



Universidad Autónoma Metropolitana
Unidad Iztapalapa

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTORA EN
ESTUDIOS ORGANIZACIONALES PRESENTA:

Diana del Consuelo Caldera González

Titulada:

*“La Identidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil.
Aproximación a las Organizaciones Humano-Solidarias”.*

Director: Dr. Antonio Barba Álvarez (UAM-I)

Co-tutora: Dra. Renée Bédard (HEC-Montréal)

México, D.F.

Junio 2008.

AGRADECIMIENTOS

Al comenzar esta gran travesía de investigación, creía que esta parte de los agradecimientos sería la más sencilla, sin embargo llegado el momento, el pensar en todos aquellos quienes estuvieron conmigo desde el inicio hasta el final de esta odisea, resulta sumamente complicado.

No obstante me permito comenzar con los agradecimientos.

Agradezco afectuosamente al Dr. Antonio Barba, quien fue mi guía en esta gran aventura y quien con su exigencia, amistad y confianza, ha forjado en mí una gran disciplina.

Especial mención la tienen Mme. Renée Bédard y M. Alain Chanlat, quienes amablemente me recibieron en el centro “Humanismos, gestiones y mundialización” de HEC-Montréal; y quienes además de ser una guía académica, lo fueron de forma personal y espiritual, motivándome y apoyándome en la realización de esta tesis durante mi estancia en Montréal. Quiero agradecerles infinitamente su generosidad, su confianza, sus enseñanzas y sobre todo su libertad de espíritu, ya que con esto me hicieron reflexionar en torno a la posibilidad real de re-pensar a las organizaciones.

Agradezco de igual forma al Dr. Alejandro Natal, Coordinador del Programa Interdisciplinario de Estudios acerca del Tercer Sector (PIETS) en el Colegio Mexiquense A.C., con quien al inicio de la investigación establecí contacto y quien a través de su experiencia y participación activa en distintas OSC, me orientó acerca su proceder, además de que fue él quien me contactó con académicos y centros de investigación dedicados al estudio de estas organizaciones, transmitiéndome su entusiasmo y confianza en ellas. Gracias por esta gran disposición.

Al Colegio Mexiquense A.C. y a la SEP por la beca otorgada para cursar el III Seminario sobre Sociedad Civil, llevado a cabo en la Universidad de Texas en Austin, dentro del marco del entendimiento del Consorcio Educativo Trilateral sobre Sociedad Civil del

Programa de Movilidad de Educación Superior en América del Norte. Y gracias también al CONACYT por la beca otorgada a lo largo de mi Posgrado, la cual también me permitió realizar la estancia de investigación en HEC-Montréal.

Por supuesto también agradezco afectuosamente a la Asociación Gilberto de Cancún, la cual me permitió realizar mi estudio de caso además de que desde el primer día que les presenté mi proyecto de investigación, se mostraron interesados y sumamente cooperativos. Muchas gracias Doña Carmen y Doña Lulú por su gentileza y sobre todo su confianza.

Y finalmente y no por menos importante, sino todo lo contrario, agradezco infinitamente a mi familia y a mis amigos, quienes con su amor, paciencia, confianza y apoyo me ayudaron a concluir este trabajo, y a comenzar una nueva aventura.

ÍNDICE

A G R A D E C I M I E N T O S	- 2 -
Í N D I C E	- 4 -
ÍNDICE DE FIGURAS	- 8 -
ÍNDICE DE TABLAS	- 10 -
I N T R O D U C C I Ó N	- 12 -
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	- 31 -
CAPÍTULO II	
EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES A-TÍPICAS O EMERGENTES Y EL ROMPIMIENTO DE PARADIGMAS	- 54 -
1. Introducción.....	- 54 -
2. Cambios en los paradigmas de la organización	- 55 -
2.1. La teoría convencional y la crítica	- 59 -
3. Formas de organización	- 62 -
CAPÍTULO III	
I D E N T I D A D	- 78 -
1. Introducción.....	- 78 -
2. La percepción del mundo, de mí y de Dios	- 79 -
2.1. Dios – Lo sagrado – El mana – Lo inexplicable	- 79 -
2.2. El Mundo - La naturaleza - El cosmos - El tiempo	- 82 -
2.3. El hombre - El kamo- Yo - Los otros.....	- 83 -
3. Cambios de perspectiva en el estudio de “la identidad”	- 87 -
4. La Identidad en el Mundo Contemporáneo	- 91 -
4.1. Identidades Fragmentadas	- 94 -
5. Diferentes aproximaciones a la Identidad.....	- 97 -
6. Identidad Organizacional.....	- 105 -
CAPÍTULO IV	
DECISIONES, FORMAS DE INTERCAMBIO Y VALORES	- 114 -
1. Introducción.....	- 114 -
2. La Toma de Decisiones	- 114 -
2.1. Introducción	- 114 -
2.2. El hombre acertado o la decisión en el Liberalismo Clásico	- 116 -
2.3. El hombre probable o la decisión en el Liberalismo Moderno	- 116 -
2.3.1. Una Nueva Ciencia: la Decisión.....	- 118 -
2.4. El hombre aleatorio o la decisión en la Contemporaneidad	- 123 -
2.4.1. Complejidad, Incertidumbre y Caos en la Toma de Decisiones...-	124 -
2.4.1.1. Coaliciones Políticas.....	- 126 -

2.4.1.2. Ambigüedad-Incertidumbre-Complejidad-Flojo Acoplamiento	- 129 -
2.4.1.3. La decisión en el aparente caos	- 137 -
3. Formas de Intercambio	- 139 -
3.1. Introducción	- 139 -
3.2. El Intercambio como tal	- 141 -
3.3. Antecedentes, formas y modalidades	- 144 -
3.4. Distintas aproximaciones	- 147 -
3.5. El Don y el Contra-Don de Marcel Mauss	- 162 -
3.6. Nueva aproximación al Don MAUSSiano	- 169 -
3.6.1. Los Maussqueteros	- 171 -
3.6.2. El Contrato	- 177 -
3.6.3. Las modalidades elementales del don elemental	- 178 -
3.6.4. La estructura desarrollada del don	- 179 -
3.6.4.1. La inversa del don: el don negativo	- 180 -
3.6.4.2. El contrario del don: la negación del don	- 180 -
3.7. Algunos conceptos direccionadores	- 189 -
3.7.1. Solidaridad, Caridad, Generosidad y Fraternidad	- 190 -
3.7.2. Amor	- 202 -
3.7.3. Humanismo	- 204 -
4. Valores	- 209 -
4.1. Introducción	- 209 -
4.2. Génesis del valor	- 211 -
4.3. Un vistazo desde diversas disciplinas	- 214 -
4.4. Valores Organizacionales	- 217 -
5. Tres Variables: Decisiones, Formas de intercambio y Valores	- 220 -

CAPÍTULO V

MARCO CONCEPTUAL DE APOYO	- 224 -
1. Introducción	- 224 -
2. El Rombo Filosófico	- 226 -
2.1. La Praxeología- El saber-hacer	- 227 -
2.2. La Epistemología – El conocimiento	- 228 -
2.3. La Axiología – Los valores	- 230 -
2.4. La Ontología- El Ser	- 233 -
3. La Trilogía Administrativa	- 238 -
3.1. La Producción y la Creación	- 246 -
3.2. La Protección y la Seguridad	- 248 -
3.3. El Gobierno y el Interés General	- 250 -
4. Las Cuatro Formas De Ser	- 253 -
4.1. Consciencia Mítica	- 254 -
4.2. Pensamiento Sistemático	- 256 -
4.3. El Espíritu Pragmático	- 258 -
4.4. La Actitud Relacional	- 259 -

CAPÍTULO VI

LAS LLAMADAS “ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL” (OSC) Y SU ENTORNO DE REFERENCIA	- 268 -
1. Las utopías y las organizaciones utópicas	- 268 -
2. Las OSC como utopías	- 275 -

3. Introducción al estudio de este tipo particular de organizaciones	- 278 -
3.1. Francia y Québec : Economie Social y Organisations à but non lucrative y EUA: Non Profit Organizations	- 280 -
3.1.1. Introducción.....	- 280 -
3.1.2. Francia y Québec : Economie Social y Organisations à but non lucrative	- 280 -
3.1.3. EUA: Non Profit Organizations.....	- 283 -
3.1.4. México: Organizaciones de la Sociedad Civil.....	- 289 -
3.1.4.1. Introducción.....	- 289 -
3.1.4.2. Origen de las OSC	- 291 -
3.1.4.3. Las OSC hoy.....	- 296 -
4. Las tres miradas en los tres contextos: coincidencias y diferencias	- 302 -

CAPÍTULO VII

METODOLOGÍA Y ESTUDIO DE CASO	- 310 -
1. Introducción.....	- 310 -
2. Reflexiones iniciales.....	- 311 -
2.1. Nuestra situación al momento de conocer.....	- 311 -
2.2. La investigación en Ciencias Humanas.....	- 314 -
2.3. La abogacía por una Nueva Epistemología.....	- 317 -
3. Metodología de la Investigación.....	- 321 -
3.1. Un viejo debate: Cualitativo vs Cuantitativo	- 321 -
3.2. Características de los métodos cualitativos	- 322 -
3.3. Naturaleza de la investigación Cualitativa	- 324 -
3.4. Métodos de la Investigación Cualitativa	- 326 -
3.5. Herramientas metodológicas.....	- 328 -
3.5.1. Cuestionario	- 328 -
3.5.2. La entrevista en profundidad o no estructurada.....	- 329 -
3.5.3. Análisis de contenido.....	- 330 -
3.5.4. Observación participante	- 331 -
4. La Naturaleza de la Investigación y del Estudio de Caso.....	- 333 -
4.1. La Selección del Caso	- 334 -
4.1.1. Cuestionario.....	- 336 -
4.1.2. Análisis de contenido.....	- 337 -
4.1.3. Entrevistas.....	- 337 -
4.1.4. Observación Participante	- 338 -
5. Advertencias iniciales al caso.....	- 339 -
6. El estudio de caso: Asociación Gilberto de Cancún A.C. (AGC)	- 342 -
6.1. Antecedentes e Historia.....	- 342 -
6.2. Descripción de la organización	- 347 -
6.3. Estructura Organizacional.....	- 349 -
6.4. Actividades y programas (presente, pasado y futuro)	- 360 -
6.4.1. Cursos en corte, confección y capacitación en maquila industrial.-	360 -
6.4.2. Programa de la papilla nutricional.....	- 362 -
6.4.3. El hogar de la mujer.....	- 362 -
6.4.4. Consulta médica y psicológica	- 363 -
6.4.5. Cursos de prevención y orientación en las escuelas	- 363 -
6.4.6. Recreación y deporte	- 364 -
6.4.7. Programa de alfabetización para adultos	- 364 -

6.4.8. Entrega de despensas	- 364 -
6.4.9. Venta de diversos productos	- 365 -
6.4.10. Fiestas en navidad, día de reyes y día del niño	- 365 -
6.4.11. Centros de atención infantil (Guarderías)	- 365 -
6.4.12. Programa de micro créditos	- 366 -
6.4.13. Otras actividades diversas.....	- 366 -
6.4.14. Planes a futuro	- 367 -
6.5. Nacimiento de Creaciones Cancún (CC): Una empresa social	- 368 -
7. AGC + CC = ¿?	- 372 -
8. La configuración de la identidad organizacional de la AGC en relatoría.....	- 373 -

CAPÍTULO VIII

HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Introducción	- 392 -
2. El Rombo Filosófico y la Re-construcción Identitaria	- 393 -
2.1. Formas de intercambio – Praxeología	- 394 -
2.2. Decisiones - Epistemología	- 395 -
2.3. Valores - Axiología	- 398 -
2.4. Identidad - Ontología	- 399 -
2.5. Los símbolos	- 404 -
2.5.1. Lema y logotipo	- 404 -
3. La Trilogía Administrativa y la Re-construcción Identitaria.....	- 405 -
3.1. Formas de intercambio - La producción y la creación	- 406 -
3.2. Toma de decisiones - La protección y seguridad	- 406 -
3.3. La identidad – Gobierno e interés general	- 407 -
4. Las Cuatro Formas de Ser y la Re-construcción identitaria	- 409 -
4.1. Consciencia Mítica.....	- 410 -
4.2. Actitud Relacional.....	- 410 -
5. Re-construcción identitaria.....	- 413 -

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS.....

1.- Cartas de presentación a la OSC	- 443 -
2. Cuestionarios presentados a la OSC	- 445 -
3. Glosario de abreviaturas	- 461 -

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Tres variables de investigación	- 35 -
Figura 2: Problema central de la investigación (Esquema 1)	- 35 -
Figura 3: Problema central de la investigación (Esquema 2)	- 36 -
Figura 4: Formas de intercambio como variable de estudio	- 39 -
Figura 5: Mapa general inicial de la investigación	- 51 -
Figura 6: Forma organizacional de las OSC	- 75 -
Figura 7: Elementos para comprender la Identidad	- 85 -
Figura 8: Identidad organizacional como producto de cuatro relaciones	- 86 -
Figura 9: Tres formas de intercambio	- 160 -
Figura 10: Ciclo del Don y Contra-Don	- 163 -
Figura 11: Equilibrio organizacional visto con el ciclo Don-Contradon	- 164 -
Figura 12: El Contrato	- 177 -
Figura 13: Modalidades elementales del Don con la triple obligación	- 179 -
Figura 14: Contrario del Don	- 181 -
Figura 15: Desequilibrio organizacional visto con el ciclo don-contradon	- 181 -
Figura 16: Cuatro concepciones del Don	- 184 -
Figura 17: Tres aproximaciones del Don	- 185 -
Figura 18: Dominios fundamentales del Ser Humano	- 226 -
Figura 19: Dominio de la Praxeología	- 227 -
Figura 20: Rombo de la Praxeología	- 228 -
Figura 21: Actividades de la Epistemología	- 229 -
Figura 22: La Vigilancia de la Epistemología	- 230 -
Figura 23: Rombo de la Epistemología	- 230 -
Figura 24: Dominio de la Axiología	- 232 -
Figura 25: Rombo de la Axiología	- 233 -
Figura 26: Dominio de la Ontología	- 234 -
Figura 27: Rombo de la Ontología	- 234 -
Figura 28: Rombo Filosófico	- 235 -
Figura 29: Rombo Filosófico y Iceberg	- 236 -
Figura 30: Interacción entre distintos rombos	- 237 -
Figura 31: Tres dominios de la vida	- 239 -
Figura 32: Tres grandes esferas de responsabilidad	- 241 -
Figura 33: Contenidos general de los tres niveles	- 241 -
Figura 34: Tres dimensiones o sistemas según Vallée	- 241 -
Figura 35: El proceso de producción de bienes materiales	- 243 -
Figura 36: El proceso de simbolización	- 245 -
Figura 37: El proceso de socialización	- 246 -
Figura 38: Ámbito de la Producción Creación	- 248 -
Figura 39: Características del Gobierno y el Interés General	- 252 -
Figura 40: Actividades de la Trilogía	- 252 -
Figura 41: Cuatro formas de Ser	- 254 -
Figura 42: Clasificación de Sociedad Civil propuesta por el CEMEFI	- 301 -
Figura 43: Pirámide administrativo-epistemológica	- 319 -

Figura 44: Elementos necesarios para una Epistemología.....	320 -
Figura 45: Eje Cronológico de la Investigación Cualitativa.....	323 -
Figura 46: Evolución de la Investigación Cualitativa.....	324 -
Figura 47: Mapa general final de la investigación.....	341 -
Figura 48: Organigrama de la AGC.....	351 -
Figura 49: Principales programas de AGC.....	352 -
Figura 50: Principales proyectos AGC.....	352 -
Figura 51: Área de tesorería AGC.....	353 -
Figura 52: Área de contabilidad AGC.....	353 -
Figura 53: Área de difusión AGC.....	353 -
Figura 54: Área de procuración de fondos y vinculación AGC.....	354 -
Figura 55: Organigrama del Consejo Directivo AGC.....	355 -
Figura 56: Ámbito de acción AGC.....	360 -
Figura 57: Línea del tiempo AGC.....	371 -
Figura 58: Las dos organizaciones.....	373 -
Figura 59: Correspondencia entre variables de investigación y partes del rombo filosófico	394 -
Figura 60: Variables de investigación y rombo filosófico.....	402 -
Figura 61: Formas de intercambio como reflejo directo de la identidad.....	403 -
Figura 62: Logotipo de AGC.....	404 -
Figura 63: Correspondencia entre variables de investigación y partes de la trilogía administrativa.....	405 -
Figura 64: Trilogía y variables de investigación.....	408 -
Figura 65: Forma de Ser de AGC.....	412 -
Figura 66: Momentos críticos de AGC.....	415 -

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Si el sector no lucrativo fuese un país	- 42 -
Tabla 2: OSC con CLUNI en los Estados de la República.....	- 44 -
Tabla 3: Preguntas secundarias de investigación de acuerdo a cada variable de investigación	- 48 -
Tabla 4: Tres formas de organización.....	- 74 -
Tabla 5: Organizaciones exentas del pago de impuestos federales	- 286 -
Tabla 6: Contraste entre dos metodologías	- 322 -
Tabla 7: Comparación de los principales métodos cualitativos.....	- 327 -

“En un mundo esencialmente dominado por la razón instrumental y por las categorías económicas, lo más común es que los hombres y las mujeres que pueblan las organizaciones sean considerados ante todo como recursos, esto es, como cantidades materiales cuyo rendimiento debe ser igualmente satisfactorio que el de la herramienta, la maquinaria y las materias primas. Así, asociadas al universo de las cosas, las personas empleadas en las organizaciones se convierten poco a poco en objetos. En ciertos casos sólo algún acontecimiento extraordinario viene a recordar ocasionalmente su humanidad”

Jean-François Chanlat

“Hacia una antropología de la organización”

INTRODUCCIÓN

¿Por qué esta tesis? ¿Por qué haber elegido un análisis como el que a continuación se presenta?

Esta tesis es fruto de los constantes cuestionamientos acerca de las organizaciones existentes en nuestra sociedad, las cuales en muchas ocasiones han sido criticadas debido a la racionalización y a la máxima productividad a las cuales se desea arribar, no importando las consecuencias a las cuales hemos llegado.

Nuestro sistema económico actual, está marcado por la competencia y la dinámica en la cual parecería ser que el fin justifica los medios. Las consecuencias de estas prácticas, han llevado a la sociedad a revelarse, a protestar, a organizarse tanto formal como informalmente, creando organizaciones que buscan re-tomar aquello que les pertenecen, el derecho a la libertad, a la expresión, al reconocimiento, a la dignidad y a la vida.

Es precisamente a partir de los años 60's, cuando se comienzan una serie de controversias. La visión positivista, y su argumento de que era posible alcanzar el orden y el progreso, encontró muchas dificultades; al pasar el tiempo y al no lograr los objetivos planeados tanto con los procesos administrativos como con los organizacionales, se comienzan a observar otros elementos que permean el funcionamiento de las organizaciones, elementos que habían sido inadvertidos, debido a esa idealización de perfección.

El contexto, la ambigüedad, la incertidumbre, el poder, la fragmentación, la complejidad, la naturaleza caótica de las organizaciones, etc., se convirtieron en nuevas áreas de estudio en el campo de las organizaciones, las cuales, han creado aun más cuestionamientos y nuevas vetas de investigación.

En las organizaciones, existen prácticas informales y anárquicas (March, 1994) así como también, sistemas que se acoplan flojamente (Weick, 1976), y todo esto, ayuda a la

organización a sobrevivir ante la complejidad de sus elementos estructurales y contextuales. Estos nuevos elementos, llevan a la organización a alcanzar una flexibilidad que le permite una adaptación continua, a diferencia de la rigidez y la formalidad derivadas del modelo convencional o burocrático.

