariamente tecnocrática tenemos como consecuencias, altos niveles de estrés (Burnout), tendencia a la destrucción del otro (ver cuadro 7) y a la guerra total.

En este tipo de sociedades de alta competitividad en donde el éxito en la gran empresa es lo único importante en la vida, ocurre por ejemplo el fenómeno llamado en Japón “Karoshi”, que significa literalmente morir trabajando en pos de buscar y alcanzar la eficiencia en la organización para que esta sea competitiva aun al precio de la vida misma de los managers, que seguramente nunca se imaginan en donde terminaran con esas largas jornadas de trabajo.

Cuadro 7 Las estructuras organizacionales y sus patologías					
Tipo de estructura	Tipo de personalidad	Instancias de la personalidad	Palabra de la personalidad	Destino y pulsión	Grado de la instancia
Carismática	Paranoica Megalómana Hipnotizada y seducida Explotada y alienada	Yo ello Ideal del yo	Realización del si	Amor para la persona central Pulsión de muerte: destrucción de los individuos argumentando la pulsión de agresión.	El trabajo se obtiene a partir de la inversión libidinal en la parte de la dificultad Entusiasmo
Burocrática	Esquizofrénica a todos los niveles	Súper yo	Reducción de la tensión	Pulsión de muerte: compulsión a la repetición Crueldad de la ética	Trabajo = solo al horizonte Desarrollo de la esfera privada
Cooperativa	Neuróticas	Conflictos entre las instancias	Comunicación con otros comunicación	Amor mutuo de adhesión a una ideología Pulsión de muerte: indiferencia	Expresión de la comunidad en el amor mutuo
Tecnocrática	Perversa Indiferentes, con anomia o rebeldes	Yo Parte de mi	Negación de autoridad, destrucción	Pulsión de muerte: Transformación de la pulsión de agresión natural	Guerra económica o guerra total

Fuente: Elaborado por el autor con base en De Gaulejac, Vincent (2002) Lo irreductible social y lo irreductible psíquico. Revista Perfiles Latinoamericanos No. 21, pp. 49-71.

Los estudios organizacionales están constituidos con líneas compartidas de debate y diálogo que establecen limitaciones y oportunidades intelectuales para nuevas contribuciones. Reglas negociadas y normas son generadas a través de juicios colectivos relacionados al nuevo y viejo trabajo así un vocabulario nuevo y una nueva gramática surgen de la organización.

Es importante destacar que la mayoría de los estudios que se han hecho sobre la organización buscaban resolver problemas de la gerencia, olvidando los problemas de los empleados quienes son los que carecen de autoridad, que no de poder como lo demuestra Michell Crozier en el fenómeno burocrático. Al respecto Baritz (cit. en Pfeffer, p.244) menciona que quienes llevan a cabo estudios de la organización se

convierten en “servidores del poder”. De la misma manera menciona Jermier (cit. en Pfeffer, p.244) “los teóricos de las organizaciones no mencionan la mayor parte de las características indeseables de la sociedad capitalista moderna y presentan la apariencia de neutralidad de los valores. Así, se afirma que la teoría de la organización existente sirve primordialmente al interés dominante del capital, en lugar de servir a la sociedad en su conjunto.”

En 1970 Silverman en su libro “la teoría de las organizaciones” argumento que las presunciones científicas del análisis sociológico de la organización son ideológicas y por ende debatibles.

Hablar de estudios organizacionales es adentrarnos en estructuras teóricas y métodos múltiples, es abrirnos a la multidisciplinaria que convergen con la sociología, la política, la psicología, la antropología, la economía, la filosofía, la administración, la ingeniería, entre otras. Es revisar y escuchar propuestas desde diferentes paradigmas, buscando un cambio que converja en crear una TO, ya que para algunos es hasta ahora incipiente. Así, cuando hablamos de estudios organizacionales hablamos de la organización y de lo metodológico, la organización y lo epistemológico; la organización y lo teórico; donde la diversidad no sólo impera, sino que da explicaciones de realidades locales.

Los estudios Organizacionales permiten incorporar grupos de teorías donde cada una posee su propio paradigma, buscando un lugar, mismo que no será integrado vía la ruta de la “ciencia moderna normal”.

En la posmodernidad la ciencia de la organización no debe caer en los debates políticos e ideológicos de la modernidad. Si bien existen movimientos intelectuales que se han centrado en el control organizacional, los también están los que buscan la emancipación en lo organizacional y el humanismo radical (Thompson 1998: 203).

En la perspectiva pos estructural y posmodernista se encuentran críticas sistémicas a lo moderno (la racionalidad, la unidad, la igualdad, la eficiencia, las metas) y ponen énfasis en un lenguaje como una fuerza activa en un proceso simultaneo de organización/desorganización. La posmodernidad por su parte permite una visión

del fenómeno organizacional como un proceso de construcción social y que además se puede analizar (Potter, Jonathan 1998: 122) a través de:

- a) El posmodernismo como característica de la sociedad.
- b) El posmodernismo y las teorías del conocimiento.
- c) El posmodernismo y la descripción.

Existen estudios organizacionales que son realizados bajo la perspectiva e influencia de la Teoría Crítica y tiene un enfoque más explícito en el cambio social que la mayoría de las ciencias sociales. Nada se da por sentado y el objetivo de la investigación es ayudar a los marginados y a quienes tienen menores recursos de poder, sobre todo en las sociedades latinoamericanas y especialmente en el caso de México. Bajo esta perspectiva de los estudios organizacionales se cuestionan los puntos de vista convencionales; por ejemplo, la rentabilidad empresarial, la eficiencia, la cultura organizacional y el compromiso de los efectos benéficos de las prácticas de trabajo de alto compromiso. Así para los estudios organizacionales Wolin (1961) se tiene eco cuando se expone que “la organización es el gran aparato para transformar las irracionalidades en comportamiento racional”, a la Administración esto no le parece preocupante, pero para los Estudios Organizacionales toma significativa importancia reflexionar al respecto.

Dentro de los estudios organizacionales podemos así encontrar trabajos de investigación que confrontan los supuestos administrativos imperantes y buscan prevenir la adopción de paradigmas irreflexivos de los principales journals de organización. Sin embargo, por el lado negativo, la mayoría de los paradigmas actuales han sido confinados al nivel de ideas, palabras luchando con palabras en un interminable mar de prosa.

2.2 La Teoría de la Administración Pública: del modelo burocrático a la posburocracia

Es necesario realizar un breve estudio de la evolución de la Administración Pública en sus diferentes etapas (ver cuadro 8), para analizar el paso del modelo Burocrático (Ver cuadro 9) al Posburocrático (ver cuadro 10), e identificar las ideas predominantes, junto con algunos de sus autores más representativos, para entender a partir de los planteamientos de cada una de las corrientes, las tradiciones intelectuales que nos traen a los debates actuales.

Sí bien, la Administración Pública tiene sus orígenes en Europa (Uvalle, Ricardo 1999, 2000, 2001: Guerrero, Omar: 1981, 2000), para efectos de este trabajo se analizará el desarrollo de la administración pública norteamericana en sus diversas etapas.

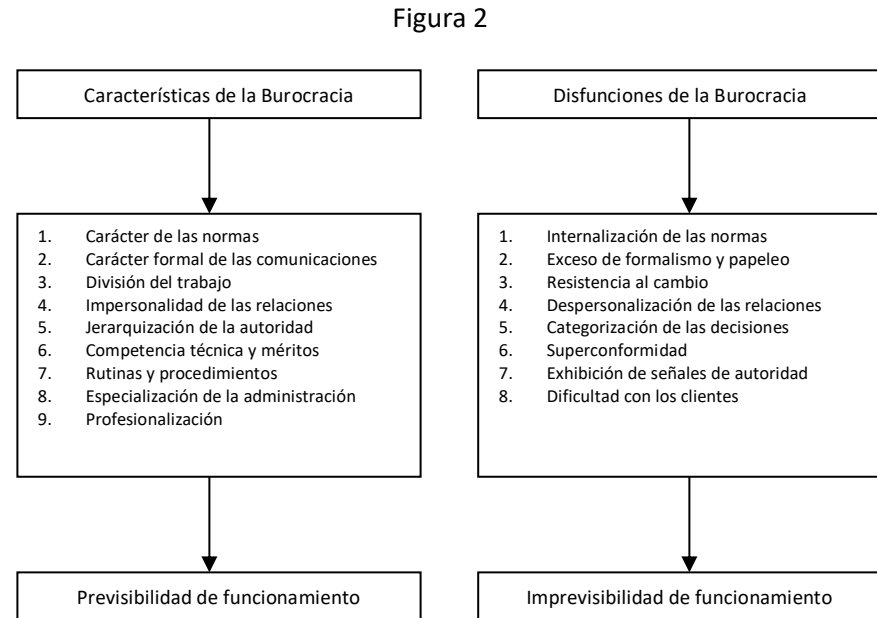
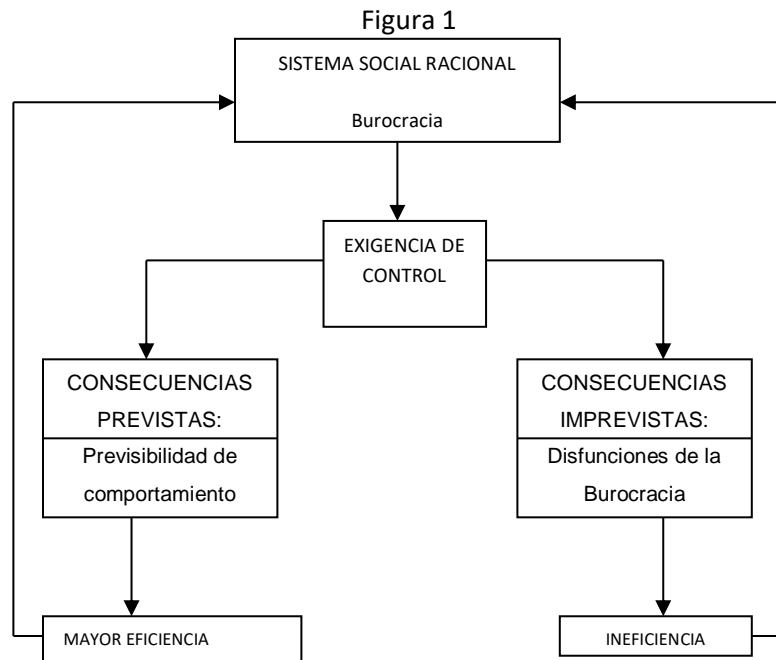
Cuadro 8 Corrientes en torno a la AP	
Corriente	AUTORES
Ortodoxia	Gulik, Weber, Wilson
Heterodoxia	Dahl, Waldo
Políticas Públicas	Laswell, Lindblom, Dror, Peter de León
Gestión Pública	Allison, Lynn, Niskanen
Nueva Gestión Pública (New Public Management)	Barzelay, Osborne, Ostrom, OCDE-PUMA, NPR

Fuente: Elaborado por el Autor

La Administración Pública ortodoxa busca realizar la separación y distinción entre la actividad Política y la actividad Administrativa ejecutiva (Woodrow, Wilson). El estudio de la Administración Pública tiene como objetivos identificar en primer lugar lo que el gobierno puede realizar de manera satisfactoria y científica (Gulik); en segundo lugar, cómo hacerlo de manera eficiente a través de la forma de organización burocrática moderna (Weber).

CUADRO 9 EL MODELO BUROCRATICO Y SUS DISFUNCIONES

Los orígenes de la burocracia¹ se remontan a la antigüedad, la burocracia, el capitalismo y la ciencia moderna constituyen tres formas de racionalidad que surgieron a partir de los cambios religiosos (protestantismo). Entre esas tres formas de dominación –la tradicional, la carismática y la burocrática-, (Weber, Max: 1946) ésta última presenta un aparato administrativo que corresponde a la burocracia, es en el sistema racional legal (ver figura 1) en donde la Burocracia florece en la búsqueda de la eficiencia, a través de prever el comportamiento, (figura 2), sin embargo Merton argumentó que el modelo weberiano, en lugar de llevar a la máxima eficiencia, en la realidad con sus disfunciones llevaban a la ineficiencia de la organización. Selznick verificó la interacción entre la burocracia y su ambiente, trayendo a la superficie a la burocracia como un sistema abierto en transacciones ambientales. Por su parte Gouldner constató que existen diversos grados de burocratización en las organizaciones. Así, el modelo propuesto por Weber pasó a constituir el modelo ideal de burocracia y no el modelo absoluto, donde es necesario resaltar que el modelo respondió a las condiciones de la Sociedad Industrial.



Las figuras 2 Y 3 Fueron elaborados con base en Chiavenato, Idalberto (1989)

¹Para analizar de manera exhaustiva la cuestión de la Burocracia se recomienda ver: Chiavenato, Idalberto (1989); James G. March e Herbert A. Simon. (1967); García Pelayo, Manuel(1974); Fritz Morstein Marx (1957); Gouldner (1960); Selznick (1965); Crozier, Michel (1963, 1964); Benis, Warren (1967); Kenneth, Burke (1935); Merton, Robert, (1985); Max Weber (1946); Harold Laski (1930); Wallace S. Sayre(1964); Victor A. Thompson(1961); Richard H. may (1962).; Friedrich, Carl and Taylor, Cole(1932); Chapman, Brian(1959); Meyer, Poul(1957); Blondel (1984); Guy, Peters (1995,2000); Heady, Ferrel (2000).

CUADRO 10 COMPARACIÓN DEL MODELO BUROCRÁTICO Y EL POSBUROCRÁTICO

CUADRO 6.1	
DEPENDENCIA BUROCRÁTICA	DEPENDENCIA IMPULSADA POR EL CLIENTE
Se enfoca en sus propias necesidades y perspectivas	Se enfoca en las necesidades y perspectivas de este
Se enfoca en las funciones y las responsabilidades de sus partes	Se enfoca en ayudar a que toda la organización funcione como equipo.
Se define tanto por la cantidad de recursos que controla como por las tareas que desempeña	Se define por los resultados que logra en beneficio de sus clientes
Controla los costos	Crea un valor neto de costo
Se aferra a la rutina	Modifica sus operaciones como respuesta a las demandas cambiantes de sus servicios
Lucha por ganar terreno	Compite por obtener más negocio
Insiste en seguir los procedimientos normales	Introduce la opción en sus sistemas operativos, cuando al hacerlo cumple un propósito
Anuncia políticas y planes	Emprende con sus clientes una comunicación en ambos sentidos, con objeto de evaluar y revisar su estrategia operativa
Separa el trabajo de pensar del trabajo de hacer	Otorga la autoridad a los empleados operativos de emitir juicios sobre el modo de mejorar tanto el servicio al cliente como su valor

CUADRO 6.2	
PARADIGMA BUROCRÁTICO	PARADIGMA POSBUROCRÁTICO
Interés público	Resultados que valoran los ciudadanos
Eficiencia	Calidad y valor
Administración	Producción
Control	Lograr el apego a las normas
Especificar funciones, autoridad y estructura	Identificar misión, servicios, clientes y resultados
Justificar costos	Entregar valor
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implantar responsabilidad ➤ Seguir reglas y procedimientos ➤ Operar sistemas administrativos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Construir la rendición de cuentas ➤ Fortalecer las relaciones de trabajo
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entender y aplicar normas. ➤ Identificar y resolver problemas ➤ Mejorar continuamente los procesos
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Separar los procesos del control ➤ Lograr apoyo para las normas. ➤ Ampliar las opciones del cliente ➤ Alentar la acción colectiva ➤ Ofrecer incentivos ➤ Evaluar y analizar resultados ➤ Enriquecer la retroalimentación

Fuente: Elaborado con base en Barzelay, M (1992), p. 50-55

En la corriente denominada como “heterodoxa” se pone en duda la aplicación de valores universales científicos en la Administración (Dahl), se plantean tres problemas que aquejan a la Administración: 1) de valores, 2) de la personalidad individual, y 3) del entorno natural social e ideológico (Waldo).

En la “Política Pública”, la gran relevancia en la propuesta es el enfoque multidisciplinario, es decir la búsqueda y el esfuerzo por articular a otras ciencias con la Política, a través del método racional exhaustivo (Lasswell) y tiene como característica que promueve la innovación (Dror); sin embargo, en la realidad la gran mayoría de las veces se toman las decisiones sin aplicar el método racional ; así surge el método de las ramas, incrementalismo o ciencia de salir del paso, dado que la elaboración de las políticas es un proceso -con ventajas- (De León, Peter), sucesivo de aproximaciones a objetivos que van cambiando con la propia dinámica de la sociedad, y donde la experiencia es de gran importancia, se presenta esto como una mejor alternativa (Lindblom). Una crítica a esta propuesta es que no genera innovación e inhibe la creatividad y se caracteriza por buscar alejarse de la teoría y ser más práctico.

Por los extremos de estos modelos se han buscado diversos tonos de gris que proporcionen el equilibrio, como el que plantea modelos que van desde “metáforas” a “heurísticos” (De León), o el de considerar elementos como el de racionalidad limitada (Simon) debido a otros actores, factores de experiencia y los elementos de extra racionalidad propios de la naturaleza humana, esto como base para realizar un modelo que tenga aplicación en la realidad (Dror).

La Gestión Pública (GP) media entre el análisis de Políticas Públicas y la toma de decisiones (Allison); el estudio de los resultados de las Políticas Públicas pone énfasis en el redescubrimiento de las instituciones, de las organizaciones gubernamentales, así como de la competencia por los recursos por parte de los actores gubernamentales (Niskanen). El énfasis se desplaza de la planeación rígida y de recetas preestablecidas hacia análisis prácticos que tiene como centro al actor y a la práctica, y pone énfasis en habilidades psicológicas y de estilo personal donde el gestor efectivo es un ente flexivo y adaptativo (Lynn, 2000: 21).

Niskanen (2000: 43) sostiene que no todo es management ni todo es policymaking para la resolución de los problemas públicos, sino que, existe un marco (características contextuales del gobierno) además de ciertas limitantes como un sistema de información ambiguo e imperfecto. Niskanen proporciona bases tanto para la Gerencia Pública (GP) (no todo es management, se requiere regresar a la sociedad) como para la Política Pública (las particularidades y su comprensión son importantes en el estudio de las organizaciones).

Las características fundamentales de la Nueva Gerencia Pública (NGP) son dos: primero, la eliminación o “relativización” de las diferencias entre lo público y lo privado², y segundo, el cambio en la rendición de cuentas por procesos a la rendición de cuentas por resultados (Hood, 1995: 35).

La NGP busca generar resultados y mecanismos para su evaluación cuestiona el pragmatismo por un lado de la Política Pública al demostrar que los problemas públicos no se resuelven sólo de manera técnica, sino que, en estos, intervienen actores con diversos valores que buscan satisfacer sus intereses propios³ y por el otro, el de la GP, ya que el enfoque institucional tradicional, conduce a la ineficiencia (Niskanen, 2000: 78).

²Es necesario e importante destacar y hacer énfasis en el debate que existe en la academia por un lado entre la Reforma del Estado (analizada anteriormente), en donde se define como objetivo sustancial de la Reforma del Estado, la redefinición del dominio entre lo público y lo privado y por la otra la postura de la NGP que tiene como una de sus características la eliminación o “relativización” de las diferencias entre lo público y lo privado. Esto sólo puede ser entendido bajo la idea de que el Estado al ser instrumento de la clase dominante, lo es también de su interés político, de su poder político; así la Administración Pública (AP) al tener un carácter de dominio (político) y de dirección (administración), deja sin razón de ser a la dicotomía Política-Administración; lo anterior debido a las contradicciones dialécticas de la AP (Guerrero, Omar:1981).

³La Administración se encuentra con una nueva variable a considerar que es de gran importancia, el hombre y su forma de actuación en la sociedad, para lo cual se parte del trabajo de los economistas políticos que está basado en el utilitarismo, donde los individuos a partir del individualismo metodológico son: 1) Egoístas, 2) Racionales y 3) Buscan maximizar sus beneficios.

La NGP da vigencia a la dicotomía⁴ Política-Administración (ortodoxia); busca realizar análisis comparados para obtener las “Best Practis” buscando generalizaciones a partir de estas, para dar respuestas concretas a problemas concretos (heterodoxia); para resolver los problemas públicos utiliza la multidisciplinariedad y considera los valores inherentes a la naturaleza humana a través del racionalismo (innovación) e incrementalismo (inerte), y sus diferentes tonos (Política Pública); se acerca al estudio del neoinstitucionalismo y a la teoría organizacional, deja de lado la rigidez y promueve la flexibilidad y discrecionalidad para el Administrador con base en resultados más que en procesos (Gestión Pública). La NGP, con todo, no ha podido resolver dilemas que dejó sin resolver la llamada vieja administración (ver cuadro 11), los modelos de mercado aún no han mostrado del todo sus resultados, pues aún no hay nada asegurado (Arellano, 2001:11; 2002: 9), de esta manera se pone en duda el llamado paradigma Posburocrático en la administración pública.

Cuadro 11 Dilemas de la NGP
Rendición de cuentas o innovación
Participación o decisión técnica
Equidad o mercado
Resolver problemas o administrar programas
Liderazgo o institucionalidad

Elaborado por el autor con base en: Arellano, 2000: 1-25

⁴ La fuente principal de estudios en estos momentos es el que proviene de la “Reinvención del gobierno” y de las “best practices”, y estas líneas retomando a Lynn, plantean de nuevo el dilema Política-Administración 2002: 12. Para ver con mayor profundidad sobre la falsa dicotomía Administración Política generada por los publiadministradores de la “vieja administración” y por los ahora publifinancistas de la NGP se recomienda el trabajo de Omar Guerrero, la Administración Pública del estado Capitalista.

Así, tenemos que las estrategias que asumen y enfrentan las organizaciones públicas en México se basan en la Nueva Gerencia Pública (NGP). En la última década del siglo pasado empezó a tomar forma en el mundo capitalista un movimiento de cambio gubernamental basado en la reinención gubernamental. En Estados Unidos esta tendencia dio forma a la propuesta de reforma administrativa emprendida por el presidente Clinton la “Revisión Nacional del Desempeño”. La naturaleza de esas estrategias reformistas estaba dominada en su mayor parte por aportaciones de la administración privada, en particular por los estudios de carácter corporativo. Sin embargo, fue el trabajo de David Osborne “The Reinventing Government” el que mejor supo traducir la literatura de los negocios al campo del gobierno. La influencia de este trabajo en la reforma administrativa norteamericana fue rotunda y a la postre otros tantos gobiernos imitaron el modelo para superar la crisis de actuación que padecían sus aparatos burocráticos. La virtud del modelo de reinención gubernamental fue que proponía una serie de consejos muy sutiles para transformar a las burocracias públicas en “gobiernos empresariales” que se movieran bajo los principios de la competencia, la evaluación del desempeño, la descentralización de la autoridad, la reducción de las jerarquías, la orientación a la calidad y al cliente.

Para finales de esa década, el modelo de reinención gubernamental evolucionó hacia la innovación gubernamental, otra tendencia híbrida cuyo centro de gravedad es la creatividad, el desarrollo de la iniciativa al interior de las organizaciones públicas. El auge que ha vivido recientemente el movimiento en pro de la innovación en el sector público se debe en mucho –en el plano institucional- al trabajo que compartidamente han hecho la Fundación Ford y la Escuela Kennedy de Gobierno de la Universidad de Harvard; -en el plano personal-, el principal teórico de la innovación gubernamental es Sandford Borins quién a través de diversos trabajos ha puesto los cimientos para edificar una teoría de la innovación gubernamental.

Una de las grandes falacias del discurso foxista fue creer ciegamente que el sector privado en México es mucho más competente que el sector público, cuando los empresarios mexicanos han exhibido claros síntomas de flaqueza en la conducción

de los negocios, como fue el fracaso de Carlos Slim, al dirigir el consejo de administración de PEMEX y renunciar al poco tiempo. Ejemplos de lo dicho brotan por doquier, la privatización de las carreteras y de los bancos, donde se suponía que no tenían el menor riesgo de perder pues se trataba de ramas de la economía que en cualquier lugar del mundo son altamente rentables nuestros empresarios se encargaron de llevarlas a la debacle, estas son algunas de las razones por las cuales, los argumentos oficiales de que la iniciativa privada es mejor que la Administración Pública, quedan en serio predicamento.

La injerencia de estas recetas sin previo análisis puede causar graves lesiones, sobre todo a los sectores más desprotegidos de la sociedad mexicana. El estallido del conflicto armado en Chiapas, y su aún pendiente solución de 15 minutos, o el caso de Oaxaca ha sido sólo un anticipo de los efectos negativos que traen consigo las prescripciones neoliberales de reducción del Estado.

Si la estrategia de cambio no es bien ubicada en su contexto histórico, político, social, cultural y organizacional las técnicas con las que se pretende inducir el cambio como el pensamiento irradiante, el pensamiento lateral, los seis sombreros para pensar y los mapas mentales, no dejarán de ser simples esfuerzos vanos.

Una cultura de la innovación debe tener como base una cultura democrática que permita a la sociedad vigilar y exigir cuentas al Ejecutivo. En ese sentido la propuesta de una Coordinación de la Presidencia para la Alianza Ciudadana resultaba atractiva porque busca dotar de recursos, tanto materiales como legales, a las organizaciones civiles que se vincularan con el trabajo de las instituciones gubernamentales en sus distintos procesos, ya sea para fiscalizarlas o para evaluarlas, sin embargo, como muchos proyectos éste se quedó en suspenso.

Esta consideración nos permite concluir que, el papel que juega el elemento humano en las reformas administrativas representa un punto de referencia básico para determinar el futuro de estas. Lo que se puede observar, con respecto a este tema, en el caso del gobierno mexicano, es que la apuesta gira en sentido contrario al modelo norteamericano. El gobierno se ha empeñado en reducir al mínimo el

personal público, pues considera que el problema está en las personas, prueba de ello son las cada vez más frecuentes acciones de reducción de personal como la congelación de plazas, la intensificación del retiro voluntario, entre otros.

Otro dato que refuerza la idea de un desprecio por la burocracia es la división de clases de funcionarios. Así podemos encontrar que en los altos niveles los sueldos son exageradamente elevados y se goza de una serie de privilegios que los convierte en auténticos cuerpos de élite. En el otro extremo, hallamos funcionarios de quinta cuyos ingresos apenas les permiten sobrevivir.

La diferencia entre la AP tradicional (moderna) y la NGP (posmoderna) se encuentra en el cambio de énfasis y estrategias de acción gubernamental y de las relaciones del aparato administrativo con el poder legislativo y la sociedad, y en un cambio paradigmático; sin embargo, cada día aumenta la literatura sobre la NGP, es decir al parecer la comunidad “científica” se aglutina y si no crean un nuevo paradigma (Khun, 1980: 13), al menos lo legitiman. Si bien la NGP tiene incontables apologistas, existen diversas críticas al “Modelo Posburocrático”, pues argumentan autores que la administración más empresarial en la búsqueda de la eficiencia que implementa el sector público (Moe, 1994: 25, Arellano, 2002: 14) se debe no a las ideas de la NGP, sino más bien al proceso de cambio en el ámbito social y del avance tecnológico (Guiddens, Anthony, 1997: 87, Barba, 2002: 11) para continuar con esta idea Prats Catalá, (2001: 6) menciona que más que un nuevo modelo Posburocrático, lo que sucede es que se abren nuevos derroteros para la burocracia Weberiana moderna.

Dentro de las herramientas y métodos de la NGP (Mendoza, Xavier 2004: 45) a continuación se presentan las más representativas:

- Benchmarking
- Innovación y calidad
- Evaluación del desempeño por resultados
- Gobierno de calidad
- Gobierno electrónico
- Orientación al cliente-ciudadano
- Planeación estratégica
- Reingeniería de procesos

- Rendición de cuentas
- Servicio profesional de carrera
- Transparencia gubernamental

Sin embargo, el proyecto de "modernización" del sector público mexicano, basado en la NGP (Arellano, 2000: 8-14) enfrenta varios obstáculos: La simulación de cambios de conducta por parte de la burocracia en las organizaciones gubernamentales

- b) El escepticismo de la población en relación con la capacidad real del sector público para cambiar, y
- c) La sistemática pérdida de impulso de las iniciativas reformistas. Dicho de otro modo, las iniciativas de cambio generan grandes expectativas en la población, pero muy rápidamente pierden atractivo y legitimidad, debido a las escasas realizaciones y a las dificultades para mostrar resultados en el corto plazo.

Sin embargo, aún con todo es necesario analizar lo que de la NGP podemos reapropiar para el caso mexicano, donde tenemos que identificar sus ventajas y desventajas.

Este breve recorrido por el desarrollo de las corrientes de la AP nos permite por un lado entender el contexto en el que se desenvuelve actualmente y por el cual, hoy hablamos de cliente, de rendición de cuentas, de mérito, de competencia, de calidad e innovación y sobre todo de lo que significa hablar de modernidad y posmodernidad en la TO y en la Teoría de la Administración Pública (TAP).