Ya a mediados del siglo XX Weber (2003) nos hacía una advertencia a este respecto, cuando hablaba acerca de la sociedad racionalizada al extremo, la cual era representada por los modelos burocráticos, y que precisamente se trataba de una gran *jaula de hierro*, en el sentido de que se ponía en riesgo la libertad de los hombres.

La forma moderna de organización por excelencia es la burocrática, sin embargo ésta forma organizacional continúa siendo una gran jaula, se trata de un mundo desencantado y sin sentido, dominado por organizaciones “perfectas”.

A través de estos nuevos descubrimientos y postulados, se crea una ruptura, entre lo que era la Teoría de la Organización (TO) Convencional y los Estudios Organizacionales (EO), además de que se abandona la idea de perfección y equilibrio racional en las organizaciones.

Se creó también un nuevo modelo de análisis, el cual critica a las teorías convencionales, en cuanto a su racionalidad y su rigidez, abogándose ahora por nuevos modelos que tomen en cuenta, la flexibilidad, la subjetividad, la negociación, la ambigüedad y la incertidumbre.

No importando este avance en cuanto a estos nuevos elementos existentes e influyentes en el funcionamiento de las organizaciones, hablar del mundo contemporáneo y de las organizaciones que existen en él, desgraciadamente muchas veces es remitirnos a la *deshumanización de las organizaciones*, donde el ser humano ha regresado a tomar el lugar del *apéndice de la máquina* o mejor dicho el *apéndice del sistema*, ya que a veces ni siquiera ya le queda el consuelo de ser parte de la máquina.

En este sentido, seguimos dentro de la *jaula de hierro* despojados de toda la libertad, tal y como lo pronosticaba Weber el siglo pasado.

Actualmente debemos preocuparnos acerca de nuestro destino como *humanidad*, lo cual puede ayudarnos a abrir otras perspectivas respecto al estado del conocimiento y no sólo eso, sino que también, ésta preocupación nos invita a la reflexión, al tratar de entender el funcionamiento de las sociedades y por ende de las organizaciones actuales.

Es por estas preocupaciones que consideramos que el hecho de apoyarnos en las *Ciencias Humanas*, resulta apropiado, ya que se nos presenta un recordatorio continuo acerca de la importancia del ser humano.

Así mismo, en esta investigación la diversidad juega un papel sumamente importante, ya que cada sociedad, cada comunidad, cada organización, se organiza y administra de distinta forma, siendo los valores, las tradiciones, la religiosidad, las costumbres, o como diría Vallée (1985) *los sistemas de representación*, entre otras cuestiones, quienes guían el comportamiento y las prácticas en todos los ámbitos.

La forma en la que cada grupo se organiza es completamente distinta, sin embargo, hay una cuestión que es necesario poner en tela de juicio, que es la forma en la cual, muchas veces las organizaciones en este afán por administrar bien, deterioran o permean la integridad del ser humano, es decir, que también administran las personas, no las gobiernan, las cosifican, y es precisamente esto lo que a llevado a la administración muchas veces a perder de vista la importancia y la singularidad del ser humano¹.

¹ Según A. Chanlat (2006), una buena administración es cumplir con dos objetivos: una buena administración de las cosas y un buen gobierno de las personas, buscando siempre cumplir ambos objetivos sin dañar a la integridad humana, para lo cual es necesario:

Administración de las cosas	Gobierno de las personas
Ciencia Técnicas Tecnologías	Sabiduría Arte Habilidades

Para poder sortear este obstáculo, necesitamos no sólo ciencia, sino sabiduría, creatividad, arte y pasión, tomando en cuenta la particularidad en esta inmensa mezcla de diversidad.

De esta forma, un esquema integrador resulta el camino más fructífero para poder llegar a comprender el desarrollo de la sociedad y por ende de sus organizaciones. Un *enfoque interdisciplinario* es necesario, tal y como Gusdorf (1990) lo define, se trata de que los representantes de distintas disciplinas estén dispuestos a enseñar y aprender, escuchar y ser escuchados, es la apertura al diálogo, la tolerancia y el deseo de interacción.

Vislumbrar la creación del conocimiento de forma interdisciplinaria, rompe con esa idea y tradición acerca de la parcelación del conocimiento.

Como menciona Gusdorf (1990), hablar de “la ciencia” es hablar de una entidad mítica, vaga, vana y vacía de sentido real. Más bien existen ciencias y facultades de las ciencias, que coexisten en el desorden.

La cuestión de interdisciplinaria rebasa la problemática de una lógica de la ciencia o de las ciencias, ella representa una forma contemporánea de la inquietud metafísica. El conocimiento en su conjunto define un modo de establecimiento del hombre en el universo que habita a través del pensamiento, y que proyecta a través de las grandes líneas del saber. De esta forma, la interdisciplinaria se presenta como la asociación de sabios animados por la voluntad común de complementar mutuamente sus conocimientos de un objeto epistemológico. Evoca un espacio común, un factor de coherencia entre los saberes distintos. Aquí los especialistas comparten una ambición: el deseo de aprender y enseñar, reconociendo las limitaciones. De esta forma, la interdisciplinaria es vista como una apertura del pensamiento, una curiosidad que se investiga fuera de ella misma. (Gusdorf, 1990).

Siguiendo a Guillebaud (2005), cada periodo de nuestra historia nos nutre y nos da elementos para ser optimistas o pesimistas respecto a la actualidad y respecto al futuro.

Sin embargo, no podemos tomar posición si pensamos todo de forma separada o fragmentada. Para poder reflexionar necesitamos un diálogo entre distintas disciplinas, es decir una interdisciplinariedad², ya que ésta se presenta como una respuesta al oscurantismo, propio de la cultura hoy en día.

El cambio que actualmente vive nuestra sociedad es sumamente importante, sólo que la diferencia entre este cambio y los anteriores cambios en el curso de la historia, es que hoy los cambios son más rápidos y de una repercusión más grande, por lo que no tenemos los elementos, las ideas ni el tiempo necesario para pensar el presente, ya que éste nos rebasa.

¿Cómo poder pensar este mundo actual? ¿Cómo rescatar a nuestras organizaciones? ¿Cómo salvar al hombre transgredido en ellas? Para poder responder estos cuestionamientos es urgente un llamado al humanismo, pero no pensado a la Occidental, sino un humanismo real. No sólo en el discurso, sino en la reflexión y en la praxis. Así mismo, hay que tomar en cuenta que el humanismo es un proyecto, no es estático, se nutre, evoluciona y se complejiza.

Por ejemplo, en las organizaciones hemos visto la forma en la que la humanidad ha sido relegada e instrumentalizada, autores como Gusdorf (1953), Aubert y Gaulejac (1991), Enriquez (1992), Lafontaine (2004), Aktouf (1989, 2002, 2005), J.F. Chanlat (1989), A. Chanlat y Dufour (1985), Bédard (1995), Mintzberg (2006), Déry (1998), Pitcher (1994) entre otros, nos lo muestran.

La trasgresión de los principios del ser humano es cada vez más común, y cada vez más invisible. A veces hasta se nos hace normal el ver la barbarie en la cual estamos inmersos. A lo que surge el cuestionamiento acerca de nuestra supuesta racionalidad.

² Sin embargo, al invocar a *la interdisciplinariedad*, hay que ser cautelosos, ya que como lo menciona Gusdorf (1990), ésta parece ser la panacea epistemológica que remedia todos los males del saber, ya que todas las disciplinas ven en el prefijo *inter* un ideal. El problema surge cuando solamente se realiza una adición de disciplinas de forma irreflexiva, a modo de Frankenstein, donde la suma termina siendo una *indisciplina* o un monstruo conceptual.

El ser optimista o pesimista respecto al futuro como lo menciona Guillebaud (2005), es lo de menos, lo importante es la actitud, la convicción y las creencias que cada uno guarda en sí mismo. La diferencia está en la escala. Pensamos en macro o pensamos en micro. ¿Dónde nos podemos dar el lujo de ser optimistas o pesimistas?

Hemos asistido comúnmente a una gran desilusión, ya que por ejemplo en la mayoría de las prácticas manageriales se presta más atención a los fines que a los medios, existiendo nulas cuestiones éticas en la industria, el mercado y el comercio. La globalización, la mundialización, las nuevas ideologías, entre ellas la del managerialismo como la llama A. Chanlat (1994) han participado activamente en esta masacre³.

Como lo menciona Bédard (1995), la mayoría de las prácticas pertenecientes a estas ideologías han estado sustentadas en una ontología de pensamiento sistemático (racionalidad, orden, jerarquía), sobre la orientación epistemológica del espíritu pragmático (el universal matemático), sobre una axiología individualista y materialista y sobre una praxeología que subordina la actividad creativa a la única lógica de la cantidad.

Se sigue pensando que el hombre es económico, que el interés dirige sus acciones, buscando siempre obtener ventaja. Ese hombre calculador, individualista, que busca acumular y satisfacer sus necesidades a toda costa, es el que parece que habita en las organizaciones contemporáneas.

Sin embargo, existe una contradicción en todo esto, ya que son cada vez más frecuentes las acciones de solidaridad, generosidad, altruismo y ayuda mutua en las organizaciones, por ejemplo ¿cómo poder explicar ese sentimiento que impulsa en el cotidiano a dar, ya sea tiempo, amor, comprensión, o algo material a alguien que lo solicita o a alguien a quien creemos le hace falta? o ¿Por qué en el curso de los últimos años han surgido organizaciones dedicadas a la ayuda a terceros, las cuales practican diariamente la solidaridad?

³ Según A. Chanlat, el managerialismo se refiere a una ideología en la cual los dirigentes se apoyan de las normas para legitimar sus valores y sus prácticas.

En el cotidiano al observar prácticas organizacionales que parecen ir en contra de lo hasta hoy estipulado, parecería que nos encontramos ante organizaciones “a-típicas”. Por ejemplo, en las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) al ver prácticas que conciernen a la solidaridad y generosidad, parecería que existiera una contradicción en torno a lo que se ha teorizado en la TO, ya que éstas prácticas van inextricablemente en contra de la norma.

Precisamente de la reflexión en torno a este panorama, es que surge esta tesis, ya que resulta que a pesar de que parecería estamos dirigiéndonos directo a la autodestrucción, de cada uno depende tomar una actitud pesimista u optimista respecto al porvenir y respecto a lo que se puede hacer. Lo importante es la acción, ya que esta es la que hace posible el cambio.

Y como nos encontramos en el campo de las organizaciones surgió la reflexión acerca de qué tipo de organización resultaría ser la más alentadora para salir de esta dinámica, llegando a descubrir que efectivamente hay un tipo de organización hasta hoy poco estudiada desde los EO, la cual parecería darnos un poco de luz en el camino: las OSC.

Este tipo de organizaciones tienen un papel de suma importancia en la producción y reproducción de las relaciones sociales y organizacionales. Su lugar y su importancia han cambiado en los últimos años, lo cual nos crea diversos cuestionamientos acerca de su proceder y de aquello que las hace no sólo importantes, sino también, aquello que las legitima, las nutre, las refuerza y las reproduce.

Precisamente, resultado de las relaciones organizacionales que tienen este tipo de organizaciones, es que han logrado el impacto obtenido, ya que por ejemplo, consiguen recursos y apoyos de otras organizaciones públicas y privadas, a través del “lobbying” o cabildeo, y depende precisamente de estas relaciones y la sinergia que puedan crear, que las OSC continúen funcionando y existiendo.

La creciente presencia de este tipo de organizaciones, cobra cada vez mayor importancia en todo el mundo. La participación de los individuos a través de estas organizaciones, se hace presente en el deseo de combinar sus esfuerzos con el propósito de que la labor que realizan sea no sólo para su propio beneficio, sino también para su entorno de referencia.

Encontramos una gran variedad de estas organizaciones, dedicadas a los más diversos ámbitos de acción: la ecología, la promoción del desarrollo comunitario, la educación, el ejercicio de la democracia, la defensa de los derechos humanos, la no discriminación, el apoyo a damnificados por catástrofes, etc. Estas organizaciones “de beneficio social” se han agrupado para su estudio en lo que se ha denominado “tercer sector”, “sector solidario”, “sector social” o “sector filantrópico”, entre muchos otros nombres. Sin embargo, la definición y los límites conceptuales que comprenden todos estos términos continúan siendo puntos de discusión y debate desde distintas disciplinas.

La cuestión aquí es ¿cómo definir a estas organizaciones en términos organizacionales?. Para poder responder esta pregunta, consideramos que es necesario partir de lo macro a lo micro.

Comenzaremos definiendo el sector dentro del cual han sido catalogadas estas organizaciones. Este sector ha sido llamado *tercer sector*, viéndolo como un sector alternativo al sector público y privado.

De los autores que más han escrito acerca del tercer sector, encontramos a Salamon y Anheier (1996), quienes en su libro “The emerging sector” hablan de este sector como ajeno al mercado, es decir que no persigue el lucro, y ajeno al Estado, ya que no busca el poder ni el control.

A partir de esta definición, este concepto de *tercer sector* ha sido muy debatido, ya que no hay claridad, por ejemplo entre las fronteras entre uno y otro sector, o simplemente para delimitar qué tipo de organizaciones o asociaciones entrarían en él.

Igualmente, varios autores consideran que el término *tercer sector* no alcanza a reflejar el significado de la gran variedad de movimientos sociales y políticos en Latinoamérica, así como tampoco, la gran cantidad de actividades tanto formales como informales que se efectúan dentro de las organizaciones en este sector (Fernández, 1994; citado en Butcher, 2005).

Conceptualmente, en nuestro país, la investigación acerca de este sector no ha resultado muy oportuna, ya que desde sus inicios, se ha referido principalmente a hablar de un sector *no lucrativo*, concepto que se ha importado y que no resulta completamente aplicable a nuestra realidad.

Siguiendo a Olvera (2000), para poder referirnos a estos aspectos, el término Sociedad Civil (SC) resulta más pertinente, ya que engloba de mejor manera el fenómeno de participación y solidaridad que se ha observado en los últimos años y que de manera significativa ha impactado el desarrollo y la evolución de las sociedades, a través de las organizaciones de este sector.

Sin embargo, cuando hablamos de SC también nos enfrentamos con muchas dificultades, debido al gran debate que existe en torno a su conceptualización⁴.

⁴ Como es sabido, hablar de SC constituye un riesgo, ya que nos enfrentamos a un término que es objeto de un interminable debate en el que al parecer como menciona Olvera (2000), no puede llegarse a un consenso, ya que detrás de la polémica se encuentran proyectos subyacentes de un orden político deseable, además de que la composición de la SC es compleja y heterogénea.

En los últimos años se ha recuperado la idea de SC, pero ahora viéndola como un constructo que puede constituir una nueva forma de analizar los procesos de democratización de las sociedades contemporáneas que implica una continuidad y una ruptura con el marxismo occidental. La continuidad radica en el entendimiento de la modernidad como un proceso de racionalización cuyas consecuencias sobre la vida cotidiana son desintegradoras y políticamente negativas. La ruptura consiste en la aceptación, por parte de las teorías de la SC, de la inevitabilidad de la existencia de las instituciones sistémicas, es decir, el Estado y el Mercado. Esto indica que las teorías de la SC son posrevolucionarias en el sentido de que no plantean la toma del Estado o la anulación del Mercado (Olvera, 2000).

Desde esta perspectiva, la SC tendría 2 componentes principales: por un lado, el conjunto de organizaciones que definen y defienden los derechos individuales, políticos y sociales de los ciudadanos y que propician su libre asociación, la posibilidad de defenderse de la acción estratégica del poder y del mercado y la viabilidad de la intervención ciudadana en la operación del mismo sistema; y por otra parte, se encuentra el conjunto de movimientos sociales que continuamente plantean nuevos principios y valores, nuevas demandas sociales, así como vigilan la aplicación efectiva de los derechos ya otorgados (Olvera, 2000: 5).

Las organizaciones pertenecientes a la SC, es decir las OSC como las llamaremos en esta investigación, se han nutrido de las reflexiones y los debates hechos en torno a ellas, ya que se han podido generar nuevas reflexiones y teorías desde lo local, sin embargo, consideramos que desde los EO, existe un terreno completamente fértil en torno a la investigación de este tipo de organizaciones⁵.

Llegando a lo micro, es decir a las organizaciones en concreto que están insertas en el tercer sector, hemos encontrado también diversas dificultades conceptuales.

De las primeras definiciones dadas, encontramos el término *Organización No Gubernamental* (ONG), el cual se generalizó por los años 70's y aplicó su uso a todo el sector en general, refiriéndose a organizaciones no estatales, sin ánimo de lucro y de carácter voluntario.

La Organización de Naciones Unidas (ONU) define a las ONG como “*entidades sin fines de lucro cuyos miembros son ciudadanos o asociaciones de ciudadanos de uno o más países y cuyas actividades están determinadas por la voluntad colectiva de sus miembros en respuesta a las necesidades de los miembros de una o más comunidades con las que coopera la ONG*” (Butcher, 2005).

Sin embargo de la misma forma que la definición de tercer sector, también esta definición es muy ambigua, ya que se define al sector o a la organización por lo que no es.

En nuestro país, como lo mencionamos más arriba, ha sido más recurrente llamarlas OSC. Según la Organización Mundial de la Salud (2002), las OSC abarcan todo un espectro de intereses y formas institucionales, desde organizaciones estructuradas registradas ante los organismos pertinentes, hasta movimientos sociales no estructurados que se agrupan en torno a una causa común.

En este trabajo de investigación, nosotros nos referimos básicamente del primer grupo que conforma a la SC.

⁵ Cabe aclarar que el concepto que usamos en esta tesis “OSC” es un concepto analítico y no valorativo, y que decidimos utilizarlo ya que en la Ley se les llama de esta forma.

Como menciona Castro (2001), también podemos entender a las OSC como entidades privadas (en el sentido de que no son gubernamentales), cuya finalidad es la de realizar actividades de interés público, a diferencia de aquellas que desarrollan actividades productivas o comerciales con el propósito de que las ganancias o bienes generados sean susceptibles de ser privatizados por un número definido y determinado de personas, es decir de beneficio para terceros.

El Banco Mundial utiliza el término SC para referirse a una amplia gama de organizaciones no gubernamentales y sin fines de lucro que están presentes en la vida pública, que expresan los intereses y valores de sus miembros y de otros, según consideraciones éticas, culturales, políticas, científicas, religiosas o filantrópicas. Por lo tanto, el término OSC abarca una gran variedad de organizaciones: grupos comunitarios, organizaciones no gubernamentales, sindicatos, grupos indígenas, organizaciones de caridad, organizaciones religiosas, asociaciones profesionales y fundaciones⁶.

En nuestro país, los orígenes y la evolución del sector al que pertenecen las OSC, obedece a múltiples factores, la mayoría de ellos históricos y coyunturales. A este respecto, autores como Olvera (1998) mencionan entre otras causas, que estas asociaciones son el resultado de la existencia de una vocación transformadora en los sectores progresistas de la iglesia, el descrédito de la política partidaria, la falta de credibilidad de la izquierda, la expansión del sistema universitario, el colapso del socialismo, la existencia de un mercado mundial de apoyo a las iniciativas sociales y la emergencia en el mundo desarrollado de los llamados nuevos movimientos sociales⁷.

Así mismo, el ámbito de actuación de estas organizaciones, se caracteriza por su gran diversidad y amplitud. Aunque, como menciona Castro (2001), el hecho de que una gran parte de la población en nuestro país se encuentre en condiciones de extrema pobreza,

⁶ Como veremos a lo largo de esta tesis, resulta sumamente interesante observar otras realidades en las cuales este tipo de organizaciones y el sector que las agrupa, toma matices completamente distintos, no obstante al parecer se trate del mismo fenómeno. Por ejemplo, en los países occidentales se habla de “organizaciones sin fines de lucro”, en algunos países europeos se habla de una “economía social” y en los países latinoamericanos hablamos de “organizaciones de la sociedad civil”.