En la TAP también se dan propuestas alternativas (similares a la Teoría de la organización) ante la búsqueda de la eficiencia propuesta por Wilson desde 1887, Frederickson H. George plantea por ejemplo la introducción de la variable "Igualdad Social" en su propuesta llamada la Nueva AP, también de los neo-marxistas como Claus Offe (1990:106) consideran que el Estado *y a su vez la AP* ha dejado de ser un instrumento de dominación de clase dominante y pone en práctica y garantiza

los intereses colectivos de todos los miembros de una sociedad de clases dominadas por el capital.

Sin embargo, en la TAP también predomina la racionalidad instrumental, pero hay nuevos paradigmas también que permiten analizar a la AP desde una perspectiva diferente a la de la eficiencia. En materia de AP municipal por ejemplo Cabrero Enrique (1999) adiciona a la variable de eficiencia y eficacia la variable de legitimidad, lo que es un avance importante en la AP, pero aún falta mucho por hacer.

Para cambiar el mundo, es necesario cambiar las maneras de hacer el mundo, es decir la visión del mundo y las operaciones prácticas por las cuáles los grupos son producidos y reproducidos.

Bourdieu

Capítulo 3. Diseño de la investigación

En este capítulo se planteará el debate entre los paradigmas epistemológicos del positivismo y del construccionismo para poder analizar los argumentos que sustentaran esta investigación bajo el segundo.

3.1 El problema de los objetos pre-construidos

Desde el punto de vista metodológico, la crisis de la racionalidad clásica se manifiesta como la lucha entre dos *estrategias* en el conocer (De la Garza 1983: 8) Entre el hipotético-deductivo que busca verificar hipótesis y el constructivismo que busca generar nueva teoría (De la Garza 1983:8-9) y en esta misma línea Gergen K. (2001:23) propone el construccionismo.

El hipotético-deductivo considera a los “hechos sociales” como dados, se limita ya sea a reinterpretaciones inconsecuentes, ya sea a simples confirmaciones obtenidas en condiciones técnicas tan semejantes como sea posible. (Bourdieu 1978: 5)

Al respecto la causación adecuada es definida como: una sucesión de hechos es causalmente adecuada, si en base a la experiencia existe alta probabilidad de que siempre transcurra de la misma manera (Weber, citado por De la Garza 1983:51).

Al respecto, Bourdieu hace una fuerte crítica a la sociología tradicional en donde se han tenido como principios de fe que la investigación y el papel del investigador “esta” libre de valores, para proponer una alternativa partiendo de que el objeto además de no estar por causa de la naturaleza, esta subjetivado por el investigador. Aún para los neo- positivistas existe la ilusión de que las operaciones axiológicamente neutras “son también epistemológicamente neutras, limita la crítica del trabajo sociológico, al examen casi siempre estéril y fácil de sus valores últimos” (Bourdieu 1978:61).

En la perspectiva de inspiración positivista, las soluciones contempladas tomaron dos direcciones opuestas. Los partidarios de la entrevista estandarizada se esforzaron por crear condiciones a las que permitieran realizar entrevistas en un contexto que se acercaba a lo más posible del contexto que caracteriza las experiencias (experimentos) de laboratorio (Poupart 1997).

Así, al llamar metodología, como a menudo se hace, a lo que no es sino un decálogo de preceptos tecnológicos, “se escamotea la cuestión metodológica propiamente dicha, la de la opción entre técnicas referentes a la significación epistemológica del tratamiento que las técnicas escogidas hacen experimentar al objeto y a la significación teórica de los problemas que se requieren plantear al objeto al cual se las aplica” (Bourdieu 1978: 60).

Debido a lo anterior es que al partir de un paradigma positivista-neopositivista se consideran ya a los hechos sociales como dados por sí mismos, objetivos e imparciales de toda carga subjetiva y libre de los intereses propios del investigador.

Las perspectivas epistemológicas que progresivamente se han convertido en la de los enfoques cualitativos, ponen en entredicho varios postulados del positivismo convencional, como la existencia de una realidad estrictamente objetiva y única.

La investigación cualitativa no acepta la neutralidad del investigador en su quehacer cotidiano y en sus proyectos de investigación. Así, los investigadores cualitativos intentaron llevar sus observaciones en condiciones que aparecen en situaciones naturales, “los testimonios recogidos son intenciones (declaraciones) espontáneas, como es el caso en las conversaciones ordinarias” (Poupart 1997).

3. 2 El análisis ontológico desde la perspectiva de la relación teoría-sujeto y de la subjetividad de los sujetos

La realidad de un individuo no es sino el movimiento de este individuo a través de diversas realidades simultáneas y paralelas de las que forma parte. En donde para analizar un objeto de estudio es necesario hacer un **corte de la realidad**, compuesta por un conjunto de realidades paralelas y simultáneas, en la que se encuentra interactuando y construyendo el objeto de estudio permanentemente y “es así entonces que hay que analizar la realidad del objeto de estudio (De la Garza 1983).

La posibilidad de construcción se define en el marco de alternativas viables, el cual debe ser reconocido por el conocimiento que se construya. Este campo de opciones subsume a cualquier estructura teórica a la presencia de un horizonte histórico, “este se capta mediante un razonamiento categorial, o pensar epistemológico, carece de referentes teóricos y nos enfrenta con ámbitos de la realidad en cuyos contornos apenas pueden reconocerse las opciones de teorización, así como la opción” (Zemelman 1987:22).

Para poder construir un objeto y al mismo tiempo saber construirlo, hay que ser consciente de que todo objeto científico se construye deliberada y metódicamente y es preciso saber todo ello para preguntarse sobre las técnicas de construcción de los problemas planteados al objeto (Bourdieu 1978: 72).

Hay que considerar los hechos sociales como cosas coincide Bourdieu (con Durkheim), pero también hay que decir que la ciencia se construye cuando se construye su objeto (1978: 52).

Para dar inicio a la ruptura con el neopositivismo Berger y Luckman (1996: 23) argumentan que es al interactuar en cierto contexto histórico y social donde las personas comparten información, con la cual construyen **un conocimiento social**

que conforma una realidad, y esta, a su vez influye en sus juicios, su comportamiento y su actitud.

El conocimiento social es así entonces “el conocimiento del presente, debido a que es en este recorte de la realidad que se genera la praxis, es decir el presente es donde se materializa y potencia la praxis” (Zemelman 1987:23).

Pero, si decimos que la realidad es socialmente construida. Una pregunta obligada a debatir es preguntarnos ¿si esto es verdad? Y al respecto existen dos escuelas (Czarniawska, Barbara 1997: 57-58) con posiciones distintas desde la modernidad:

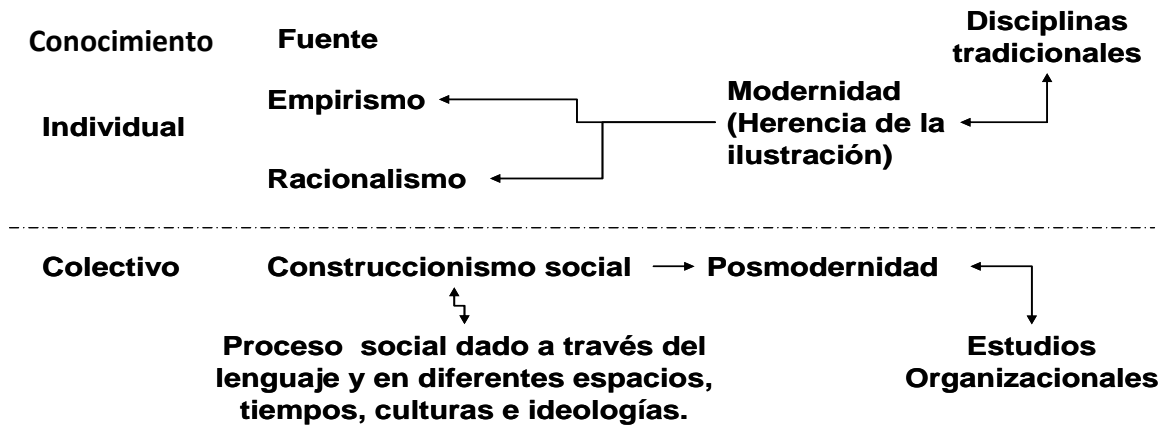
- La realidad objetiva existe fuera de la cognición humana (materialismo)
- La realidad objetiva no existe fuera de la cognición humana (idealismo)

Ante este debate de las escuelas anteriores es que encontramos al problema de la "objetividad" en las disciplinas sociales, problema que preocupa todavía a los intelectuales e investigadores, y si bien hay cada vez un mayor número de ellos que reivindican los métodos que permiten analizar la subjetividad del investigador como parte de la propia investigación, muchos siguen reclamando la necesidad de "objetividad" en las ciencias sociales (Taracena: 2002).

D. Bertaux 1980 (Citado por Gaulejac 2005) opone a las investigaciones que tienen por objeto las estructuras y los procesos “objetivos” (estructura de producción, formación de clases sociales, modos de vida según los medios sociales), lo que él refiere como los objetos tipo socio-estructurantes, a las investigaciones que eligen tema las estructuras y los procesos “subjetivos” (sistemas de valores, representaciones colectivas) que él define como objetos socio-simbólicos.

Es aquí donde bajo una perspectiva moderna que los supuestos de las disciplinas académicas tradicionales han sido puestos de relieve (ver esquema 3), así en la posmodernidad el vínculo semántico entre palabra y mundo, significante y significado, se rompe de modos diferentes e incluso conflictivos.

Esquema 3



Elaborado a partir de la obra de Gergen Keneth, 1996

Es de esta manera, que nos adentramos en la propuesta del construccionismo, así tenemos como características principales del construccionismo (Gergen 1996: 53-54) social las siguientes:

- Sustitución del enfoque individualista del conocimiento por una formulación comunitaria.
- Se busca la posibilidad de trascender la herencia de la Ilustración y su dualidad empirismo-racionalismo.

El construccionismo social busca explicar cómo los sujetos llegan a describir, explicar, conocer o dar cuenta del mundo donde viven. Para ello, Gergen, Kenneth (1996: 78-81) toma en cuenta los siguientes supuestos:

- Los términos con los que damos cuenta del mundo y de nosotros mismos no están dictados por los objetos estipulados de este tipo de exposiciones

- Los términos y las formas por medio de las que conseguimos la comprensión del mundo y de nosotros mismos son artefactos sociales, productos de intercambios situados histórica y culturalmente y que se dan entre personas
- El grado en el que un dar cuenta del mundo o del yo se sostiene a través del tiempo no depende de la validez objetiva de la expresión sino de las vicisitudes del proceso social
- La significación del lenguaje en los asuntos humanos se deriva del modo como funciona dentro de pautas de relación
- Estimar las formas existentes de discurso consiste en evaluar las pautas de vida cultural; tal evaluación hace eco de otros enclaves culturales

Es así como en esta investigación se parte **del paradigma construccionista** ya que coincide con que los actores -entonces bajo esta perspectiva- se desenvuelven en distintos recortes de la realidad, de modo que su dinámica no puede pre-construirse partiendo exclusivamente de un segmento. Es decir, se debe reconstruir a partir de la interacción complementaria de otros procesos sociales, subjetivos y con intereses ideológicos, económicos y de poder, fragmentados para construir la **totalidad**, tema que se desarrolla en el siguiente punto.

3. 3 Argumentación en torno del concepto de la “totalidad”

En este punto se parte del problema de cómo el sujeto establece la relación de conocimiento con la realidad cuando quiere influir en ella (Zemelman 1987: 14,17). Es decir, se parte de la totalidad concreta y su capacidad para enriquecer las estructuras *racionales e irracionales* de conexión con la realidad empírica que permita transformar la objetividad real en contenidos organizados.

En esta investigación la Totalidad interesa como fundamento epistemológico para organizar el razonamiento analítico y comprensivo. La Totalidad entendida así, “se funda en un concepto de lo real como articulación compleja de procesos (heurística) y exige que cada uno de estos sea analizado en términos de sus relaciones con otros (Zemelman 1987:19), aunque no sea cada uno objeto de análisis como tal.

El concepto de Totalidad constituye un modo de recortar la realidad para construir el objeto de estudio que, sin partir de la exigencia a priori de “todas las propiedades o aspectos de una cosa-hecho social”, que permita dar soluciones sobre “ciertas propiedades o aspectos especiales de la “cosa-hecho social” en cuestión” (Zemelman 1987:19).

En este mismo sentido la inducción analítica es una descripción detallada de la situación estudiada (hecho social), que permite abstraer las propiedades significantes de los objetos de este (Manning, 1982 citado por Deslauriers 1987).

Es así como “la totalidad debe ser pensada en un plano epistemológico y no como una teoría que busque abarcar la suma de todas o casi todas las cosas de un objeto de conocimiento, lo que nos permitirá comprender la relación dinámica del hombre con su sociedad” (De la Garza 1983).

En suma, la totalidad no es la suma de las partes (holismo sistémico), sino el resultado de la interacción de las partes con el todo.

A partir de las definiciones anteriores tenemos que para comprender una construcción cultural se debe de realizar un análisis cultural que es “el estudio de las formas simbólicas -es decir, las relaciones, los objetos, y las expresiones

significativas de diversos tipos- en relación con los contextos y procesos históricamente específicos y estructurados socialmente en los cuáles, y por medio de los cuáles, se producen, transmiten y reciben tales formas simbólicas (Thompson 1998: 203).

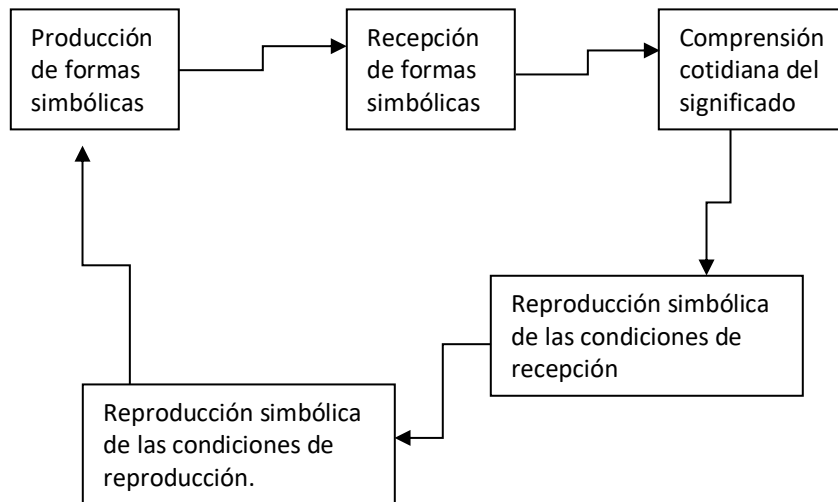
En donde en esta descripción “los fenómenos culturales se van a considerar como formas simbólicas en contextos estructurados, y el análisis cultural se puede considerar como el estudio de la constitución significativa y la contextualización social de las formas simbólicas” (Thompson 1998:203).

La inserción de las formas simbólicas en los contextos sociales implica que, además de ser expresiones de sujeto, estas formas son producidas generalmente por agentes situados en un contexto sociohistórico específico y dotados de recursos y habilidades de diversos tipos; las formas simbólicas pueden portar diferentes maneras, las huellas de las condiciones sociales de su producción (Thompson 1998:217).

Así, tenemos que las organizaciones no son realidades individuales, sino que tienen un aprendizaje/memoria/conocimiento organizacional que busca perpetuarse y en ocasiones olvidar como menciona Douglas M. Desde el punto de vista del construccionismo “la organización es una actividad y no el resultado (objeto)” (Czarniawska, Barbara 1997:41).

Las formas simbólicas son valoradas y evaluadas, aprobadas y refutadas constantemente por los individuos que las producen y las reciben (ver figura 4). Estos son los procesos de valoración, en virtud de los cuales y por medio de los cuales se les asignan ciertos tipos de valor. Los contextos sociales de las formas simbólicas no sólo son espacial y temporalmente específicos, también se estructuran de diversas maneras (Thompson 1998: 217-219).

Figura 4 La reproducción simbólica de los contextos sociales



Fuente: Thompson 1998: 229

Por ejemplo, en el llamado campo de interacción (Bourdieu 1986:136-138) estos procesos de valoración se dan de manera sincrónica en un espacio de posiciones y diacrónicamente como un conjunto de trayectorias en donde podemos encontrar tres tipos de capital⁵.

- a) Económico (propiedad, riqueza, bienes financieros)
- b) Cultural y (conocimientos, habilidades, créditos educativos)
- c) Simbólico (elogios, prestigio, reconocimiento de una persona determinada)

Una consecuencia de la contextualización de las formas simbólicas es que frecuentemente están sujetas a complejos procesos de valoración, evaluación y conflicto (Thompson 1998: 229).

La contextualización social de las dimensiones simbólicas requiere que prestemos atención a ciertos aspectos sociales de los contextos (aspectos espacio-temporales, la distribución de recursos en campos de interacción, entre otros.) así como a ciertos procesos de valoración y a lo que llamaré “modalidades de la transmisión cultural” (Thompson 1998: 235).

⁵ Aún cuando no se coincide con Bourdieu al considerar la cultura como un capital, se retoma sólo para fines pedagógicos su propuesta.

Por lo anterior considero que el conocimiento si bien tiene un origen epistemológico y ontológico desde una fuente neurobiológica, racional y de experiencia en el individuo sólo es conocimiento cuando se comparte con la comunidad a la que pertenece este individuo y así es como al construirse socialmente adquiere sentido y significado por medio de la cultura colectiva y a través de las formas simbólicas colectivas.

En el siguiente punto se presenta el hecho social total como punto de partida para esta investigación.

3.4 El acto social total

Para entender los esquemas culturales y sus dimensiones simbólicas como hechos sociales, es decir como “cosas” se parte de Durkheim, así, para él “un **hecho social** es toda manera de hacer, establecida o no, susceptible de ejercer sobre el individuo una coacción exterior; o también, el que es general en la extensión de una sociedad determinada teniendo al mismo tiempo una existencia propia, independiente de sus manifestaciones individuales” (Durkheim 2001: 51-52). Del mismo modo, De la Garza (1983:56) considera **al hecho social** “como modos de actuar, de pensar, de sentir, tipos de conductas o representaciones colectivas, comunes al promedio de la población.

En este mismo sentido y para fines de esta investigación se retoma la propuesta de Mauss, Marcel (citado por Levi Strauss, 1976: 24), en donde define que **el acto social total** no es sólo una simple reintegración de aspectos discontinuos como son el familiar, el técnico, el económico, el jurídico o el religioso, ya que podría caerse en la tentación de considerarlo en su totalidad sólo desde uno de estos aspectos; es necesario además, que quede encarnado en una experiencia individual y esto desde dos puntos de vista diferentes: primero dentro de una historia individual que permita “observar el comportamiento de los seres en su totalidad y segundo no divididos en sus diversas facultades”, esto dentro de un sistema de interpretación que rinda cuenta simultánea de los aspectos físico, fisiológico, psíquico y sociológico de toda conducta.

El acto social total se puede entender al considerar que “está en la naturaleza de la sociedad el expresar sus costumbres y sus instituciones por medio de símbolos, mientras que las conductas individuales normales no son por sí mismas jamás simbólicas, ya que son los elementos a partir de los cuáles se construye el sistema simbólico, que únicamente puede ser colectivo” (Levi Strauss, 1976: 18).

Lo que tenemos aquí no es otra cosa sino el cómo se entiende al mundo por lo que “la percepción del mundo social es el producto de una doble estructuración: por el

lado objetivo, está socialmente estructurada porque las propiedades atribuidas a los agentes o a las instituciones se presentan en combinaciones que tienen probabilidades muy desiguales y por el lado subjetivo, está estructurada por que los esquemas de percepción y apreciación, especialmente los que están inscritos en el lenguaje, expresan el estado de las relaciones de poder simbólico. Estos dos mecanismos compiten en producir un mundo común, un mundo de sentido común, o, por lo menos un consenso mínimo sobre el mundo social (Bourdieu 1978:136).

Desde una perspectiva positivista al considerar a los “hechos sociales” como datos, se limita ya sea a reinterpretaciones inconsecuentes, ya sea a simples confirmaciones obtenidas en condiciones técnicas tan semejantes como sea posible. (Bourdieu 1978: 5) y desde una perspectiva construccionista “se considerará a los hechos sociales como cosas, es decir, la ciencia se construye cuando se construye su objeto” (Bourdieu 1978: 52).

Así, entonces, **el acto social total** aparece con un carácter tridimensional en donde se tiene que hacer coincidir la dimensión sociológica con sus múltiples aspectos sincrónicos, la dimensión histórica o diacrónica y por último la dimensión fisiopsicológica (Levi Strauss, 1976: 24).

Para fundamentar lo anterior se presentan a continuación las características principales del construccionismo social (Gergen 1996: 53-54) donde:

- Hay una sustitución del enfoque individualista del conocimiento por una formulación comunitaria.
- Se busca la posibilidad de trascender la herencia de la Ilustración y su dualidad empirismo-racionalismo.

El construccionismo social busca explicar cómo los sujetos llegan a describir, explicar, conocer o dar cuenta del mundo donde viven. Y para ello, toma en cuenta los siguientes supuestos (Gergen, Kenneth 1996: 78-81).

- Los términos con los que damos cuenta del mundo y de nosotros mismos no están dictados por los objetos estipulados de este tipo de exposiciones
- Los términos y las formas por medio de las que conseguimos la comprensión del mundo y de nosotros mismos son artefactos sociales, productos de intercambios situados histórica y culturalmente y que se dan entre personas
- El grado en el que un dar cuenta del mundo o del yo se sostiene a través del tiempo no depende de la validez objetiva de la expresión sino de las vicisitudes del proceso social
- La significación del lenguaje en los asuntos humanos se deriva del modo como funciona dentro de pautas de relación
- Estimar las formas existentes de discurso consiste en evaluar las pautas de vida cultural; tal evaluación se hace eco de otros enclaves culturales

El desarrollo del construccionismo social produce varias imágenes de la realidad, entre lo que se encuentran líneas emancipatorias y expositoras. Por lo que “se han generado nuevas perspectivas (Gergen 1986: 359) en la creación de realidades alternas “como:

- El lenguaje como una acción social
- El lenguaje no describe la acción, pero es una forma de acción
- El lenguaje define formas de conducta

Encontramos entonces que el medio para construir la realidad **es el lenguaje**. Es decir, el lenguaje es un conjunto de símbolos los cuales adquieren sentido con relación a otros símbolos en una comunidad de individuos (Czarniawska, Barbara 1997: 57).

La vida social así entendida no es sólo una cuestión de objetos e incidentes que se presentan como hechos en el mundo natural “también es una cuestión de acciones y expresiones significativas, de enunciados, símbolos, textos y artefactos de diversos tipos, y de sujetos que se expresan por medio de éstos y buscan

comprenderse a sí mismos y a los demás mediante la interpretación de las expresiones que producen y reciben (Thompson, John B. 1998:183).

Entonces al definir lo social como la realidad, esto es sólo entendido, si se realiza de forma más intensa y sistemática. El acto social total define que lo social sólo es real cuando está integrado en un sistema *cultural tridimensional* (Levi Strauss, 1976: 23).

Los actos culturales entonces entendidos de esta manera “son hechos sociales (la construcción, aprehensión, y utilización de las formas simbólicas) como cualquier otro; son tan públicos como el matrimonio y tan observables como la agricultura” (Geertz 1990: 90).

Así, la realidad de un individuo no es sino el movimiento de este individuo a través de diversas realidades simultaneas y paralelas. Entonces, la posibilidad de construcción se define en el marco de alternativas viables, el cual debe ser reconocido por el conocimiento que se construya, y es en “este campo de opciones que subsume a cualquier estructura teórica a la presencia de un horizonte histórico, este se capta mediante un razonamiento categorial, o pensar epistemológico, carece de referentes teóricos y nos enfrenta con ámbitos de la realidad en cuyos contornos apenas pueden reconocerse las opciones de teorización, así como la opción” (Zemelman 1987:22).

Es decir, se deben reconstruir con las dimensiones simbólicas el hecho social total, a partir de la observación y análisis de la interacción complementaria de esquemas culturales, sociales y con intereses ideológicos, de “casa” y de poder, fragmentados para comprender y explicar la organización objeto de estudio.

3. 5 El uso de la etnografía como método de investigación

La etnografía (o su término cognado observación participante) es un método de investigación social, aunque sea de un tipo poco común puesto que trabaja con una amplia gama de fuentes de información. El etnógrafo, participa abiertamente o de manera encubierta, de la vida cotidiana de personas durante un tiempo relativamente extenso, viendo lo que pasa, escuchando lo que se dice, preguntando cosas; o sea, recogiendo todo tipo de datos accesibles para poder arrojar luz sobre los temas que ha elegido estudiar (Hammersley y Atkinson 15).

La etnografía es el método de investigación por el cual se aprende el modo de vida de una unidad social concreta. A través de la etnografía se persigue la descripción o reconstrucción analítica de carácter interpretativo de la cultura del grupo investigado (Rodríguez Gómez 1999: 44).

Desde una dimensión práctica, Atkinson y Hammersley (1994:28) conceptualizan la etnografía como una forma de investigación social que se caracteriza por los siguientes rasgos:

- a) Un fuerte énfasis en la exploración de la naturaleza de un fenómeno social concreto, antes que ponerse a comprobar hipótesis sobre el mismo
- b) Una tendencia para trabajar con datos no estructurados, es decir, datos que no han sido codificados hasta el punto de recoger datos a partir de un conjunto cerrado de categorías analíticas
- c) Se investiga un pequeño número de casos, quizás uno sólo, pero en profundidad
- d) El análisis de datos que implica la interrelación de los significados y funciones de las actuaciones humanas, expresándolo a través de descripciones y explicaciones verbales, adquiriendo el análisis estadístico un plano secundario

Los requisitos para hacer etnografía (Spindler y Spindler 1992: 63-72 citado por Rodríguez Gómez 44-46) son:

- Primero: Se requiere la observación directa. No importa con que instrumentos de registro y codificación, la primera obligación del etnógrafo es permanecer donde la acción tiene lugar
- Segundo: El etnógrafo debe pasar *el tiempo suficiente en el escenario*. Desde la antropología se considera un año como un período razonable
- Tercero: Se debe de contar con un gran volumen de datos registrados. Observaciones, notas de campo, artefactos, productos, documentos o cualquier otra cosa u objeto que éste relacionado con el estudio
- Cuarto: El carácter evolutivo del estudio etnográfico, hay que trabajar con la mente abierta, atendiendo de esta forma a la mayor cantidad posible de relaciones
- Quinto: La utilización de instrumentos. Los registros de las observaciones y las entrevistas son la base del trabajo del etnógrafo, pero pueden utilizarse también cuestionarios
- Sexto: La cuantificación cuando sea necesaria
- Séptima: Descubrir el conocimiento cultural que la gente guarda en sus mentes, cómo es empleado en la interacción social y las consecuencias de su empleo
- Octava: Considerar un holismo selectivo y una contextualización determinada en la realización de la etnografía

3.6. Validez y confiabilidad en la investigación

Para tener una validez y confiabilidad en la investigación, se debe de buscar que estos criterios de validez interna, validez externa y confiabilidad al combinarse den como resultado una disminución en la subjetividad del investigador. (Laperriere 1997). A continuación, se analizan las propuestas de Laperriere sobre estos criterios de Validez.

La validez interna

Las reglas metodológicas de los métodos cualitativos se dirigen esencialmente a incrementar la validez interna de los resultados de investigación. Siguiendo la definición clásica, esto esencialmente reside en la exactitud y la relevancia del vínculo establecido entre las observaciones empíricas y su interpretación: no sólo este vínculo debe ser establecido por una adecuada metodología, sino que debe tener sentido.

La validez externa

La validez externa tiene una característica del grado de generalización de resultados de un investigador para otras poblaciones, lugares y periodos de tiempo teniendo las mismas características (Cook and Campbell, 1979: 37. Citado por Laperriere 1997).

Confiabilidad

La confiabilidad debe de asegurar que los resultados de investigación no son el fruto de circunstancias accidentales constituye una cuestión preocupante para los enfoques convencionales.

En este mismo sentido para obtener validez en la investigación existe la propuesta de la Triangulación que consiste en recoger información desde diferentes puntos de vista, realizando comparaciones múltiples de una misma investigación; y existen según Denzin (1979: 140), las siguientes: (a) triangulación de tiempo (información recogida en diferentes momentos); (b) triangulación de espacio (técnicas transculturales); (c) niveles combinados de triangulación (análisis del nivel individual, grupal, organizacional y social); (d) triangulación teórica (empleo de diferentes perspectivas coincidentes en una misma investigación).

También en materia de confiabilidad Goetz y LeCompte (1988), presentan dos tipos de confiabilidad para la investigación:

a) Confiabilidad interna: consiste en conocer la congruencia existente entre los constructos elaborados por el investigador y el hecho social. Usualmente se utilizan las siguientes técnicas e instrumentos: a) descriptores de bajo nivel inferencial (narraciones y relatos concretos, minuciosos y precisos, incluyendo datos discrepantes); b) datos registrados automáticamente (registros de video, audio, fotografías, etc.)

b) Confiabilidad externa: consiste en establecer condiciones empíricas en el proceso de evaluación que puedan ser replicadas por otros investigadores, no significando esto que los hallazgos sean replicables.

El investigador aumenta la confiabilidad externa dando respuesta a cuatro aspectos: a) status del investigado (rol social); b) situaciones y condiciones sociales (contexto físico, social e interpersonal donde se recoge la información); c) premisas y constructos analíticos (especificación adecuada de los constructos, conceptos y definiciones que caracterizan la investigación); y d) métodos y estrategias de recolección y análisis de información.

3.7. La relevancia, pertinencia y factibilidad de la investigación

Relevancia: El analizar el papel del desempeño con relación al conocimiento y la cultura en una organización como lo es la Administración Pública Municipal es fundamental para identificar los factores que impiden o promueven mejorar el desempeño municipal en la prestación de los bienes y servicios que debe otorgar el gobierno a la sociedad.

Pertinencia: El enfoque de los Estudios Organizacionales permiten analizar el desempeño de una organización desde una perspectiva que va del plano individual al plano organizacional y social, nos permite además utilizar conceptos y técnicas de diversas disciplinas como son para esta investigación la cultura de la Antropología, el desempeño organizacional de las escuelas del Management y el conocimiento desde una perspectiva filosófica, situación que desde otra perspectiva sería difícil poder realizar.

Factibilidad: Se presenta factible esta investigación ya que se entrevistó a cinco altos mandos de la burocracia municipal, a cinco políticos y a cinco ciudadanos sobre las dimensiones de análisis como son el conocimiento, la cultura y el desempeño.

3.8 El hecho social a investigar

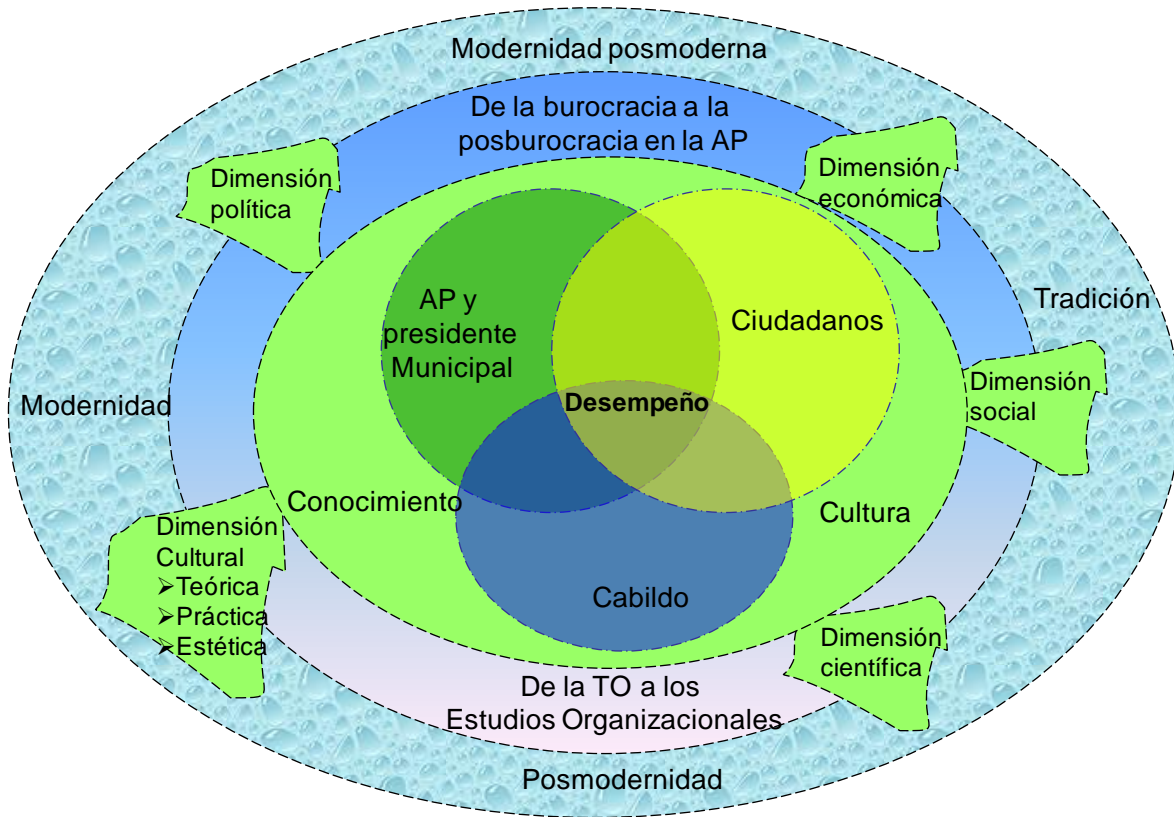
Este trabajo se fue construyendo, pero sobre todo definiendo y redefiniendo a partir de la investigación de campo, el centro de la investigación es el desempeño municipal, pero derivado de las visitas de campo y de entrevistas preliminares se identificó que había dos variables de importancia y de gran relevancia para la investigación como son la cultura y el conocimiento.

Adicionalmente se identificó que para dar cuenta de la explicación de las diferentes realidades que presentaban los tres grupos de entrevistados a) políticos, b) ciudadanos y c) empleados municipales se volvió necesario analizar el debate de la modernidad vs. la posmodernidad, una vez realizado esto, se identificó que para hablar sobre este debate existen diferentes dimensiones de la vida como son al menos el:

- a) cultural que comprende el aspecto teórico, práctico y estético
- b) el político
- c) el económico
- d) el social
- e) el científico en su vertiente tecnológica

Así, para hablar de la modernidad o la posmodernidad es fundamental ubicar el tema en cuestión en alguna de estas dimensiones de la vida. Como resultado del debate anterior lo que encontramos es que este debate permea la discusión en la teoría de la organización y en los estudios organizacionales, así como en la teoría de la administración pública en su ámbito moderno y posmoderno respectivamente como se muestra en el esquema 4.

Esquema (4) para analizar el desempeño municipal, una visión organizacional



Fuente: elaborado por el autor

En nuestro país es común escuchar que el fracaso en la implantación de políticas públicas, de los programas de modernización y de las mejores prácticas mundiales se lo debemos a nuestra cultura. Si se busca hacer un cambio en la administración pública (AP) a nivel Federal, Estatal y municipal en México, se debe de analizar y comprender primero **como** es ésta cultura que se quiere **“cambiar”** y por la otra analizar los modelos de gestión del conocimiento y del desempeño que permitirían a la AP aprovechar la experiencia que ha construido el empleado a partir de la interacción cotidiana con los demás actores miembros de la totalidad para con esto poder comprender como funciona la AP en un municipio mexicano.

Objetivo de la investigación

El objetivo de esta investigación es “comprender el desempeño municipal a partir del conocimiento y de la cultura organizacional”.

Para alcanzar el objetivo anterior se utilizan las siguientes preguntas guías:

Pregunta central de la investigación

¿Cómo es el desempeño del Municipio de Verdún?

Las preguntas secundarias de investigación por dimensión son:

➤ Desempeño

¿Qué entienden por desempeño los empleados y los ciudadanos del municipio?

¿Cómo se mide el desempeño de la organización?

¿Cómo se vinculan el desempeño individual y de equipos de trabajo con el de la organización?

¿Cómo perciben el desempeño del municipio los ciudadanos y los políticos?

➤ Conocimiento

¿Existe una estructura organizacional que permita establecer un sistema de gestión del conocimiento?

¿Cuáles son los mecanismos para incorporar el capital intelectual en el modelo de gestión del conocimiento?

¿Qué recursos tiene el municipio para diseñare e implantar un modelo de gestión del conocimiento?

➤ Cultura

¿Comparte sus experiencias ciudadanas con otros ciudadanos?

¿Qué cambios en las instituciones propician una cultura orientada a resultados?

¿Qué motivos le harían cambiar de municipio?

¿Se siente orgulloso de ser parte de las autoridades municipales?

Es importante mencionar que se realizaron 15 entrevistas semidirigidas que guiaron el trabajo de campo y que se presentaran en el capítulo V de este trabajo, las entrevistas se realizaron conforme a la siguiente distribución:

- a) A cinco a empleados municipales con diferentes niveles jerárquicos
- b) A cinco a miembros del cabildo como son un síndico y cuatro regidores municipales de diferentes partidos políticos
- c) A cinco ciudadanos de diferentes localidades

Se busco siempre tener en cuenta el factor del género por lo que de las 15 entrevistas 8 fueron hacia mujeres y 7 se realizaron a hombres.

En el siguiente capítulo se abordarán el desarrollo de los conceptos principales de esta investigación como son el desempeño, la cultura y el conocimiento.

Capítulo 4. El desempeño, la cultura y el conocimiento organizacional

En este apartado se realiza una revisión de los conceptos de desempeño, cultura y conocimiento, elementos que se identificaron a partir del trabajo de campo que se realizó en el municipio de Verdún.

4.1 La evaluación del desempeño

Las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas, desde que el hombre ha trabajado, su trabajo pasó a ser evaluado. Durante mucho tiempo los administradores se preocuparon exclusivamente de la eficiencia de la máquina, como medio de aumentar la productividad de la empresa, este tema clásico de la Administración maquina no logró resolver el problema del aumento de la eficiencia de la organización.

A partir de la humanización de la teoría de la administración y con el surgimiento de la escuela de las relaciones humanas la principal preocupación de los administradores pasó a ser el hombre. Los mismos aspectos anteriormente colocados frente a la máquina pasaron a colocarse ahora frente al hombre y surgieron algunas preguntas como las siguientes:

- ¿Cómo conocer y medir la potencialidad del hombre?
- ¿Qué lleva al hombre a ser más eficiente y productivo?
- ¿Cuál es el ambiente más adecuado para su mejor desempeño?

Con las primeras respuestas a estas interrogantes y estudios sobre motivación humana surgió la Teoría behaviorista de la administración, preocupada no solo del comportamiento individual del hombre dentro de la empresa, sino principalmente, del propio comportamiento organizacional.

Más de una vez se ha dicho que la evaluación del desempeño es el talón de Aquiles de la función de integración de personal, pero en realidad se trata quizá de una de las claves más importantes para la correcta conducción de ésta.

La evaluación del desempeño es la base para determinar quién es susceptible de pertenecer a la organización, de ser ascendido a un puesto más alto o bien de ser separado de la organización. Si una empresa u organismo gubernamental, institución de beneficencia o incluso universidad pretende cumplir eficaz y eficientemente sus metas, debe determinar e instrumentar medios que le permitan medir con la mayor exactitud posible el desempeño de los empleados o administradores.

La evaluación del desempeño también debe reconocer el legítimo deseo de los empleados de progresar en el ejercicio de su profesión este es uno de los medios para la integración de las demandas de la organización con las necesidades individuales.

A continuación, se enlistarán una serie de definiciones en el tema de evaluación del desempeño:

- “Es una técnica o procedimiento que tiende a apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas y las características personales, todo ello, con vistas a la planificación y proyección de acciones futuras de cara a un mayor desarrollo del individuo, del grupo y de la organización” (Lynch, 1992).
- “Es el control del éxito o fracaso de medidas o proyectos, en el sentido de medir o identificar sus resultados” (Hayes S. M. 1997:34).
- “La medición del desempeño, en términos generales, es un esfuerzo sistemático aplicado a una organización para evaluar su gestión orientada al cumplimiento de su misión, a partir de la optimización de sus procesos” (Arraigada, Ricardo, 2000:25).

- “Evaluar el desempeño es un concepto determinado por el desenvolvimiento de una persona determinada en una ocupación o puesto de trabajo, del mismo modo significa lo eficazmente que un empleado, trabajador o persona ejecuta las responsabilidades de su puesto de trabajo, en el desempeño se puede identificar las contribuciones positivas del empleado a la organización” (Henemman, Herbert, 1989 113-123).
- “El desempeño de una organización no sólo es un producto económico, sino también cultural y social. Al no tomar en cuenta lo cultural y lo social y sólo considerar los elementos económicos, estamos ante la imposibilidad de comprender organizaciones diferentes, como las llamadas organizaciones tradicionales” (Ramírez, Guillermo (2007:321).
- “El desempeño de la organización descansa en su capacidad para producir valor útil para sus clientes consumiendo el mínimo de recursos” (Ernült, Joel 2004:58).

Como se puede observar, las primeras definiciones evaluación del desempeño no se desprenden del enfoque managerial y economicista, sin embargo las definiciones de Ramírez Guillermo y de Joel Ernült, buscan trascender estas definiciones sobre todo la de Ramírez Guillermo, ya que como menciona “el desempeño organizacional está en función de las características económicas, sociales y culturales de las huertas de mango –de las organizaciones-, las que les han permitido la adaptación e influencia sobre el entorno regional y local, así como su supervivencia y desarrollo”. (Ramírez, Guillermo (2007:321), así esta definición me parece que supera a las definiciones manageriales e inclusive a la de Joel, ya que si bien Joel considera que el desempeño de la organización es la capacidad de generar valor para sus clientes con el mínimo de recursos encontramos que se centra de igual manera en la búsqueda de la eficiencia, ya que como menciona Ramírez, Guillermo (2007:320) “el desempeño desde una perspectiva managerial, significa comparar entre lo planeado y lo real, desde esta perspectiva, el desempeño es analizado a partir del espejo de la modernidad y es aquí donde muchos modelos de evaluación no sólo no aplican, sino que tendrían que ser totalmente distintos para las organizaciones tradicionales”.

Así entonces estas definiciones manageriales me parece que no se ajusta a lo que se necesita en el sector gubernamental mexicano, ya que si bien en la definición de Joel, se pudiera medir el valor de la organización generado a los clientes, pudiéramos estar ante un alto valor hacia los usuarios, como puede ser el caso de las grandes compañías petroleras que seguramente generan un alto valor para sus usuarios y clientes, sin embargo el impacto de destrucción que de manera colateral genera a las comunidades en donde opera es muy alto, ejemplo de ello es el derrame petrolero en el golfo de México.

En el mismo sentido, otro ejemplo es cuando una organización pequeña como una panadería en México, lo que se hace es que se “genera un valor para su usuario al establecer que se envuelvan en plástico cada pan de dulce” que se compra para que el pan de blanco no se mezcle con el pan de dulce, esto en términos de la definición de Joel se apega correctamente a un buen desempeño. Sin embargo, el costo de miles y miles de envolturas del pan de dulce trae una enorme contaminación del ambiente.

En la administración pública mexicana esta definición pudiera revisarse con el programa especial de mejora de la gestión pública 2006-2012, en dónde el valor que genera la organización que administra este programa hacia sus usuarios o clientes es que toda la APF tenga proyectos constantes de mejora de la gestión, proyectos sin impacto, como son eliminar 320 normas en la SEP, entre los que se encuentran el acuerdo secretarial para que el diez de mayo del 2003 las mamás no asistan a laborar. Esto no sólo genera un valor mínimo, sino que inclusive genera pérdida de recursos, pero si revisamos dicho programa encontraremos una respuesta oficial con un alto valor para sus usuarios.

Ante lo anterior y siguiendo a Ramírez Guillermo, se propone una aproximación de definición que pudiera servir de provocación para reflexionar sobre como evaluar el desempeño de las organizaciones gubernamentales y la propuesta es la siguiente: *El desempeño de una organización (sobre todo gubernamental) se mide por los beneficios que esta crea para los miembros de su comunidad, en las dimensiones políticas, económicas, sociales, culturales y científicas.*

El lector se preguntará ¿porque es diferente esta definición de las anteriores? Y las respuestas las doy a continuación:

Nótese en primer lugar que hablo de beneficios, no de valor, no de resultaos. Existe actualmente una moda asociada a que la administración pública se debe de orientar a resultados, sin embargo en la operación administrativa encontramos que el supuesto resultado fue implementar un sistema electrónico, capacitar a miles de maestros de educación básica, certificar “X número de procesos en ISO-9000, en eliminar normas sustantivas y administrativas, así como trámites, estos son los resultados y el valor que da la administración pública a la sociedad, sin embargo en la realidad del ciudadano los beneficios son por ejemplo que somos el peor país en materia de educación en la OCDE, tenemos 4 nuevos millones de pobres en este sexenio, se crearon 2 millones de empleos en lo que va del sexenio, pero se perdieron 4 millones de los mismos.

Así, las definiciones realizadas bajo una perspectiva managerial y los modelos diseñados e implementados por los burócratas tienen la desventaja de que ellos mismos se ponen las metas y si son muy altas y no se alcanzan pues tan fácil como bajarlas para así obtener siempre las mejores evaluaciones que diseñan, implementan y autoevalúan en las organizaciones gubernamentales de este país.

Adicionalmente a la definición propuesta de desempeño y siguiendo de nueva cuenta a Ramírez Guillermo, es necesario que se construyan las condiciones necesarias para diseñar e implementar un modelo de gestión del desempeño y que el concepto de evaluación del desempeño quede en el olvido (ver cuadro 12)

Cuadro 12 Diferencias entre un modelo de evaluación y de gestión del desempeño	
Evaluación del desempeño	Gestión del desempeño
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vertical ➤ Aislada e individual ➤ Referencia ➤ Sólo es bueno o malo ➤ Por el jefe ➤ Unidades de medida estáticas ➤ Subjetiva ➤ Obscura ➤ Individual ➤ Jefe-subordinado ➤ Grupos de trabajo ➤ Centralización ➤ Liderazgo autoritario ➤ Rigidez ➤ Excesiva normatividad ➤ Imposición ➤ No hay identidad ➤ Valores difuminados ➤ No hay sentido de pertenencia ➤ Las actividades no se complementan ➤ Falta de compromiso ➤ No hay responsabilidad ➤ Personal en rutina y sin motivación ➤ Valor a los usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Horizontal y de redes ➤ Con participación y retroalimentación ➤ Área de oportunidad ➤ Aprendizaje ➤ Colegiada /Autoevaluación/Por externos ➤ Unidades de medida dinámicas ➤ Objetiva ➤ Transparencia ➤ Colectividad / Con base en la cooperación ➤ Coordinador- colaborador ➤ Equipos de trabajo ➤ Descentralización ➤ Democratización / Liderazgo participativo ➤ Flexibilidad ➤ Desregulación ➤ Negociación ➤ Identidad ➤ Valores compartidos ➤ Sentido de pertenencia ➤ Actividades complementarias ➤ Compromiso ➤ Responsabilidad ➤ Personal satisfecho y motivado ➤ Beneficios a la comunidad

Fuente: Elaborado por el autor

Pareciera que el pasar de un sistema de evaluación del desempeño a un sistema de gestión de desempeño es sólo de nombre, sin embargo, el paso del individualismo en la organización hacia un modelo de trabajo en la colectividad plantea enormes retos de investigación, aunados estos, a los beneficios que deben dar a la sociedad las organizaciones públicas, privadas y sociales.

Si no consideramos el beneficio de las organizaciones públicas en su ambiente, estaremos sesgados por la perspectiva managerial con los riesgos que hemos mencionado y criticado anteriormente.

4.1.1 Los niveles de evaluación del desempeño

Existen diferentes niveles de evaluación por lo que a continuación se hace un análisis sobre la evaluación del desempeño en los niveles individual, de equipo de trabajo y organizacional⁶.

4.1.1.1 La evaluación del desempeño individual

El desempeño individual generalmente es evaluado a través de exámenes que buscan medir distintas variables como, por ejemplo:

- a) Los conocimientos técnicos que permiten el manejo y dominio sobre el puesto y sus funciones (aptitudes), esto por medio de exámenes de cargo.
- b) las capacidades gerenciales, esto a través de exámenes de simulación del trabajo cotidiano
- c) De valores a través de exámenes que permiten conocer la tendencia que se tiene sobre tendencias a la corrupción.
- d) De personalidad (actitud) a través de exámenes que buscan que se tenga un equilibrio que permita llegar a la cooperación y disminuir los puntos de conflicto.

Recientemente se han venido utilizando las llamadas evaluaciones a través de las competencias laborales (CL) estas son las características individuales de cada persona, entre las cuales se incluyen valores, rasgos de personalidad y motivos, entre otras.

⁶ Existe también la evaluación de programas, de políticas públicas que son temas por desarrollar en otras investigaciones.

A diferencia de las habilidades, las competencias se miden a través de comportamientos claramente observables y son aquellas características que hacen la diferencia entre un desempeño sobresaliente y un desempeño promedio.

Las competencias son los factores del éxito en la conducta que distinguen un desempeño excelente en un ambiente de trabajo determinado. La competencia laboral proporciona criterios específicos para la conformación de la conducta personal mediante una estrategia de organización, con el fin de generar un aprendizaje individual, en equipo y en la organización.

4.1.1.2 La evaluación del desempeño de los equipos de trabajo

Para dar inicio a este punto primero definiremos lo que es un grupo de trabajo y su diferencia con un equipo de trabajo.

Un grupo es la unión de dos o más personas que no tienen un fin en común⁷, así el grupo es la suma de personas reunidas por la casualidad en un mismo lugar, por ejemplo, los pasajeros que viajan en un autobús no tienen un objetivo en común a excepción del traslado, por lo tanto, no tiene sentido de pertenencia al grupo.

En lo que respecta a la definición de un equipo Katzenbach y Douglas Smith (1993) lo han definido de la siguiente manera: *“Un equipo se compone de un número reducido de personas con actividades complementarias, que tienen un compromiso con un propósito en común, una serie de metas de desempeño y un enfoque, de todo lo cual **son mutuamente responsables**”*.

Los miembros del equipo están comprometidos para trabajar unidos a fin de lograr sus objetivos, cada uno de ellos es responsable de los resultados, todos los integrantes se reconocen como miembros del equipo y rigen su conducta con base

⁷ PROMAP 1995–2000, SECODAM, Unidad De Desarrollo Administrativo: 2

en una serie de normas de actuación y valores compartidos.⁸. Una vez que se ha definido la diferencia entre grupo y equipo es necesario identificar éstas en el cuadro 13.

Cuadro 13 diferencias entre un grupo y un equipo	
GRUPO	EQUIPO
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Carencia de misión y visión. ➤ Intereses personales. ➤ Comunicación limitada. ➤ Competencia. ➤ Individualismo. ➤ Desconfianza entre sus miembros. ➤ Apatía. ➤ Trabajos definidos de manera individual. ➤ Situaciones ambiguas. ➤ Decisiones unilaterales. ➤ Crítica destructiva. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Misión y visión definidas. ➤ Objetivos y metas en común. ➤ Comunicación abierta y honesta. ➤ Colaboración. ➤ Cooperación. ➤ Confianza entre sus miembros. ➤ Empatía. ➤ Resultados definidos por el equipo. ➤ Clara definición de responsabilidades y funciones de cada miembro. ➤ Participación en la toma de decisiones. ➤ Retroalimentación

Fuente: Tomado de PROMAP-Equipo de Trabajo 1995–2000, SECODAM, Unidad De Desarrollo Administrativo: 3

Los integrantes de los equipos de trabajo son responsables de un proceso de trabajo y por ende de un servicio. Sus miembros trabajan juntos para planear, controlar y mejorar su propio desempeño. El trabajo en equipo multiplica las posibilidades de generar conocimientos nuevos y estimula el aprendizaje⁹.

La importancia de la evaluación del desempeño de los equipos de trabajo se debe a que la mayor parte de la bibliografía que contiene instrumentos y mecanismo de evaluación se centra en la evaluación individual. La evaluación de los equipos de trabajo y de procesos en la actualidad ha cobrado una importancia fundamental debido a las nuevas formas de organización. Se ésta trabajando actualmente para encontrar soluciones operativas que permitan que la evaluación de equipos de trabajo centrada en los procesos básicos de la organización sea el eje central que permita mejorar el desempeño de la organización (Ramírez Martínez, 2004: 52).

Formación de equipos, nivel de utilización de conocimientos y habilidades, aportación del individuo al equipo de trabajo, interacción, coordinación,

⁸ PROMAP 1995–2000, SECODAM, Unidad De Desarrollo Administrativo: 2

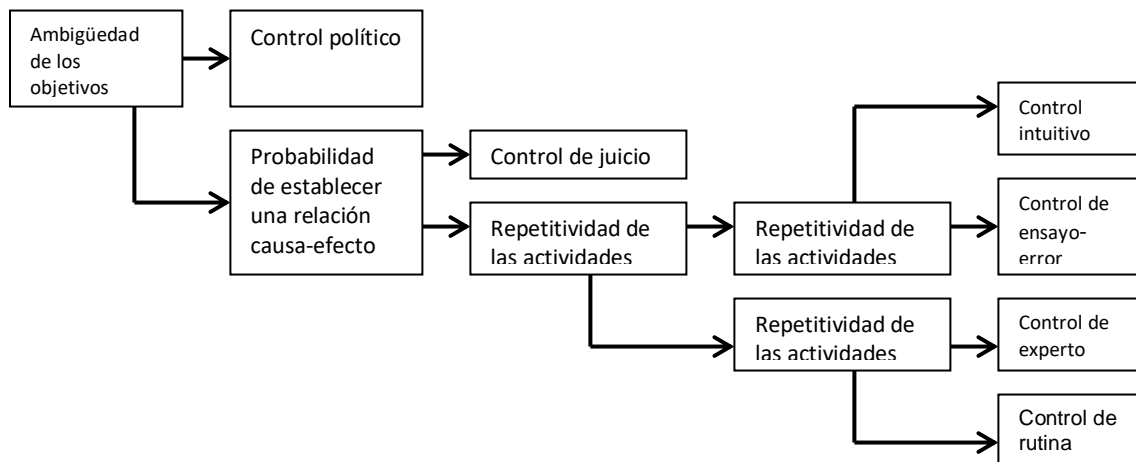
⁹ Es importante señalar que una persona no compartirá sus conocimientos a menos que exista un ambiente de confianza e interdependencia.

colaboración, compromiso, comunicación abierta, solidaridad en lo laboral y en lo personal, discusión de estrategias en equipo, liderazgo democrático (coordinador), resolución de conflictos, roles claros, capacitación constante, toma de decisiones mediante el consenso, cargas de trabajo compartidas, planificación, motivación, innovación, generación de conocimiento, responsabilidad y congruencia.

4.1.1.3 La evaluación del desempeño organizacional

Entre los modelos de evaluación del desempeño organizacional más representativos tenemos el planteado por Hofstede, el cual permite identificar qué es lo que se puede medir, que esta fuera del control, de rutina y del experto para dejarse a un control de tipo intuitivo y de ensayo error como se muestra en la figura 5.

Figura 5 Tipología del management control según G. Hofstede



La evaluación de los resultados que da la organización se puede medir de la siguiente manera siguiendo el modelo de Lusthaus (2002) a través de las siguientes variables:

1) Desempeño organizacional

- Efectividad
- Eficiencia
- Relevancia
- Lo económico
- Viabilidad financiera

2) Capacidad organizacional

- Liderazgo estratégico
- Estructura
- Recursos Humanos
- Gestión financiera
- Infraestructura
- Gestión de programas
- Gestión de procesos
- Vínculos o relaciones entre organizaciones

3) Motivación organizacional

- Historia
- Misión
- Cultura
- Incentivos y recompensas

4) Entorno externo

- Administrativo
- Político
- Sociocultural
- Económico
- Interesados indirectos

Para realizar la evaluación organizacional se encuentran los instrumentos que proponen Ramírez, Guillermo (2004) en el cuadro 14.

Cuadro 14 Instrumentos Formales de evaluación organizacional más usuales		
Instrumentos	Procesos involucrados	Tipo de instrumento
Contabilidad General	Información y evaluación	Orientación de la información hacia accionistas, gobierno y sociedad. Evaluación estratégica.
Contabilidad de costos	Información y evaluación	Información para la toma de decisiones interna. Evaluación principalmente operacional y en menor grado estratégica.
Tableros de control de Gestión- Cuadros de Mando-	Planeación, información y evaluación.	Principalmente operacional
Cuadro de mando integral	Planeación, información y evaluación	Principalmente estratégico y en menor grado operacional
Centros de costo, beneficio, gastos, ingreso e inversión	Planeación, información y evaluación	Estratégico y operacional
Convenios de desempeño	Planeación, información y evaluación	Estratégico y operacional
Presupuesto	Planeación, información y evaluación	Estratégico y operacional

Fuente: Ramírez Guillermo El Management del desempeño en las organizaciones públicas, 2004: 51.

4.2 La cultura organizacional

En este apartado se hace referencia de la definición de cultura propuesta por Chanlat Jean Françoise (2006) que define como “la forma de pensar, hacer y sentir de un grupo de individuos en un marco de significados propios” y a partir de ésta se utiliza básicamente el trabajo de Peters Guy ya que el realiza en su investigación la Política de la Burocracia (1999) una relación entre la cultura política y la administración pública que es el campo de acción de las organizaciones de la Administración Pública objeto de estudio de esta investigación.