⁷ Otros autores como Verduzco (2003) mencionan que el origen de estas organizaciones se remonta a la conquista, con las misiones evangélicas.

marca sin duda, que la agenda de estas organizaciones sea aliviar o buscar fórmulas encaminadas al desarrollo social en nuestro país. Dentro de las OSC encontramos las que tradicionalmente han tenido un enfoque de tipo asistencial, pero también existen otras de más reciente creación cuya orientación principal es la promoción del desarrollo comunitario de manera sustentable. Estas organizaciones se proponen no solamente asistir para aliviar los problemas de la población en extrema pobreza, sino también proporcionar los elementos que requiere una comunidad para su desarrollo integral.

Las OSC hacen uso tanto de recursos materiales como inmateriales (simbólicos), poniendo en juego los valores y las capacidades emotivas de sus integrantes, perfilando al mismo tiempo nuevos valores y principios, estableciendo así, nuevas formas de gestión, construyendo y reconstruyendo su identidad.

Según la interpretación cada vez más extendida, el término OSC designa a las organizaciones no estatales, sin ánimo de lucro y de carácter voluntario integradas por miembros de la SC que se preocupan por los problemas sociales. Estas organizaciones se nutren de las relaciones de carácter comunitario, barrial, laboral, social, político, cultural, nacional, internacional, entre otras; convirtiéndose en un cauce común a través del cual la SC trata de ejercer sus derechos ciudadanos y de contribuir al cambio, ya sea social, cultural, educativo, político o económico.

Igualmente hay quienes mencionan que son organizaciones libres, en el sentido de que la adhesión es completamente voluntaria, y que son sumamente flexibles, ya que están buscando continuamente el bien común con recursos escasos, lo cual significa sortear diversos obstáculos a lo largo de toda su existencia.

En cuanto al campo de las organizaciones, nos parece pertinente buscar un concepto acorde con las características de estas organizaciones, o simplemente encontrar sus características esenciales para saber a qué forma organizacional responden. Sin embargo, creemos que la clasificación existente no engloba las características de este tipo de organizaciones; por lo que proponemos de entrada llamarlas “organizaciones humano-

solidarias⁸”, diferenciándolas de la división tradicional de organizaciones modernas y posmodernas, ya que consideramos que se trata de organizaciones distintas a las organizaciones comúnmente estudiadas.

Entendemos por *organizaciones humano-solidarias*, aquellas organizaciones que son de iniciativa social y sin ánimo de lucro, legalmente constituidas, que desarrollan su actividad prioritariamente en el ámbito de la acción social, en beneficio de terceros, es decir, buscando el bien común.

Estas organizaciones como su nombre lo indica, buscan salvaguardar la integridad del ser humano, respetando las dimensiones esenciales del mismo⁹, lo cual lo logran siendo solidarias. Por estas razones, algunos de los valores preponderantes de dichas organizaciones son: equidad, justicia y responsabilidad. Estas organizaciones son ajenas al Estado y al Mercado, y en su mayoría, llevan a cabo sus actividades con voluntarios¹⁰.

Estas organizaciones son cada vez más importantes, ya que se consideran un fenómeno social caracterizado por un conjunto de prácticas solidarias que diversos grupos sociales desarrollan para defender sus intereses, sean materiales, simbólicos o culturales; construyendo identidades colectivas y ejerciendo influencia sobre todo en el ámbito político y social.

Estas organizaciones están impactando día a día en nuestras sociedades, es por eso que ponemos de relieve su importancia en esta investigación.

⁸ Es pertinente mencionar que muchas veces el término “solidaridad” no ha sido bien visto, debido a la connotación negativa que obtuvo en nuestro país después del Programa Nacional de Solidaridad (PRONASOL), puesto en marcha por el gobierno priista de Salinas de Gortari, ya que como es bien sabido, este programa trajo consigo más desigualdades y problemas sociales, que los que se pretendía resolver. Es por eso que cotidianamente cuando se habla de solidaridad, parecería que invocamos un concepto “negativo”, sin embargo, la propuesta en esta investigación, como lo veremos en capítulos posteriores, es rescatar este concepto, refiriéndonos básicamente a un principio humanista.

⁹ Siguiendo a JF. Chanlat (1994), las dimensiones básicas del ser humano son: la dimensión cognoscitiva y lingüística; la dimensión espacio-temporal; la dimensión psíquica y afectiva; la dimensión simbólica; la dimensión de la diferencia con el otro y la dimensión psicopatológica.

¹⁰ En el apartado destinado a describir a las OSC, ahondaremos más acerca de la definición de dichas organizaciones, mencionando sus implicaciones y las clasificaciones realizadas en nuestro país acerca del sector que aglutina a dichas organizaciones.

Autores como Salamon et al (1999), mencionan que este fenómeno puede ser visto como una *revolución asociativa mundial*, la cual se origina debido al debilitamiento del Estado, el cual lleva produciéndose y gestándose más de veinte años en casi todo el mundo, y se refleja con el surgimiento masivo de actividades de voluntariado en todos los rincones del mundo.

Es continuo el cuestionamiento hecho a distintas organizaciones en cuanto a su incapacidad de afrontar problemas tales como el bienestar social, el desarrollo y el medio ambiente; ya que no obstante que las organizaciones se dicen eficientes, los resultados de sus prácticas no han sido muy alentadores.

De la misma forma, este crecimiento de las OSC se ha visto estimulado por la revolución de las nuevas tecnologías de información y comunicación en los últimos años y también por la gran expansión de grupos de clase media con formación académica que se sienten frustrados por la falta de expresión económica, política y social.

Otro elemento que incrementa aún más la atención que se ha venido prestando a las OSC es el creciente cuestionamiento del *consenso de Washington*, el cual ha dirigido la política económica mundial durante las dos últimas décadas. Este consenso ha sostenido que los problemas a los que se enfrentan en la actualidad tanto las sociedades desarrolladas como las sociedades en vías de desarrollo podrían solucionarse de manera más efectiva a través de fomentar y dar rienda suelta a los mercados privados. No obstante, tras las consecuencias contraproducentes de hacer esto (crisis financiera mundial y disturbios sociales), este consenso ha sido objeto de ataques cada vez más intensos incluso por parte de sus más ardientes defensores (Salamon et al., 1999).

A este respecto y para poder comprender el entramado que compone a las OSC, es sumamente importante estudiar sus elementos esenciales y todas aquellas prácticas que las caracterizan, por ejemplo, los procesos administrativos; la toma de decisiones; los individuos que laboran dentro de ellas de forma remunerada o en forma voluntaria; la forma de adhesión a la organización; los valores predominantes en ella; el ejercicio del

poder; las formas de intercambio inter e intra organizacionales; las características esenciales de la cooperación, la reciprocidad y la solidaridad; las relaciones que tienen con otras organizaciones; etc. Pero también un elemento que consideramos tiene una gran relevancia es la *identidad*.

Todos estos elementos que conforman las OSC son vitales para el entendimiento de dichas organizaciones, ya que pareciera que dichas características son completamente distintas de las otras formas de organización (burocráticas y flexibles).

Cuestiones tales como el amor, la solidaridad y la ayuda mutua, resultan esenciales y característicos de este tipo de organizaciones, y lo que es aún más importante, es que este tipo de características no las encontramos en las clasificaciones organizacionales hechas hasta hoy, lo que sugeriría que estas organizaciones son nuevas o emergentes; sin embargo nosotros creemos que lejos de que sean nuevas, lo que ha sucedido es que su estudio se ha relegado; o más bien, no se le ha querido ver, ya que sus características van en contra de lo que hasta hoy se ha teorizado¹¹, principalmente en la TO Convencional.

La comprensión de la complejidad de lo que sucede en estas organizaciones, implica el entendimiento de modelos eficaces de prácticas organizacionales, modelos que antes no habían sido estudiados ni comprendidos, modelos que pueden aportar nuevas pistas acerca de las organizaciones contemporáneas.

Poco se ha escrito en la literatura organizacional acerca de estas organizaciones, razón por la cual resulta importante el poder analizarlas para conocer la dinámica que guardan en su interior, así como también, las diversas interacciones e intercambios que guardan con el medio ambiente y las organizaciones que las rodean; pero al mismo tiempo, resulta complicado hablar de ellas e inclusive, definir las.

Podemos tal vez llamarlas organizaciones civiles, organizaciones de la sociedad civil, organizaciones sin fines de lucro, organizaciones solidarias, organizaciones del tercer

¹¹ Nos referimos principalmente a la búsqueda de la máxima racionalidad.

sector, organizaciones no gubernamentales, fundaciones, etc.; el caso es resaltar su connotada esencia: *el ser no lucrativas, su servicio a la sociedad, y la búsqueda del bien común.*

A este respecto, resulta fundamental una radiografía organizacional de dichas organizaciones, ya que conocemos muchos discursos, por ejemplo, el social, el político e inclusive el económico, pero el organizacional está ausente¹².

Por esta ausencia, la presente investigación surge de inquietudes que se tienen acerca del *desconocimiento organizacional* de las llamadas OSC, para lo cual, de entre las teorías existentes dentro del amplio espectro de los EO, se consideran de gran utilidad, los aportes que estudian la identidad organizacional, tomando principalmente 3 elementos: las formas de intercambio, la toma de decisiones y los valores¹³.

Consideramos que el estudio de estos elementos es de suma importancia, ya que inicialmente, parecería que las características de este tipo particular de organización no son las mismas de las organizaciones comúnmente estudiadas, por ejemplo organizaciones públicas, empresas privadas o instituciones de educación superior; siendo muchos de los conceptos existentes en los EO inoperantes para las OSC.

En las OSC se subraya el sentido solidario e identitario dentro de un campo de conflicto (oposición al sector público o privado), prevaleciendo siempre un sentido social. De esta forma, la creación de organizaciones de este tipo puede entenderse como una respuesta natural de diversos grupos humanos a situaciones de conflicto e inconformidad, teniendo como objetivo principal incidir en la transformación de un orden social, político y económico que consideran injusto.

¹² En el ámbito organizacional existen muy pocos trabajos acerca de OSC, por ejemplo cabe destacar que en el Posgrado en EO de la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa que tiene 12 años de existencia, se han hecho solamente 2 tesis referentes a OSC (Ver Mazzotti, 2005 y Jacobo, 2001), lo cual nos muestra de cierta forma cómo ha sido relegado el estudio de estas formas de organización.

¹³ En la realización de la presente tesis y tomando en cuenta que los EO se caracterizan por su multi e inter disciplinariedad, nos hemos apoyado en disciplinas tales como la filosofía, la antropología, la psicología, la sociología, entre otras; para poder llegar a una mejor comprensión de dichos conceptos.

Con su actuación, estas organizaciones se convierten en una vía de re-producción, promoción e integración de valores humanistas, los cuales muchas veces han sido ignorados; constituyéndose como un sistema de referencias compartidas que permite la integración social, construyendo relaciones de intercambio, confianza, cooperación, solidaridad y ayuda mutua; creando la infraestructura necesaria para cohesionar estas organizaciones.

Así, se puede ver la forma en que se crea un campo de conflicto en el que a los valores y organizaciones del orden establecido, se oponen e imponen nuevos valores, usos, costumbres y sistemas de representación; instituyéndose no sólo prácticas sociales alternativas, sino también, formas organizacionales, las cuales están permeadas por elementos tales como el amor, la generosidad, la fraternidad, la caridad y la solidaridad; cuestiones ignoradas en las organizaciones contemporáneas.

De esta forma podemos ver que existe un tipo de organización distinto, aquél que nace al servicio de la gente, aquel que trabaja sin pedir nada a cambio, aquel que lleva en sí mismo la preocupación por el futuro de la humanidad.

Para poder llegar a estas afirmaciones, se realizó el presente trabajo de investigación, el cual se encuentra dividido en ocho capítulos.

En el primer capítulo presentamos el problema propio de nuestra investigación, en él especificamos la pregunta general de investigación, las variables implicadas, los objetivos de la investigación, mostramos el mapa general inicial de la investigación así como también ponemos de manifiesto la importancia del estudio de las OSC. En el segundo capítulo abordamos lo que ha sido el cambio paradigmático en el estudio de las organizaciones, resaltando los aspectos específicos de las OSC y construyendo un modelo tipo ideal acerca de otro tipo alternativo de organizaciones las “humano-solidarias”. En el tercer capítulo analizamos el estudio de la identidad, apoyándonos en diversas disciplinas, esto con la finalidad de obtener un concepto de la identidad organizacional y con este concepto poder definir la identidad en la organización sujeto de estudio en esta

tesis. En el cuarto capítulo analizamos y problematizamos en torno a nuestras variables de investigación: las formas de intercambio, las decisiones y los valores organizacionales, apoyándonos en la interdisciplinariedad, esto con la finalidad de lograr una complementariedad. En el capítulo quinto presentamos tres modelos teóricos que nos sirvieron de apoyo al querer comprender y analizar nuestras variables de estudio, hablamos del rombo filosófico, de la trilogía administrativa y de las cuatro formas de ser, todos estos modelos propuestos por Bédard (1995-2007). En el capítulo sexto abordamos la problemática en torno al estudio de las OSC, presentando tres miradas desde distintos contextos: Estados Unidos; Francia y Québec; y México, esto con la finalidad de conocer lo que es y ha sido el estudio del sector que aglutina a las OSC, analizando aquellas similitudes y diferencias en torno a nuestro propio contexto. En el capítulo séptimo plasmamos la metodología y el estudio de caso propios de esta investigación, haciendo una breve revisión teórica acerca del método cualitativo y poniendo de manifiesto la necesidad de una epistemología propia a las Ciencias Humanas; en cuanto al estudio de caso, hacemos una descripción de la organización sujeto de estudio y posteriormente analizamos y extraemos aquellos aspectos que nos explican la re-construcción identitaria. En el octavo capítulo presentamos los hallazgos de la investigación. Y finalmente en la última parte de este trabajo se presentan algunas conclusiones, producto de esta tesis.

“La organización, en tanto espacio social complejo, puede ser entendida como un punto de encuentro donde se entrecruzan diversas lógicas de acción política, cultural, afectiva, racional, etcétera; múltiples actores que propugnan por diversos proyectos sociales y, por lo tanto, distintas interpretaciones del sentido institucional, reflejando intereses particulares, pero también ilusiones, fantasías y angustias.

La organización multiplica así sus propias representaciones y funcionalidades: es a la vez un lugar donde se negocian aspiraciones sociales, se construyen identidades, se combaten fantasmas, se produce conocimiento y, entre otros, se lucha por recursos y estatus”.

Luis Montaña

“Los estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad”

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Muchas veces, al preguntarnos el porqué la organización constituye un objeto de estudio tan relevante en nuestros días, automáticamente viene a nuestra mente la imagen de Etzioni (1979), cuando habla de que “*nacemos en ellas, somos educados por ellas, consumimos nuestra vida en ellas, e irremediablemente, morimos en ellas*”.

Las organizaciones influyen en el quehacer cotidiano de cualquier sociedad, ellas, están presentes en todos los ámbitos de la vida moderna, y, debido a esta *omnipresencia*, se puede considerar que son elementos que articulan y estructuran la sociedad. Desde esta perspectiva, resulta relevante, necesario y pertinente su estudio, tanto en el plano teórico como en el funcional; así como también, es necesario re-pensarlas, de tal suerte que podamos no solo conocerlas más a fondo, sino sobre todo, reinventarlas.

Pero al tratar de estudiar a las organizaciones, nos damos cuenta de su gran complejidad, ya que simplemente definir las resulta complicado. En este intento, diversos autores las han definido, pero tal vez solo viendo o palpando una parte de ellas. Nos hemos dado cuenta de que la complejidad, resulta un elemento inherente a la organización, por lo cual, al tratar de aproximarnos a las organizaciones, han surgido nuevas voces y nuevos postulados para su estudio.

Se puede decir que todos aquellos saberes acumulados existentes acerca de las organizaciones se han *revolucionado*. Todos esos paradigmas¹⁴, se han cuestionado, criticado y debatido. Esto no resulta sorprendente, cuando vivimos en un mundo que ha cambiado a pasos acrecentados en los últimos años, cambios que han provocado la obsolescencia de algunos paradigmas y conceptos, y que a su vez, han generado unos nuevos.

¹⁴ Se utiliza el concepto paradigma en el sentido Kunhiano, dejando de lado el debate del propio término.

En el terreno de la TO, hemos pasado de la Organización Científica del Trabajo con Taylor, hasta llegar a un gran número de teorías; las Relaciones Humanas, la Burocracia, el Comportamiento, la Contingencia, las Nuevas Relaciones Humanas; hasta llegar a los nuevos modelos de *excelencia* que se han planteado en los últimos años, donde la calidad y el aprendizaje son ejes fundamentales; y donde además se habla de organizaciones *postmodernas, postburocráticas o postindustriales*.

Así mismo, se ha abandonado el modernismo sistémico, que había predominado en el estudio de las organizaciones hasta los años 60's, surgiendo nuevas posibilidades que ayudan a la reconceptualización de las organizaciones más allá de su consideración tradicional, donde las estructuras se consideraban la última expresión de lo que ellas realmente eran.

El abandono de la ortodoxia funcionalista y la incorporación de nuevas perspectivas, conceptos y lenguajes, han creado formas alternativas de ver y estudiar a las organizaciones. Ahora, se habla del cambio de TO a EO, donde surgen nuevas formas discursivas y nuevos significados, los cuales resultan pertinentes para estudiar los nuevos tiempos y la construcción de nuestra nueva realidad social.

En la modernidad la TO *convencional*, había concebido el proceso de toma de decisiones con relación a la racionalidad instrumental; daba gran importancia a las metas; la organización era vista como un sistema armónico, donde existía el consenso y el acuerdo de intereses. Pero ¿esto era real? En los hechos se pudo constatar que las decisiones son y han sido tomadas de forma espontánea, poco planeadas y a veces no racionalmente. La TO convencional, intentaba construir organizaciones perfectas, y en esta idealización, se incurrió en la sobreracionalización de las actividades, buscando un orden, el cual nunca existió.

Estas ideas de orden, hacían más difícil comprender lo que realmente sucedía al interior de las organizaciones. No había cabida para la complejidad, para la ambigüedad y para la interpretación. No obstante, estas concepciones fueron estudiadas al tratar de entender

cómo realmente eran tomadas las decisiones al interior de las organizaciones. Según March (1994), el mundo en el que los tomadores de decisiones se encuentran, parece ser sistemática y ordenadamente más ambiguo y simbólico de lo que se pensaba.

A partir de los años 60's, como mencionamos con anterioridad, se comienzan una serie de cuestionamientos, poniéndose al descubierto que la visión positivista y su argumento de que era posible alcanzar el orden, en sí mismos causaban más problemas de los que pretendían resolver. De esta forma, comienzan a investigarse otros aspectos, en su mayoría simbólicos, con los cuales ahora se trataba de explicar aquellas lagunas de las teorías precedentes.

A través de los nuevos postulados, se crea una ruptura, entre lo que era la TO convencional y los EO, además de que se abandona la idea de perfección y equilibrio racional en las organizaciones. Se creó también un nuevo modelo de análisis, el cual, critica a las teorías convencionales, en cuanto a su racionalidad, su rigidez, y ahora se aboga por nuevos modelos que estudien a la vez que tomen en cuenta, la flexibilidad, la negociación, la ambigüedad y la incertidumbre.

La cultura, la movilización de símbolos, la complejidad, el discurso, la retórica, la ambigüedad, son conceptos que no habían sido estudiados en la TO convencional o en las organizaciones modernas, principalmente por querer alcanzar un status de "racionales". Ahora, los investigadores cambian la mirada a estos elementos, los cuales parecen permear de forma constante a la organización. La organización postmoderna y su estudio, aparecen, y también aparece la idea de que los preceptos modernistas (tal vez su mayoría), han perdido sentido.

No obstante la diferenciación entre formas moderna y postmoderna o burocrática y flexible, consideramos que existen otras características organizacionales que no se han tomado en cuenta en estas clasificaciones. Cuestiones tales como la solidaridad, la reciprocidad, el amor, la pasión y el deseo; es decir aquellos aspectos que tienen que ver con lo emocional, lo afectivo y lo sentimental en las organizaciones.

Hemos constatado que las OSC contienen estos elementos, y es por eso que consideramos necesario su estudio. Las OSC son formas organizacionales, las cuales, como lo mencionamos en la introducción de esta tesis, tienen un gran impacto en la sociedad actual.

De esta forma al considerar formas sociales *organizadas* a las organizaciones del llamado *tercer sector*, como mencionan Fernández y Tobar (2001), a priori no debería suponerse que existe un enfoque distinto para abordarlas organizacionalmente.

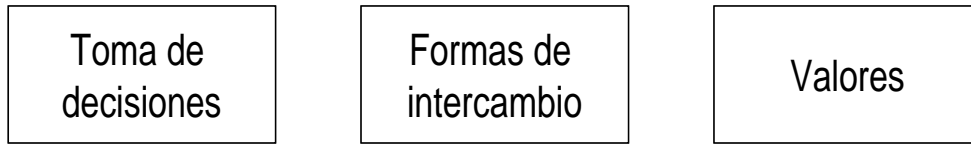
Sin embargo, contrariamente a tal suposición, lo que sí existe es suficiente evidencia acerca de que las OSC, poseen rasgos distintivos en relación a otras organizaciones que operan en nuestra sociedad (públicas, privadas y de educación). No se puede tratar entonces de una aplicación de la TO a un *caso* particular de OSC.

Cuestiones tales como: la jerarquía, las funciones de control, el reclutamiento de sus miembros, el tipo de conflicto y coalición eventuales que pueden sucederse, la comunicación, las formas de intercambio, la adhesión, o los aspectos psicosociales de la motivación en esta clase de organizaciones, poseen rasgos característicos. Asimismo, su modelo de gestión, las formas en las cuales intercambian lo material y lo inmaterial así como el modo en el cual se toman las decisiones, nos presentan procesos y mecanismos que difícilmente hallaríamos en organizaciones lucrativas o estatales.

De entrada podríamos decir que las OSC son organizaciones solidarias y flexibles, orientadas por valores humanitarios, y que son instituciones que incorporan *modelos de gestión apropiados*, distintos de los tradicionales, sin embargo, es necesario analizar y comprender la lógica que guardan en su seno.

Para poder seguir sosteniendo o para desmentir lo anterior, en esta tesis se realizó un análisis interpretativo de la *re-construcción identitaria* de una OSC, tomando tres variables o dimensiones:

Figura 1

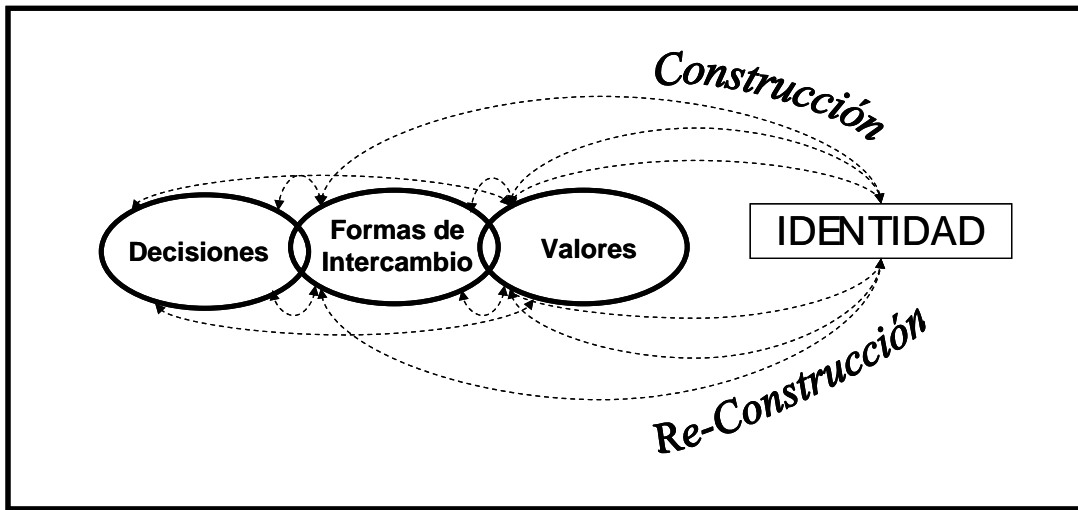


Tres variables de investigación

Estas tres variables fueron analizadas para descubrir cómo son y qué relación existe con respecto a la re-construcción de la identidad y a ellas mismas.

Se estableció como problema central de la investigación *el estudio de la re- construcción de la identidad organizacional a partir de la relación entre tres elementos: las formas de intercambio, la toma de decisiones y los valores en una OSC.*

Figura 2



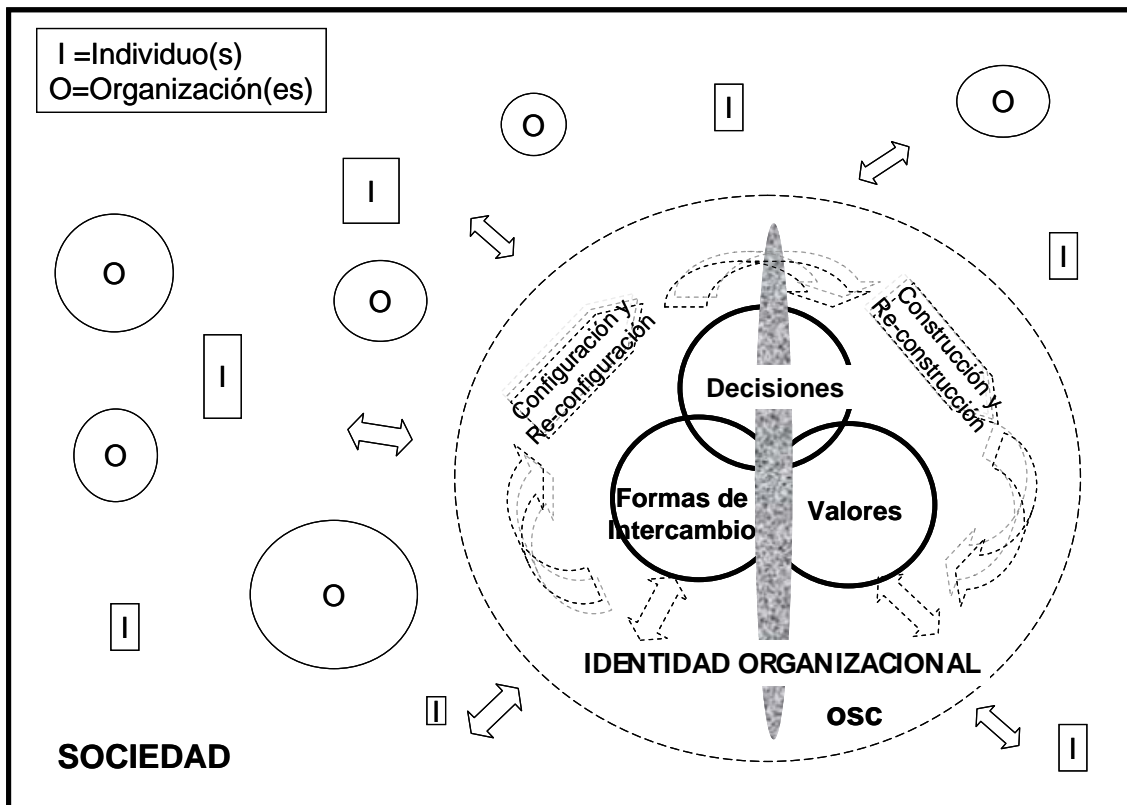
Problema central de la investigación (Esquema 1)

En la figura 2 podemos observar en forma esquemática qué es lo que nos interesa, y es precisamente cómo a través de la interacción entre las tres variables (formas de intercambio, decisiones y valores), se construye y re-construye la identidad organizacional.

Al hablar de construcción y re-construcción nos referimos precisamente a un proceso complejo de interacción entre las variables, el cual hace posible que la identidad, en un momento dado cambie, es decir que sostenemos que la identidad de la OSC se ha ido construyendo poco a poco, y lo seguirá haciendo mientras cada una de las variables sufra alguna alteración y también mientras surjan necesidades de adaptación o momentos críticos que hagan que la organización cambie.

Así mismo, se definió como objeto de estudio general, *la identidad organizacional de las OSC*. En la figura 3, mostramos otra imagen de nuestro planteamiento, tomando a la identidad organizacional como el resultado de un proceso que se construye y re-construye; que se configura y re-configura.

Figura 3



Problema central de la investigación (Esquema 2)

En este esquema, la zona sombreada representa el problema central de la investigación, es decir, que se pretende estudiar el espacio en el cual la lógica y la relación de las tres dimensiones (formas de intercambio, decisiones y valores) se entrecruzan e interactúan al interior de la organización, re-construyendo la identidad organizacional.

De igual forma, ubicamos a las OSC insertas en la sociedad, por lo cual interactúan con otras organizaciones (sean públicas, privadas o del tercer sector) y con individuos, creando relaciones organizacionales y sociales en todo momento.

La elección de las tres dimensiones que guiaron la presente investigación surgió al preguntarnos qué de la identidad organizacional nos interesaba o cómo podíamos problematizar y explicar su construcción y reconstrucción.

Como sabemos, la mayoría de nuestros conceptos y postulados organizacionales, los hemos derivado de la organización moderna por excelencia: “la empresa”. Estos postulados los hemos teorizado y utilizado. Pero cuando comenzamos a realizar la investigación, nos encontramos con que éstos no explicaban el proceder ni la forma de supervivencia del tipo de organización que nos interesaba estudiar.

A este respecto resulta pertinente mencionar que la elección de las variables de análisis, no resultó una tarea sencilla, debido a que con cada variable se pretendía desentrañar una parte importante en el estudio de las OSC.

La toma de decisiones además de ser una de las partes más visibles de las prácticas organizacionales, ya que se concreta en acción; es un proceso al cual podemos ver como legitimador de dichas prácticas, de ahí la inquietud de incluirla. Asimismo, nos encontramos con que en este tipo de organizaciones la toma de decisiones es muy distinta a la de las otras organizaciones, debido entre otras cosas a que la mayoría de las veces se actúa de forma contingencial, ya que se responde a las necesidades inmediatas (obviamente no planeadas) de la comunidad a la que se atiende; de la misma forma, debido a que estas organizaciones no tienen una entrada segura de recursos (monetarios y

en especie), aparentemente no es posible hacer una planeación y actuar de acuerdo a ella; pero lo que resulta de entrada más interesante es que al interior de la organización se pregona un sistema democrático de decisiones, cuya exploración resulta de sumo interés.

Las formas de intercambio que presenciamos en estas organizaciones, son distintas a las que observamos en otro tipo de organizaciones. Formas tales como el trueque, la cooperación, la colaboración, la solidaridad, la reciprocidad, el don, el contra-don, la generosidad, la caridad, la fraternidad; entre otras, son características de este tipo de organizaciones.

Consideramos que todas estas características no obstante estar presentes implícitamente en cualquier organización, son cuestiones que no se ven o no se quieren ver. Es necesario rescatar el valor humanista que dichas características organizacionales tienen y no sólo para las OSC, sino para todas las organizaciones actuales. Por ejemplo, nos hemos dado cuenta acerca de que en la TO convencional, cuestiones tales como el amor, la solidaridad, la generosidad, etc.; obviamente van en contra del principio de eficiencia y máxima racionalidad a las cuales se desea arribar. Sin embargo los miembros de la organización no dejan fuera de ella todo el bagaje simbólico, afectivo y emocional que los constituye, sino que siempre lo traen consigo.

La TO al buscar organizaciones perfectas, hizo a un lado todo lo que tiene que ver con los elementos subjetivos, y al dar la mayor importancia al capital, consideramos que ha incurrido en un sesgo en términos del conocimiento organizacional, lo cual nos ha hecho creer que estas únicas formas de organización son válidas. Las organizaciones han sido creadas por y para los hombres, pero hemos asistido a una desviación de tal principio, ya que parecería que las organizaciones son hechas para el capital.

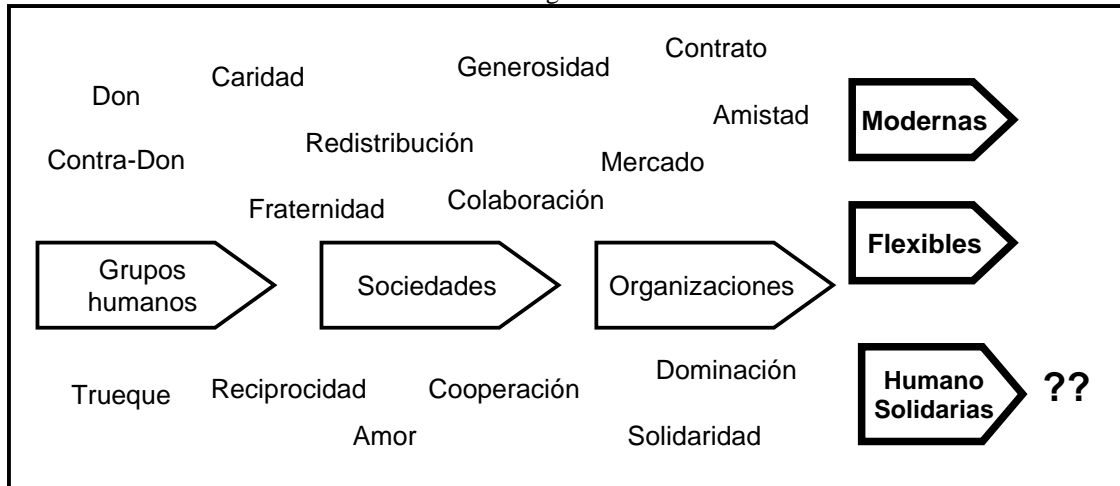
No obstante, también hemos sido testigos acerca de la forma en la cual diversos conceptos organizacionales han sido adecuados a la racionalidad instrumental, por ejemplo al invocar el concepto de intercambio muchas veces se piensa en un intercambio

mercantil, sin embargo el hombre también intercambia afecto y odio, es decir sentimientos y emociones.

De la misma forma que el intercambio, otro ejemplo es el de la cooperación, la cual puede ser vista como un acto natural de toda sociedad o grupo humano para sobrevivir, pero esta concepción se ha transformado y reconfigurado hasta instalarse en la organización moderna, donde es el dominio el que motiva la cooperación y donde existe un contrato y una remuneración de por medio, es decir que el individuo ya no coopera si no recibe estímulos –materiales o simbólicos- a cambio. Ante este panorama, la pregunta que surge es ¿cuál es el tipo de cooperación o intercambio que se da en las OSC? Una primera aproximación es que en las OSC existe una percepción social caracterizada por el humanismo, a lo cual cabe preguntarnos ¿estamos a caso frente a un tipo de intercambio distinto? Son precisamente este tipo de cuestiones las que intentamos desentrañar en esta tesis.

Siguiendo con este ejemplo, en el siguiente esquema podemos observar la forma en la cual buscamos encontrar aquellos elementos distintivos en cuanto al intercambio en las OSC.

Figura 4



Formas de intercambio como variable de estudio

¿Cómo explicar la necesidad de la gente de pertenecer a este tipo de organizaciones o a contribuir con ellas? ¿Cómo explicar el intercambio que existe en estas organizaciones, el cual aparentemente es distinto del intercambio mercantil?

Como tercer variable decidimos incluir los valores, ya que son un criterio que guía la acción, al considerarlos como aquellas creencias y representaciones arraigadas que nos motivan a actuar de cierta forma, además considerando que son una forma de legitimar la acción, pensamos que es un elemento importante si no imprescindible al querer desentrañar la lógica que permea las acciones de las OSC.

Finalmente, la identidad será el concepto direccionador en la investigación, ya que es precisamente su re-construcción la que se quiere explicar. Se eligió a la identidad, ya que si la consideramos como uno de los fundamentos que contribuye a la existencia de las OSC, en el sentido de que es ella quien dota a la organización de sentido y de coherencia, resulta no sólo importante, sino necesario conocer, analizar y comprender su conformación.

En este sentido y revisando los postulados más recurrentes desde el campo de los EO, las OSC no se apegan a las nociones más comunes en cuanto al estudio de estas variables, razón por la cual resulta pertinente su estudio.

Las OSC se caracterizan porque realizan la mayoría de sus actividades para alcanzar un bien social común. Son organizaciones que se autodenominan solidarias y orientadas por valores humanitarios. Son organizaciones que incorporan en sus prácticas cotidianas nuevos *modelos de gestión apropiados*, los cuales son muy distintos de los modelos tradicionales de gestión.

La gente al interior de estas organizaciones no requiere un contrato ni una remuneración, siendo su adhesión a la organización por motivos completamente distintos a los de las organizaciones modernas. *¿Cómo explicar esto de forma organizacional?, ¿Podemos hablar de que las OSC son la paradojización de las organizaciones?*

Las OSC han tenido un gran auge en los últimos años en todo el mundo, logrando establecer redes nacionales e internacionales de apoyo e intercambio, con lo cual se ha logrado impactar de forma directa, la formulación e implementación de políticas públicas.

En los resultados del estudio hecho por Salamon et al (1999)¹⁵, se menciona que el tercer sector, aparte de tener una gran importancia social y política, resulta ser una notable fuerza económica, representando importantes cuotas de empleo y de gastos nacionales.

Con los resultados obtenidos de dicho estudio, se concluye que si el sector no lucrativo de los países analizados fuese una economía nacional independiente, sería la *octava mayor economía del mundo*, por delante de Brasil, Rusia, Canadá y España.

¹⁵ Se trata de un estudio coordinado por Lester Salamon, elaborado por el Centro para Estudios de la Sociedad Civil de la Universidad Johns Hopkins, el cual comenzó a realizarse en el año de 1990. Este es un proyecto internacional, cuyo objetivo era el de delimitar, medir y evaluar el fenómeno social “no lucrativo” a través de un estudio comparativo en el que participaron más de cuarenta países. Los datos presentados en esta tesis, refieren al segundo informe de dicho proyecto, dado a conocer en 1999 y titulado “La sociedad civil global”, en el cual se presentan datos comparativos de 22 países, divididos en 4 regiones.

Europa Occidental	Europa Central y Oriental	Otros países desarrollados	Latinoamérica
Austria Irlanda Bélgica Finlandia España Francia Reino Unido Alemania Países Bajos	República Checa Hungría Rumania Eslovaquia	Austria Japón Estados Unidos Israel	Argentina Brasil Perú Colombia México

Tabla 1

País	PIB (billones USD)
Estados Unidos	7,2
Japón	5,1
China	2,8
Alemania	2,2
Francia	1,5
Reino Unido	1,1
Italia	1,1
<i>Gastos del sector no lucrativo (22 países)</i>	<i>1,1</i>
Brasil	0,7
Rusia	0,7
España	0,6
Canadá	0,5

Si el sector no lucrativo fuese un país. Fuente: Salamon et al (1999)

Las OSC son organizaciones que cuentan con un gran reconocimiento ante la sociedad, y resultado de este reconocimiento y del discurso de la *democracia* (no solo política), la acción organizada de la SC a través de estas organizaciones, ha ido ganando terreno en cuanto al reconocimiento formal y legal por parte del gobierno¹⁶.