Existen tres aspectos claves para entender la relación entre la cultura y la Administración Pública (Peters 1999: 54):

- a) La universalidad y las reglas impersonales son atributo de las sociedades occidentales desarrolladas, pues las culturas políticas de sociedades menos desarrolladas están caracterizadas por el regateo y la negociación personales.
- b) La importancia de los estratos inferiores de la administración y de su contacto con los clientes y la elaboración de las políticas públicas es un factor crucial para entender los cambios e innovaciones dentro de las organizaciones. Por ello, organizaciones que favorecen el cambio y la innovación tienen mayor éxito en el largo plazo que aquellas que mantienen procedimientos burocráticos.
- c) Todas las sociedades occidentales han experimentado grandes cambios culturales desde los años sesenta y quienes se socializaron políticamente en los años sesenta y setenta están asumiendo ahora papeles de liderazgo en sus naciones. Una característica principal de ese cambio cultural fue la reacción negativa ante la impersonalidad y la inhumanidad percibidas de las organizaciones grandes en una sociedad, así como el deseo de crear sistemas sociales menos burocratizados.

Así tenemos entonces que para Peters (1999: 78) los ciudadanos no interpretan el comportamiento de su gobierno y sus funcionarios públicos en un vacío, ya que la sociedad los ha dotado de una imagen de lo que constituyen el buen gobierno y la administración apropiada. Al respecto dicho autor señala que:

Esta imagen del “buen gobierno” está integrada por un conjunto de complejas estructuras cognoscitivas y evaluativas que tienden a ser (relativamente) comunes entre todos los miembros de la sociedad. Así se dice que estas orientaciones psicológicas generalmente compartidas forman la cultura política” (Peters, 1999:124).

La cultura política forma parte del aprendizaje social de los individuos, el cual recibe el nombre de *socialización*, en el que el niño aprende las normas prevalecientes acerca del comportamiento económico, la interacción social y los modales, así como el entender y evaluar la política y el gobierno.

Al respecto Peters señala que “La cultura política es un concepto difícil de aislar y medir con precisión, pero es también un concepto difícil de desatender o descartar como insignificante para el entendimiento de la política y la gobernación (sin embargo) el cambio cultural ocurrido en los sistemas a lo largo del tiempo es elemento decisivo para comprender la conducta administrativa contemporánea” (Peters, 1999: 126)

El papel de la cultura política es igual de importante que los sistemas económicos y políticos de un país para entender a la administración pública. En este sentido, la cultura política permite al individuo definir qué es lo “bueno” y lo “malo” en el gobierno y así puede prohibir determinadas acciones o permitir otras.

El ejemplo más notorio de esta situación reside en el contenido de las políticas, pues todo gobierno debe hacer ciertas cosas que se consideran apropiadas, por todos o algunos, y debe de abstenerse de hacer otras.

Según Peters (1999) para entender a la administración pública, se debe precisar que la cultura existe en tres niveles distintos: a) social, b) político y c) administrativo. Estos tres tipos de cultura influyen sobre el comportamiento de la administración pública y finalmente de las organizaciones, a continuación, se revisan las definiciones propuestas:

- a) *Cultura Nacional-Social*: los valores que existen en la sociedad influyen en el comportamiento de los individuos que trabajan dentro de organizaciones formales, así como en la forma en que se estructuran y manejan dichas organizaciones.
- b) *Cultura Política*: las orientaciones valorativas que imperan en la política de un país determinado influyen en las relaciones existentes entre las elites políticas y las burocráticas, así como entre la población y la burocracia.
- c) *Cultura Administrativa*: la orientación general de la sociedad hacia la gerencia y la autoridad impersonal de las organizaciones formales afecta también el comportamiento de los funcionarios públicos (burócratas); además de que ciertas organizaciones individuales del gobierno desarrollan sus propias culturas organizacionales.

Aunado a los tres niveles de análisis de cultura propuesto por Peters en este mismo sentido tenemos el trabajo de Alvesson, Mats y Per Olor Bergt (1992) en el que señalan de la misma manera que Peters que existe diferentes niveles de análisis (ver cuadro 15) e incrementa el nivel de análisis de la cultura y subculturas organizacionales.

Cuadro 15 Revisión de estudios culturales sobre niveles diferentes	
Cultura en Sociedades y Naciones	Esta es una de las áreas corporativas que bajo la etiqueta de "gestión inter cultural" ha llamado más la atención por algunos años. El foco aquí está sobre fenómenos culturales a un macro nivel, (es decir comportamiento, valores y las creencias específicas a la manera de hacer negocios, por ejemplo, en el mundo Occidental).
Culturas regionales y Locales	La pertinencia de estudios de culturas regionales y locales para el fenómeno corporativo ha atraído un interés creciente en años recientes. El estudio de culturas desde perspectivas geográficas (territorio), administrativas (jurisdicción), comerciales (comercializa) o étnicas (país) son el campo principal de interés.
Las Culturas de Industrias y Sectores Sociales	Nosotros hemos anotado que Turner atrajo la atención a la subcultura industrial en la sociedad a una etapa temprana. Desde una perspectiva corporativa u organizativa, esta subcultura entonces llega a ser virtualmente una macrocultura.
Culturas orgánicas y Corporativas	La cultura corporativa y orgánica es una designación colectiva para la investigación que se orienta hacia la cultura en una organización como una totalidad. La parte principal de la investigación a este nivel es descriptiva a su carácter, enfocando en las características de cultura en organizaciones individuales. Una de manera para capturar las propiedades colectivas está en usar metáforas desde la antropología. "La tribu" es un ejemplo de un concepto que ha llegado a ser empleado por muchos escritores, "el Clan" es otro concepto que es usado por Ouchi en este contexto
Subculturas Funcionales al Nivel Orgánico (intra organizacional)	<p>En adición a los estudios sobre la cultura total organizativa, hay subculturas también funcionales que se han estudiado al nivel organizativo. Cuando nos referimos a subculturas funcionales en este contexto, pensamos en una función o aspecto de la cultura, como la interacción entre la cultura y los factores tecnológicos o vínculos entre la cultura y el sistema de gestión. Generalmente hablando, la base para la función que se enfatiza en la organización.</p> <p>Grupos Sociales en la Organización: Esta categoría de estudios es con base en las características culturales de grupos sociales, más que sobre las funciones orgánicas que ellos cumplen. Así, el grupo social y la función representan puntos diferentes de partida.</p> <p>Culturas Profesionales: Los estudios sobre la cultura profesional describe cómo diversos grupos ocupacionales piensan, actúan y funcionan. La organización se considera entonces de interés secundario para la razón simple de que una profesión no es limitada a la estructura de una organización determinada. Podría parecer poco importante el determinar a qué nivel opera un enfoque particular de investigación. Pero, es frecuentemente difícil distinguir claramente los grupos diferentes con culturas diferentes. Es frecuentemente difícil distinguir las características de una cultura corporativa específica desde, por ejemplo, las características nacionales o industriales específicas.</p> <p>El Fenómeno Cultural en las Organizaciones: El segundo elemento más distintivo dentro de la investigación de la cultura organizacional es la elección de qué fenómenos estudiar. Como fenómenos culturales nosotros entendemos las manifestaciones evidentes o experimentadas de cultura en sus diversas formas.</p>

Fuente: Alvesson, Mats y Per Olor Bergt 1992, Corporate culture and organizational symbolism, de Gruyter, Berlin, pp. 61-92.

Para el fin de esta investigación tenemos que situarnos de manera precisa en un nivel de análisis sobre la cultura organizacional, así tenemos que identificar conceptos de cultura organizacional y está es definida por una parte de la siguiente manera: "la cultura organizacional tipo-ideal es el mayor o menor grado de

interiorización de proyectos, importancia y delimitación de jerarquías, diversidad de intereses, estilos de comunicación e importancia del clima organizacional” (Montaño, Luis 2003:29).

Situados ya en una cultura organizacional de manera paralela a la cultura organizacional principal existen una serie de subculturas que permiten entender a la cultura desde una perspectiva formal e informal como lo señala Barba, Antonio: (2000)

- a) La cultura como una *organización informal*, trata la cultura como algo que se desarrolla en la organización y esa cultura es equivalente a la organización informal conceptuada como expresiva no relacionada con los aspectos del trabajo de la vida organizacional. Los estudios basados en esta perspectiva han centrado su atención en el análisis de los valores organizacionales, en cómo éstos pueden ser creados y transmitidos a través de los mitos, las leyendas, rituales y ceremonias, así como los símbolos y el lenguaje. Así, se establecen las bases para incorporación del manejo del aspecto simbólico como instrumento de la gerencia.

- b) La cultura como *una organización formal*. Parte del supuesto de que la cultura de alguna manera reside sólo en las actividades formales o expresivas en la organización.

Es en el nacimiento de la nueva perspectiva que ofrecen los estudios organizacionales que se estimuló la producción de una gran cantidad de literatura y debates en torno a la cultura organizacional, constituyéndose así en uno de los paradigmas relevantes de las teorías organizacionales (Barba, Antonio 2000: 24)

Para fines de esta investigación tenemos entonces en suma 1) la llamada cultura organizacional dominante que expresan los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización y 2) las subculturas que tienden a desarrollarse en las organizaciones para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes que los miembros enfrentan de la organización

(Robbins,1999: 596) además de que sin duda esta cultura y subcultura de una organización es influida por la cultura nacional y regional.

Finalmente, Zucker Lynne G. (2000: 127) menciona que el papel de la institucionalización en la persistencia cultural establece tres etapas por las que la cultura 1) se transmite, 2) se conserva y 3) se resiste al cambio, a continuación, se profundiza al respecto en cada uno de estos factores:

Primero para la persistencia cultural debe de haber una transmisión de una generación a otra generación con el grado de uniformidad generacional directamente relacionado con el grado de institucionalización.

Segundo, una vez que la transmisión ha tenido lugar debe conservarse la cultura, y el grado de conservación estará directamente relacionado con el grado de institucionalización.

Tercero, una vez que ha ocurrido la conservación, la persistencia cultural depende de la resistencia a las tentativas de cambio, con el grado de resistencia directamente relacionado con el grado de institucionalización.

4.3 Aproximación al conocimiento organizacional

En este punto se debate sobre el origen de este bajo la perspectiva de la neurobiología, la razón y la experiencia en una construcción colectiva, social y cultural de la realidad. Se analizan por un lado la sociedad, la economía y la gestión del conocimiento y por el otro se revisa el nuevo patrón de acumulación que tiene como base principal el conocimiento dejando de lado los otros factores de producción como son la tierra, el trabajo y el mismo capital. Se presentan también los modelos de gestión del conocimiento y los modelos del capital intelectual en su relación con el aprendizaje organizacional.

4.3.1 Sobre el concepto del conocimiento

Para dar inicio a este ensayo el primer interrogante a contestar es ¿Qué es el conocimiento? Así, tenemos que el conocimiento se ha definido a partir de diferentes puntos de vista, desde una relación con la información y los datos hasta por la capacidad de hacer cosas con éxito.

- El conocimiento es la capacidad para relacionar de forma altamente estructurada, datos, información y conocimiento de un determinado objeto que permiten actuar efectivamente sobre éste en base a un determinado valor y contexto. (Peluffo Martha y Edith Catalán Contreras 2002: 19-20)
- El conocimiento es una mezcla de experiencia, valores, información y “saber hacer” que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción. Se origina y aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones con frecuencia no sólo se encuentra dentro de documentos o almacenes de datos, sino que también está en rutinas organizativas, procesos, prácticas, y normas. (Davenport y Prusak 1999: 23)

- Conocimiento es una creencia verdadera justificada (Nonaka y Takeuchi 1996: 12)
- El conocimiento es una relación permanente el sujeto y el objeto, pero estos están separados. En el conocimiento se encuentran, frente a frente el sujeto (conciencia) y el objeto (Hessen, Johan 2005: 9)
- El conocimiento es una integración tácita de pistas, indicios subsidiarios en un todo focal, no formalizable e inaccesible a la conciencia (Polanyi, Michel 1966: 5)
- El conocimiento es una capacidad cognitiva definida en términos de estados mentales y estructuras que no siempre (o al menos, confiablemente) se manifiestan en conductas o realizaciones (Chomsky, 1986)

A partir de estas diferentes posiciones e interpretaciones Alavi y Leider, (2000: 36) han identificado seis puntos de vista para definir el conocimiento y su relación con un sistema de Gestión del Conocimiento (GC). Estos son:

- a) En relación con datos e información: “Datos son hechos, números sin procesar. Información son datos procesados o interpretados. Conocimiento es la información personalizada”. El foco está centrado en las personas y su necesidad de información. La GC procurará que los usuarios tengan acceso a la misma por medios electrónicos en tiempo y forma adecuada a los usuarios del sistema.
- b) Como estado de la mente: “el conocimiento es el estado de conocer y comprender”. El centro es el individuo y la GC tratará de facilitar el uso y la asimilación de información, por ejemplo, es el caso de los e-learning y los contenidos desarrollados con el enfoque de competencia o capacidad.
- c) Como objeto: “Los conocimientos son objetos que se pueden almacenar y manipular”. La clave de la GC estará en aumentar el stock de conocimiento por medio de su codificación y su almacenamiento en repositorios modelados a tal efecto o de acuerdo con las necesidades de los usuarios.

- d) Como proceso: “El Conocimiento es un proceso de aplicación de la experiencia” Su foco estará en aumentar los flujos de conocimiento y en los procesos de crear, compartir y distribuir el conocimiento, eliminando las barreras y obstáculos a tal fin.
- e) En cuanto al acceso a la información: “El Conocimiento es una condición de acceso a la información”. El foco se centrará en mecanismos efectivos de búsqueda y recuperación de la información relevante, lo que hemos definido como la navegabilidad del conocimiento que se trabaja por medio de mapas de conocimiento y diccionarios especiales.
- f) Como capacidad o competencia: “El conocimiento es el potencial que influye en la acción”. La base de la GC está en las competencias claves y la “comprensión del Know-how estratégico”; el Sistema tiene como objetivo incrementar el capital intelectual desarrollando, por medio del aprendizaje, competencias individuales y organizacionales.

4.3.2 Las dimensiones y los tipos de conocimiento

Hay dos dimensiones de conocimiento, “uno más intelectual y otro práctico”, estas dos dimensiones del conocimiento tienen una estructura similar y ninguna está presente sin la otra. (Polanyi 1989:6) así tenemos los siguientes elementos:

a) Las dimensiones y los tipos de conocimiento

La estructura funcional del conocimiento tácito

En el caso de la fisonomía humana puede decirse que confiamos en nuestra consciencia de sus rasgos para atender a la apariencia característica de una cara. Estamos atendiendo hacia los rasgos desde la cara, y de este modo nos es imposible especificar los rasgos que la constituyen. A esto se le llama la *estructura funcional del conocimiento tácito*. (10)

La estructura fenoménica del conocimiento tácito

Podemos preguntarnos: ¿la apariencia del escenario experimental –compuesto de sílabas sin sentido y shocks eléctricos- no influencia algún cambio cuando aprendemos a anticipar el shock cuando vemos ciertas sílabas? Sí lo hace y en forma muy sutil. (...) *Podemos decir en general, que nos damos cuenta del término próximo de un acto de conocimiento tácito en la apariencia de su término distante.* A esto llamamos la estructura fenoménica del conocimiento tácito. (Polanyi 1989:11)

Aspecto semántico del conocimiento

Para ver más claramente la separación de un significado de lo que significa, podemos usar como ejemplo el uso que hace de su bastón un hombre ciego para reconocer una caverna. Cuando aprendemos a usar un bastón para sentir nuestro camino, nuestra consciencia de su impacto en nuestra mano se transforma en el sentir de su punta tocando los objetos que estamos explorando. (Polanyi 1989:12).

Tomamos consciencia de los sentimientos en nuestra mano en términos del significado localizado en la punta del bastón con el que estamos atendiendo. Este es el *aspecto semántico del conocimiento*.

Aspecto ontológico del conocimiento

De estos tres aspectos podemos deducir un cuarto: el aspecto ontológico del conocimiento. Dado que el conocimiento tácito establece una relación significativa entre dos términos, podemos identificarlos a través del entendimiento de la entidad comprensiva que los dos términos constituyen en conjunto. *Así el término próximo representa los particulares de esta entidad y podemos decir, de acuerdo con esto, que comprendemos la entidad descansando en nuestra consciencia de sus particulares al atender a su significado conjunto.* (Polanyi 1966:13)

A partir de lo anterior podemos encontrar resumir en el cuadro 16 las características de estas dimensiones.

Cuadro 16 Características de las dimensiones de conocimiento	
Tácito (Implícito)	Explícito
Inconsciente o inaccesible a la conciencia	Consciente o accesible a la conciencia
No teórico	Teórico
No formalizable	Formalizable
No declarativo	Declarativo
Sin contenido conceptual	De contenido conceptual

Fuente: Elabora a partir de González María (2004: 295)

b) Los tipos de conocimiento tácito y explícito (perspectiva epistemológica)

El conocimiento tácito (Peluffo Martha y Catalán Edith 2002: 22) es aquel que un individuo, comunidad, organización o país, tiene incorporado o almacenado en su mente, en su cultura y que es difícil de explicar o en palabras de Polanyi “sabemos más de lo que podemos decir”.

Este conocimiento puede estar compuesto por:

- Pensamientos, ideologías, experiencias, destrezas, habilidades, costumbres, valores, creencias, historia, entre otros.
- Conocimiento como destreza cognitiva (comprensión de lectura, resolución de problemas, escribir, visualizar ideas, analizar, sintetizar, etc.) que le permite resolver problemas nuevos.

El problema que presenta este tipo de conocimiento que es personal y difícil de transferir a otros por medio de un lenguaje que los otros entiendan o puedan comprender.

El conocimiento explícito (Peluffo Martha y Catalán Edith 2002: 23) se ha definido como el conocimiento objetivo y racional que puede ser expresado con palabras,

números, fórmulas, etc. Se puede transmitir más fácilmente que el conocimiento tácito

Es lo que permite que alguien pueda:

- Predecir si algo va o no a funcionar,
- Visualizar ciertos riesgos o peligros que no son proporcionados por el conocimiento explícito
- Un cierto orden de relación nueva entre datos,
- Generar ideas a partir de una situación nueva,

c) Conocimiento individual y organizacional (Perspectiva ontológica)

Otra clasificación es la que considera al conocimiento desde una perspectiva individual, grupal y organizacional (Peluffo Martha y Catalán Edith 2002: 23; Nonaka y Takeuchi, 1996: 23).

Conocimiento individual es el conjunto de saberes de una persona que la llevan a hacer o responder frente a requerimientos personales o del contexto.

Conocimiento organizacional: “es el modo en que los recursos de la empresa (u organización) son manipulados y transformados para desempeñar una actividad productiva que permita la creación de valor. O sea que es el conjunto de elementos informáticos, que pueden generar la forma de hacer las cosas en los integrantes de un entorno organizacional de acuerdo con objetivos concretos.

4.3.3 El debate epistemológico-ontológico sobre el origen del conocimiento entre Occidente y Japón

En este punto se presentan tres propuestas sobre el origen del conocimiento desde una perspectiva epistemológica, la primera es desde la filosofía occidental a través 1) de a) la razón y b) la experiencia, en donde encontramos posiciones que buscan c) unificar estas escuelas, 2) la segunda la encontramos en la filosofía japonesa en la cual la mente y el cuerpo son uno mismo, con la naturaleza y con los otros (esta visión se acerca más a una postura epistemológica-ontológica), y finalmente 3) tenemos la tercera propuesta en la que el conocimiento tiene como origen las redes neurológicas del individuo derivado de un proceso evolutivo como especie (visión neurobiológica).

1) En la primera propuesta el origen del conocimiento tiene como el racionalismo, el empirismo y las propuestas de unificación de éstas. A continuación, se presentan las dos escuelas occidentales acerca del origen del conocimiento y las propuestas de unificación por lo que se retoman las propuestas de Hessen, Johan (2005)

a) Racionalismo- deductivo (Platón y Descartes)

Para Platón nuestros sentidos no pueden guiarnos hacia un conocimiento real. Lo que ellos nos ofrecen no es una realidad sino una imagen posible; no es un conocimiento sino una opinión. La experiencia nos indica que un acto va detrás de otro (hay una causalidad). Es la experiencia o el pensamiento (la razón) el origen del conocimiento.

La doctrina epistemológica sostiene que la causa principal del conocimiento reside en el pensamiento, en la razón. El conocimiento sólo es tal cuando posee necesidad lógica y validez universal. Esto es, cuando nuestra razón estima que una cosa es

como es y que no puede ser de otro modo; y cuando juzga que, por ser como es, debe ser así siempre y en todas partes, entonces y sólo entonces, según el racionalismo, estaremos ante un conocimiento real.

Todo conocimiento real es originado en el pensamiento. Pero en el conocimiento matemático. Pues este es conceptual y deductivo. No sólo las cosas sino también los conceptos por medio de los cuales conocemos las cosas son reproducciones de las ideas, originadas en el mundo de las ideas. El espíritu humano para conocer simplemente acepta las Ideas del Nus, en el cual se encuentra su origen metafísico. El conocimiento esta dado por lo divino. (San Agustín) Dios sustituye al Nus. Racionalismo teológico. La importancia del racionalismo estriba en que determina y fija el valor del factor racional en el conocimiento.

b) Empirismo-Inductivo (Aristóteles y Locke)

Esta propuesta tiene una tradición sofista, estoica, epicúrea, es John Locke el fundador de esta propuesta ya que el alma es una hoja de papel en blanco que la experiencia traza paulatinamente con los rasgos de su escritura.

No existe un patrimonio a priori de la razón. El espíritu humano está desprovisto de todo conocimiento; es una tabula rasa, todos los conceptos derivan de la experiencia. El niño tiene percepciones concretas y va formando ideas genéricas y conceptos. Por lo que estos son originados naturalmente por la experiencia.

Hay dos clases de experiencias, la interna y la externa. La interna es la percepción que de sí mismo hace el sujeto (Reflexión). La externa (sensación) es la percepción realizada por los sentidos. El empirismo que admite esta segunda propuesta es el sensualismo.

Pues existen verdades absolutamente independientes de la experiencia que son, necesariamente universalmente válidas como la matemática. La validez se encuentra en el pensamiento y no en la experiencia.

Las impresiones son sensaciones que ocurren cuando vemos, oímos, tocamos, etc. Las impresiones son por reflexión y por sensación. El pensamiento es la facultad ya perfeccionada de captar sensaciones, en esta forma se establece el sensualismo estricto. Aun la matemática es producto de la experiencia (Mill) en donde lo más importante de la cuestión no es el origen psicológico sino la fuente de su validez lógica.

c) La unificación

Ante este debate entre la razón y la experiencia diversos pensadores han propuesto diversas construcciones intermedias en las que retoman las dos posiciones revisadas anteriormente.

- Kant: sólo se puede conocer el fenómeno o cosa en sí, la cual trasciende a la experiencia.
- Hegel: Rechaza la cosa en sí y argumenta, plantea que tanto mente y materia provienen del espíritu absoluto (conocimiento), mediante la dialéctica iniciando por la experiencia. Por medio de la tesis, antítesis y de la síntesis que se convierte en tesis para enfrentarse a su antítesis y volver a una síntesis que convierte de nuevo en una tesis y así hasta alcanzar el espíritu absoluto.
- Marx: Rechaza a Hegel, el objeto se transforma en el proceso de volverse conocido. el sujeto se da cuenta de las cosas durante el proceso-actividad.
- Husserl, Fenomenología, el yo y otros objetos.
- Heidegger, somos un ser en el mundo, usamos algo, producimos algo. Hay una relación entre el conocimiento y la acción, no hay dualismo cartesiano.
- Sartre, para la realidad humana ser es actuar, el acto debe ser definido por la intención.
- Merleau-Ponty, la conciencia no es una cuestión de yo pienso sino de yo puedo. Un cuerpo es ambiguo porque es sujeto y objeto al mismo tiempo.
- Wittgenstein, el lenguaje es un juego, o interacción por parte de muchas personas que siguen ciertas reglas. El conocer es una acción física con una

voluntad de introducir cambios en el estado de las cosas, más que una postura que la separa del mundo.

- Dewey, Pragmatismo, si una idea funciona es verdad, claro, en valor monetario.

En este predominio del individuo en la cultura occidental es que encontramos lo siguiente (Gergen, 1996: 23-25):

a) La teoría psicológica ha aceptado el desafío de hacer válidas y fiables las exposiciones de los procesos mentales individuales. La investigación psicología surge de dos tradiciones del pensamiento occidental:

1. Empirismo (conductismo)

2. Racionalismo (Movimiento cognitivo)

b) Metateoría científica: Filosofía de la ciencia (empirismo británico y racionalismo continental)

c) Teoría metodológica: La lógica de las ciencias naturales, del laboratorio son la base.

En donde una teoría de la vida mental forma un conjunto de proposiciones interrelacionadas que dotan a una comunidad de interlocutores con un sentido de la descripción y/ o explicación en el seno de un ámbito dado.

2) En la segunda propuesta y de manera complementaria a la filosofía occidental se presenta a la filosofía japonesa que retoma del confucionismo y del budismo, esta tiene como principales representantes a Nakamura y a Kumakura, las tres características fundamentales de la filosofía japonesa son las tres siguientes:

- a) La unidad humano-naturaleza.

Esta característica es esencial puesto que a diferencia de la filosofía occidental en ser humano y la naturaleza son uno mismo, es decir no existe esa dicotomía entre el ser humano y la naturaleza.

Nakamura (citado por Nonaka y Takeuchi) plantea que no hay un pensamiento racional universal en Japón debido a que no se logró separar con éxito la objetivización del yo y la naturaleza. En este mismo sentido Kumakura (citado por Nonaka y Takeuchi) argumenta que en Japón se piensa visualmente para poder manipular imágenes tangibles, imágenes concretas. Además, estos autores consideran que no hay una perspectiva temporal y espacial fija del mundo y de la vida, sino que esta es circular y repetitiva.

b) La unidad mente cuerpo

En contraste con la filosofía occidental en donde encontramos la dicotomía entre la mente (la razón) y el cuerpo (la experiencia), en Japón se considera que mente y cuerpo son uno, así “el conocimiento es sabiduría adquirida desde la personalidad en su conjunto, aquí se valora más la experiencia personal y física (*del cuerpo*) que la abstracción intelectual indirecta común en la perspectiva occidental.

En el Bushido (ver el código del Bushido) por ejemplo el conocimiento sólo se adquiere cuando este se integra al carácter personal. Para el samurái (era Meiji) la experiencia directa del sujeto es anterior a la división entre objeto y sujeto. Así también en la escuela del *Budismo zen* se da la conversación no lógica, metafórica y abductiva antes que inductiva o deductiva de corte occidental.

c) La unidad de uno mismo y del otro

Es en este punto donde podemos encontrar la perspectiva constructorista de la realidad en la filosofía japonesa, ya que se valora la relación entre uno mismo, la naturaleza y los otros. Las relaciones humanas son en occidente atomistas y mecánicas en tanto que en Japón estas relaciones se dan de manera colectiva y orgánica. (Nonaka y Takeuchi 1996)

3) En la tercera propuesta se presenta la perspectiva de Maturana y Varela

La propuesta de Maturana y Varela (1986:23) se basa en una perspectiva de tipo neurobiológica, ya ellos consideran que “el cerebro humano hay centenas miles de millones de neuronas, y cada una de ellas reciben múltiples contactos de otras neuronas y se conectan a su vez con muchas células, la combinatoria de posibles interacciones es más que astronómica. De esta manera, hay una continua relación sensorimotora determinada y mediada por la configuración de actividad de esta red interneuronal”.

De lo anterior se desprende que “el sistema nervioso no inventa la conducta, sino que la expande, es decir el sistema nervioso surge en la historia filogenética (información genética) de los seres vivos como un tejido de células peculiares, que se insertan en el organismo de tal manera que acopla puntos en las superficies sensoriales con puntos en las superficies motoras”. Así, la plasticidad del sistema nervioso está en que las neuronas no están conectadas como si fueran cables con sus convenientes enchufes, sino que están interactuando bajo un concepto de totalidad semejante al de Bourdieu.

Los organismos se desarrollan ciertas estructuras con independencia de las peculiaridades de su historia de interacciones se dice que tales estructuras están determinadas genéticamente y que sus conductas son instintivas. Por el contrario, si las estructuras hacen posible cierta conducta en los miembros de una especie se desarrollan sólo si hay una historia particular de interacciones, las estructuras son ontogénicas y las conductas son aprendidas.

La Historia natural del lenguaje humano es entendida a partir de una lingüística con capacidad de tejer una trama de descripciones (recursivamente), es un mecanismo que permite la coordinación conductual ontogénica, como un fenómeno que admite un carácter cultural, al permitir que cada individuo “lleve” al grupo consigo sin necesidad de interacciones físicas continuas con él (Maturana y Varela 1986:28).

Aquel bagaje de regularidades propias del acoplamiento de un grupo social es su tradición biológica y cultural. La tradición es al mismo tiempo una manera de ver y

actuar, una manera de ocultar. Todo el conocer humano pertenece y es siempre vivido en una tradición cultural, es singular en cuanto a que, al intentar conocer, nos encontramos nítidamente con nuestro propio ser, pero también con los otros por el factor cultural y los símbolos compartidos.

El reconocimiento de esta circularidad cognoscitiva, sin embargo, no constituye un problema para la comprensión del fenómeno del conocer, sino que de hecho funda el punto de partida que permite una explicación científica del mismo (Maturana y Varela 1986:28).