Como muestra, basta mencionar que en los últimos años en nuestro país, se han creado diversas normatividades para estas organizaciones, además de comisiones para fomentar sus actividades.

No obstante hasta el momento, todo este marco legal aún se encuentra en formación, y es evidente que se ha ido ganando reconocimiento y margen de maniobra, pero todavía queda mucho por hacer. Pero para hacer hay que conocer.

¹⁶ Cabe señalar que no obstante el reconocimiento que tienen estas organizaciones, también se han enfrentado al cuestionamiento y a la incredulidad, ya que muchas veces se les denomina como “organizaciones pantalla” u “organizaciones de fachada”, es decir, que esconden sus verdaderas intenciones, las cuales se encuentran muy lejos de aquellas que profanan.

Por ejemplo en los últimos años, podemos mencionar en nuestro país, el caso de PROVIDA, una OSC supuestamente dedicada a proteger la vida, por lo cual hacía campañas anti-aborto. Sin embargo, tras diversas denuncias e investigaciones, fue acusada y consignada por fraude y evasión fiscal por más de 20 millones de pesos, recibidos del erario federal para cumplir sus “supuestos” objetivos.

En otros países como Estados Unidos, Francia y Canadá, existe un gran desarrollo en cuanto a los postulados que tienen que ver con este tipo de organizaciones, lo cual nos da una idea de su reconocimiento, importancia e impacto, sin embargo, hay que tener en cuenta que hablamos de realidades distintas.

A este respecto cabe destacar que el número de OSC en cualquier país escapa a las estadísticas que se quieran hacer, ya que hay un sin número de organizaciones que existen y operan sin rendir cuentas a alguna institución gubernamental la cual las pueda censar. En cuanto a la cantidad de OSC existentes en nuestro país, no hay datos exactos, pero por ejemplo en el directorio del Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), actualmente existen inscritas 10,609 OSC¹⁷.

Esta o cualquier otra cantidad oficial, nos da una idea de la magnitud del sector, sin embargo es una cifra inexacta, debido a que muchas de las OSC no se encuentran legalmente constituidas conociéndose la mayoría de las veces como informales (Castro, 2001).

En nuestro país se aprobó el 4 de diciembre del 2002 la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las OSC, no obstante, entró en vigor hasta febrero del 2004, un día después de su publicación en el Diario Oficial de la Federación. Uno de los objetivos de esta ley era registrar a las OSC de forma voluntaria y gratuita. Este registro fue creado para las organizaciones legalmente constituidas dedicadas a las actividades contempladas en la Ley y que deseaban acogerse a la misma.

Desde que se instauró esta ley y hasta octubre del 2007, alrededor de 5,875 organizaciones han obtenido sus Claves Únicas de Registro (CLUNI), siendo los estados de Distrito Federal, Oaxaca y Coahuila quienes cuentan con un mayor número de registros¹⁸.

¹⁷ Consultado en el CEMEFI el día 20 de octubre del 2007.

¹⁸ Fuente: Registro Federal de las OSC, consultado el 20 de octubre del 2007.

A continuación presentamos una tabla, por entidad federativa de las OSC que hasta febrero del 2007, habían obtenido su CLUNI:

Tabla 2

Entidad	OSC Con CLUNI	Entidad	OSC con CLUNI
Aguascalientes	53	Morelos	48
Baja California	189	Nayarit	32
Baja California Sur	30	Nuevo León	117
Campeche	48	Oaxaca	211
Coahuila	196	Puebla	112
Colima	45	Querétaro	94
Chiapas	154	Quintana Roo	55
Chihuahua	169	San Luis Potosí	87
Distrito Federal	1694	Sinaloa	73
Durango	115	Sonora	62
Guanajuato	93	Tabasco	24
Guerrero	52	Tamaulipas	47
Hidalgo	57	Tlaxcala	94
Jalisco	124	Veracruz	159
México	52	Yucatán	87
Michoacán	185	Zacatecas	37

OSC con CLUNI en los Estados de la República. Fuente: INDESOL

Como podemos observar, ninguna de las dos cifras mencionadas (la del CEMEFI y la de INDESOL) se podría corresponder, lo cual nos indica que es necesario poner especial énfasis a este tipo de OSC, que muchas veces funcionan en la clandestinidad, pero que sus resultados son determinantes para algunas comunidades. Igualmente podemos observar la forma desigual en la cual las OSC se encuentran distribuidas a lo largo de nuestro país, ya que encontramos 1694 OSC en Distrito Federal, y la entidad que le sigue en magnitud es Oaxaca con 211.

Otro dato relevante, es que en algunos países el sector “no lucrativo” que aglutina a las OSC genera un alto porcentaje de trabajo remunerado, como lo vimos en la tabla 1, donde el tercer sector si fuese una economía nacional, representaría la octava a nivel mundial. Es preciso mencionar que en nuestro país, aun no existen serias estadísticas acerca del trabajo remunerado en estas organizaciones, sin embargo nos podemos

imaginar que no corresponde a un elevado porcentaje, ya que la mayoría de las veces se trata de trabajo voluntario.

Para la región latinoamericana, entre las conclusiones del estudio de Salamon et al (1999), se destaca que hay una mayor acción voluntaria en el campo de asistencia social y en organizaciones dedicadas al desarrollo, por lo cual sugieren que esta región es “un sector no lucrativo dual”, con un elemento más formal orientado a los profesionales de clase media y de élite y un segmento más pequeño e informal orientado hacia los pobres.

Es decir, que en Latinoamérica estos dos sectores no lucrativos son independientes: uno de ellos integrado por organizaciones benéficas más tradicionales y otras entidades vinculadas a la élite social y económica; y el otro relacionado con los tipos de organizaciones populares de reciente creación denominadas OSC. El primero de estos sectores sigue ocupando un papel destacado en lo que atañe a la imagen formal del tercer sector, pero el segundo está ganando claramente terreno y contiene un elemento informal, o menos formal, cada vez más prominente. Por consiguiente, dada esta situación, los retos a los que se enfrenta el sector no lucrativo latinoamericano se complejizan.

Podemos observar esta dualidad en términos organizacionales, en el sentido de que este tipo de organizaciones tienen dos caras: una sana y una patología. En cuanto a esta dualidad hay que ser precavidos, ya que como mencionamos más arriba existen organizaciones que se autodenominan OSC y resulta que son todo lo contrario.

Por ejemplo podemos mencionar aquellas OSC que lucran con la “buena voluntad” de los ciudadanos al hacer campañas masivas para ayudar a una “buena causa” y recibir donativos millonarios, no dando recibos deducibles de impuestos a cambio, y declarando ante Hacienda como suyos esos donativos, consiguiendo saldos a favor es decir, recibiendo dinero del erario público. Estas OSC muestran una actitud humanitaria y preocupada, sin embargo, los recursos con los que operan no son suyos e inclusive obtienen ganancias. Estas campañas operan de muchas formas, pero las formas más comunes son el boteo, los donativos telefónicos, los redondeos en centros comerciales y

en cajeros automáticos. Es decir que quien dona tiene una relación impersonal con la OSC.

Igualmente, cuando se hacen campañas masivas de televisión para poder donar a una “noble causa”, las empresas aprovechan para hacer donativos y obtener a cambio publicidad y volverse una empresa “socialmente responsable” o “filantrópica”, y el colmo es que a veces a los trabajadores de dichas empresas se les obliga a donar, es decir que el dinero que donan no proviene de la empresa, sino de los sueldos de sus trabajadores.

De la misma forma mucho se ha dicho acerca de que estas organizaciones son excelentes lavadoras de dinero, ya que como no se pide justificación de la procedencia de los recursos donados, se recibe dinero y al dar a cambio un recibo deducible de impuestos, este dinero se vuelve “limpio”.

Al mencionar esta otra cara de las OSC, queremos poner de relieve que nosotros consideramos que existe esta otra realidad, que no la hemos ignorado en esta investigación, y sobre todo, que es necesario poner atención en estas patologías de OSC, ya que debido a estas faltas y tergiversación de los principios y la razón de ser de estas organizaciones, es que se ha comenzado a perder la confianza en el trabajo de las OSC sanas.

Estos pueden ser extremos de la dualidad, por lo cual hay que estar atentos, ya que las acciones negativas de unas organizaciones denigran el actuar del sector en su totalidad.

Como podemos observar, se vuelve no sólo pertinente, sino necesaria la producción de conocimiento sobre este sector en nuestra región, ya que impacta directamente en la vida cotidiana. Así mismo, se considera que este estudio tiene una gran pertinencia social en el actual contexto, debido al cuestionamiento hacia las instituciones públicas y privadas acerca de las consecuencias de sus prácticas, ya que existe un alto índice de pobreza, de desempleo, de contaminación, de inseguridad, etc., y muchas veces, en atención a estos problemas, las OSC actúan.

De los resultados de la investigación de Salamon et al. (1999) se obtuvieron algunas conclusiones generales a nivel global acerca de las organizaciones del tercer sector, entre las que destacan las siguientes:

1. Son una importante fuerza económica
2. Existen grandes variaciones en tamaño entre países y regiones
3. Existe un predominio de los servicios de bienestar social
4. La mayoría de los ingresos proceden del sector público y de pagos por servicios, no de la filantropía
5. Son un importante generador de empleo

Datos como los obtenidos del estudio de la Universidad de Johns Hopkins (Salamon et al., 1999), nos dan una idea acerca de lo que son y a qué se dedican las OSC. Sin embargo, es necesario producir nuestros propios estudios desde nuestras realidades locales y especificidades de historia y cultura, y no desde la perspectiva de analogías con otras situaciones sociales y culturales. Por esta razón, consideramos relevante, no sólo esta investigación, sino todas las que se puedan hacer para estudiar, analizar y comprender, a este tipo de organizaciones en nuestro propio contexto y desde nuestra propia realidad local.

Lo que sí es un hecho, es que el sector que aglutina a las OSC, se encuentra en constante crecimiento, por ejemplo en México, en el directorio del CEMEFI en el año de 1997 había 4,500 organizaciones registradas, y para el año 2007 existen 10, 609, lo cual nos indica que en 10 años se ha duplicado el número. No obstante esto, hay que tomar en cuenta que existen muchas otras organizaciones que para sentirse más autónomas, prefieren no registrarse, de ahí la inexactitud de la existencia real de OSC en nuestro país. Por estos motivos, el objetivo general de esta tesis es *“el estudio de una organización “distinta” a las organizaciones que han predominado en el campo de los EO -la OSC-, a partir del análisis y la descripción de su re-construcción identitaria, con el apoyo tres variables: las formas de intercambio, la toma de decisiones y los valores; todo esto para*

establecer diversos elementos de explicación que contribuyan a su conocimiento, y a su posterior estudio”.

Del objetivo general se desprenden los siguientes objetivos específicos:

- Identificar y analizar cuáles son los rasgos distintivos en las formas de intercambio, la toma de decisiones y los valores en una OSC; y
- Analizar y explicar si la forma en la cual estas tres variables interactúan resulta determinante en la construcción de la identidad organizacional y viceversa, si la identidad organizacional permea de alguna forma a estas tres variables.

De todo este planteamiento, se desprende la siguiente pregunta general de investigación:

¿Qué papel juegan las formas de intercambio, la toma de decisiones y los valores en la configuración y re-configuración de la identidad organizacional en una OSC?

En cuanto a cada variable, tenemos las siguientes preguntas secundarias:

Tabla 3

Formas de Intercambio	Decisiones	Valores
¿Qué formas de intercambio encontramos en las OSC y cuáles predominan?	¿Cómo son tomadas las decisiones en la organización y qué factores intervienen?	¿Qué valores predominan en este tipo de organización y qué influencia tienen en la re-construcción de la identidad?

Preguntas secundarias de investigación de acuerdo a cada variable de investigación

Estas preguntas son las que guiaron el presente trabajo de investigación, mediante la teoría y la empiria, buscando aportar a los EO una visión respecto a lo que sucede con la forma y características organizacionales de las OSC.

Consideramos que esta investigación le será de gran utilidad a los EO, tomando en cuenta la relevancia social de estas organizaciones y también en el sentido de que poco se ha

escrito acerca de esta forma organizacional, la cual no es nueva, sino que ha sido invisible en los EO.

El rescate de los principios humanistas es puesto de relieve en este trabajo de investigación; las organizaciones no son sólo estructura procesos y resultados, también son sentimientos, emociones y pasiones. Es necesario hacer énfasis en este aspecto, ya que actualmente nos encontramos en una nueva situación de cuestionamiento de status quo acerca de las prácticas organizacionales, por lo cual consideramos que ver la “cara oculta de las organizaciones” como menciona JF Chanlat, es fundamental.

De la misma forma consideramos importante este estudio, ya que en la revisión del estado del arte nos hemos encontrado con que en nuestro país, a diferencia de otros países existen pocos centros especializados en el estudio de OSC¹⁹, por lo cual creemos que desde la perspectiva organizacional, existe un campo totalmente fértil para su estudio.

Las OSC, al igual que todas las demás organizaciones, se encuentran en un ambiente cambiante, turbulento y cada vez más exigente, razón por la cual se considera que a ellas también les es útil su propio estudio, sea para conocerse más a fondo o para conocer diversas experiencias de las cuales ellas puedan aprender, e inclusive, trasladar los modelos exitosos a otro tipo de organizaciones que no pertenezcan a su sector.

Rescatar el lado humanista de las organizaciones es fundamental, como lo hemos venido argumentando, sin embargo tenemos que reflexionar acerca del porqué este aspecto ha sido ignorado o menospreciado en el estudio de las organizaciones; y también es importante explorar el cómo es posible trasladar estos principios característicos de las OSC a otras organizaciones.

¹⁹ Se han encontrado el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), el Instituto de Desarrollo Social (INDESOL), el Centro de Documentación e Información de las Organizaciones Civiles (CEDIOC) en la UAM Iztapalapa, la Universidad Iberoamericana con un diplomado, el Programa de Interdisciplinario del Tercer Sector (PIETS) en el Colegio Mexiquense, el Colegio de México con un programa de estudio, el Centro de Investigaciones Interdisciplinarias de Ciencias y Humanidades de la UNAM y la Universidad Veracruzana; y también dos redes: la Red Mexicana de Investigadores sobre las Organizaciones Civiles (REMISOC) y Red Nacional de Estudios sobre el Tercer sector (RENAETS).

Consideramos que las organizaciones no son económicas y los hombres tampoco, ya que si lo fueran, la existencia de las OSC no podría ser real, y mucho menos aquellas acciones solidarias que en la cotidianeidad los hombres realizan. En este sentido, tal vez podamos ver la existencia de las OSC como una forma ideal o utópica de organización, la cual alberga principios y valores tales como el amor, la solidaridad, la fraternidad, la generosidad e inclusive la caridad. Y si esto es real ¿estamos acaso ante la presencia de una forma distinta de organización?

Todas estas observaciones e inquietudes han sido cristalizadas en esta investigación, la cual ha respondido los cuestionamientos iniciales, pero ha creado muchos nuevos, por lo que esperamos continuar investigando por esta misma línea.

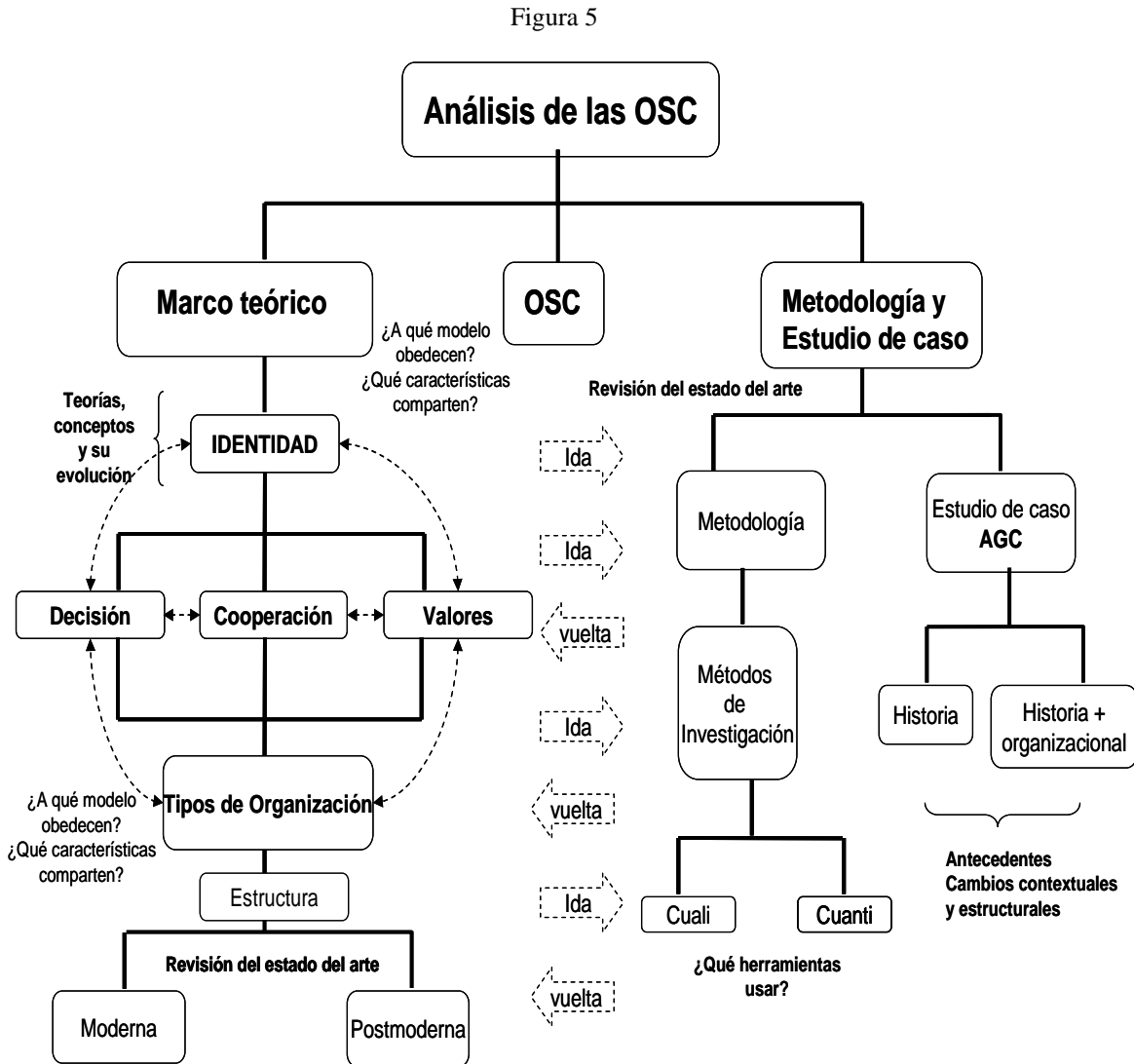
En cuanto al procedimiento que seguimos para la realización de la parte empírica, se obtuvo información acerca de que en cada estado de la República Mexicana existen diversas OSC, muchas de ellas registradas en distintas bases de datos, las cuales indican su actividad, tamaño, tipo de población a la que atienden, figura legal, sus datos principales y la forma de contactarlas. Estas bases de datos pueden ser del gobierno, por medio del INDESOL y de la SEGOB o particulares, por ejemplo el CEMEFI.

Haciendo uso de estas bases de datos se localizaron distintas OSC, principalmente dedicadas al auxilio y apoyo a damnificados y afectados por desastres naturales (inundaciones, huracanes, tormentas, terremotos, incendios, etc.). La inquietud de buscar a este tipo específico de OSC, obedece al contexto en el cual se comenzó a elaborar esta investigación, ya que acababan de suceder las inundaciones causadas por el huracán Stan y también, el huracán Wilma.

En el apartado referente al estudio de caso, se detalla la forma de esta elección y cómo logramos entablar contacto con la organización que se analizó.

De acuerdo con las líneas de investigación del Posgrado en EO, esta tesis se corresponde con la tercer línea, titulada: “*Modelos organizacionales y contextos internacionales*”; principalmente en lo que tiene que ver con el área *c) organización, poder y sociedad*.

El mapa general inicial de la investigación del cual partimos fue el siguiente:



Sin embargo, una vez comenzada la investigación y tomando en cuenta que dicho proceso es un vaivén, en la marcha reconstruimos el esquema incorporando y acomodando diversos elementos; lo cual quedará explícito en el capítulo metodológico de esta tesis.

En este sentido, el esquema de la presente investigación se fue armando progresivamente, al tiempo que la investigación iba avanzando, habiendo adecuaciones y modificaciones, obteniendo al final un nuevo esquema.

En este sentido, esta investigación se presenta y se formula más a través de un proceso creativo y de descubrimiento, que de verificación de hipótesis y de justificación. Circunscribiéndose plenamente en el marco de la metodología cualitativa de investigación.

“La réponse à la question du manque de motivation, d'intérêt et d'implication de l'employé du management traditionnel passe également par la réintégration de la diachronie que l'antihistoricisme du fonctionnalisme managérial a évacuée. Il faut se rappeler que l'entreprise moderne, industrielle et post-moderne a été constituée — et continue de se constituer — le plus souvent par la violence et par la souffrance (au sens physique et symbolique). Il a fallu de longues luttes, des lois arrachées une à une et de terribles affrontements pour en arriver à des conditions de travail un peu moins injustes et un peu plus humaines.

On peut alors, par ce retour sur l'histoire, se rendre compte de la pertinence de l'élément que le marxisme a toujours mis au coeur de son analyse des rapports de travail : la contradiction, encore partout vivace, entre les intérêts des propriétaires, patrons et dirigeants d'un côté, et ceux des travailleurs et de la nature de l'autre. Pour les premiers, il s'est agi, et il s'agit toujours, de faire les plus gros profits possible — ce qui est synonyme, entre autres, des plus bas salaires possible et d'une pollution continue non compensée —, alors que pour les seconds, il s'est sans cesse agi de se battre en réaction pour une meilleure qualité de vie, de meilleures conditions de travail et des salaires décents (régulièrement grugés peu après avoir été acquis)

Lorsqu'on sait cela, comment peut-on prétendre, comme on le fait en management, que les intérêts et les objectifs sont convergents dans l'entreprise, et qu'il y règne, sauf «dissonance cognitive aiguë» ou «syndicalisme pathologique», un romantique et permanent consensus ? Comment peut-on prétendre changer le management sans regarder en face cette contradiction ? ”

Omar Aktouf

“La Stratégie de l'autruche. Post-mondialisation, management et rationalité économique”.

CAPÍTULO II

EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES A-TÍPICAS O EMERGENTES Y EL ROMPIMIENTO DE PARADIGMAS

1. Introducción

En este apartado, describiremos algunos aportes acerca de lo que se ha escrito en el ámbito de los EO acerca de las formas de organización. Pero para poder llegar a esto, es necesario hablar de la teoría crítica y la convencional, donde existe una ruptura de paradigma en lo que es el estudio de las organizaciones.

La finalidad de realizar lo que acabamos de mencionar es precisamente encontrar aquellas compatibilidades entre las formas de organización moderna y postmoderna con nuestra organización estudio de caso. De esta forma, pondremos de manifiesto la necesidad de crear una nueva clasificación de organizaciones que aglutine las características específicas de las OSC.

De la misma forma, como lo hemos venido argumentando, resaltamos la importancia del estudio de estas organizaciones, ya que además de estar ubicadas en un sector poco estudiado desde los EO –el tercer sector o sector no lucrativo-, el impacto de estas organizaciones en el mundo actual es innegable.

Al rescatar las particularidades de las OSC organizacionalmente, pretendemos también mostrar la pertinencia de trasladar los principios y razones de ser de estas organizaciones a las organizaciones tanto públicas como privadas (los otros dos sectores), ya que son precisamente los preceptos humanistas los que dirigen la lógica de las OSC.

2. Cambios en los paradigmas de la organización

A finales de los años 60s, se produce el inicio titubeante de un pensamiento crítico hasta entonces ausente en una disciplina que mucho ha tenido que ver con la cotidianidad organizacional. Estas nuevas aproximaciones, llamadas críticas, surgen como respuesta al estrecho enfoque asumido por las propuestas convencionales. Se proponen la reformulación del paradigma organizacional y la ampliación del objeto teórico propio de la disciplina mediante el estudio de las características organizacionales de la sociedad, lo cual supone la recuperación de la sociedad y la historia como marco referencial básico del análisis de la problemática organizacional de capitalismo moderno (Ibarra y Montaña, 1990).

Para comprender estas caracterizaciones paradigmáticas de la TO, es útil retomar la perspectiva de análisis que plantea Reed (1996), quien construye un mapa que da cuenta de las principales TO a lo largo del siglo XX. En tanto visión panorámica, el texto de Reed tiene la virtud de presentar los ejes de la discusión, las grandes ausencias y las principales posturas construidas en torno a los EO.

Reed (1996) nos permite re-construir cómo el paso del tiempo ha aglomerado el campo de EO, haciendo visible la forma en la cual las luchas de poder entre sujetos sociales se expresan en sus percepciones y sus concepciones acerca de la empresa, sus características, funciones, participación social, dimensión económica, conflictos en su interior, etc. De esta forma, se pueden comprender a los EO como un espacio de significación social y por ende, de confrontación y negociación.

Las principales ideas en cuanto al estudio de las organizaciones de Reed (1996) se pueden resumir de la siguiente forma:

1. Perspectiva racionalista: Orden
2. Perspectiva integracionista: Consenso
3. Teorías del mercado: Libertad

4. Poder: Dominación
5. Conocimiento: Control
6. Justicia: Participación

Los primeros conceptos, son los que cada corriente enfatiza en su marco de análisis. Así, por ejemplo, la teoría clásica de la perspectiva racionalista enfatiza la necesidad del control sobre los trabajadores y el proceso de trabajo. La integracionista ejemplificada por la escuela de Relaciones Humanas pone el acento en la necesidad del consenso en la empresa. La libertad será el concepto clave para articular la propuesta de las visiones de mercado, mientras que la perspectiva de la dominación explica los esfuerzos teóricos de la escuela de la burocracia. Las teorías que hacen del conocimiento su eje de análisis intentan explicar cómo éste juega un papel preponderante en la construcción de los mecanismos de control en el seno de la organización. Finalmente la última corriente se define por sus elaboraciones en torno a la participación de los trabajadores y empleados en la organización.

En términos generales, las posturas racionalista, economicista y funcionalista se inclinan por concebir a la estructura como determinante antes que los sujetos sociales; epistemológicamente se orientan hacia el positivismo, priorizan las interpretaciones macro y enfatizan el papel del individuo por sobre las colectividades. En tanto que los discursos del poder, el conocimiento y la justicia, perfilan sus propuestas sobre las colectividades, el constructivismo, los análisis micro o locales y otorgan a los sujetos sociales capacidad de transformación frente a los rígidos marcos de las estructuras.

En cuanto a estas últimas aproximaciones, hemos observado que son las que más se asemejan a las OSC, sin embargo, no las representan en su totalidad.

A grandes rasgos, es factible afirmar que a lo largo de los años ha habido un tránsito en los EO: de las perspectivas racionalistas, integracionistas y economicistas, hacia las perspectivas del poder, el conocimiento y la participación.

En torno a esta discusión entre el paso de lo moderno a lo postmoderno, Burrell y Morgan (1985) han identificado 4 visiones del mundo o paradigmas que se encuentran en el análisis organizacional:

1. *funcionalista*: Trata a la organización como un aspecto de un sistema social más amplio que atiende a los intereses de sus miembros.
2. *interpretativo*: Cuestiona la certidumbre del punto de vista funcionalista, demostrando que el orden en el mundo social se basa en una red precaria construida socialmente, de relaciones simbólicas que continuamente se negocian, afirman o cambian.
3. *humanista radical*: Se ocupa de entender la manera en que los seres humanos construyen un mundo que a menudo perciben como limitado, y de buscar las formas en que ellos pueden ejercitar control sobre sus propias construcciones, que les permitan expresar y desarrollar su naturaleza en tanto seres humanos.
4. *estructuralista radical*: Tiene raíces en la teoría marxista y destaca la importancia del cambio autogenerado y la lógica de la acción.

Aunque algunos creen que la proliferación de paradigmas y su desproporción son problemáticas y otros las consideran una dimensión valiosa del campo de estudio, prácticamente no hay discrepancias acerca del hecho de que haya más proliferación de paradigmas. Así, la ausencia de consenso teórico o metodológico ha producido el resultado previsible de aumentar el grado de diferenciación presente en el área de los EO (Pfeffer, 2000).

Lo que sí es un hecho, es que la organización social se ha trastocado y transformado significativamente; se ha pasado del trabajo disciplinario, rutinario y enajenante (característico de las organizaciones modernas), al trabajo flexible, polivalente y creativo fundado en el conocimiento (organizaciones posmodernas). Pero no sólo eso, actualmente hemos sido testigos de que existen otro tipo de organizaciones, caracterizadas por la búsqueda del bien común, en las que principios tales como la

solidaridad, la reciprocidad, el amor, el respeto, la fraternidad, entre otros, representan el motor que hace a la organización sobrevivir.

La pregunta que surge es ¿Cómo clasificar a este tipo de organizaciones? En el entendido de que no podemos clasificar estas características ni en las organizaciones modernas, ni en las postmodernas y mucho menos pensar que se trata de simplemente un híbrido, ya que es evidente que las características de las OSC son propias.

Situada en la postmodernidad, Mary Jo Hatch (1997) explica las perspectivas que denomina: moderna, simbólica- interpretativa y post-moderna, para lo cual describe las discusiones y los enfoques a través de la gran variedad de teorías y de las apreciaciones metafóricas de las organizaciones que constituyen el campo de la TO.

Por su parte, Clegg y Hardy (1996) mencionan que la clave de las estrategias defensivas en cuanto a la proliferación de paradigmas, radica precisamente en su *inconmensurabilidad*, así como también, en las diferencias del lenguaje que impiden la comunicación entre ellos.

Estos autores plantean que tras décadas de estudios, aún hoy resulta una tarea difícil el tratar de definir a los EO²⁰. No obstante, para conceptualizar a los EO, mencionan que se tratan de una serie de opiniones particulares de investigadores que ayudan a constituir a las organizaciones por medio de conceptos y términos derivados de distintos paradigmas, métodos y presupuestos, a su vez, derivados de otros.

Hatch (1997) menciona lo ricas que han sido las aportaciones de los autores clásicos para el desarrollo de los EO, autores como Smith, Taylor, Marx, Weber, Durkheim, Barnard, etc., así mismo, todas las metáforas que han servido para caracterizar y hacer más fácil el entendimiento de las organizaciones. Pero para llegar a la caracterización de una nueva época post-moderna o post-industrial, en la cual, las necesidades en cuanto a organización y estructuración han cambiado, donde las relaciones entre personas,

²⁰ Mencionando que los EO están constituidos tanto empírica como normativamente.

funciones y departamentos, han adquirido un nuevo sentido, y donde lo importante es ahora la información, el conocimiento y el aprendizaje.

2.1. La teoría convencional y la crítica

Dimensionar los problemas organizacionales en este nuevo contexto, nos hace pensar en la existencia de múltiples paradigmas, donde la investigación pudiera transitar libremente en modelos que inciten a pensar los problemas desde distintos ángulos. Pero más que un libre tránsito, se puede observar a través del recorrido organizacional que existen diversas posturas que se pueden clasificar en dos: la convencional y la crítica.

La primera sigue sustentando los criterios instrumentales surgidos desde la creación de la empresa moderna; mientras que la segunda, a partir de las “supuestas” deficiencias de los postulados precedentes, desarrollan nuevas orientaciones para poder ubicar y explicar a las organizaciones desde su realidad histórica hasta su actualidad.

Muchas veces estos nuevos postulados han sido criticados por ser sólo “retórica” sin ningún sustento metodológico, aunque se consideran aproximaciones que tienen su punto de partida en la insatisfacción generada por los resultados obtenidos desde los enfoques que habían monopolizado a la disciplina. Estas nuevas aproximaciones, rompieron el predominio del modernismo sistémico, las cuales han permitido ampliar y redefinir el “objeto” mismo de la disciplina.

Alvesson y Deetz (1996) abordan estos enfoques paradigmáticos desde dos perspectivas: la teoría crítica y el enfoque postmodernista, argumentando que la necesidad y el surgimiento de estos nuevos enfoques surgen del contexto cambiante y del debilitamiento del discurso científico moderno. Asimismo los autores justifican su argumento mediante cuatro influencias: la de Nietzsche, la hermenéutica, la marxista y la freudiana.

La perspectiva crítica sostiene que es posible restaurar el proyecto modernista y que es posible recuperar la racionalidad, el diálogo histórico, así como también, redireccionar el

futuro y encontrar uno mejor; la perspectiva postmoderna argumenta que urge remplazar el proyecto modernista, ya que existe un hombre fragmentado y descentrado.

En cuanto a estas nuevas propuestas, lejos de encontrar una situación clara y mayores coincidencias, sucede todo lo contrario, ya que surgen nuevos problemas y cuestionamientos que ponen en tela de juicio incluso la “novedad”.

Nos encontramos en la era de la “crítica organizacional” o del “boom organizacional”, la cual, tiene como sustento básico que la realidad del ámbito social ha sido consolidada. Ésta crítica nos resulta pertinente no para resolver los problemas ni para encontrar teorías o verdades absolutas, sino para regular a las organizaciones y a su estudio.

Pfeffer (2000) argumenta que es bueno que exista una teoría crítica, ya que ésta permite ver y estudiar otros aspectos importantes de la organización, por ejemplo el machismo, el feminismo, la diferencias de raza, etc. No obstante, este autor aclara que hay que confrontar al orden dominante con sus mismas formas, mediante análisis e investigaciones cuantitativas y cualitativas. Con esto podemos observar la abogacía por un estudio empírico que sustente muchas veces a los nuevos postulados.

Existen algunas advertencias en cuanto al surgimiento de nuevos postulados, los cuales menciona Pfeffer (2000):

1. Evitar la relación peligrosa con la economía
2. Evitar la novedades y las modas pasajeras, siguiendo una estrategia sólida de investigación de inferencias
3. La necesidad de orientarse a los fenómenos
4. La importancia del diseño físico y organizacional

Con estos puntos, podemos observar, no un rumbo claro en los EO, pero sí encontramos ayuda para orientarnos y no perdernos.

Estos nuevos impulsos se insertan en las corrientes de una época marcada por la inestabilidad, la complejidad y el cambio.

Esta complejidad, se ha intentado estudiar mediante las metáforas organizacionales, las cuales, como menciona Montaña (1998) se han usado indiscriminadamente, de una forma errónea y superficial. El problema es ahora estudiar la complejidad organizacional, mediante el uso de metáforas, las cuales ya no son simplemente instrumentos de interpretación, sino que implícitamente llevan metodológica, epistemológica y ontológicamente, su propia complejidad.

La metáfora ha sido más pertinente en la lingüística y la literatura que en el estudio de las organizaciones, ya que a diferencia de lo que Alvesson argumentaba al hablar de las organizaciones como metáforas de segundo orden, las cuales eran neutrales, esto está muy lejos de la realidad.

En el estudio de las organizaciones, más bien han existido metonimias, donde una parte del discurso ha sido eliminada dejando espacios libres. O como menciona Montaña (1998) *“la metáfora no puede ser reducida a la simple unión de dos realidades, sino representa la invención de una nueva”*, razón por la cual, la realidad resulta una construcción compleja.

Muchas veces se consideró que la lógica organizacional era universal, lo cual resulta un error, ya que cada forma organizacional es distinta, inmersa en contextos culturales e institucionales específicos, y con su propia realidad e identidad.

En cuanto al surgimiento de la teoría crítica de la TO, podemos mencionar que al abandonar el modernismo sistémico, indicando sus deficiencias, surgen nuevas posibilidades que ayudan a la reconceptualización de las organizaciones más allá de su consideración tradicional, donde las estructuras se consideraban la última expresión de lo que ellas eran.

Con las aproximaciones críticas se puede hablar de postmodernidad, donde surgen nuevas formas discursivas y nuevos significados, los cuales resultan pertinentes para estudiar los nuevos tiempos y nuestra realidad social.

Es precisamente en el análisis de estas formas discursivas y nuevos significados, donde surge la problemática propia de nuestro estudio, es decir, la forma en la cual estos fenómenos tienen un impacto en el caso particular de organización que estamos estudiando: la OSC.

Con estas nuevas propuestas, ahora interesan más, para la comprensión de las organizaciones, los procedimientos mismos que posibilitan su existencia. Con esto, asistimos a una visión sustentada en la comprensión de significados y las relaciones entre los miembros de la organización. Aspectos tales como la cultura, la raza, los valores, el machismo, el feminismo, el surgimiento de organizaciones alternativas, etc., marcan los nuevos rumbos en cuanto a los EO.

Al respecto, consideramos que la OSC, lejos de ser una organización moderna o postmoderna, es una forma de organización alternativa, por lo que es necesario su estudio, ya que inextricablemente puede aportar nuevas pistas a los EO.

3. Formas de organización

No obstante la multitud de paradigmas, sus cambios y las diferentes aproximaciones para estudiar a las organizaciones, ya sea de forma convencional o crítica, se puede hablar básicamente de dos tipos de organización: la moderna o burocrática, y la flexible o postburocrática.

Gergen y Tojo (1996) nos ubican en la organización postmoderna, la cual es una construcción social, que abandona (aunque no invalida) ciertos supuestos de la organización moderna y racional que le precedieron.

La cultura, la movilización de símbolos, la complejidad y la ambigüedad, son conceptos que no habían sido estudiados en las organizaciones modernas, principalmente por querer alcanzar un status de *racionales*. Ahora, los investigadores cambian la mirada a estos elementos, los cuales parecen permear de forma constante a la organización.

Sin embargo en este punto hay que detenernos, ya que existe una gran confusión entre el término razón y racionalidad. En cuanto a la racionalidad que pretende rescatar la perspectiva convencional en la TO, es necesario mencionar la gran perversión que ha existido, ya que a la racionalidad se le utiliza como sinónimo de razón, legitimando todos aquellos comportamientos que van de la mano con la racionalidad instrumental.

El hombre no es sólo un ser de razón o de racionalidad, sino también de instintos. Como menciona Bédard (1992), esto es lo que precisamente hace que el mundo engendre a la vez claros y oscuros para su inteligencia.

Generalmente se designa como *homo sapiens* al individuo que es racional. La razón se refiere sobre todo al modo de vida, de actuar y de pensar conforme al conocimiento, producto de los procesos intelectivos que son propiamente humanos. Sin embargo parecería que en la actualidad la racionalidad del pensamiento está subordinada a la razón del actuar.

Según Bédard (1992a: 21), desde el punto de vista filosófico, la racionalidad supone los elementos siguientes: la consistencia, es decir, la no contradicción del método o procedimiento que construye la representación de lo real y de los fines de la acción; la autonomía de la razón con relación a cualquier otro principio susceptible de trascendencia como la autoridad, la pasión, la revelación y la sensibilidad; la inteligibilidad de lo real, es decir, el hecho de que el hombre total del Ser pueda estar representado racionalmente; la universalidad, es decir la no restricción a un sub-dominio del Ser o a un subconjunto de sujetos; la unidad de la razón o de la conciencia racional por oposición a la pluralidad o a la coexistencia en el hombre de otros estados como el psíquico o el inconsciente; la necesidad, es decir aquello en lo que el contrario es imposible.