Es justo en este sentido que podemos coincidir acerca del pensamiento circular japonés y dar inicio a restar importancia al pensamiento lineal que se ha predominado en occidente.

4.3.4 La construcción social de la realidad y del conocimiento

El mundo occidental ha sido dominado en gran parte de este siglo (Czarniawska, Barbara 1997: 57) por términos modernistas. Estos términos tienen como base condiciones tecno-materiales y formas de vida institucional y económica, así como prácticas culturales específicas sobre todo individual.

Para dar inicio a la ruptura con el neopositivismo Berger y Luckman (1996: 23) nos dicen que es al interactuar en cierto contexto histórico y social donde las personas comparten información, con la cual construyen **un conocimiento social** que conforma una realidad, y esta, a su vez influye en sus juicios, su comportamiento y su actitud.

Es debido al deterioro de las creencias tradicionales en la representación verdadera y objetiva del mundo de la modernidad, que se presentan tres críticas emergentes a la construcción social de la realidad desde una perspectiva de la posmodernidad (Gergen 1986: 34-43) Las críticas son a la ideología, a la retórica- literaria a la verdad, la racionalidad y a la objetividad.

Crítica ideológica: La meta de la ciencia consiste en proporcionar exposiciones de cómo son las cosas y no de cómo debieran ser. La neutralidad de la ciencia es algo moralmente corrupto. Hay en 1930 una crítica de la escuela de Frankfurt (Horkheimer, Marcuse, Adorno, Benjamín) con base en que a) Kant hereda la libertad individual y la responsabilidad moral sobre el mundo científicamente construido, b) Marx demuestra que las formas de racionalidad están influidas por intereses de clase y c) critica al capitalismo burgués, erosión de la comunidad y pérdida de la solidaridad.

Crítica literal-retórica: Kuhn, una teoría científica es una amalgama de creencias a priori que hacen hablar al científico de las entidades que la naturaleza contiene o no. En donde es el paradigma lo que determina el hecho. Es la descripción y no la cognición la que estructura al mundo factual (Goodman). El desafío es considerar al

lenguaje puede servir de vehículo para la transmisión de la verdad. El significado interno se sustituye por la inmersión en los sistemas de unos procesos inherentemente oscuros e indecibles de significación. Las verdades son ilusiones que hemos olvidado que son ilusiones.

Crítica social: Manneheim propone que 1) es útil remontar los compromisos teóricos a orígenes sociales, 2) los grupos sociales a menudo se organizan alrededor de determinadas teorías, 3) los desacuerdos teóricos son cuestiones de conflictos de grupos (políticos) y 4) el conocimiento es algo cultural e históricamente contingente.

La creación del conocimiento organizacional tiene en Nonaka y Takeuchi a sus representantes gerenciales más reconocidos, estos autores hablan de que la creación del conocimiento es una espiral de las dimensiones epistemológicas y ontológicas con el tiempo como tercera dimensión (ver figuras 6 y 7) y que pasa por las siguientes cuatro etapas:

- **La Socialización**, es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones y que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización.
- **La Exteriorización**, es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos que supone hacer tangible mediante el uso de metáforas conocimiento de por sí difícil de comunicar, integrándolo en la cultura de la organización; es la actividad esencial en la creación del conocimiento.
- **La Combinación**, es el proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, etc., y se puede categorizar, confrontar y clasificar para formar bases de datos para producir conocimiento explícito.
- **La Interiorización**, es un proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito, que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de

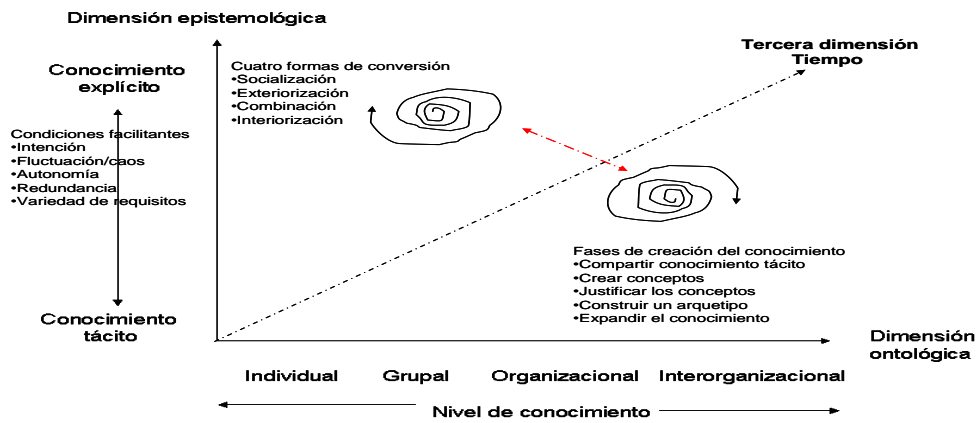
conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.

Figura 6



Fuente: Elaborado con base en Nonaka y Takeuchi (1999)

Figura 7



Fuente: Elaborado con base en Nonaka y Takeuchi (1999)

4.3.5 La sociedad del conocimiento

En los últimos años se ha observado que un mundo tan cambiante (cambio de paradigma), caracterizado, entre otros aspectos, por los procesos de globalización e integración y la revolución tecnológica, ha hecho que un gran número de universidades se plantearan profundas e inmediatas transformaciones, con la finalidad de adecuarse a las demandas tanto sociales como científicas formuladas por la sociedad, y de manera particular, por el sector productivo.

A partir de 1990, el concepto de “*sociedad del conocimiento*” ha tomado un lugar especial en las prácticas institucionales, académicas y empresariales, dado su enorme papel en la creación de riqueza, la organización y el avance de la sociedad global. Medina Javier y Ortegón Edgar (2006: 17)

Las tecnologías de la información y la comunicación están propiciando una serie de cambios estructurales, con implicaciones no sólo en lo político-económico, sino también en lo educativo-social. Al respecto, Drucker (1999: 141) señala que “la nueva Revolución de la Información tuvo sus orígenes en los negocios y es allí donde más ha avanzado. Pero está a punto de dar un vuelco a la educación y el cuidado de la salud”.

El avance de las tecnologías de la información y las comunicaciones han tenido “profundas consecuencias para la educación, para la producción de los conocimientos y para las instituciones que las hace posible: las universidades” (Didriksson, 2000: 12).

Como ejemplo de la velocidad de cambio y la centralidad del conocimiento como objetivo de desarrollo es necesario observar que entre 1995 y el 2002 China duplicó su inversión en investigación y desarrollo, que, en porcentaje del PIB, pasó del 0,6% al 1,2%. En el mismo período Israel elevó su inversión del 2,74% al 4,72% del PIB, siendo la tasa más alta de todos los países de la OCDE (OCDE, Management Knowledge 2004: 11-12).

Al mismo tiempo, la inversión global en investigación y desarrollo de la OCDE aumentó en valor relativo, pasando del 2,09% al 2,26% del PIB. Las empresas del Japón y de la Unión Europea aumentaron su tasa de investigación y desarrollo, logrando el 2,32% y 1,17% del PIB, respectivamente, frente al 2,12% y 1,15% obtenido en el año 2000. Así mismo un importante grupo de países se han planteado como objetivo fundamental acrecentar sus inversiones en investigación y desarrollo, de modo que Austria planea llegar al 2,5% del PIB en el año 2006. Alemania al 3,0% en el 2010 y Reino Unido al 2,5% en el 2014, mientras que Corea se ha comprometido a doblar sus inversiones entre el 2003 y el 2007. (Cfr. OCDE, 2004 12-14). En contraste con los datos anteriores en México para el año 2007 destina el 0.06 del PIB.

Las principales características de la sociedad del conocimiento han sido definidas por diversos autores como Tapscott y otros, que describen este período por:

- La globalización de los mercados
- El conocimiento como eje de los cambios, la Innovación y su velocidad para implementar los cambios
- La digitalización, la conectividad y la virtualización
- La convergencia entre la informática, las comunicaciones y la información
- La asimilación del trabajo de personas y organizaciones a “sistemas neuronales” y a la combinación de elementos sistémicos
- El “tiempo real” o la inmediatez con que se llevan a cabo las relaciones entre las redes
- La desintermediación que disminuye la brecha entre productores y consumidores

Así, en una sociedad basada en el conocimiento, el capital humano debe desarrollarse, el hombre de hoy requiere aprender, reaprender y desaprender como vía de adaptarse al futuro cambiante y competitivo, y para ello, se requiere de una infraestructura para la investigación científica y tecnológica con miras a responder a las necesidades de alta competitividad.

4.3.6 La nueva economía del conocimiento, un nuevo patrón de acumulación y el capital intelectual

La economía del conocimiento envuelve tanto las nuevas tecnologías incorporadas en los procesos de producción y en los productos como también las nuevas formas de organizar los procesos y la información, las redes dinámicas y los nuevos estilos de gerencia que están creando las nuevas formas de competencia.

La “Nueva Economía”, la cual ha sido bautizada según Taspcott (1997) como “Economía Digital” o la “Economía Basada en el Conocimiento”, concebida sobre la base de los bienes derivados de la información y del conocimiento, requiere una fuerza laboral capaz de manejar una base de conocimientos en expansión.

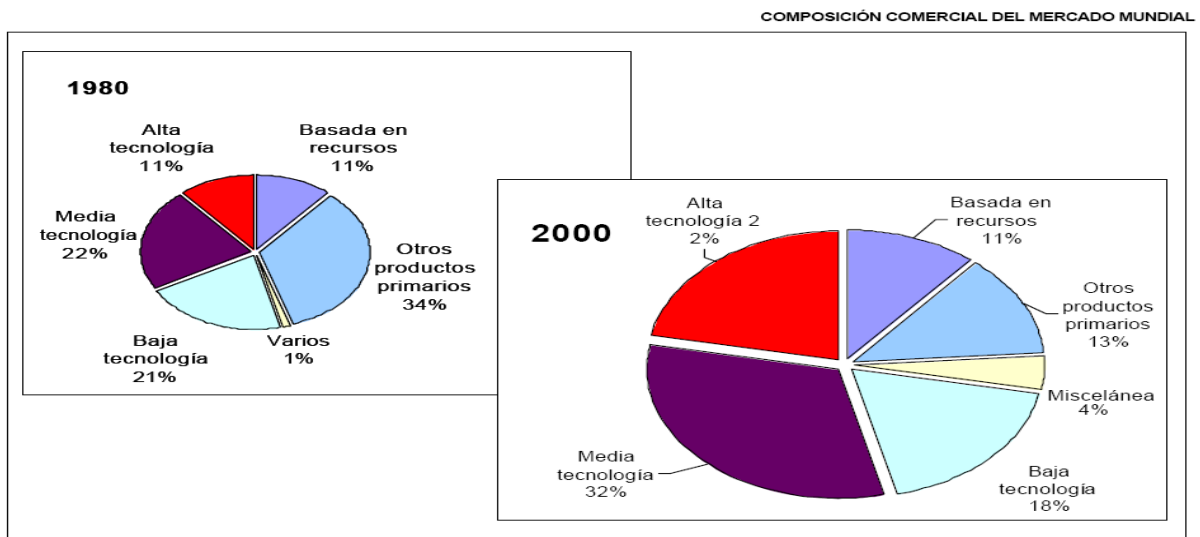
Es así como el Banco Mundial, Por una parte, (citado por el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional de la Organización Internacional del Trabajo -Cinterfor/OIT- 2000), ha calculado que los 29 países que concentran **80%** de la riqueza mundial deben su bienestar en **67% al conocimiento -capital intelectual-** (educación, investigación científica y tecnológica), 17% a sus recursos naturales y 16% a sus plantas productivas.

Por la otra el Consejo de Competitividad Europeo (citado por Taspcott, D. (1997: 23-24) señala que en el próximo siglo habrá **siete** industrias de punta: la biotecnología, la informática, la microelectrónica, las telecomunicaciones, la robótica, la industria de nuevos materiales y la aviación civil. Ninguna de estas industrias depende de los recursos naturales ni de la mano de obra barata, ni siquiera del capital. Estas industrias dependen de un nuevo factor de producción: el conocimiento. Los datos anteriores se pueden apreciar en las figuras 8 y 9 respectivamente.

Estos cambios y transformaciones (Peluffo Martha y Catalán Edith 2002:7-8) se focalizan en:

- La forma en cómo se hacen las cosas (se tiende a administrar por competencias más que por puesto de trabajo).
- Las formas de encarar la combinación del uso de la tecnología con los saberes individuales y organizacionales acumulados (se enfatiza en las destrezas de pensamiento, de búsqueda activa de conocimiento por internet, las comunidades de prácticas, etc.).
- Los nuevos modelos de formación profesional (por ejemplo, la certificación por competencias, la formación modular basada en competencias).
- Las nuevas formas de comunicar el conocimiento y de construirlo (conocimiento tácito almacenado, técnicas para el análisis de la información, los bancos de ideas, de conocimiento, las mejores prácticas y lecciones aprendidas entre otros).
- Y el cambio cultural experimentado por la aceptación de los beneficios del nuevo modelo sobre el tradicional entre otros (nuevas formas de valorización del trabajo, el papel del factor humano, la mayor autonomía para desarrollar tareas, el alineamiento entre los intereses individuales y los organizacionales).

Figura 8

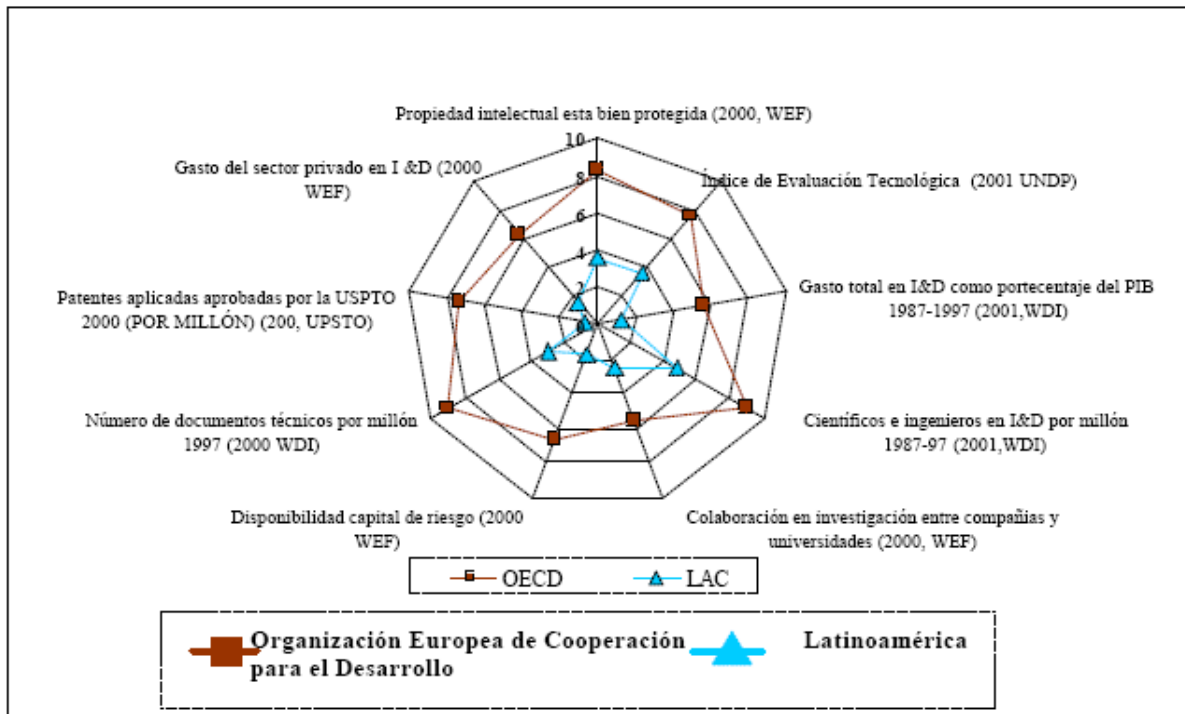


Fuente: Holm-Nielsen (2004).

Fuente: Tomado Javier Medina Vásquez y Edgar Ortegón (2006: 20)

Figura 9

AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: REZAGADA DE TODOS LOS INDICADORES DEL SISTEMA NACIONAL INNOVACIÓN



Fuente: 1) Holm-Nielsen (2004). 2) World Economic Forum (WEF); United Nations Development Program (UNDP); World Development Indicators (WDI), and U.S. Patent and Trademark Office (USPTO).

Fuente: Tomado de Javier Medina Vásquez y Edgar Ortegón (2006: 22)

Otro dato interesante es el que presenta el ranking que mide la participación de las naciones en la publicación de artículos científicos indexados hasta el año 2000, se encuentra que ocho países concentran el 80% del total: Estados Unidos (34%), Japón (9%), Reino Unido (9%), Alemania (9%), Francia (6%), China (5%), Canadá (4%), Italia (4%). Cuatro países tenían el 12%: Rusia (3%), Australia (3%), España (3%) y Holanda. Los demás países participaron con el 8% restante (Cfr. Friedman, 2006; Tomado de Javier Medina Vásquez y Edgar Ortegón 2006: 22).

4.3.6.1 Un nuevo patrón de acumulación basado en el conocimiento

Un patrón de acumulación” es una categoría dentro de la teoría marxista, que no es sino una modalidad de la acumulación (ver cuadro 17) capitalista históricamente determinada. (Valenzuela, 19990: 61)

Como menciona Lyotard (citado por Alexander 1990: 28), el conocimiento es un fin en sí mismo. La ciencia es una de las fuerzas de producción, es parte de la circulación del capital.

Para Drucker, el conocimiento no solo es otro recurso además de los tradicionales factores de producción (tierra, trabajo y capital), sino el único recurso válido en el presente (Nonaka y Takeuchi 1999:5)

Para Toffler, el conocimiento es la fuente de poder de más alta calidad y la clave para el cambio que se dará en el poder, Toffler considera que el conocimiento es el nuevo sustituto de los otros recursos (Nonaka y Takeuchi 1999:5).

Quinn (1992) comparte con Drucker y Toffler la opinión de que el poder económico y de producción de una compañía moderna se basa más en sus capacidades intelectuales y de servicio, que, en sus activos, como-tierra, planta y equipo. Además, señala que el valor de la mayoría de los productos y de los servicios depende sobre todo de la forma en la que se desarrollan los elementos intangibles que se basan en el conocimiento; como el *know-how* tecnológico, el diseño de productos, la forma de introducirlos al mercado, la comprensión del cliente, la creatividad personal y la innovación (Nonaka y Takeuchi 1999:5).

Reich (1991) argumenta que la única ventaja competitiva verdadera se encontrará entre aquellos que llama analistas simbólicos, quienes están equipados con, el conocimiento necesario para identificar, resolver y enfrentar nuevos problemas (Nonaka y Takeuchi 1999:5-6).

Cuadro 17 Patrón de acumulación dimensiones básicas a considerar	
Acumulación capitalista (sentido amplio)	a) Producción de plusvalía b) Realización de plusvalía c) Acumulación de plusvalía d) Articulación entre a), b) y c)
Sistema de fuerzas Productivas.	a) Nivel y tipo de patrimonio productivo b) Tecnología y niveles de productividad c) Nivel y composición del producto d) Modalidades de la reproducción e) Grado y tipo de cooperación
Heterogeneidad estructural.	a) Identificación y peso relativo de formas sociales de producción vigente b) Articulación entre formas capitalistas y no capitalistas c) Articulación entre formas capitalistas
Dependencia estructural.	a) Nuevos patrones de división internacional del trabajo b) Nuevo papel de la región en el curso de la reproducción mundial c) Nuevas formas de succión del excedente
Dimensión sociopolítica	a) estructura de clases (clases y fracciones de clase dominantes; clases y fracciones explotadas, clases y fracciones intermedias b) bloque en el poder (fracciones integrantes, articulación interna, fracción hegemónica, c) Mecanismos de dominación: el Estado (aparatos coactivos, políticos, ideológicos, económicos)

Fuente: Valenzuela 1990: 90

Los agentes que pueden realizar una acumulación de este nuevo patrón son (Valenzuela 1990.70)

1. Sector público:

1.1 Gobierno en sus tres órdenes,

1.2 Empresas autónomas, descentralizadas y mixtas,

2. Sector privado:

2.1 Capital extranjero

2.2 Capital nacional

2.2.1 Grande,

2.2.2 Mediano

2.2.3 Pequeño).

Aunado a lo anterior es importante analizar la composición orgánica del capital y la plusvalía para comprender como funciona este nuevo patrón de acumulación.

La composición orgánica del capital

La composición orgánica del capital es la razón entre el capital constante que son los medios de producción y el capital variable que es la fuerza de trabajo. (El Capital, Marx, Carlos 1970: 23-25)

La Plusvalía (El Capital, Marx, Carlos 1970: 122), es la diferencia entre el valor de reproducción de la fuerza de trabajo del trabajador y el valor generado por esta fuerza de trabajo. En el capitalismo este excedente es apropiado por el capitalista y forma la base de la acumulación capitalista.

Existen dos formas de incrementar la plusvalía:

1) Plusvalía absoluta: ampliar la jornada laboral

2) Plusvalía relativa: incremento en la intensidad laboral

Y me parece que a partir de considerar al conocimiento como el capital más importante en el proceso de acumulación que estamos ante una **Plusvalía del conocimiento** que está dada por la fuerza de trabajo más el pensamiento-conocimiento del individuo como argumenta Marck Fruin en la Fabrica del conocimiento; si bien esta categoría podría ser ubicada en la plusvalía relativa me parece interesante poder calcularla y analizarla de una manera aislada para poder

comprender el verdadero impacto –en lo económico- del conocimiento en este nuevo patrón de acumulación.

4.3.6.2 El capital intelectual

El capital intelectual tiene como base el conocimiento tácito, debido a esto, es que no puede manejar, no puede encontrar formas suaves de él, ni siquiera puede localizarlo en algunos lugares en una compañía. La pregunta se vuelve entonces: ¿Dónde aparece? La respuesta (Stewart 1997: 23) es, en uno o más de tres lugares: Sus personas, sus estructuras, y sus clientes.

El capitalismo intelectual requiere capacidades de procesamiento de la información de un alto orden, la diferencia en el lugar y la integración de funciones, un punto de vista de que el cliente siempre tiene la razón (Fruin, Marck 2000: 34) con un modo de producción e interacción con el medio ambiente.

La relación entre el aprendizaje individual y el capital humano de una organización involucra la capacidad de innovar donde los grupos más aún que los individuos, toman relevancia. Tiene el sentido en que un activo social debe ser social en el origen (Stewart 1997: 36).

A continuación, se presentan los principales modelos sobre capital intelectual que se conocen¹⁰:

- **Balanced Business Scorecard** (Kaplan Y Norton, 1996) Este modelo consiste en un sistema de indicadores financieros y no financieros que tienen como objetivo medir los resultados obtenidos por la organización.
- **Intellectual Assets Monitor** (Sveiby, 1997) basa su argumentación sobre la importancia de los activos intangibles en la gran diferencia existente entre el valor de las acciones en el mercado y su valor en libros. Esta diferencia, según Sveiby, se debe a que los inversores desarrollan sus propias

¹⁰ Esta información se obtuvo de la página www.gestióndelconocimiento.org

expectativas en la generación de los flujos de caja futuros debido a la existencia de los activos intangibles.

- Navigator de Skandia (Edvinsson, 1992-1996) La principal línea de argumentación de Leif Edvinsson es la diferencia entre los valores de la empresa en libros y los de mercado. Esta diferencia se debe a un conjunto de activos intangibles, que no quedan reflejados en la contabilidad tradicional, pero que el mercado reconoce como futuros flujos de caja. Para poder gestionar estos valores, es necesario hacerlos visibles.
- Technology Broker (Brooking, 1996) Annie Brooking (1996) parte del mismo concepto que el modelo de Skandia: El valor de mercado de las empresas es la suma de los activos tangibles y el Capital Intelectual. El modelo no llega a la definición de indicadores cuantitativos, sino que se basa en la revisión de un listado de cuestiones cualitativas.
- Brooking (1996) incide en la necesidad del desarrollo de una metodología para auditar la información relacionada con el Capital Intelectual.
- Universidad De West Ontario (Bontis, 1996) Estudia las relaciones de causa-efecto entre los distintos elementos del Capital Intelectual y entre éste y los resultados empresariales. Su gran aportación es la constatación de que el bloque de Capital Humano es el factor explicativo.
- Canadian Imperial Bank (Hubert Saint - Onge) Hubert Saint-Honghe ha sido el responsable de la implantación del modelo de medición de Capital Intelectual en el Canadian Imperial Bank. Estudia la relación entre el Capital Intelectual y su medición y el aprendizaje organizacional.
- Dow Chemical Preocupados por la necesidad de gestión de sus activos intangibles (más que por la información a terceros sobre su valor). Esta empresa desarrolla una metodología para la clasificación, valoración y gestión de la cartera de patentes de la empresa. Este es el primer paso, que Dow va extendiendo a la medición y gestión de otros activos intangibles de la empresa (de alto impacto en los resultados financieros). El primer paso para gestionar algo es visualizarlo.
- Modelo Intellect (Euroforum, 1998)

- Modelo Nova Club de Gestión del Conocimiento y la Innovación de la Comunidad Valenciana, 1999
- El objetivo del modelo que proponemos es el de medir y gestionar el capital intelectual en las organizaciones. Este modelo va a ser útil para cualquier empresa, independientemente de su tamaño.
- Capital Intelectual (Drogonetti y Roos, 1998) Drogonetti y Ross (1998) estudian la aplicación del concepto de Capital Intelectual a un programa gubernamental, el Business Network Programme, implementado en Australia por AusIndustry.
- Modelo De Dirección Estratégica Por Competencias: El Capital Intangible (Bueno, 1998) El modelo profundiza en el concepto de Capital Intelectual, mediante la creación del modelo de dirección estratégica por competencias.

4.3.7 La gestión del conocimiento

Quinn (citado por Nonaka 1990:6) menciona que la gestión del conocimiento es la capacidad para administrar, lo que llama intelecto basado en el conocimiento se está convirtiendo rápidamente en la habilidad ejecutiva más importante de esta era.

Como se inicia proceso de gestión ¿cómo se hace?, ¿cómo empezamos? Generalmente nunca empezamos con grandes cambios, sino por pequeños proyectos, a modo de ejemplo vamos a exponer lo que estamos haciendo en la universidad para implementar esta función al respecto Beatriz Peluffo, (2004: 7-8) nos presenta los siguientes pasos:

- **Primero** empezamos con un diagnóstico de las prácticas habituales, o sea de cómo hacemos habitualmente el trabajo, cómo son nuestras tareas, y se recoge este conocimiento en matrices que permiten identificar una serie de falencias, debilidades, tareas que faltan y que debemos incluir para mejorar los desempeños.

- **En segundo** lugar, se definen los objetivos de conocimiento (ver cuadro 18), esto es, qué conocimientos necesito para poder proceder al cambio que consiste en incorporar nuevas competencias por medio de la capacitación.
- **En tercer lugar**, nos dedicamos a la producción del conocimiento clave, por ejemplo, en este caso, si quiero mejorar los contenidos curriculares, una tarea será incorporar tecnologías informáticas para automatizar operaciones a fin de liberar a las personas y dejar espacio para innovar o mejorar la gestión curricular controlando la calidad del proceso de aprendizaje, gestionando los contenidos en relación con la empleabilidad de las profesiones que estoy impartiendo entre otros
- **En cuarto lugar**, y a lo largo de todo el proceso se debe realizar el almacenaje de todos los elementos que se van produciendo (datos, información, ideas, experiencias, errores, éxitos, etc.), aquí es donde se utilizan tecnologías de información especializadas para estos fines.

Sin embargo, como no hay tiempo para la innovación, no hay tiempo para generar conocimiento. Entonces, con la aplicación de las tecnologías que existen hoy, que las puede realizar un sistema informático y de ahí se logran cuatro cosas Beatriz Peluffo (2004: 7-8):

- (i) La **infraestructura tecnológica** con la que contamos y con la que debemos contar para no gastar demás a veces se comparan sistemas que no sirven para nuestro contexto y es pérdida de recursos.
- (ii) El **gestionar los contenidos del conocimiento**, las competencias del currículum o las competencias del conocimiento que administramos.
- (iii) Los **sistemas de almacenaje y transferencia del conocimiento**, los portales son los más visibles, pero hay una cantidad de herramientas que existen hoy como los diccionarios, los bancos de proyectos o los documentos por hipertexto, la gestión documental, entre otros.

(iv) Los **sistemas de seguridad** y actualización frente al riesgo de pérdida de los datos y la información almacenados y la actualización del sistema circulante.