Por esta gran complejidad, hoy no se puede hablar de una racionalidad única y universal, por el contrario, hoy en día se puede hablar de una multiplicidad de formas de racionalidad, no obstante la primacía la ejerce precisamente la racionalidad instrumental, es decir, la adecuación de medios a fines.

En las organizaciones también existen cuestiones tales como la voluntad, lo imaginario y la afectividad. Desde la época de Aristóteles veíamos esta dimensión, cuando hablaba de la división entre el orden real y el espiritual. Las organizaciones no son ajenas a esta división complementaria, sin embargo el problema que hemos visto en la TO convencional, es que la dimensión espiritual ha querido relegarse y ocultarse.

Esta dimensión espiritual, sentimental y afectiva es representada por el sistema simbólico en la organización, el cual apela a la razón, entendida como la capacidad reflexiva del hombre.

Hemos sido testigos acerca de cómo en las OSC el simbolismo es de suma importancia, además de que se torna distinto al resto de las organizaciones, por ejemplo hablando de intercambio, ya que a menos que exista un intercambio en especie lo podemos palpar, pero cuando la gente intercambia amor, tiempo, apoyo o afecto, ¿cómo explicarlo organizacionalmente?

Con el cambio de paradigma en los EO, es verdad que la organización postmoderna y su estudio aparecen, y también aparece la idea de que los preceptos modernistas (tal vez su mayoría), están perdiendo sentido. Pero ¿y el resto de formas organizacionales?

Al intentar describir qué ha sucedido con las formas de organización en el nuevo contexto postmoderno, Gergen y Tojo (1996), argumentan que los estudios realizados acerca de la TO han estado arraigados en la tradicional asunción modernista, aunque en esta área de estudio, también se ha sentido la amenaza de seguir con esta tradición. Es necesario buscar *lo alternativo* y el campo postmoderno, nos puede dar cabida a aquellos elementos ignorados en la tradición modernista. Sin embargo mucho se ha dicho acerca

de que el proyecto postmodernista es la continuidad, y no un cambio. A este respecto consideramos que es necesario reflexionar en torno a nuevas formas de organización, llámense solidarias, emergentes, alternativas, humanas e inclusive utópicas, representadas en la praxis por las OSC.

La organización moderna es representada por la organización burocrática, la cual según Weber (1970) es la organización eficiente por excelencia, la organización llamada a resolver racional y eficientemente los problemas de la sociedad.

Dentro del modernismo, en cuanto a TO se refiere, han existido presunciones importantes:

1. *El agente racional*: Se refiere principalmente a la época de la Ilustración. Concede gran importancia a la racionalidad individual. Ejemplo: taylorismo.
2. *El empirismo sistémico*: Le da gran énfasis a los poderes de la observación individual. Ejemplo: el positivismo lógico y el empirismo filosófico.
3. *El lenguaje como representación*: El énfasis es puesto en la función que tiene el lenguaje en la ciencia para representar lo real, la verdad o el conocimiento.
4. *La narrativa del progreso*: Sostiene que si la razón y el trabajo empírico son armónicos, la naturaleza del mundo objetivo representado por el lenguaje, nos llevarán al progreso sistemático.

Sin embargo en la actualidad hemos sido testigos acerca de las limitaciones de estas propuestas científicas que buscaban el orden y el progreso. Se buscaba lograr un gran desarrollo impulsado por organizaciones que cumplieran estas características, sin embargo, los resultados fueron catastróficos. Estas presunciones han cambiado, y se han puesto en duda, debido a sus limitadas capacidades de respuesta en las organizaciones y los contextos actuales.

Las teorías que se habían sostenido en una realidad tradicional y concreta, comienzan a enfrentar *grandes problemas*, ya que fueron construidas para analizar realidades pasadas.

Hoy en día nos enfrentamos con diversos problemas a nivel global, la pobreza, la contaminación, el terrorismo, la marginación y discriminación, la división de países en diferentes mundos (primero y tercero), etc., ¿Cómo pueden las organizaciones contemporáneas dar solución a las consecuencias de sus propias prácticas?

Las OSC se hacen presentes para la resolución de este tipo de problemáticas. Éstas son organizaciones que buscan el bien común, la justicia y la equidad, actuando donde consideran que las organizaciones públicas y privadas no actúan o lo hacen deficientemente.

Ante este panorama, consideramos que el mundo que la TO intenta analizar y describir, ha cambiado de muchas formas.

A este respecto, Pfeffer (2000) describe cuatro cambios fundamentales:

1. la creciente exteriorización de la relación laboral y el establecimiento del *nuevo contrato laboral*.
2. un cambio en la distribución del tamaño de las organizaciones, en el que se observa un crecimiento relativo en la proporción de las organizaciones más pequeñas.
3. la influencia cada vez mayor de los mercados externos de capital en el gobierno y en la toma de decisiones organizacionales.
4. la creciente desigualdad en los salarios dentro de las organizaciones, en comparación tanto con el pasado como con las otras naciones industrializadas.

Pero estos cuatro cambios no explican en lo absoluto la aparición ni la actuación de las OSC. Comenzando con que en estas organizaciones no existe un contrato formal de adhesión; que existe una ambigüedad en el tamaño de dichas organizaciones, ya que como realizan la mayoría de sus actividades con voluntarios, muchas veces son volátiles en cuanto a la cantidad de miembros; las influencias externas las reciben generalmente de organismos internacionales dedicados a la salvaguarda de los derechos humanos, por

ejemplo la ONU, y no de mercados externos; y finalmente, no existe una gran figura acerca del trabajo remunerado o asalariado en estas organizaciones.

Siguiendo con el paso hacia las organizaciones postmodernas, Barba (2000) plantea que a partir de la década de los setenta se consolida lo que se podría denominar la *Tercera Revolución Industrial*, caracterizada por el desarrollo de la ciencia y la tecnología y basada principalmente, en la informática, la telemática, la robótica y la biotecnología. Esta revolución tecnológica se convierte en una de las condiciones sustantivas para la modernización y la flexibilización de las instituciones.

La incorporación de esta tecnología influyó en la transformación de la organización del trabajo, sustituyendo el trabajo disciplinario, rutinario y enajenante, por el trabajo flexible. De la misma forma, las estrategias de dirección del trabajo se transforman radicalmente; se establece el tránsito del control individual, burocrático y técnico basado en el taylorismo y el fordismo hacia la autonomía colectiva y el autocontrol basados en el conocimiento individual y colectivo y expresados a través de, por ejemplo, los círculos de calidad y los grupos de excelencia (Barba, 2000).

En el ámbito de las organizaciones y con las cuestiones mencionadas, nos encontramos con un giro a lo postmoderno, donde la crítica es un elemento esencial que intenta borrar las lógicas modernistas, aunque en su totalidad, aun no lo logra. Gergen y Tojo (1996) sostienen que tal giro postmoderno, no sólo debe quedar en la crítica, sino que debe hacer frente a un carácter de reconstrucción, en especial, de reconstrucción social, es decir, ya no enaltecer al individuo, sino a la interacción entre estos, es decir:

1. *Pasar de la racionalidad del individuo, a la racionalidad colectiva*: El individuo necesita participar en un sistema de interacciones, donde el lenguaje sea inherentemente subproducto del intercambio humano, es decir, que el lenguaje depende de la cooperación, de lo cual se deduce que la racionalidad es inherentemente un formulario de participación colectiva.

2. *Pasar del método empírico a la construcción social:* Abandonar la idea de que los métodos rigurosos son el camino a la verdad. Ahora, la metodología no demanda explicaciones, los resultados no gobiernan las teorías. Ahora, la descripción, la interpretación, los procesos socio-culturales, adquieren gran importancia. La construcción social, invita a reflexiones alternativas, a la creación de nuevas y distintas realidades; promueven la sensibilización y la creatividad para la reconstrucción de nuestro mundo.
3. *Ver al lenguaje ya no como representación sino como construcción social:* El lenguaje, es fruto del proceso cultural. No se trata ya de representar la realidad, sino de construirla colectivamente. El lenguaje es resultado de las interacciones sociales, es resultado de las convenciones sociales.
4. *Tomar en cuenta el significado de lo multi-cultural:* La investigación científica puede llevarnos a logros técnicos, pero no mejora nuestras descripciones y explicaciones de la realidad; éstas son resultado de nuestras propias interpretaciones. De nuevo, el lenguaje del investigador juega un rol esencial. Pero este se encuentra construido y permeado por un contexto, una historia y una cultura, los cuales, reconstruyen la forma de ver el mundo.

Como podemos observar, la vida cultural, los significados, el lenguaje, los conceptos, la narrativa, las metáforas y el discurso, son elementos que ahora nos permiten, en esta lógica, escapar de las limitaciones explicativas y construir nuevas alternativas.

Consideramos que estas cuatro propuestas son sumamente ricas para poder representar a las OSC, ya que precisamente se trata de organizaciones con una racionalidad colectiva (solidaria), que construyen la realidad social (organizaciones alternativas, sensibles y creativas) con un lenguaje propio (resultado de los sistemas de representación de la propia organización), basándose en la multi-culturalidad (respeto a la diversidad y a la búsqueda de justicia).

Otro autor preocupado por las formas organizacionales es Heydebrand (1989), quien por su parte trata de explicar si las nuevas formas de organización surgen como resultado de

la economía política contemporánea, sosteniendo la hipótesis de que efectivamente, estas nuevas formas de organización son resultado de la transición al capitalismo postindustrial, transición marcada por la turbulencia, el cambio, la complejidad, la crisis y la ambigüedad.

Para él, las formas de organización de trabajo, obedecen a la interacción de un sistema de seis variables o dimensiones estructurales, las cuales, en las organizaciones postindustriales han dado un paso adelante de la burocracia. Las dimensiones son:

1. El tamaño de la fuerza obrera
2. El objeto del trabajo
3. Los medios del trabajo
4. La división del trabajo
5. El control del trabajo
6. La propiedad y el mando

El paso a la organización capitalista postindustrial, ha dado origen a nuevas formas de organización, por ejemplo, el trabajo informal y el trabajo flexible. Adaptación, integración e innovación, son necesidades ineludibles para cualquier organización que quiera sobrevivir. Los rasgos rígidos, mecánicos y burocráticos, hacen imposible el cambio y por ende la adaptación.

La disolución de los límites entre las organizaciones e inclusive entre sus ambientes, da también como resultado nuevas formas de organización. ¿Existen límites y nichos que protegen cierto tipo de organizaciones? Sin duda existen, pero depende de la naturaleza de la organización. Pero si existen nichos que protegen organizaciones ¿podrán acaso existir nichos que imposibilitan el estudio de otras formas de organización?

Con esto, nos podemos dar cuenta de que no existe un perfil genérico que aglutine a las organizaciones contemporáneas tal y como son. Lo que sí podemos decir, es que las nuevas formas de organización son las post-burocráticas o postmodernas, en el sentido de

que están fuera de la racionalidad formal, de una jerarquía fija, de la división del trabajo, de la especialización formal, de las normas rígidas de interacción y donde la ideología de informalidad y flexibilidad resultan formas eficientes de organización.

Sin embargo, consideramos que la emergencia de las OSC y su activo papel en las sociedades contemporáneas requieren un enfoque diferente para su estudio. Es necesario rescatar la diversidad organizacional y resaltar la imposibilidad de enmarcar a todas las organizaciones en solamente dos ejes: formas burocráticas y flexibles.

A este respecto, creemos que la riqueza de las OSC proviene precisamente de esta diversidad, razón por la cual decidimos estudiarlas.

A continuación daremos algunas características de las organizaciones comúnmente estudiadas, con la finalidad de ir construyendo con base en estos elementos y con los observados en el estudio de caso, una nueva clasificación de organizaciones, la cual dé plena cabida a las OSC.

El mando tecnocrático, derivado de la organización postburocrática, puede describirse, según Heydebrand (1989), conforme a seis dimensiones o variables, las cuales pueden además ayudar a medir las transformaciones históricas y estructurales:

1. Informalismo vs formalismo
2. Universalismo vs particularismo
3. Lo débil vs clasificaciones fuertes e idear opciones
4. El flojo acoplamiento entre subunidades estructurales vs el acoplamiento firme y la rigidez estructural
5. La independencia organizacional vs la interdependencia, las uniones externas y la conexión a una red de computadoras
6. La propagación de un ethos de confianza y lealtad

Con estos planteamientos Heydebrand (1989) describe los cambios profundos que ocurren en el mundo postindustrial, y las nuevas formas de organización que surgen de él. Aunque advierte, al igual que Gergen y Tojo (1996), que el mundo postindustrial o postmoderno es caótico, turbulento, cambiante, inestable e imprevisible, razón por la cual, nuevas formas de organización pueden surgir continuamente, por lo que resulta necesaria la reflexión y la innovación continua para dar explicación a los nuevos cambios y fenómenos existentes en las organizaciones.

Otro punto de vista que consideramos relevante acerca de la emergencia de nuevas formas de organización, es el que nos ofrece Clegg (1990), quien argumenta que existe actualmente un proceso y transición de la modernidad a la postmodernidad, siendo el eje clave de este cambio el proceso de *de-diferenciación* que se dio en la modernidad. De esta forma, el concepto de organización postmoderna significa solamente lo que viene después de lo moderno y al igual que Heydebrand, no le da un significado mayor para caracterizar a la nueva era (Barba y Solis, 1997).

Clegg (1990) basa las características de las organizaciones postmodernas en las siguientes dimensiones:

1. Estructuración de la estrategia
2. Arreglo de alineamientos funcionales
3. Identificación de mecanismos de coordinación y control
4. Constitución de responsabilidades y de formas de relación
5. Institucionalización de la planeación y la comunicación
6. Relación de recompensa y desempeño
7. Realización de un liderazgo efectivo

Como podemos observar, no obstante estas características se refieran a las organizaciones flexibles, no pueden ser aplicadas a las OSC. En primer lugar, las OSC la mayoría de las veces no tienen estrategias a largo plazo, ya que funcionan para satisfacer las necesidades actuales de la población que lo demanda; no existen mecanismos de coordinación ni de

control formales; no existe un contrato con base en el cual se puedan fijar medidas de desempeño o recompensa, etc.

La organización moderna está estructurada jerárquicamente diferenciando la alta dirección de los mandos medios, todos ellos profesionales y asalariados. A través de ellos se controlan y coordinan los trabajos de las unidades a su cargo (Chandler, 1987; citado en Barba, 2000). Este modelo de la organización dominó hasta la década de los setenta, porque se pensaba que representaba el modelo ideal de racionalidad y eficiencia. Sin embargo, es en esta década cuando surge el modelo emergente flexible y más eficiente que cuestiona sustantivamente los principios de la organización moderna y los paradigmas de las teorías de la administración clásica aceptados socialmente en este tiempo (Barba, 2000).

Entre las peculiaridades más importantes de las organizaciones postmodernas se pueden mencionar: la estructura flexible, la toma de decisiones colectiva, la confianza como comportamiento frente a la jefatura, la producción sectorial tomando como premisa la relación cantidad-calidad, la búsqueda de compromiso más que de la satisfacción, las relaciones de autoridad semi-democráticas, entre otras.

Pero ¿qué sucede cuando encontramos organizaciones caracterizadas por otras cuestiones tales como: la confianza, la solidaridad, el afecto, el amor, la reciprocidad, la fraternidad y que la mayoría del trabajo lo hacen con voluntarios no con trabajadores? ¿Dónde agruparlas?

De acuerdo con estas interrogantes, consideramos que es necesario pensar en una forma de organización distinta a la moderna y postmoderna, ya que la forma específica de organizaciones que hemos estudiado en esta tesis –las OSC-, como lo mencionamos más arriba, no obedece ni a una ni a otra clasificación y mucho menos a una mezcla.

Entre las características que hemos encontrado acerca de estas organizaciones se encuentran:

- Realizan la mayor parte de sus actividades sin contrato y sin una remuneración de por medio, es decir, que el trabajo voluntario es predominante
- Son flexibles y cuentan con una gran capacidad de adaptabilidad
- Son participativas, por lo cual siguen los principios democráticos
- Se guían por la búsqueda del bien común, de la justicia y de la equidad; y el beneficio a terceros
- El intercambio es representado por la reciprocidad, el amor y la fraternidad
- Buscan salvaguardar la integridad del ser humano por medio de principios y valores humanistas
- Tienen un sentido social
- No distribuyen beneficios
- Son capaces de crear innovaciones sociales, por lo cual se caracterizan por su capital social
- Son reactivas a las situaciones que consideran injustas
- Ponen al centro al ser humano
- Son autónomas, se diferencian del Estado y del Mercado

En el siguiente cuadro, se resumen las características más importantes en cada tipo de organización. Para la elaboración de la siguiente tabla, nos apoyamos en Barba (2000), quien denota las características propias de las organizaciones modernas y postmodernas, y para efectos de nuestro trabajo de investigación, nosotros hemos aumentado una columna, en la cual hemos expuesto las características propias de las OSC.

Tabla 4

Elemento organizacional	Organizaciones Modernas (Burocráticas)	Organizaciones Posmodernas o Flexibles (Post-burocráticas)	Organizaciones Humano-Solidarias
Poder	Control	Autocontrol	Cohesión de valores
Estructura	Formal Rígida	Formal Informal Flexible	Formal Informal Flexible
Decisiones	Individual	Colectiva	Democrática Más cerca de lo afectivo que de lo racional
Trabajador	Obrero descalificado	Obrero polivalente	Voluntario
Empleo	A corto plazo	De por vida	Volátil
Control	Impersonal/explicito	Colectivo/implícito	Convicción
Jefatura	Desconfianza	Confianza	Confianza
Producción	Masa/cantidad	Sectorial cantidad-calidad	Cooperativa Beneficio a terceros
Motivación	Satisfacción	Compromiso	Personal Amor
Plazo	Largo	Corto/largo	Contingencial
Relaciones	Jerarquías	Semi democráticas	Recíprocas Solidarias y fraternales
Organización industrial	Dualidad (separación diseño/ejecución)	Integración de diseño y ejecución	Horizontalidad
Racionalidad	Formal	Sustantiva	Multiracionalidad
Recompensas	Económicas	Simbólicas	Satisfacción
Objetivos	Utilidad	Expansión	Bien Común
Sector	Público Privado	Público Privado	No lucrativo Terciario Social o Solidario

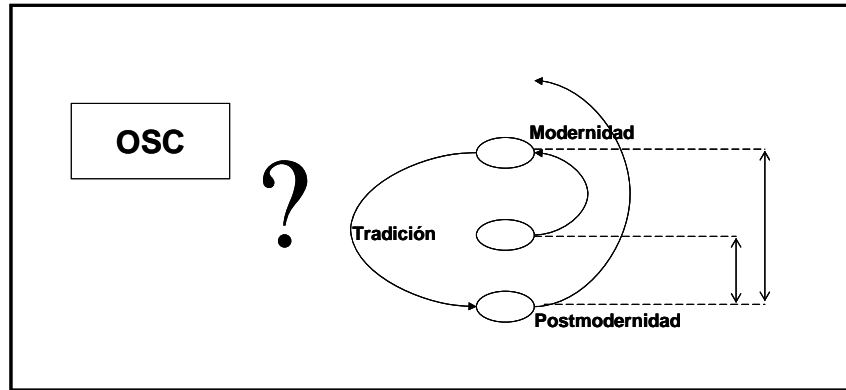
Tres formas de organización
Fuente: Elaboración propia con base en Barba (2000)

En esta parte de la investigación y apoyados en la teoría proveniente acerca de las formas de organización, se ha pretendido caracterizar a las OSC. Para lo cual nos resultó un poco complicado nombrar a estas organizaciones, de tal forma que pudiéramos utilizar el concepto propuesto de forma analítica. Analizamos la pertinencia de utilizar conceptos tales como organizaciones emergentes, alternativas, solidarias, humanas y utópicas.