Cuadro 18 Principios básicos del nuevo paradigma del conocimiento	
Sujeto o tema	Lógica del conocimiento
1. Colaboradores	Generadores de beneficios
2. Origen del poder del cargo	Nivel del Conocimiento
3. Forma de relacionarse	Informal y activa /productiva
4. Forma de gestión de personal	Gestión por competencias y de los talentos
5. Conflictos potenciales	Trabajadores con conocimientos contra los que toman las decisiones
6. Principal función del cargo	Ayudar a los colaboradores
7. Información	Instrumentos de comunicación, difusión y ordenamiento basado en las necesidades de los "clientes"
8. Producción	Especialistas en conocimiento que transforman estos conocimientos en estructuras inmateriales
9. Flujo de información	Redes informales
10. Principal forma de los beneficios	Inmaterial (conocimientos, ideas nuevas, clientes nuevos, I&D)
11. Frenos a la producción	Tiempo y conocimientos para producir nuevas capacidades
12. Forma de la producción	Estructuras inmateriales Inducida a través de redes
13. Relaciones con los usuarios	Interactiva por medio de redes
14. Conocimiento	Principal inquietud de la organización
15. Objetivo de formación	Formar competencias medulares de la organización e individuales para generar activos nuevos
16. Selección del personal	Basado en las competencias o saber hacer de cada uno
17. Valor en Bolsa	Se fija por los activos intangibles
18. Economía	Rendimientos crecientes y decrecientes al mismo tiempo

Fuente: SVEIBY, Karl, "Capital Intelectual. La nueva riqueza de las empresas. Cómo Medir y Gestionar los Activos Intangibles para crear valor", p.60, Ed. Máxima/ Laurent du Mesnil/Gestión 2000, Barcelona, 2000. citado por Martha Beatriz Peluffo y Edith Catalán Contreras (2002: 18)

Existen al menos cuatro modelos (complementarios y en evolución, ver figura 10) de gestión del conocimiento reconocidos mundialmente¹¹ y son los siguientes:

- 1) Modelo de gestión del conocimiento de KPMG consulting (Tejedor y Aguirre, 1998). Este modelo parte de la siguiente pregunta: ¿qué factores condicionan el aprendizaje de una organización y qué resultados produce dicho aprendizaje?
- 2) Modelo Andersen (Arthur Andersen, 1999) Este modelo reconoce la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los individuos a la

¹¹ Esta información se obtuvo de la página www.gestióndelconocimiento.org

organización y de vuelta a los individuos, de modo que ellos puedan usarla para crear valor para los clientes.

- 3) Knowledge Management Assesment Tool (KMAT) El KMAT es un instrumento de evaluación y diagnóstico construido sobre la base del modelo de administración del conocimiento organizacional desarrollado conjuntamente por Arthur Andersen y APQC.
- 4) Proceso de creación del conocimiento (Nonaka, Takeuchi, 1995) El proceso de creación del conocimiento para Nonaka y Takeuchi (1995) es a través de un modelo de generación de conocimiento mediante dos espirales de contenido epistemológico y ontológico.

Sin embargo, no se debe olvidar que estamos gestionando personas, culturas y tecnologías.

Figura 10



Fuente: Elaboración propia

Fuente: Martha Beatriz Peluffo y Edith Catalán Contreras (2002): 34

4.3.8 El aprendizaje organizacional

Argyris (1999:1) argumenta que el aprendizaje organizacional es una competencia que todas las organizaciones deben de desarrollar.

Al respecto Fyol y Lyles (1985, citado por Argyris) definen el aprendizaje (...) como el proceso de mejorar las acciones mediante un conocimiento y una comprensión mejores. Las organizaciones aprenden, cuando codifican las inferencias de la historia en rutinas que guían la conducta. Por su parte Huber sugiere que una organización ha aprendido si cualquiera de sus componentes ha adquirido información y ha hecho que dicha información esté disponible para su empleo, ya sea de parte de otros componentes o de él mismo, en nombre de la organización.

De las diferentes experiencias organizacionales, las principales características del Aprendizaje Organizacional (Peluffo Martha y Catalán Edith 2002: 26) consisten en:

- a) Aumenta la capacidad estratégica de la organización, o sea se actúa de forma realista y se enfoca a su visión respondiendo más eficientemente a las demandas del medio.
- b) Refuerza la capacidad de cambiar, al manejar todos los recursos apoyados en tecnologías apropiadas para ello, se mejora la capacidad para visualizar los problemas y las diferentes alternativas utilizando la experiencia y sabiduría almacenada de la organización.
- c) Mejora el rendimiento o el desempeño de la organización al guiarse por ciertos estándares y poner atención a las debilidades en el proceso.

Al respecto y en este mismo sentido, Senge (1992) propone que las organizaciones de tener como base para aprender:

- 1) Adoptar un pensamiento sistémico
- 2) Fomentar la maestría personal de sus propias vidas

- 3) Sacar a flote y desafiar los modelos mentales prevalecientes
- 4) Crear una visión compartida
- 5) Facilitar el trabajo en equipo

Es aquí cuando el aprendizaje se vincula al conocimiento a través de la socialización de este por medio de los procesos de gestión del conocimiento.

4.3.9 La gestión del conocimiento en las organizaciones latinoamericanas

América Latina presenta un desempeño discreto y por debajo de su potencial. Cuando se compara con Asia y otras economías al mismo nivel de generación de capital, las mayores economías de América Latina (Argentina, Brasil, Chile y México) presentan los siguientes resultados:

- Baja educación secundaria y terciaria frente al Este de Asia, Sudáfrica y Hungría
- Menor gente dedicada a ciencias e ingenierías
- Menor inversión privada, licencias tecnológicas, exportaciones de alta tecnología, patentes e intensidad en negocios de innovación y desarrollo
- Excepto Chile, costos de entrada mucho mayores que el Este de Asia
- Baja capacidad para atraer inversión extranjera en Investigación y Desarrollo
- Baja expectativa como destino predilecto para atraer inversión extranjera en Investigación y Desarrollo
- Baja expectativa como localidades preferidas para promover procesos de colaboración en procesos de innovación y desarrollo con países desarrollados (Cfr. Hall, 2005; UNCTAD, 2005).

Pero si América Latina aprende en forma oportuna de sus propios aciertos y errores, tendrá mayores probabilidades de que su política pública sintonice las fuerzas de cambio que influyen decisivamente en la geoestratégica global.

Con base en Medina Javier y Ortegón Edgar (2006: 18-19) los argumentos principales son los siguientes:

- América Latina requiere una estrategia de crecimiento orientada a transformar las ventajas comparativas en competitivas, aquí se plantea que se necesitan estrategias de ruptura para alcanzarla.

- Pero América Latina no podrá lograr una estrategia satisfactoria si no visualiza metas que dimensionen el verdadero alcance de la transformación a lograr. En general, en el discurso macroeconómico tradicional falta otorgarles importancia a temas como educación, ciencia, tecnología e innovación, infraestructuras de información y régimen institucional e incentivos económicos, a la sazón los aspectos medulares de la economía de conocimiento.
- Es fundamental sintonizar una nueva Agenda del Desarrollo al nivel internacional. Se requiere dar mayor prioridad a la transformación productiva y social, las cuales no son meros subproductos de un equilibrio macroeconómico. La verdad empírica es que esta transformación no se produjo en la región en forma sustantiva en los últimos quince años de reformas neoliberales.
- América Latina requiere avanzar hacia un nuevo Modelo productivo basado en el desarrollo tecnológico y la innovación. Pero esto implica fijar metas elevadas en diversas materias.
- Incluso exige nuevos arreglos institucionales para acelerar el desarrollo de las capacidades nacionales. Con las mismas instituciones difícilmente pueden lograrse estrategias innovadoras.
- Es imperativo enriquecer la visión de futuro de la corriente principal del pensamiento económico. Los métodos proyectivos y las visiones fijas y lineales deben ser complementados con métodos prospectivos. Es fundamental pensar alternativas de futuro a través de la elaboración de escenarios. Las opciones planteadas en el presente texto muestran que América Latina debe salir de su estado actual, de bajo nivel tecnológico y baja transformación productiva.
- América Latina puede avanzar hacia el cambio de su patrón de especialización, la agregación de valor a recursos naturales o la transformación productiva a través de la inserción global basada en fuerzas exógenas con respaldo de desarrollos endógenos. Pero el avance requiere del diseño e implementación de estrategias detalladas y deliberadas, tal y como lo demuestran los casos exitosos de la experiencia internacional.
- La estrategia de crecimiento debe ganar en velocidad, pertinencia, dinamismo, capacidad de aprendizaje, visión de competitividad sistémica y desarrollo social,

percepción del costo de oportunidad, y desarrollo institucional para lograr una escala global de actuación.

En el cuadro 19 se presentan los instrumentos mediante el cual el gobierno puede promover la generación de conocimiento en el individuo, la organización y en su sociedad en general.

Cuadro 19

ARTICULACIÓN Y COORDINACIÓN DE POLÍTICAS DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO	
Factores críticos	Instrumentos
<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de modelo de política tecnológica • Reestructuración de fondos tecnológicos • Aumento de la magnitud de los recursos • Atracción de empresas multinacionales • Apoyo a empresas locales • Fortalecimiento del sistema nacional de innovación • Modernización de pymes • Infraestructura digital • Infraestructura científico-tecnológica • Inversión en capital humano 	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos fiscales • Crédito público directo • Subvenciones • Capital de riesgo • Incentivos del aparato oficial de ciencia y tecnología • Misiones Tecnológicas e Industriales de observación • Servicios de divulgación tecnológica para pymes • Laboratorios de investigación y desarrollo transferible • Gestión de sistemas de propiedad intelectual

Fuente: CEPAL (2004).

4.3.10 El INTRAGOB un esfuerzo del gobierno federal para incorporar la gestión del conocimiento a las organizaciones gubernamentales.

El modelo de gestión de la calidad para el Gobierno Federal 2000-2006 tuvo como base los siguientes criterios:

- 1) Satisfacción del Cliente y Ciudadano
- 2) Liderazgo
- 3) Desarrollo del Personal y del Capital Intelectual
- 4) Gestión de la Información, del conocimiento y de la Tecnología**
- 5) Planeación
- 6) Gestión y Mejora de Procesos
- 7) Impacto en la Sociedad
- 8) Resultados

Dentro del que destaca el criterio cuatro que tiene como objetivo el implantar la Gestión de la Información, del Conocimiento y de la Tecnología.

El contexto en el cual se encuentran que los objetivos, planes estratégicos y operativos no se pueden realizar si la Dependencia o Entidad no cuenta con una infraestructura que permita dotar al personal con la información que requiere para desarrollar sus funciones.

La recopilación de información tiene un costo, por lo que es fundamental en la administración de la información cuidar que los datos recopilados sirvan para administrar las operaciones, tomar decisiones y generar valor. Los criterios rigurosos para seleccionar datos de operación y enfocarse a los pocos vitales, son una exigencia del desempeño con calidad en la administración de la información. Los objetivos estratégicos y operativos requieren para su realización de una infraestructura tecnológica por lo que la alineación de estos elementos resulta fundamental.

La pregunta que guió a este criterio es ¿Qué prácticas se pueden implementar y con qué documentos se puede demostrar la aplicación de los requerimientos del Criterio: Información, Conocimiento y Tecnología?

En el punto de Gestión del Conocimiento que se analizan:

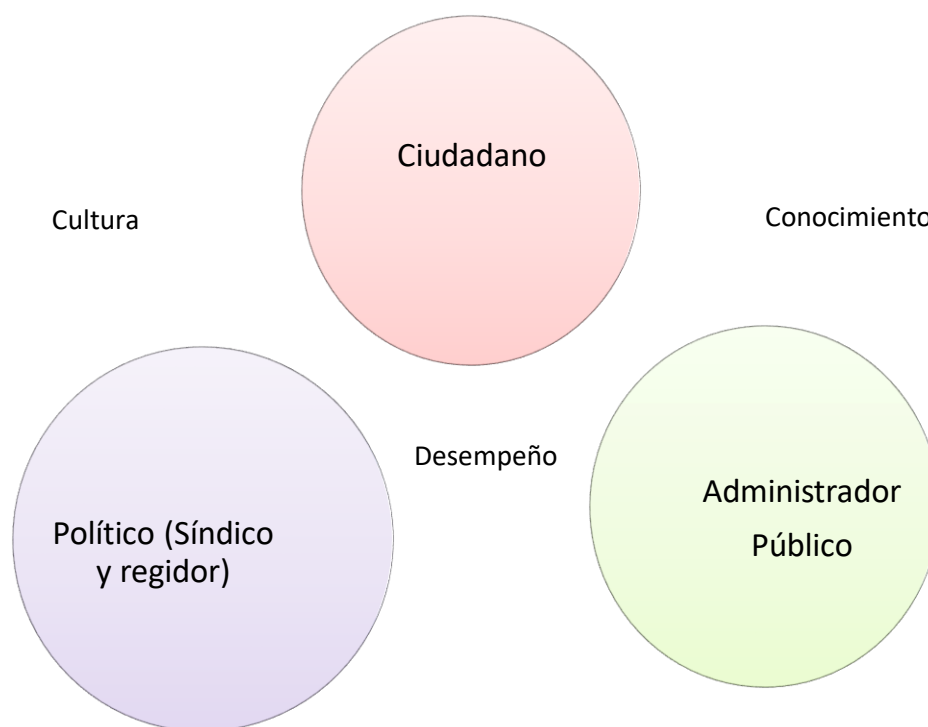
- La forma como se identifican los conocimientos relevantes que requiere la Dependencia o Entidad
- Métodos y herramientas utilizados para estimular las prácticas de innovación
- Las formas como se capturan y protegen los conocimientos de la unidad
- La manera en que se da acceso a los conocimientos requeridos por los usuarios internos y externos

Si bien este es un esfuerzo por entrar a la sociedad del conocimiento por parte del gobierno federal mexicano, los beneficios quedaron pendientes ya que en la actual administración federal este ejercicio se desechó. Lo graves de la postura actual de esta administración es el gran retroceso que se tiene en el tema, y aunado a ello se dejan de lado desde las más altas esferas de la administración pública un tema que es por demás el más avanzado y desarrollado patrón de acumulación como lo hemos revisado.

Capítulo 5. Estudio de caso del desempeño municipal: una visión desde los estudios organizacionales

En este capítulo se analizarán las perspectivas de tres los actores que son a) los ciudadanos, b) los empleados de la administración pública (burócratas) y c) los políticos (síndico y regidor), para conocer la visión que se tiene en torno al desempeño y su relación con el conocimiento y la cultura, como se muestra en la siguiente figura 11.

Figura 11. Perspectivas de los tres actores



Las entrevistas se realizaron a partir de las variables del conocimiento, la cultura y el desempeño, a continuación, se presenta la visión genérica de cada uno de los tres actores, en dónde se verá que cada actor está orientado su actuación y desempeño en función de su propio grupo al que representa y es sólo a partir de los recursos de poder que tienen que se imponen unos a otros. Lo anterior será analizado con base en las preguntas siguientes:

5. 1 Percepción del entorno

El sistema de reclutamiento del personal público es un tema que a nivel federal ha tomado importancia a partir del 2003 con la Ley del Servicio Profesional de Carrera en México, sin embargo, a nivel estatal y municipal estos avances están lejos de llegar. La profesionalización de los servidores públicos es una de las asignaturas pendientes en la Administración Pública en México, de la misma manera el contar con un cuerpo de Administradores Públicos reclutados con base en el mérito y no en un sistema de botín, es pieza clave para la mejora gubernamental y para la prestación de bienes y servicios con estándares mínimos de calidad. A continuación, se presentan las preguntas que nos permitan ir conociendo el entorno del municipio desde cada visión de los tres actores ya mencionados.

¿Cómo deberían de ser seleccionados los servidores públicos del municipio?

- Ciudadanos: Los empleados públicos deben ser “seleccionados con base en capacidades, experiencia, con estudios y que se debe permitir el acceso a los mejores ciudadanos y también pagarles buenos salarios.
- Políticos: Consideran que “los administradores públicos se deben elegir con base en dos cosas, 1) con base en su preparación y experiencia y 2) con base en la confianza y recomendación del líder del equipo”.
- Administradores Públicos: Es más importante trabajar con gente recomendada porque tiene más compromiso y disposición y no cuestiona tanto las decisiones.

Así, tenemos que para los políticos y administradores públicos es importante la amistad y el amiguismo en la política y en la administración pública, porque dicen

que tienen más compromiso es decir si hubiera un sistema de ingreso mediante concurso, el empleado público no le debería el favor a nadie y eso es considerado como falta de compromiso.

Esta visión contrasta con la opinión del ciudadano cuando considera que se “debe dar oportunidad a la gente joven que no esta tan amañada y que tiene preparación. Sin embargo, sabemos que la única forma de seleccionar a los políticos es a través de la elección, lo que sería importante es poder quitarlos cuando no dan resultados”, mediante una evaluación de su desempeño por una institución autónoma en este caso del propio municipio.

¿A quién deben de responder y dar cuentas los empleados públicos y los políticos?

Ciudadanos: Se le debe rendir cuenta a “la sociedad que es la que paga sus salarios, bonos y todas esas súper prestaciones que tienen, sobre todos los altos mandos. Sin embargo, sabemos que a quien responden es sólo a sus intereses muy particulares y a sus grupos políticos, pero no sólo los políticos sino también los administradores públicos, ya que te dan el servicio más rápido si vienes recomendado de algún buen padrino”.

Políticos: Además de que se deben rendir cuentas a los ciudadanos, es a su grupo político también y principalmente a los amigos que los invitan a trabajar.

Administradores Públicos: Se deben rendir cuentas al partido político que nos ha apoyado, ya que adicionalmente obedecen a los intereses de los ciudadanos integrados en la agenda del partido.

En esta línea se identifica que mientras el ciudadano considera que un empleado público “debe de dar cuentas a la institución a la que trabaja, al país, a la ciudadanía de manera general, los Políticos y Administradores Públicos, se quedan en el nivel

de dar cuentas a su partido, al jefe y a los amigos que no buscan necesariamente el bien común sino sus propios intereses de grupo.

¿Le gustaría (a) ser servidor público?

Ciudadanos: Creo que es mejor desarrollarse profesionalmente en otras actividades, pienso que ser burócrata no es algo socialmente bien aceptado, aunque muchos quisieran estar ahí. Por eso el famoso dicho “es un error vivir fuera del presupuesto”. Ser servidor público sirve para hacerse de dinero en un corto tiempo. Es mejor trabajar y estar con la frente en alto y no ser lo contrario: Flojo y alguien que pide dinero por debajo de la mesa. Desafortunadamente creo que esta socialmente muy devaluado ser burócrata. Hay que ver nada más a los maestros de primaria y secundaria que se pasan 3 o 4 meses del año en huelga, pero eso si cobrando cada quincena.

Políticos: Nos agrada poder estar en el poder para poder apoyar a la gente y a las instituciones además de que conocemos a gente importante e interesante en este medio, situación que es vital para ir haciendo carrera.

Administradores Públicos: Sobre la profesión de empleado público se tiene socialmente la impresión de no ser una buena profesión, sin embargo, estamos aquí porque nos gusta servir a la sociedad, no hay otra razón, aun cuando estamos limitados por regulación, recursos y temas políticos, es un honor ser empleado gubernamental.

Lo que podemos encontrar con base en lo anterior es que el empleo gubernamental no tiene una buena aceptación social por ser considerados los empleados como personas flojas, ineptos, incompetentes y corruptos, situación que contrasta con los Políticos y Administradores Públicos.

¿Cuál es la importancia del trabajo de un servidor público?

- Ciudadanos: La importancia de un servidor público depende de que servidor público hablemos, un bombero es digno de admiración, pero por ejemplo un policía desafortunadamente como que no es el mejor ejemplo a seguir. O un profesor, como que antes era una profesión noble pero ahora es pura grilla y no se dedican a enseñarle a los niños y jóvenes, la educación pública en los niveles básicos tiene poca calidad. Ahora que ser miembro de la burocracia en el municipio pues es más importante el servidor público que pasa a recolectar la basura, el que repara las fugas de agua o la falta de luz en la colonia, esos como que trabajan más, pero los que están en las oficinas como que no. Creo que si no estuviera el personal de oficina, el personal de mandos medios no habría diferencia, las cosas caminarían igual sin muchos problemas con los empleados de base.
- Políticos: Esta función es de suma importancia porque se vigila la actuación de la Administración Municipal, se controla para que no hagan de las suyas.
- Administradores Públicos: Pues sin servidores públicos, no funcionaría la sociedad, se generaría un caos, es más, somos un mal necesario para la armonización de la sociedad.

Mientras la visión ciudadana da relevancia al servidor público que presta los servicios cotidianos, los otros actores justifican su importancia en el sistema municipal para que funcionen las cosas.

¿Qué es lo que mejor se está haciendo en esta administración?

- Ciudadanos: La infraestructura, los puentes que están construyendo, ahorita es un caos, pero sabemos que después ayudara a mejorar la vialidad. Se está construyendo obra pública. Pero todo mundo sabe que el Sr. Peña Nieto, lo está haciendo porque quiere ser presidente. Es decir, no hay que creer que es por el bien de la población, él va tras un objetivo que le dé a fin de cuentas más poder. Sin embargo, veo mucha corrupción.
- Políticos: EL consenso de proyectos y la negociación de presupuesto con el Estado (EDOMEX) y la SHCP, es lo que da relevancia a esta administración para la generación de empleos, mejorar la calidad en la educación e incrementar la seguridad pública.
- Administradores Públicos: La certificación de los procesos de trabajo es lo más importante que se ha realizado, ya que se está estandarizando formatos, normas, usos de tecnologías de la información, todo para mejorar la prestación de los bienes y servicios a la sociedad.

Mientras los ciudadanos sólo ven la infraestructura, los políticos consideran que la negociación y cabildeo es lo mejor que están realizando y por su parte los empleados públicos consideran que la certificación de sus procesos es lo más importante, que se está realizado, ya que así le facilitan los trámites y servicios al ciudadano.

¿A qué se le da prioridad en el municipio?

- Ciudadanos: No se sabe a qué le den prioridad en el Palacio Municipal, pero hay desempleo, inseguridad, mala educación y pésimos servicios. La prioridad para esta gente (Servidores públicos y Políticos) es mantenerse en su empleo y conservar sus privilegios. Pero mientras el gobierno no genere empleos y

escuelas, los jóvenes estarán en las calles de vagos o como ahora dicen de “Ninis”, porque no tienen opciones.

Políticos: La inversión en Obra Pública en infraestructura es algo prioritario, ya que se generará inversión y empleos al municipio, somos unos de los tres más importantes municipios a nivel nacional.

Administradores Públicos: La prioridad es poder atender al ciudadano con altos estándares de calidad, poder satisfacer las necesidades de la sociedad debe ser lo más importante.

Se presenta un contraste entre la ciudadanía y los servidores públicos, ya que mientras los primeros se quejan de los trámites y servicios, los segundos dicen que la prioridad es atender al ciudadano lo mejor posible. En tanto que los políticos ven en la Obra Pública la prioridad.

¿Qué es lo más importante para el Municipio?

Ciudadanos: Que la gente esté conforme y satisfecha con la gestión del presidente municipal, con los servicios que proporcionan, que no haya escándalos de malos manejos o cosas así, lo más importante debe ser la población. Además, los recursos no son los mismos y creo que la corrupción también es mayor en los municipios, con sus excepciones. Sin embargo, también consideran que, para la gente del palacio municipal, lo más importante es robar sin que se note mucho porque si no pues también se les acaba la mina.

Políticos: Lo importante es tener a una sociedad bien informada, que puedan ver y distinguir entre las distintas opciones políticas con base en los resultados que se han dado.

Administradores Públicos: Tener una administración profesional de carrera ya que cada tres años la gente se va o la “van” y llega la nueva gente con su equipo para aprender de cero y esos genera deficiencias en el proceso administrativo.

Por una parte, los ciudadanos consideran que lo importante para ellos es recibir servicios y quedar satisfechos a la par de que opinan que los puestos públicos sirven para enriquecer a los servidores públicos y a los políticos. Para los administradores Públicos lo importante es la permanencia en el aparato gubernamental mientras que para los Políticos es que la ciudadanía distinga a partir de los resultados las ventajas de una opción política de otra.

¿Cuáles son las tres Fortalezas y las tres debilidades del municipio?

Ciudadanos: Fortalezas: 1) El alumbrado y algunas cuestiones viales, pero a los ciudadanos nos cuesta pagar con los impuestos. 2) La Ley está de su lado y uno como ciudadano pues tiene que acatar. 3) No se percibe otra.

Debilidades: 1) Que ahí trabaja sólo aquél que tiene una relación o influencias para trabajar ahí. 2) La corrupción también es algo que existe y no debería de ser así. 3) Que no hagan su trabajo, cualquier pretexto busca para no trabajar o salir a desayunar. A veces están, pero no están trabajando, sólo están sentados y platicando esperando la hora de irse.

Políticos: Fortalezas: 1) Que hay Síndico y regidores del mismo partido político del presidente municipal. 2) Que mucha gente que trabaja ahí ya tiene experiencia de administraciones anteriores.

3) Que hay equipos informales que contribuyen a la solución de problemas.

Debilidades: 1) Tres años es muy poco tiempo para resolver los problemas del municipio. 2) Que no hay opción de reelección. 3) Que los recursos son escasos y se tiene que negociar con el Gobernador y la SHCP.

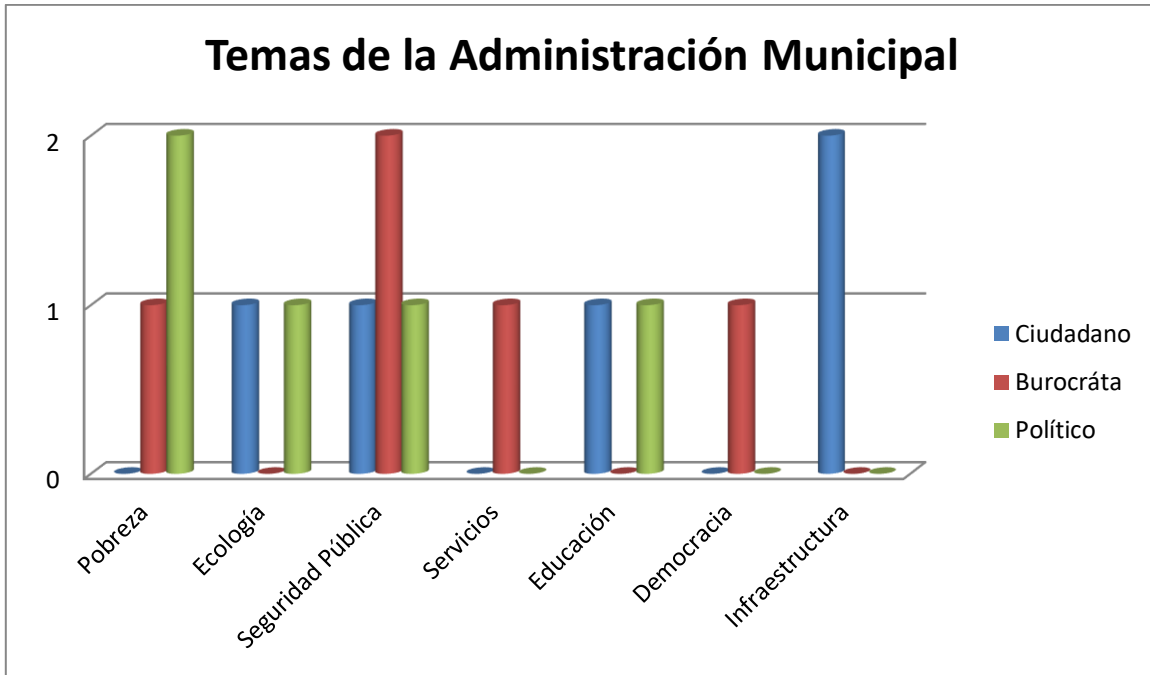
Administradores Públicos: Fortalezas: 1) Hay un buen equipo de trabajo. 2) Hay gente con experiencia de la Administración pasada. 3) El presidente de la República es de nuestro mismo partido.

Debilidades: 1) Hay poca profesionalización. 2) Hay mucha rotación de personal por los cambios en el poder de los diferentes grupos políticos. 3) Hay pocos recursos para atender una población tan grande.

Mientras que para el ciudadano hay pocas fortalezas para los políticos existen varias que coinciden con los administradores públicos, en contraste, las debilidades que percibe el ciudadano redundan en ineficiencia, corrupción y desinterés.

¿Qué temas son los más importantes para el municipio?

A continuación, se presenta una gráfica con los temas mencionados como de mayor importancia para los tres sectores analizados.



De la gráfica anterior podemos observar que tanto los burócratas y los políticos tienen diferentes prioridades a las necesidades del ciudadano. Mientras que el ciudadano percibe que lo más importante es la infraestructura –cuestión visible por el caos que generan estas obras-, los políticos consideran que lo más importante es el combate a la pobreza a través de la entrega de becas y de desayunos escolares. Por su parte el burócrata considera que lo más importante es el combate a la inseguridad. Lo anterior nos pone de manifiesto que cada uno de estos tres actores tiene visiones de la realidad no sólo diferentes sino en algún momento hasta contradictorias.

¿Qué opina del trabajo del Síndico y de los regidores?

Ciudadanos: Son personas que viven de manipular a los ciudadanos, viven de los impuestos que todos pagamos, y no vale la pena contratarlos porque no sirven para nada, sólo se andan paseando en cantinas y con mujeres de fiesta en fiesta igual que el Presidente Municipal. Hay que incorporar gente de trabajo y no a los amigos flojos y ambiciosos o sus amantes.

Políticos: Pues que vean los resultados, hemos buscado la negociación para obras importantes, ese es el resultado de nuestro trabajo, acciones concretas.

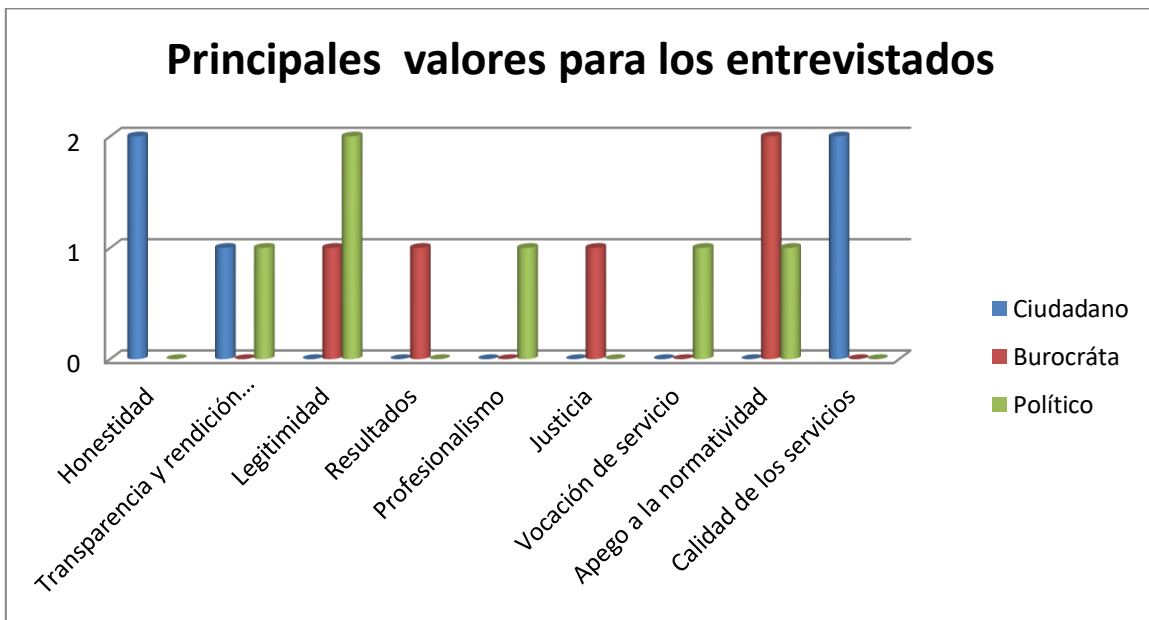
Administradores Públicos: Pues muchas veces nos presionan, ya que hacen compromisos que quieren que nosotros resolvamos, pero no tenemos recursos o ya están etiquetados y es complicado reasignar recursos, pero si no lo haces pueden hacer que te despidan, son también nuestros jefes, además del Presidente Municipal.

Las visiones de los tres actores no coinciden en lo mínimo, el ciudadano se siente engañado, el político se vive como eficiente y el Administrador Público con más de un jefe y atendiendo los intereses de grupos políticos.

5.2 Valores de los actores y de la organización

En este punto se analizará la percepción de los principales valores para los ciudadanos, los Administradores Públicos y los Políticos.

¿Cuáles son los tres principales valores para Usted?



Par el ciudadano los valores más importantes son la honestidad y la calidad de los servicios que presta el municipio, mientras que para los burócratas lo importante es el apego a la normatividad, situación entendida porque de no observar la norma se sabe que 1) que podrían ser sancionados y 2) fundamentalmente porque así tienen espacios de incertidumbre que son fuente de corrupción por el excesivo número de normas y trámites que se deben de realizar en un tiempo por demás prolongado, pero eso sí, en apego a la norma. Sin embargo, para los políticos lo más importante es la legitimidad que tengan, ya que al ser figuras públicas es importante estar bien posicionados para futuras elecciones o para realizar acarreo político para beneficios del partido político en cuestión como se muestra en las siguientes cuatro graficas.

5.3 El conocimiento municipal

En este punto se analizarán los elementos que permitirán identificar la gestión del conocimiento el municipio analizado desde la perspectiva de los Ciudadanos, los Administradores Públicos y los Políticos.

¿Le parece que el empleo de los servidores públicos debe ser permanente?

Ciudadanos: Deberían de ponerlos a trabajar por contrato y que cada tres meses los evalúen sus clientes como a la mayoría de nosotros y que en base en ello se determine su permanencia o no.

Políticos: Hasta cierto nivel si, los mandos medios y operativos deberían de permanecer, pero los puestos de mando si deben de cambiarse cuando llega el nuevo equipo, porque estamos ante un tema de confianza, un tema político y no un tema técnico.

Administradores Públicos: Es muy importante la permanencia, ya que hay conocimiento adquirido que no está documentado en algún manual. Y si la gente se va con el cambio de presidente municipal, quien más pierde es la sociedad.

Este tema se torna en un grave problema ya que los ciudadanos consideran que no debería de haber continuidad si no hay beneficios, el problema es que cada trienio hay pérdida de conocimiento adquirido.

¿Qué nivel de servidores públicos son los más importantes?

Ciudadanos: Son los operativos, los que están trayendo, haciendo y llenando los papeles. Así como los que los bomberos, los médicos nadie más, todos los demás son de lo peor. Se sabe que cada rato

cambia los mandos medios y que quienes sacan el trabajo son los empleados que llaman de base o sindicalizados, creo que, aunque flojos y con una cuota diaria de trabajo son más importantes que los altos funcionarios que nada más se la pasan en juntas y paseando

Políticos: Sin duda el cabildo, ya que son los representantes de los ciudadanos, se cuidan los intereses comunes y el bienestar social.

Administradores Públicos: Definitivamente los mandos medios, ya que ellos interpretan la Estrategia y la operacionalización el personal de base, así los mandos medios son el eslabón más importante.

Como podemos observar, la visión ciudadana se enfoca al personal operativo, en cuanto a los otros dos actores, ellos mismos se reconocen como los más importantes.

¿Generalmente usted felicita a los servidores públicos cuando hacen las cosas bien?

Ciudadanos: Pues les doy las gracias a uno que otro la verdad es que es difícil hacerlo de corazón. Se aprende que cada que hay que ir al municipio a realizar algún trámite, se debe llevar una caja de chocolates o varios regalitos para las secretarias y para los que atienden, aprendí eso porque antes llegaba y no me atendían, pero vi a una señora que aplico esa estrategia y mira ya no me ha fallado.

Políticos: Sin duda, el reconocimiento es importante para que los servidores públicos den el máximo en su empleo, sin

reconocimiento y motivación la gente se desanima y su productividad disminuye.

Administradores El mejor reconocimiento que te pueden dar es que sigas
Públicos: laborando otra quincena.

El enfoque ciudadano va relacionado más que a felicitar o reconocer el trabajo del servidor público, a que busca a través de regalos quedar con bien con los servidores públicos que le prestan trámites y servicios, en tanto que para el servidor público considera que el reconocimiento se da al permanecer en el empleo. En tanto que para los políticos es más un discurso que algo tangible.

¿Cree que los servidores públicos reciben el salario que les corresponde por su trabajo?

Ciudadanos: Para lo que hacen y como lo hacen, tienen salarios muy altos, de hecho, ha salido en periódicos o las noticias que hasta llegan a ganar más que el presidente, los puestos operativos reciben muy poco dinero y pues también dicen que no quieren trabajar por tan poco dinero que les pagan, pero yo opino que si uno acepta el empleo pues debe de trabajar bien así le paguen poco, ya que a nadie obligan a estar ahí.

Políticos: Para a responsabilidad es poco el salario, uno debe estar disponible las 24 horas del día los 365 días del año.

Administradores Los salarios son muy bajos, si los comparamos con el nivel
Públicos: federal, el trabajo es bastante y sin los recursos necesarios para poder hacer las cosas que nos encomiendan. A veces uno tiene que poner dinero de su bolsillo porque ni papelería te dan. Los salarios están muy castigados y eso promueve que se den actos de corrupción, porque al no alcanzar se tiene que ver

como se ayuda el servidor público, pidiendo el apoyo al ciudadano para agilizarle sus trámites.

Los ciudadanos perciben que hay altos salarios y prestaciones al personal de mando en tanto que al personal operativo lo identifican con ingresos bajos; por su parte los políticos consideran que derivado de sus responsabilidades el salario es poco y finalmente el servidor público considera que sus ingresos son bajos y que trabajan mucho por lo que reciben.

¿Propone ideas y mejoras para el Municipio?

Ciudadanos: No, si cuando te quieres quejar por un mal trato o mal servicio no hay a dónde, imagínate si quisiera proponerles algo para que mejoraran, con que hagan su trabajo ya es bastante. Yo trabajo, soy productivo, responsable y no tengo tiempo para ello. Aunque me podría dar tiempo si existiera un buzón o algo así pero que hicieran caso, que escucharan, pero actualmente creo, hasta donde yo sé que no hay un mecanismo así.

Políticos: Siempre estamos buscando hacer que mejore la Administración Municipal, permanentemente estamos dialogando con los servidores públicos que atienden al ciudadano para que mejoren en atención, calidad, tiempo, disminuyan requisitos; pero a veces tenemos problemas con el personal de base porque no quieren hacer algo que no esté en su contrato, por eso tiene uno que andarlos presionando para que hagan bien las cosas.

Administradores Públicos: Todo depende de tu jefe, si es alguien que está dispuesto a escuchar, se puede proponer, sino mejor ni se habla. Hay jefes que creen que les quieres quitar su puesto si propones una mejora, no hay condiciones que fomenten la mejora continua.

Hay una enorme distancia del ciudadano hacia las autoridades municipales, ya que considera que ni siquiera pueden tener acceso al edificio sede, los políticos consideran que tienen que andar presionando a los servidores públicos para que hagan su trabajo, en tanto que estos se sienten presionados por los políticos que realizan promesas y buscan cumplir generando caos y desorden en cuanto a lo programado y presupuestado.

¿Cómo participa usted en la toma de decisiones de su comunidad?

Ciudadanos: No participo, no tiene caso, es perder el tiempo, pero regularmente los jubilados que no tiene nada que hacer son los que andan ahí participando, pero con un trabajo y distancias de transporte de cuatros horas al día pues no quedan ganas de participar, además que sólo te utilizan para legitimizar, no es tomada en serio tu participación.

Políticos: En las reuniones, juntas del Ayuntamiento, en asambleas y foros, permanentemente estamos en el proceso de toma de decisiones para beneficiar al ciudadano.

Administradores Públicos: En estos niveles no se toman decisiones, se ejecutan las ordenes de los jefes y punto. Los márgenes son escasos para poder tomar decisiones, ya todo esta jerarquizado y burocratizado, no hay espacio para eso.

Lo anterior nos muestra que el ciudadano considera la participación es para personas que no tiene nada que hacer y que quizá el hecho de que cambien sus formas responda a querer mejorar, pero está en función de los intereses de los jefes y no de la sociedad.

¿Cómo cree que los empleados aprendieron a realizar su trabajo?

- Ciudadanos: No se sabe quién les haya enseñado, pero les enseñó muy mal, es difícil rescatar a algún buen servidor público. Yo no contrataría a nadie que haya trabajado en el gobierno.
- Políticos: Hay personal que ya tiene experiencia en este o en otros municipios, ya sabe cómo hacer las cosas, en nuestro caso uno viene aprendiendo desde abajo, estando siempre a la disposición de los jefes, uno siempre debe estar atento para ver cómo hacen las cosas.
- Administradores Públicos: Nadie nace sabiendo, siempre que llega uno a un nuevo trabajo, hay que ir aprendiendo, aunque es difícil al principio nadie te enseña nada, los compañeros son muy envidiosos, creen que, si te enseñan lo que saben, después los puedes despedir una vez que ya les aprendiste.

La opinión de los ciudadanos es que no contratarían a un empleado gubernamental, los políticos consideran que ya hay experiencia de otras administraciones y los servidores públicos que nadie te enseña a trabajar por temor a ser despedido.

¿Cree usted que existe un sistema de detección de necesidades de capacitación?

- Ciudadanos: De existir este no estarían tan mal preparados los servidores públicos, serían más eficientes además de que sería muy bueno que pudieran, recibir algún curso de sensibilización para atender al público, sobre todo falta mucha vocación de servicio, atender de buena gana y tratar de resolver al ciudadano sus necesidades.

Políticos: Hay un esquema para generar convenios con universidades y que el personal pueda estar más preparado para realizar mejor su desempeño, hemos propuesto que para que no se pare la operación se hagan cursos los fines de semana, pero los administrativos no quieren ir. No tiene compromiso como nosotros que estamos siempre a la orden.

Administradores Al tiempo que se tiene mucho trabajo que hacer, se cuenta con poco personal y pocos recursos para hacer su trabajo, entonces no hay presupuesto y tiempo para ir a capacitarse, de hecho, algunos jefes comentan que, si vienes a trabajar o a estudiar, que decida uno su prioridad.

No se percibe una formación de parte de los ciudadanos respecto a los servidores públicos, en tanto que estos no tienen tiempo ni recursos porque se sienten con excesivas cargas de trabajo. Los políticos por su parte tienen una visión más institucional.

¿Cuál cree que es el mecanismo para registrar las ideas y los conocimientos generados en la organización?

Ciudadanos: La gente es el principal mecanismo para preservar el conocimiento, el problema es que cuando se va la persona, ese conocimiento se va con él.

Políticos: El escuchar al ciudadano para saber sus necesidades, y generar ideas de mejora, programas de acción, el dialogo permanente es la mejor manera de ir construyendo esas ideas de conocimiento.

Administradores Hay una necesidad de tecnología (computadoras) y sistemas Públicos: para registrar información, tener procesos documentados, ya que se pierden los históricos con facilidad. Los servidores

públicos que se van se llevan hasta las escobas, comienzas desde cero, sobre todo cuando es el cambio de un partido político a otro.

Los ciudadanos consideran que el conocimiento está en el personal de base, los servidores públicos consideran necesarios la documentación de las actividades, mediante manuales de procesos y procedimientos. En tanto que para el político el poder escuchar de viva voz, las necesidades del ciudadano le permiten crear registros.

5. 4 Cultura organizacional

En este apartado se busca identificar cuál es la percepción de los actores sobre el desempeño.

¿Comparte usted sus experiencias ciudadanas con otros ciudadanos?

- Ciudadanos: Si se comparten las experiencias ciudadanas, pero sobre todo las malas. Lo platican con amigos y familiares, por lo general los fines de semana.
- Políticos: Somos como cualquier ciudadano, pero al tener una responsabilidad pública nuestros comentarios siempre tienen un tinte político, pero siempre al buscar resolver problemas.
- Administradores Públicos: Cuando se llega a tener trato con los ciudadanos les hacemos recomendaciones y ellos a nosotros, pero no es fácil también hay ciudadanos groseros que nos insultan y gritan, así menos los atiende uno, pero en lo general si se busca tener retroalimentación.

El ciudadano considera comparte principalmente las malas experiencias con su familia, no considera importante hacerlo ante las autoridades ya que no se siente tomado en cuenta. Por su parte los servidores públicos consideran que si hay una retroalimentación mutua.

¿Está de acuerdo con la visión y misión del municipio?

- Ciudadanos: En su totalidad dijeron no conocer la misión y la visión.
- Políticos: La misión y la visión la construimos juntos con el Presidente Municipal y su equipo.
- Administradores Públicos: De hecho, nosotros en la pantalla de las computadoras tenemos de fondo de pantalla la misión y visión del municipio. Así que se conoce perfectamente hacia dónde vamos.

Mientras los ciudadanos desconocen la misión y visión del Municipio, los políticos y administradores públicos los conocen a la perfección. Situación que muestra una brecha de conocimientos y orientación entre los actores.

¿Conoce los objetivos, compromisos, programas y políticas del municipio?

Ciudadanos: En su totalidad dijeron no conocer los objetivos del municipio. Pero que se sabe que en épocas de elección hay programas y apoyos para que votes por ellos, te dan tincos para agua, laminas, mochilas...en fin. Todo lo que ya sabemos.

Políticos: Se fijan los objetivos en plan de desarrollo municipal en el participamos nosotros, los ciudadanos y los servidores públicos, todos los conocemos.

Administradores Públicos: Dado que se operan todo lo programado, todos los compromisos políticos, por supuesto que se conocen. También se conoce para poder hacer cada uno su trabajo y brindar un servicio de calidad al ciudadano.

De la misma manera, mientras los ciudadanos desconocen los objetivos del Municipio, los políticos y administradores públicos los conocen a la perfección.

¿Qué es lo que más lo identifica con los empleados municipales?

Ciudadanos: Si hubiera algo que nos identificará seríamos flojos, holgazanes y buenos para nada, da pena tener a estas autoridades y a otras muchas también, son un lastre para la sociedad, están sólo para jodernos y no para ayudarnos.

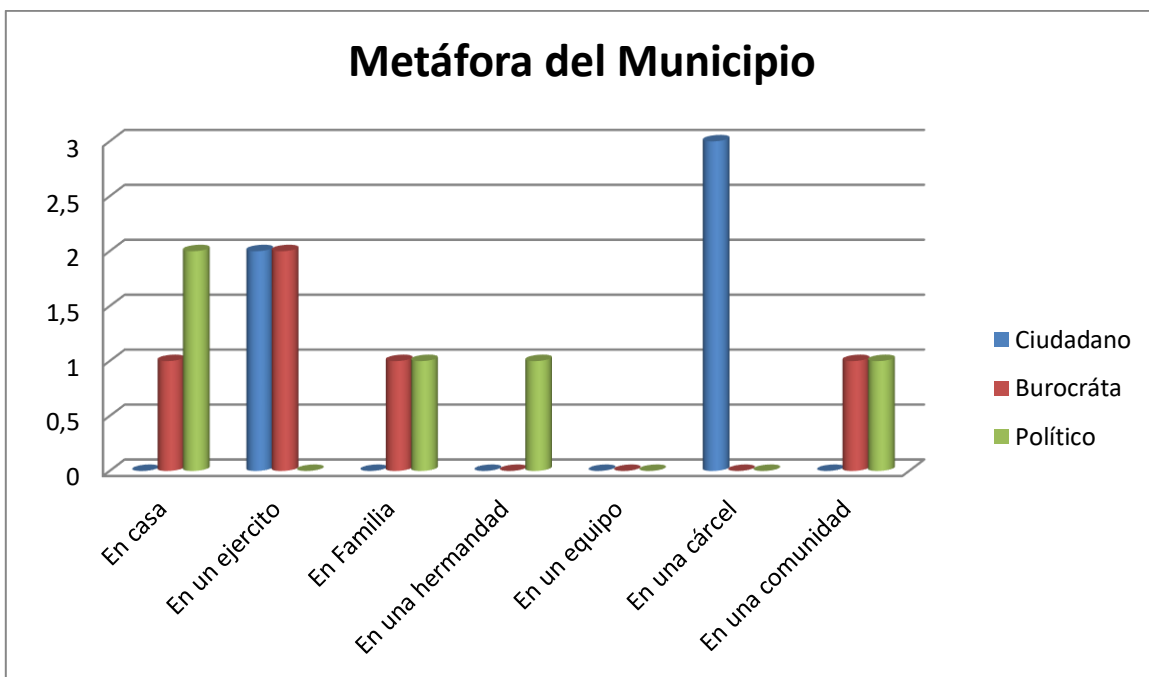
Políticos: Las ganas de poder servir a la sociedad, estamos comprometidos con el bienestar de nuestra comunidad.

Administradores Públicos: Los lazos del partido por el que estamos aquí y el querer hacer mejor las cosas con los recursos que contamos.

No hay algo que identifique al ciudadano con el político y servidor público.

¿Cómo se siente en su Municipio?

En el Municipio, la metáfora con que más se identifican los actores, se encuentran en la siguiente gráfica:



Es muy interesante la perspectiva de que el Ciudadano se siente en una prisión, en tanto que el Político se siente en casa, por su parte el Administrador Público se identifica con el Ejército, en Familia y en una comunidad con el Político.

5.5 Desempeño organizacional

En este apartado se busca identificar cuál es la percepción de los actores sobre el desempeño.

¿Cuál es la relación que tiene con las autoridades?

Ciudadanos: Es muy poca y espero no tener ninguna, además de que no creo que te reciban si vas al Palacio Municipal, ya que ni siquiera te dejan entrar.

Políticos: Dado que tenemos que hacer trabajo de vigilancia y en comisiones dar seguimiento a proyectos y compromisos, permanentemente estamos interactuando con diversas autoridades.

Administradores Públicos: Sólo se tiene relación con el jefe inmediato, la estructura es muy vertical, excepto en tiempos de campaña política ahí si las jerarquías no pesan tanto y puedes interactuar con medio mundo, pero sólo así.

Mientras el ciudadano considera que no tiene ninguna relación, el político considera su papel de vigilancia como algo trascendental sobre todo para poder ir creciendo en grupos de poder, en tanto que el servidor público sólo tiene relación con su jefe y un margen de maniobra muy acotado.

¿Piensa usted que la amistad es importante en las relaciones de trabajo?

Ciudadanos: La amistad es más importante que los resultados, esto le ha hecho mucho daño al país el sistema de “palancas” y de amigos y es que el amiguismo provoca en el gobierno cada personaje

que nada más hay que ver. Es una vergüenza ver a varios tipos, que son disque nuestros representantes, creo que México es un país de gente trabajadora no del tipo de gente que representa la clase política y se les debería de pagar el salario mínimo.

Políticos: Definitivamente uno es profesional, pero siempre hay que estar atento para apoyar a los amigos, en diversas ocasiones las relaciones de amistad son las que desatoran los problemas. Sí, es más importante la amistad, sobre todo hay que cuidarla, porque de pronto te mandan un recomendado y hay que cobijarlo, hay que tratarlo bien, porque un amigo te lo manda y bueno eso es un favor que después puede uno capitalizar.

Administradores Públicos: Para mejor el clima organizacional, es necesario que haya empatía, respeto y tolerancia para así generar condiciones de armonía. Desafortunadamente en el tema laboral te tienes que hacer de amigos, ya que es importante que generes relaciones para irte sumando a un equipo de trabajo. En varias ocasiones llega gente a la que uno le tiene además de enseñar, hacerle el trabajo, pero ni modo, así se gana uno el afecto y apoyo de los equipos de trabajo. La Administración Pública funciona más por cuestiones de amistad que por cuestiones normativas o institucionales.

Para los ciudadanos debe haber una relación más profesional que personal en la Administración Municipal; sin embargo, tanto para los políticos como para los servidores públicos, la amistad y las relaciones personales son más importantes que las cuestiones institucionales.

¿Cree que el trabajo de empleado público en este municipio ofrece la oportunidad de crecer profesionalmente?

Ciudadanos: El empleado público es gente con poca preparación que no podría estar compitiendo en el sector privado, además de que, hay pocas opciones de crecimiento, el crecimiento está en lo político.

Políticos: Para poder crecer primero hay que mantenerse, y para seguir aquí hay que ser buen político, los resultados no son tan importantes si tienes buenas relaciones, si eres parte del equipo, estas protegido. Por eso hay que estar en el equipo fuera de él, nadie te protege, estas sólo frente al vaivén político.

Administradores Públicos: No hay forma de crecer, es más fácil salir que permanecer y crecer. Si el jefe se va o le dan las gracias te vas con él. La Administración Pública es muy ingrata, no vale la pena desvelarte y esforzarte, eso no cuenta, el trabajo no es reconocido y valorado. Crece más la gente que se va a comer y beber con los jefes a las cantinas que la gente que trabaja y hace mérito. Hay que aprender a ser político para permanecer en este medio, llevarle pan recién horneado al jefe para quedar bien, alabarlo y decirle que se ve muy bien, o en las reuniones que mencionar que sus argumentos son increíblemente brillantes (aunque sean tonterías). Aquí aprendí la cuarta ley de Newton que dice: el cuerpo que más se arrastra tiende a subir, y eso es cierto, está comprobado. Así que para subir hay que arrastrarse, hay que humillarse, ir a cantinas, ser un bufón.

Se considera desde la visión del ciudadano que los empleados públicos tienen poca preparación profesional, y coincide con los otros dos actores en que para poder mantenerse y crecer en la Administración Pública el camino es la Política, ya que el trabajo y el mérito se considera como algo no importante.

¿Qué es el desempeño?

- Ciudadanos: Una muestra de que el gobierno municipal está haciendo bien las cosas es sencillamente que el camión de la basura pasa cada a diario, que se tenga agua todos los días y no falte la luz en casa, así como también que no haya delincuencia en mi colonia y sobre todo creo que un buen indicador sería que los policías municipales no estuvieran extorsionándote en cada esquina por cualquier cosa. Que los trámites y servicios sean rápidos y que no hagan dar tanta vuelta, además de que se refleje en una mejor calidad de vida en el ciudadano. Me refiero a que se tenga los servicios y pague lo justo por ellos. Que exista justicia y ante algún contratiempo la justicia impera sobre la corrupción. Que pueda confiar en la Policía y que la gente que está en la política se preocupa por el planeta, los recursos y la generación de empleos para los jóvenes, para aquellos que apenas empiezan y necesitan oportunidades.
- Políticos: Hablar de un desempeño adecuado sería poder producir mejoras que pudieran sentirse en la cotidianidad del ciudadano. Por eso el programa en el D.F., en el que se metió un apoyo económico a las familias, a la tercera edad fue muy bien acogido, porque se sintió en las familias. Además, el desempeño se ve reflejado en la continuidad o no del partido político en el poder. La gente identifica que un buen desempeño trae una posible continuidad del partido político, pero un mal desempeño es castigado por la sociedad votando por otra opción política diferente. El ciudadano evalúa el desempeño con su voto.
- Administradores Públicos: Se puede hablar respecto al desempeño en al menos dos líneas: una se ve reflejado por el cumplimiento de las metas y objetivos que se define en el programa de gobierno municipal.

Los jefes van generando la información y resultados para que el Presidente Municipal de su informe, entonces lo que uno hace va ligado a los resultados que presenten los jefes. La otra línea va por el tema de la permanencia laboral, si hay buen desempeño puedes seguir jugando (aun así, tienes riesgo de salir de la Administración), pero si fallas y no tienes un padrino que te respalde, hasta ahí llego tu desempeño. Entonces el desempeño es muy subjetivo, depende más de con que equipo estés, que, de una cuestión objetiva, ya que no se conocen casos en los que por no cumplir con lo encomendado se le haya despedido. Pero si se conoce que han despedido a gente porque necesitaban esa plaza, o porque el compromiso político se terminó y la persona se quedó sola, es entonces cuando les dicen adiós. Y como un requisito para entrar es que firmes tu renuncia en blanco antes de firmar tu contrato, pues ya tiene uno todas las de perder.

A lo largo de todas las entrevistas hemos visto que cada actor identifica el desempeño desde su perspectiva, mientras para el ciudadano el desempeño es que tenga bienes y servicios, para el político consiste en incrementar su capital político y de poder y para el servidor público cumpliendo con las metas y objetivos que le fueron programados tendrá un desempeño aceptable. Lo interesante es poder observar cómo se presentan diversas visiones relativas al desempeño, a partir de la realidad de cada uno de los actores.

Conclusiones

El origen de la modernidad tiene un enfoque eurocéntrico, donde el fin de la modernidad era el logro de la libertad y la igualdad a través de la razón. Sin embargo, se ha destacado en la exposición de este trabajo que modernizar al hombre tradicional a través de la razón, significa que la razón justifica la destrucción de la cultura del otro, incluso de la propia vida del otro. La razón permite imponer religiones, ideologías, sistemas económicos, uso de tecnologías y formas de gobierno. El uso de la razón "moderna" o de las "razones" posmodernas permite hoy destruir el medio ambiente, bombardear países dueños de petróleo, o invadir países productores de narcóticos, para satisfacer el mercado de los consumidores que realizan los bombardeos.

El riesgo de alcanzar la modernidad es seguir cayendo en el reduccionismo de la razón instrumental con los holocaustos ya mencionados en el capítulo uno de este documento y donde el riesgo de alcanzar la posmodernidad es tener varias jaulas de hierro locales, puede ser el regreso al feudalismo en el mejor de los casos y en el peor de ellos al esclavismo oriental y se pueden perder así los derechos universales del hombre, como ocurre ya desafortunadamente en nuestro país. Ya que el derecho a la vida, a la libertad y a la propiedad privada están en riesgo, todos los días en todo el país.

En este documento, una de las conclusiones a las que llegamos es que existe la necesidad de defender la diversidad de las diferentes culturas, pero, bajo conceptos generales como son los derechos del hombre como base normativa de "una vida libre de dominación". Ello supone llevar a cabo una segunda Ilustración de la modernidad tomando siempre como base de partida la posmodernidad, que permita corregirlos los fallos de ambas perspectivas, al tiempo que se preserven los logros sociales, políticos, económicos, tecnológicos y culturales que emanan.

Así, debemos construir una modernidad posmoderna a partir de las diferencias culturales, a partir de las diferentes formas de interpretar el mundo, desde todos los rincones del mismo. Los beneficios de la modernidad y de la posmodernidad no tienen por qué estar peleados con la tradición. No debemos en aras de la modernidad posmoderna sacrificar nuestras cosmovisiones.

Seguir el camino del desarrollismo dictado por el pensamiento colonial y neocolonial europeo-norteamericano de una manera racional o múltiple racional no sólo nos llevara a perder nuestra identidad cultural sino también a la barbarie. La modernidad como hemos podido advertir, está ligada principalmente al positivismo, a buscar generalizar ideas y conceptos generales. Sin embargo, como se ha expuesto en el capítulo tercero de este documento, propongo que hay que iniciar el análisis desde nuestra realidad concreta y para eso debemos de usar paradigmas epistemológicos para realizar investigación, como el hecho total social y el construccionismo.

Ahora bien, existe una necesidad de realizar investigaciones enfocadas al análisis del sector público, para ello, los avances de las distintas escuelas de la Teoría de la Organización y de la Teoría de la Administración Pública y en la práctica de ésta. Si a esto agregamos que en la propia Administración Pública ha predominado la racionalidad instrumental, y que cada vez más se buscan aplicar métodos privados al sector público, pero que en defensa de lo anterior, cabe señalar que los teóricos de la Administración Pública no han desarrollado herramientas ad hoc al sector gubernamental; lo que nos lleva a reflexionar acerca de la creencia que existe en la resolución de conflictos del ámbito público es a través de la transición de herramientas del sector privado a lo gubernamental, mismo que inicia a partir de 1970.

El papel que debe jugar el Estado se encuentra en una etapa de redefinición entre el mercado, el Estado y la llamada Sociedad Civil; un balance crítico de estas posturas debe considerar el análisis de factores inherentes a los contextos específicos de cada país y la situación en la que se ha desarrollado o pretende desarrollar la Reforma del Estado y de la Administración pública.

El cambio del Estado Benefactor, al estado Neoliberal, así como del modelo Burocrático al Posburocrático se debe entre otros factores a la crítica y agotamiento del modelo de racionalidad-instrumental útil para la sociedad industrializada, sin embargo, con el cambio a una sociedad pos-industrial, del conocimiento o posmoderna ésta “deja de dar explicaciones”, por lo que se propone un nuevo modelo posmoderno que explique el porqué del agotamiento del modelo weberiano. Un nuevo modelo que busque hacer más eficiente al gobierno con el llamado modelo Posburocrático. La gran paradoja en la Administración Pública moderna en nuestro país es que el modelo pos burocrático que se intenta establecer descansa sobre el imperante esquema de gobierno burocrático que tiene a la corrupción articulada a través de la normatividad excesiva y la sobre regulación, enlazada con el nepotismo, amiguismo y compadrazgo. Así, Ambos modelos coexisten, donde aparentemente se contraponen. Burocracia y posburocracia; Modernidad y Postmodernidad.

Se busca una Administración Pública honesta y eficiente y con cuadros de servidores públicos profesionales, respetuosos de su trabajo y del interés público. Se busca consolidar una Nueva Gerencia Pública que permita un modelo orientado hacia organizaciones inteligentes, en red, bio orgánicas, flexibles y más horizontales. Sin embargo, el reto para las organizaciones públicas es hacer una reapropiación de los modelos de la NGP” para adaptarlos” si es el caso y no adoptarlos sin un serio análisis de sus posibles consecuencias negativas, es decir hay que contextualizar las herramientas de la NGP para el “hábitat” de las organizaciones públicas en México.

Por ejemplo, bajo la dominación de la racionalidad moderna y de las racionalidades posmodernas en nuestro país se pide prestado a organismos internacionales para extraer los recursos naturales como el petróleo, para vendérselo a precios bajos a los países ricos y después que nos vendan la gasolina con altos precios. De la misma manera “nos ofrece créditos el Banco Mundial y el FMI para modernizar la gestión de la Administración Pública Federal, nos mandan a sus consultores y después las políticas implementadas: 1) No funcionan por las condiciones

socioculturales del país o 2) porque está fuera de “moda” dentro de los países desarrollados. Así cuando se revisan los resultados lo que ha ocurrido es que se ha empeorado la situación del país”, ya que tenemos deuda y los problemas no se resolvieron.

Aunado a lo anterior, por un lado, en México hay una heterogeneidad en las organizaciones gubernamentales y por el otro existe la ausencia del conocimiento del objeto de estudio “las organizaciones públicas”.

Es así como para los estudios organizacionales se presenta como un área de oportunidad las investigaciones vinculadas al sector público y para estos también. ya que, entre otras cosas, si continuamos en la búsqueda managerial de paradigmas eficientistas no sólo tendremos individuos neuróticos y paranoicos, (Caso de Noemí, en “el costo de la excelencia”) sino que estaremos construyendo y buscando paradójicamente una sociedad neurótica y paranoica en donde se puede empezar con un cuadro depresivo, para pasar por un estado de burnout y finalmente llegar al karoshi (morir trabajando) no sólo en el individuo sino en la sociedad moderna, tradicional, posmoderna o moderna posmoderna.

Sobre el tema de la tan afamada “objetividad científica”, misma que como ya he mencionado no es la única fuente de conocimiento (esta posición es cercana al pensamiento japonés). Polanyi argumenta que “los seres humanos crean conocimiento involucrándose con los objetos, es decir, a través del auto involucramiento y el compromiso, o lo que Polanyi llama *Inherencia (indwelling)*” (1989: 66). La inherencia rompe las dicotomías tradicionales entre mente y cuerpo, razón y emoción, sujeto y objeto, y conocedor y conocido. Por lo tanto, la objetividad científica.

En la dimensión ontológica, en un sentido estricto, el conocimiento es creado sólo por los individuos, pero como menciona Czarniaska, las organizaciones sobreviven gracias a las memorias e historias colectivas que se desarrollan en contextos culturales compartidos. Así, encontramos en las entrevistas aplicadas, el conocimiento lo tiene el empleado de base, mismo que en donde municipios la

rotación es menor, por lo que cuando cambian los mandos medios no hay problema porque sigue operando el municipio con el personal operativo.

Por lo tanto, la creación de conocimiento organizacional debe ser entendida como un proceso que amplifica organizacionalmente el conocimiento creado por los individuos y lo solidifica como parte de la red de conocimiento de la organización en su proceso de socialización en tanto construcción colectiva cultural, social, político y administrativo.

Así, la teoría de la creación del conocimiento tiene su propia ontología, es una construcción social basada en una cultura compartida. En esta sociedad y economía del conocimiento por un lado hay grandes beneficios (aparentemente), pero también podemos hacer reflexiones críticas a esta sociedad y economía del conocimiento como las siguientes:

- La primera es una reflexión sobre la propiedad del conocimiento y la distribución de lo que genera el conocimiento. El conocimiento es construido de forma colectiva pero la utilidad generada por este es privada
- Debemos de perder el miedo a las masas (Latour) y regresar nuestros pasos hacia el pasado, para partir de que la ciencia y el conocimiento tienen innegablemente un carácter ideológico y subjetivo, pero que sin embargo podemos construir colectivamente un conocimiento que nos permita mejorar como sociedad y que pueda ser de beneficio para todos los seres humanos
- La escasa capacidad de los trabajadores de la economía de base agrícola-industrial como la mexicana a la economía del conocimiento
- Las bases culturales sobre las cuales se sustenta el nuevo paradigma son diferentes de lo que sucede actualmente en la mayoría de las organizaciones de la región Latinoamericana y sobre todo mexicanas
- Por lo que debido a lo anterior las brechas entre los que acceden a los beneficios del nuevo modelo y los excluidos serán mayores y más inequitativa que las actuales

- La creación de conocimiento radica en el respaldo en torno a las potenciales fuentes de conocimiento de los individuos, equipos de trabajo, organización, gobierno, universidades, entre otros
- Las sociedades más desarrolladas están invirtiendo en investigación y desarrollo de tecnología, sin embargo, en México no sólo no aumenta el gasto en este rubro, sino que disminuye y lo que invierte lo hace con escasos resultados
- Las empresas mexicanas más allá de que si se apropian del resultado del conocimiento social, al parecer no se han dado cuenta de que el futuro está en el nuevo patrón de acumulación que se basa en el conocimiento
- Las organizaciones y el gobierno deben de fomentar espacios que generen y propicien ambientes de conocimiento, pero para ello deben de empezar por invertir en el factor humano y verlo como eso como una inversión para incrementar la competitividad y no como lo hacen hoy que lo ven como un gasto
- Se debe de repensar la forma de enseñanza de parte de las universidades y dejar el debate epistemológico entre objeto y sujeto planteado por el positivismo y el neopositivismo, para poder aprehender de una manera con base en imágenes y de manera circular
- De lo anterior se desprende que deben formar gerentes que puedan administrar ese capital intelectual que es la base de las riquezas de las sociedades, las organizaciones y los individuos
- América Latina está ante la posibilidad de dar un salto exponencial si puede hacer una política prospectiva y decidir invertir en ciencia y tecnología, ya que de otra manera si no se invierte en esto las brechas en todos sentidos con respecto a los países más ricos del mundo no sólo serán mayores sino inalcanzables
- El gobierno federal mexicano, ha iniciado al parecer un modelo que permita gestionar el conocimiento producido en el sector público, pero lamentablemente en la misma guía del INTRAGOB, se hace hincapié en la administración de la tecnología y ni siquiera en el papel se menciona sobre

cómo gestionar el conocimiento, creo además que inclusive lo confunden y reducen a la administración de la información

- Finalmente debemos de aprovechar los conocimientos construidos en otros contextos culturales y transferirlos mediante una reapropiación que considere nuestras diferentes culturas que existen en las organizaciones mexicanas

Respecto al tema central de esta investigación: “La evaluación del desempeño”, he de comentar que después de analizar las entrevistas, podemos encontrar que los ciudadanos, los políticos y los burócratas poseen diferentes concepciones de desempeño. Para los ciudadanos su interés principal se centra en los servicios que recibe del municipio, para los políticos de manera general, cuanta gente movilicen y las alianzas de poder que les permita sumar a su fuerza política. Buscan legitimizar, más que actuar al servicio del ciudadano. La representación y la simulación son sus estrategias. Y finalmente está el burócrata cuyo desempeño “satisfactorio” es cumplir los procedimientos y normas que se vinculan a su trabajo, sin preocuparse que tanto su trabajo está al servicio del ciudadano.

Donde para el caso de la Administración pública y el discurso posmoderno de dar cabida a diferentes cosmovisiones con autonomía propia, se requiere aterrizar en la modernidad, donde se integre una sola concepción que enmarque la línea de acción de políticos y burócratas alineada a la evaluación de los ciudadanos con su consenso previo respecto de sus necesidades más importantes que desea se aborden como una prioridad.

Ante esta marcada coyuntura, se requiere un consenso que permita establecer puentes entre las expectativas ciudadanas y acciones concretas que establecerá la esfera política y burocrática. Así, bajo el análisis establecido a lo largo de este trabajo, concluyo que es importante que los actores puedan llegar a la modernidad a partir de la postmodernidad, es decir, dado que los tres actores poseen la razón se debe de consensuar para el bien común.

Bibliografía

- Aguilar, Luis (2007) “*Gobernanza y gestión pública*”, Ed., Fondo de Cultura Económica. México.
- Alvesson, Mats y Stanley Deetz (1996) “*Critical Theory And Postmodernism Approaches*”, en Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy y Walter R. Nord, *Handbook of Organizations Studies*, Sage, Londres.
- Amaya, Lourdes (2000) “*Cambio en Organizaciones Gubernamentales: Innovación y Complejidad*”, en: Arellano, David (Comp.) *Reformando al Gobierno*, CIDE-Porrúa, México.
- Anderson Perry (1993) “*Modernidad y revolución*”, en Nicolás Casullo, *El debate modernidad–posmodernidad*. Edit. Retórica. Buenos Aires.
- Anthony Giddens (1998) “*Consecuencias de la modernidad*”, Ed. Alianza, Madrid.
- Arellano, David (1992) “*Teoría de la Organización y Análisis Organizacional*”: CIDE, Documento de Trabajo, México.
- ----- (1997) “*Análisis Organizacional: una Perspectiva desde la Estrategia*”: CIDE, Documento de Trabajo, núm. 26, México.
- ----- (2000) “*Mexican public sector reform: patrimonialist values and governmental organizational culture in México*”, CIDE, Documento de Trabajo, Núm. 82, México.
- Argyris, Chris (1999) “*Sobre el aprendizaje organizacional*”, Oxford, México.
- Barzelay Michael and Barbak J. Armanjani (1992) “*Breaking through Bureaucracy*, The Regents of the University of California” en Shafritz, Jay M. Y Albert C. Hyde (1999). “*Clásicos de la Administración Pública*”, FCE / Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública / Universidad Autónoma de Campeche, México.
- Baudelaire, Charles (1961) “*La peintre de la vie moderne*, en *Œuvres complètes*”, París.
- Baudrillard, Jean (2007) “*El sistema de los objetos*”. Siglo Veintiuno Editores. México.
- Belck, Ulrich (1998) “*La sociedad del riesgo hacia una nueva modernidad*”, Editorial Paidós, Barcelona, España.
- Beriain, Josetxo (2005) “*Modernidades en disputa*”, Editorial. Anthropos, Barcelona, España.
- Berman, Marshall (2008) “*Todo lo sólido se desvanece en el aire. La experiencia de la modernidad.*” Siglo Veintiuno Editores. México D,F.
- Bourdieu, Pierre et al (1978) “*El oficio del sociólogo*”. Ed. Nueva Alianza. Buenos Aires.
- Borins, Sandford (1998) “*Innovating with Integrity*”, Georgetown University Press, Washington, DC.
- Burrell, Gibson y Morgan Gareth (1979) “*Sociological Paradigms and Organizational Analysis*”, London, Reino Unido.

- Burrell, Gibson (1988) “*Modernism, Pos Modernism and Organizational Analysis: The Contribution of Michael Foucault*”, *Organization Studies*, núm. 9/2.
- Callinicos, Alex (1990) “¿*Postmodernidad, post-estructuralismo, postmarxismo?*” en Pico, Josep: “*Modernidad y Posmodernidad*” (Comp). Alianza Editorial, México D.F.
- Castilla del Pino, Carlos (2009) “*Conductas y actitudes*”, Tusquets Editores, Barcelona.
- Child, John (1997) “*Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect*”, *Organization Studies*, núm. 18/1.
- Clarke, Thomas y Stewart Clegg (1998) “*Changing Paradigms. The Transformation of Management Knowledge for the 21st Century*”, Harper Collins Business, London.
- Clegg, Stewart et al (1996) “*Handbook of Organization Studies*”, Ed. Sage, Londres.
- Clegg, Stewart y Cynthia Hardy (1996) “Organizations, Organization and Organizing” en Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy y Walter R. Nord, *Handbook of Organizations Studies*, Sage Londres.
- Crozier, Michel y Erhaerd Friedberg (1990) “*El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva*”, Alianza Editorial Mexicana, México.
- Crozier, Michel (1991) “*El crecimiento del Aparato Administrativo en el Mundo de la Complejidad. Obligaciones y Oportunidades del Estado Arrogante al Estado Modesto*”, en Seminario Internacional: “Redimensionamiento y Modernización de la Administración Pública en América Latina”, INAP, México.
- Czarniawska, Barbara (1997) “*Narrating the organization. Dramas of institutional identity*”. The University of Chicago Press. USA.
- De Gaulejac, Vincent (2005) “*Historia de vida: Entre sociología clínica y psicoanálisis*”. En de Gaulejac, V., Rodríguez Marqués, S. E. y Taracena Ruiz, E. (Coord.) “*Historia de vida. Psicoanálisis y sociología clínica*”. Edición de la Universidad de Querétaro en colaboración con la Asociación Metáfora, A. C. México, DF.
- De la Garza, Enrique (1983) “*El método del concreto-abstracto-concreto*”. Cuadernos Teoría y Sociedad, Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa, México, D.F.
- Denzin, N. (1979). “*The research act in sociology*”. Aldine, Chicago.
- Deslauriers, J.P (1997) « *L’induction analytique* » En Poupart et al (Coords), « *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques* ». Gaëtan Morin, Paris.
- DiMaggio y Powell (1999) “*Retorno a la jaula de hierro. El isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales*” en Powell, Walter y Paul J. DiMaggio (comps), “*El Nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional*”, Ed., FCE, México.
- Donaldson, L (1985) “*In Defense off Organizational Theory. A Reply to the Critics*”, Cambridge University Press, Cambridge.

- Dussel, Enrique (2000) *“El redescubrimiento del indio, la otra cara de la modernidad,”* PYAP. México.
- Edwards, Paul. Collinson Rees, Chris, John (1998) *“The Determinants of Employee Responses to Total Quality Management: Six Cases Studies: Organizations Studies”*, núm. 19/3.USA.
- Enriquez, Eugène (2000) *« L'organisation en analyse »*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Ernült, Joel (2004) *“Pilotear el desempeño” en Desempeño organizacional: Retos y enfoques contemporáneos*. Edit. UAM, México.
- Espinoza, Mónica y Salgado, César (2001) *“La Innovación en las Organizaciones Modernas”*, UAM-Azcapotzalco, México.
- Fruin, W. Mark (2000) *“La fábrica del conocimiento”*, Ed., Oxford México.
- Gergen, Kenneth (1996) *“Realidades y relaciones. Aproximaciones a la construcción social”*, Ed. Paidós, España.
- Guillen, Mauro (1997) *“Scientific Management’s Lost Aesthetic: Architecture, Organization, and the Taylorized Beauty of the Mechanical”*, Administrative Science Quarterly, núm. 42, December.
- Gurméndez, Carlos (1989) *“El secreto de la alienación y la desalienación humanas”*, Anthropos, Barcelona.
- Habermas, Jürgen (1990) *“Modernidad Vs Posmodernidad”* en Pico, Josep: *“Modernidad y Posmodernidad”* (Comp). Alianza Editorial, México D.F.
- Harmon, Michael y Mayer Richard (1999) *“Teoría de la Organización para la administración Pública”*. México D.F
- Hernández, Roberto (1998) *“Metodología de la Investigación”*, Ed., Mc Graw Hill, 2ª edición, Argentina.
- Heydebrand, Wolf (1989) *“New Organizational Forms, Work and Occupations”*, Vol. 16, núm. 3, Agosto, Primavera. Estados Unidos de América.
- *Horkheimer, Max (1967) “Crítica de la razón instrumental”, Ed. Sue, Argentina.*
- Horkheimer; M. y Adorno, T. W. (1947) *“Dialéctica del Iluminismo”*. Ed. ARCIS, Colombia.
- Huysen, Andreas (1990) *“Cartografía del Postmodernismo”* en Pico, Josep: *“Modernidad y Posmodernidad”* (Comp). Ed., Alianza Editorial, México D.F.
- Ibarra, Eduardo (1996) *“Strategic Analysis of Organizations: A Model from the Complexity Paradigm”*. UAM-Iztapalapa, México.
- Ibarra, Eduardo y Montaña, Luis (1990) *“Teoría de la Organización: fundamentos y controversias”*, UAM-I, México.
- Ingraham Patricia (1996) *“Play it again, Sam; it’s Still Not right. Searching for the Right notes in Administrative Reform”* en Public Administration Review, Vol. 57 N° 4.
- Jameson, Fredric (1991) *“Ensayos sobre el posmodernismo”*, Ediciones Imago Mundi, Buenos Aires.

- Jay M. Shafritz y Albert C. Hyde (1999) *“Clásicos de la administración pública”*, Comp., Ed. CNCPYAP/FCE/Universidad Autónoma de Campeche, México.
- Jenner, Richard (1994) *“Chancing Patterns of Power, Chaotic Dynamics and the Emergence of a Post-modern Organizational Paradigm”*: Journal of Organization Change”, núm. 3.
- Jo Hatch, Mary (1997) *“Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives”*, Oxford University Press, Great Britain.
- Kgniths, David y Morgan Glenn (1991) *“Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity. A Critique: Organizations Studies”*, núm. 12/2.
- Kgniths, David y Morgan Glenn (1995) *“Strategy under the Microscope: Strategic Management and it in Financial Service”*: Journal of Management Studies, núm. 32:2, Marzo.
- Laperrière, A. (1997) « *Les critères de scientificité des méthodes qualitatives.* » En Poupart et al. (Coords.), «La recherche qualitative: Enjeux épistémologiques et méthodologiques». Gaëtan Morin.
- Lynn, Laurence (1998) *“The NPM as an international phenomenon a skeptical view”*, International Public Management Journal, 11, international Public Management Network.
- Lyotard Jean-François (1987) *“La condición postmoderna Informe sobre el saber”*, Ediciones Cátedra S.A, Argentina.
- Mahoney, Joseph (1993) *“Strategic Management and Determinis: Sustaining the Conversation: Journal of Management Studies*, núm. 30:1, Enero.
- McKelvey, Bill (1997) *“Quasi -natural Organization Science: Organizations Science*, núm. 4.
- Montaña, Luis (1998) *“Metáfora y acción organizacional. Postmodernidad, lenguaje y sistemas autorregulados a partir de un estudio de caso en México”*, en Clegg, Stewart R., et.al. *Administración”, global: tensiones entre universalismo teórico y realidades locales*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México.
- Montaña, Luis (2000) *“Diversidad y similitud organizacionales. Perspectivas y controversia”*, año 20, número 48, enero-junio, Iztapalapa, México.
- Muñoz, Ramón (2001) *“Modelo Estratégico para la Innovación Gubernamental”*, Editado por la Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental, México.
- Nonaka, I. y Hirotaka Takeuchi (1999) *“La organización creadora del conocimiento, Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación”*, Ed., Oxford, México.
- Osborne, David and Ted Gaebler (1992) *“Reinventing government. How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector”*, Estados Unidos de América.
- Osborne, David y Gaebler, Ted (1996) *“Un Nuevo Modelo de Gobierno”*, Ed., Gernika, México.
- Peluffo Martha y Catalán Edith (2002) *“Introducción a la Gestión del Conocimiento y su aplicación al Sector Público”*, CEPAL.

- Pérez, Gloria (1994) *“Investigación cualitativa: Retos e Interrogantes”*; Editorial la Muralla S.A., Madrid.
- Peters, Guy (1999) *“La política de la Burocracia”*, Ed., FCE, México.
- Pettigrew, Andrew (1996) *“Corporate strategy, organizations, and subjectivity: A critique, Organizations Studies”*, vol. 12. núm. 2.
- Pfeffer, Jeffrey (2000) *“Los nuevos rumbos en la teoría de la organización”*, Ed., Oxford, México.
- Pires, A. (1997) *“De quelques enjeux épistémologiques d’une méthodologie générale pour les sciences sociales”*. En Poupart et al. (Coords.), *“La recherche qualitative: Enjeux épistémologiques et méthodologiques”*. Gaëtan Morin. Francia.
- Poupart, J. (1997) *“L’entretien de type qualitatif”*: considérations épistémologiques, théoriques et méthodologiques. En Poupart et al. (Coords.), *La recherche qualitative: Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Gaëtan Morin, Francia.
- Ramírez, Guillermo (2000) *“Valores institucionales en las organizaciones públicas” en La administración frente a los desafíos del cambio social*, Revista de ciencias sociales y humanidades, Año 20 No. 48. Iztapalapa, México.
- Raullet, Gérard (1990) *“De la modernidad como calle de dirección única a la postmodernidad como callejón sin salida”* en Pico, Josep: *“Modernidad y Posmodernidad”* (Comp). Alianza Editorial, México D.F.
- Reed, Michael (1996) *“Organizational Theorizing: a Historically Contested Terrain”*, en S.R. Clegg, C. Hardy y W.R. Nord Ed., *Handbook of Organization Studies*. Londres: Sage.
- Reed, Mike (1998) *“Organizational Analysis as a Discourse Analysis: a Critique”*, en D. Grant, T. Keenoy y C. Oswick Ed., *Discourse and Organization*. Londres: Sage.
- Rendón, Cobián (2007) *“Organización y Cultura. Tradición, Poder y modernidad en México”*. Editorial UAM Iztapalapa. México.
- Rendón, Marcela y Montaña, Luis (2004) *“Las aproximaciones organizacionales; Caracterización, objeto y problemática”*. Contaduría y Administración. UNAM, México, D.F.
- Ritzer, George (2007) *“Teoría Sociológica Clásica”* Editorial Mc Graw Hill. Tercera Edición, México.
- Roberts, David (1990) *“Marat/Sade o el nacimiento de la postmodernidad a partir del espíritu de la vanguardia”* en Pico, Josep: *“Modernidad y Posmodernidad”* (Comp) Alianza Editorial, México D.F.
- Rodríguez Gómez et. al. (1999) *“Metodología de la investigación cualitativa”*, Ed. Aljibe, Málaga.
- Rouleau, Linda y Séguin Francine (1995) *“Strategy and Organization Theories: Common Forms of Discourse: Journal of Management Studies”* Núm. 32:1, Enero.
- Sánchez Galván, Jorge (2006) *“La evaluación del desempeño de los equipos de trabajo en el servicio profesional electoral del instituto federal electoral”*, Tesis para obtener el grado de Maestro en Estudios Organizacionales. UAM Iztapalapa, México.

- Scherpe, Klaus R (1990) "Dramatización y des-dramatización de "el fin"; la conciencia apocalíptica de la modernidad y la postmodernidad"" en Pico, Josep: "Modernidad y Posmodernidad" (Comp). Alianza Editorial, México D.F.
- Schoemaker, Paul (1993) "Strategic Decisions in Organizations: Rational and Behavioural Views": Journal of Management Studies, núm. 30.
- Sharfman, Mark. (1997) "Flexibility in Strategic Decision Making: Informational and Ideological Perspectives": Journal of Management Studies, núm. 34:2, Marzo.
- Simel, George (1977) "Filosofía del dinero", Edit. Sur, Madrid, España.
- Solé, Carlota (1998) "Modernidad y modernización", Edit. UAM Iztapalapa, México.
- Spender, J. (1993) "Some Frontier Activities Around Strategy Theorizing": Journal of Management Studies, núm. 30:1, Enero.
- Stewart, Thomas (1997) "Intellectual Capital. The new wealth of organizations", Doubleday-currency, New. York.
- Taracena, E. (2002) "La construcción del relato de implicación en las trayectorias profesionales". Perfiles Latinoamericanos. Revista de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, No. 21, Diciembre, México.
- Thomas, Howard y Pruett Mark (1993) "Introduction to the Special Issue: Perspectives on Theory Building in Strategic Management": Journal of Management Studies, núm. 30:1, Enero.
- Touraine, Alain (2006) "Crítica de la modernidad", Ed., Fondo de Cultura Económica, México.
- Touraine, Alain (2006) "¿Podremos vivir juntos?", Ed., Fondo de Cultura Económica, México.
- Veliyath, Rajaram (1993) "Strategic Orientation, Strategic Planning System Characteristic and Performance: Journal of Management Studies", núm. 30:3, Julio.
- Weber, Max (2007) "Economía y Sociedad" Ed., Fondo de Cultura Económica. México.
- Wellmer, Alberecht (1990) "La dialéctica de la modernidad y postmodernidad" en Pico, Josep: "Modernidad y Posmodernidad" (Comp). Alianza Editorial, México D.F.
- Whittington, R. (1988) "Environmental Structure and Theories of Strategic Choice: Journal of Management Studies", núm. 25:6, Noviembre.
- Willmott, Hugh (1993) "Strength is Ignorance; Slaver is Freedom: Managing Culture in Modern Organizations": Journal of Management Studies, núm. 30:4.
- Zemelman, H. (1987) "Uso crítico de la teoría. En torno a las funciones analíticas de la totalidad". El Colegio de México - Universidad de las Naciones Unidas. México, D. F.



LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO
MUNICIPAL: UNA VISION DESDE
LOS ESTUDIOS
ORGANIZACIONALES

En México, D.F., se presentaron a las 9:30 horas del día 31 del mes de agosto del año 2010 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. GUILLERMO RAMIREZ MARTINEZ
DR. JUAN ARTURO PEDROZA CRUZ
DR. GERMAN VARGAS LARIOS

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretario el último, se reunieron a la presentación de la Disertación Pública cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

DOCTOR EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: JORGE ANTONIO SANCHEZ GALVAN

y de acuerdo con el artículo 78 fracción IV del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

Aprobar

Acto continuo, el presidente del jurado comunicó al interesado el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.



JORGE ANTONIO SANCHEZ GALVAN
ALUMNO

[Signature]

FEVISO

[Signature]

LIC. JULIO CESAR DE LARA ISASSI
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTOR DE LA DIVISION DE GSH

DR. JOSE OCTAVIO NATERAS DOMINGUEZ

[Signature]

PRESIDENTE

DR. GUILLERMO RAMIREZ MARTINEZ

[Signature]

VOCAL

DR. JUAN ARTURO PEDROZA CRUZ

[Signature]

SECRETARIO

DR. GERMAN VARGAS LARIOS

[Signature]