Sin embargo para poder llegar a una definición concreta y a la clasificación antes mencionada, partimos del análisis de la figura 6, tratando de descifrar aquellos elementos propios de las organizaciones tradicionales, modernas y postmodernas, así como la

distancia que existía entre unas y otras organizaciones; ya que desde un inicio intentamos descifrar la naturaleza misma de la OSC.

Figura 6



Forma organizacional de las OSC

Con base en la tabla 4 y en la figura 6, podemos notar que las *organizaciones humanossolidarias*, según sus características, están más cerca de la postmodernidad que de la modernidad, sin embargo, mantienen características distintivas.

Como se puede apreciar, no fue tarea azarosa el poder encontrar las características de este tipo específico de organizaciones. El descubrimiento fue producto de nuestro problema de investigación y del estudio de las variables propuestas para poder descifrar la identidad organizacional de este tipo de organizaciones.

Al analizar la forma en la cual la toma de decisiones, las formas de intercambio y los valores se expresaban en estas organizaciones, logramos detectar una gran diversidad en torno a los estudios previos hechos acerca de organizaciones modernas y postmodernas.

La interacción de estas variables y la construcción y re-construcción identitaria de la OSC nos mostró que era necesario hacer una clasificación distinta, que agrupara las características propias de este tipo de organizaciones.

De esta forma procedimos a la realización, sin embargo consideramos que no obstante la utilidad de la clasificación propuesta, aún es necesario ahondar más en las características de las *organizaciones humano-solidarias* como las hemos llamado en esta investigación.

“La identidad es un fenómeno que surge de la dialéctica entre el individuo y la sociedad.

Por otra parte, los tipos de identidad son productos sociales tout court, elementos relativamente estables de la realidad social objetiva (el grado de estabilidad, a su vez, se determina socialmente, por supuesto). En cuanto tales, constituyen el tópico de cierta forma de teorización en cualquier sociedad, aun cuando sean estables y la formación de las identidades individuales resulte relativamente no problemática. Las teorías sobre la identidad siempre se hallan insertas en una interpretación más general de la realidad; están “empotradas” dentro del universo simbólico y sus legitimaciones teóricas, y varían su carácter de acuerdo con esto último. La identidad permanece ininteligible a menos que se la ubique en un mundo. Cualquier teorización sobre la identidad –o sobre tipos específicos de identidad- debe por tanto producirse dentro del marco de referencia de las interpretaciones teóricas en que aquélla y éstos se ubican”.

Berger y Luckmann

“La construcción social de la realidad”

CAPÍTULO III

I D E N T I D A D

1. Introducción

El estudio de la identidad ha sido por mucho tiempo, una de las principales preocupaciones de la filosofía y de muchas otras disciplinas, llegando a impregnar al ámbito de las organizaciones.

La identidad ha sido abordada principalmente al querer explicar *¿quién soy?*, pero esta explicación no puede darse si no nos pensamos respecto a aquello que nos rodea, lo cual es un elemento de suma importancia.

En cuanto a las definiciones de identidad, podemos encontrar explicaciones variadas, según la disciplina en la cual nos apoyemos, sin embargo para esta investigación, comenzaremos con una perspectiva filosófica, razón por la cual partiremos de los postulados de Georges Gusdorf, quien en su obra, nos guía en la comprensión de la identidad; para finalmente aterrizar en los postulados organizacionales al respecto de la identidad.

Esto lo haremos con la finalidad de hacer más comprensible el estudio y de enriquecer la reflexión con los aportes venidos desde otras disciplinas.

Cabe mencionar que consideramos que la identidad es un asunto prioritario de cualquier organización, sin embargo, como se ha venido argumentando, el conocer la identidad de las OSC resulta fundamental, ya que estamos hablando de una organización “a-típica”, por lo cual, en una primera aproximación, podríamos decir que su identidad difiere del resto de las organizaciones.

Para poder comprender la identidad, es necesario partir de las distintas percepciones que se tienen acerca del mundo, de lo inexplicable del yo y de los otros. Ya que con estos elementos seremos capaces de descifrar aquello que constituye la esencia, la razón, el contenido y la sustancia, es decir, la identidad.

2. La percepción del mundo, de mí y de Dios

Según Gusdorf (1953), el regreso a la unidad humana en su plenitud se debe realizar en los tres dominios de la ontología tradicional: el yo, el mundo y Dios, ya que son el objeto de una comprensión renovada, que recupera el significado y el valor del Ser, los cuales han sido sistemáticamente olvidados y relegados por la consciencia reflexiva²¹.

Se trata básicamente de un pensamiento existencial, el cual consideramos que resulta de mucha ayuda para el estudio de la identidad y la comprensión del Ser.

A continuación describiremos cada uno de estos ejes.

2.1. Dios – Lo sagrado – El mana – Lo inexplicable

El estudio de lo sagrado se designa muchas veces por la palabra melanesia *mana*²², la cual parece remontarse al origen de la religiosidad del mundo. Esta noción de *mana*, siguiendo a Gusdorf (1953), no se trata de una idea clara y distintiva, sino de una matriz general del pensamiento antiguo en su conjunto.

No se reduce por ejemplo a simplemente la idea de un Dios; designa la actitud unitaria del hombre ante el universo, o mas bien, en el universo, no siendo solamente un

²¹ La consciencia reflexiva es caracterizada por el paso del *mythos* y *logos*, es decir, pasar del pensamiento mítico al pensamiento razonado.

²² La palabra mana, según los melanesios y polinesios, sirve para designar una fuerza a la que se le atribuye capacidad de producir todo lo que se encuentra fuera de las posibilidades normales del hombre y de los procesos de la naturaleza. En este sentido, la entendemos como una fuerza misteriosa e inexplicable, un poder oculto y sobrenatural.

contenido del conocimiento, sino una forma y estructura del conocimiento (Gusdorf, 1953: 39).

La parte que tiene que ver con Dios entendida ampliamente según la tradición clásica, se refiere a la consciencia de lo absoluto y a la intuición de un orden fundador. Se trata básicamente de lo sagrado, de aquello que es todo poderoso.

Según Gusdorf (1953: 42), el sentido de lo sagrado designa un régimen global del conocimiento humano, una disposición originaria del ser en el mundo. Lo sagrado no es un contenido puro ni una forma pura, sino un conjunto de significaciones.

Lo sagrado se convierte de esta forma en una estructura fundamental de la consciencia, algo así como el punto de partida, indeterminado y contradictorio de todos los sentidos posibles. Es precisamente esta consciencia ontológica de valores la que mantiene al hombre y a todos los estados de su desarrollo espiritual en equilibrio.

Es por eso que debemos considerar a lo sagrado como un horizonte para una comprensión siempre insuficiente, principio de un perpetuo rebasamiento, motor de energías, y un recordatorio al orden.

Para entender lo sagrado en el amplio sentido de la palabra, podemos apoyarnos en Eliade (2005), quien argumenta que lo sagrado y lo profano constituyen dos modalidades de ser en el mundo, dos situaciones existenciales asumidas por el hombre a lo largo de su historia.

Esta dualidad no debe ser menester exclusivo del filósofo, del historiador de las religiones o del etnólogo, sino de todo aquel que quiera conocer las dimensiones posibles de la existencia humana.

El hombre de las sociedades arcaicas tiene tendencia a vivir lo más posible en lo sagrado o en la intimidad de los objetos consagrados. Esta tendencia a veces podría parecer

incomprensible, ya que tanto para los primitivos como para el hombre de todas las sociedades pre-modernas, lo sagrado equivale a la fuerza o al poder y en definitiva, a la realidad por excelencia; de esta forma, lo sagrado es saturado de Ser. Se trata de la fuerza o del poder sagrado, es decir la conjunción de la realidad, la perennidad y la eficacia.

En contraste, en el mundo moderno, el comportamiento espiritual del hombre ha cambiado, se ha desacralizado y ha asumido una vida meramente profana.

Sin embargo, en las organizaciones hemos podido apreciar diversos actos de fe y no únicamente actos profanos. En las organizaciones, también existe lo místico y lo mágico, sin dejar de lado el aspecto de religiosidad, lo cual en considerables ocasiones, es justamente lo que hace posible la cohesión.

Esta dimensión que trata de explicar lo sagrado, la cual es representada la mayoría de las veces por un Dios, es sumamente importante, ya que es precisamente la imagen de Dios la que expresa los valores fundadores de la comunidad o del grupo, es decir, que esta imagen es el reflejo de las características de la configuración espiritual en la que nos inscribimos como sociedad, grupo u organización.

Es por esta razón que lo espiritual y lo desconocido, tienen una gran importancia, ya que es a través de esto que el hombre satisface sus aspiraciones más profundas.

Lo sagrado o la imagen de Dios, desembocan en una religiosidad, siendo que toda vida religiosa supone la constitución de un conjunto de ritos, la formulación de un culto, de prohibiciones múltiples, de tabúes, de prescripciones rituales, determinando las obligaciones con relación a lo sagrado, desembocando a favor del hombre una región de menos tensión donde las influencias ontológicas jugarán a su favor (Gusdorf, 1953: 44).

2.2. El Mundo - La naturaleza - El cosmos - El tiempo

Se trata de desentrañar la configuración que se tiene del universo humano, ya que la imagen del mundo nos debe dar alguna idea acerca de lo real.

Esta imagen del mundo se afirma como una determinación objetiva del ambiente comunitario, el cual no solamente se refiere a una significación geográfica o física, sino que también porta en sí una intención moral y espiritual (Gusdorf, 1953: 47).

Incluye aquellas concepciones del cosmos y de lo físico, las cuales son distintas. La idea de cosmos se refiere al universo ordenado, y lo físico designa tanto el principio interno del devenir como la totalidad de seres que tienen en sí tal principio. Se trata asimismo de la idea del espacio y del tiempo.

Según Gusdorf (1953: 51), existe originariamente una coalescencia del hombre y de su medio ambiente. Es el hombre quien da sentido a aquello que lo rodea, pero en conjunto, ya que lo que lo rodea sólo asegura la realidad completa del hombre. La realidad humana es vivida directamente como presencia y adherencia a un mundo localizado.

La naturaleza es una parte del universo natural. Hay que vivir según la naturaleza, la nuestra y aquella del todo. Simplificando un poco, se trata de la percepción que se tiene del mundo. Si es hostil, amenazador, o de lo contrario, es alentador y tranquilo. Este sentimiento de amenaza o armonía es el que crea un ambiente de equilibrio en la vida comunitaria. La importancia de la supervivencia depende de él, en el sentido de que se puede o no prever el futuro de acuerdo a dicha percepción. Es ella la que determina en cierta medida la forma en la cual se reacciona.

La relación con la naturaleza quiere decir la forma en la que el ser humano se inscribe en su medio de vida. El tipo de relación en un universo material y humano no es simplemente la expresión de necesidades materiales o aun más, de inquietudes de orden epistemológico, presenta también dimensiones que tienen que ver con la ontología.

Se trata de su medio ambiente, de la estructuración y distribución de lo real en armonía con por ejemplo, la estructura del grupo social.

El espacio puede definirse como el lugar geográfico del *mana*. Ahí donde el hombre se sitúa, donde opera una creación del mundo por el enraizamiento de estructuras de lo sagrado, constituyendo así el horizonte trascendente de una actividad que se desarrolla como una liturgia cósmica. El hombre porta en él un proyecto de universo, en función del que descifra el ambiente, que se define de una forma plena y en toda buena fe como la encarnación de sentidos posibles del ser en el mundo (Gusdorf, 1953: 59).

Ser en el mundo, es ser en el tiempo. El tiempo se nos presenta como un ahora, un pasado y un futuro. Sin embargo, lo interesante es salvaguardar la plenitud ontológica, es decir, no subordinarla a la experiencia.

2.3. El hombre - El kamo- Yo - Los otros

La palabra *kamo* se refiere al ser humano, aquel que vive en el mundo. Se refiere a la noción de “yo”, a la consciencia de la propia existencia. A la división entre “yo” y “los otros”. No se trata de un egocentrismo, sino del reconocimiento de la existencia.

El “yo” se refiere a la personalidad, a las características intrínsecas y extrínsecas que hacen singular a cada persona. Sin embargo, la adquisición de la noción del “yo” fue una adquisición tardía, ya que en la antropología primitiva, el hombre pre-categorial no tenía sí mismo, sino que su consciencia era el conocimiento en la indivisión del sí y del otro, en la solidaridad del pensamiento y del mundo. Según Gusdorf (1953), el hombre pre-categorial resulta entonces un hombre pre-reflexionado, siendo para él mismo y para los otros un objeto, no un sujeto. No tiene ni especificidad ni unidad.

Es decir, que el “yo” vino después del “nosotros”, y es precisamente cuando se toma en cuenta la unanimidad, y al tomar consciencia e identificarnos con lo que nos rodea, es que el “yo” se afirma. Es por eso que lo que ha predominado es el sentimiento de

pertenencia a cierto grupo sobre la afirmación personal, lo cual no significa la negación individual de la personalidad.

La noción de *kamo*²³ representa claramente esta situación, ya que además de designar al “humano vivo” no se restringe en su uso a la sola realidad humana, sino que también corresponde a una afirmación que indica la vida y la existencia.

Según Gusdorf (1953), la consciencia que cada uno tiene de sí mismo, no es la consciencia completa de una persona en sí, sino de una persona en la que la razón de ser y las condiciones de existencia esenciales, se encuentran en el grupo al cual pertenece y sin el cual él no sería (él) jamás.

Resulta cierto entonces que la individualidad y la identificación de la persona están fuertemente ligadas a la pertenencia y participación a un grupo.

La definición, la originalidad y la propia individualidad encuentran su conformación y su sentido al interior de la configuración de los intercambios particulares que se realizan con los “otros”. En este sentido se puede incluir el término de comunidad, y cómo a través de ella es que “yo” y los otros interactuamos y damos sentido a aquello que nos rodea, sea la naturaleza o lo inexplicable.

Igualmente en esta relación entablada entre “yo” y los otros, la comunión es un concepto de suma importancia, ya que se trata no sólo de una simple unión o correspondencia (comunicación), sino de algo más grande, se trata de compartir la fe, lo espiritual, lo sagrado. Hay una dependencia y una reciprocidad mutua. Se entremezclan sentimientos y valores, existe empatía.

²³ La palabra melanesia *kamo* significa humano, sin embargo para el uso dado en este apartado, lo consideramos como humano sujeto.

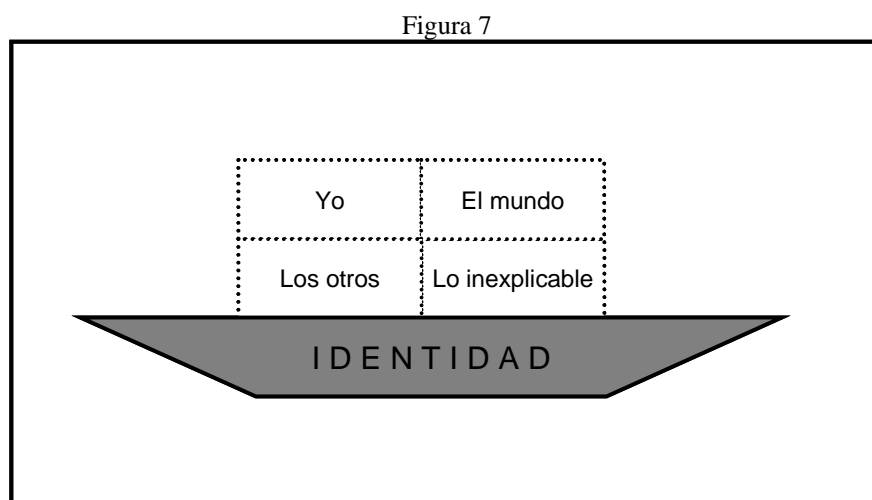
El “yo” se afirma para los otros cuando no somos solamente personas, sino personajes. Y es precisamente esta capacidad de actuación lo que la palabra *kamo* quiere explicar, es decir la capacidad del hombre de ser *actor y sujeto*.

El hombre es un ser relacional por excelencia. No puede conocerse a sí mismo sino es en la relación que establece con los otros, es decir, que no existe sino es en la medida en que ejerce su rol en las relaciones con los otros.

De estos tres ejes o dimensiones, podemos decir que la identidad se refiere a la forma de habitar el mundo, es decir, la forma en la cual nos relacionamos con Dios, el mundo y el hombre (“yo” y los otros).

El ser humano no se crea él mismo, sino que se descubre en comunicación con el mundo, con los otros, consigo mismo y con Dios. El ser en situación se afirma como un conjunto de directrices originalmente dadas a la consciencia, bajo la forma de intersecciones, de relaciones concretas que orientan el establecimiento del hombre en el universo (Gusdorf, 1953: 215).

Esquemáticamente, podemos observar las partes de la ontología propuestas por Gusdorf de la siguiente forma:

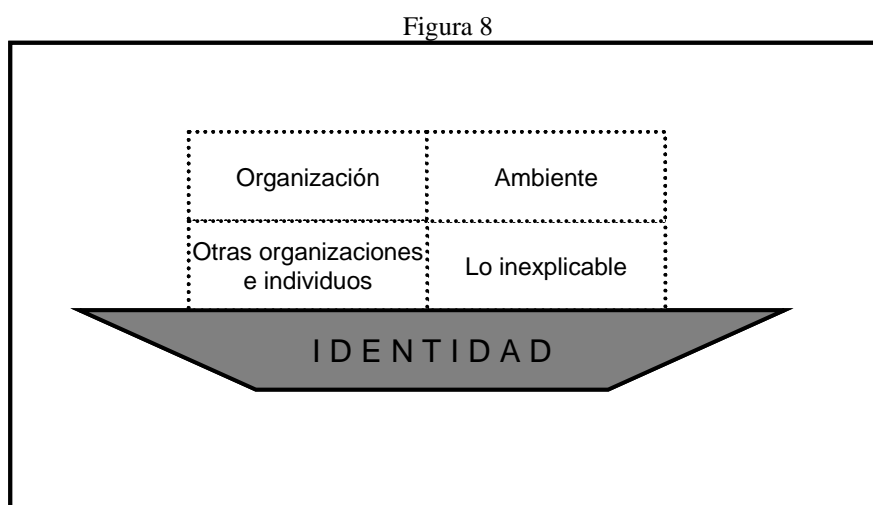


Elementos para comprender la Identidad

Como lo acabamos de ver, estos cuatro elementos sirven para comprender la identidad individual; sin embargo consideramos que éstos elementos también pueden ser aplicados a las organizaciones.

En este sentido, el yo sería la organización; el mundo sería el ambiente, es decir aquello que rodea a la organización y donde ella se inserta; los otros serían otras organizaciones e individuos; y finalmente, lo inexplicable o mana, salvaguarda el mismo sentido de lo sagrado o inexplicable para la organización, que no obstante ser desconocido, es admitido y respetado.

Esquemáticamente, lo observamos en la siguiente figura:



Identidad organizacional como producto de cuatro relaciones

Finalmente, cabe mencionar que estas dimensiones, representan los objetos de estudio tradicionales de la metafísica, es decir que no son simples datos o características esenciales, sino que también dan sentido a la expansión del conocimiento.

Estas dimensiones no son contenidos, sino formas de la razón, interviniendo como la determinación de un esquema ontológico del ser en la obediencia a la consciencia originaria de los valores (Gusdorf 1953: 248).

Antes de pasar al siguiente apartado, quisiéramos poner de manifiesto la opinión de otro célebre filósofo al respecto de la identidad. Según Ricoeur (1991: 326), los símbolos principales de nuestra identidad derivan no sólo de nuestro presente y de nuestro pasado sino también de lo que esperamos del futuro. Parte de nuestra identidad es el hecho de que estamos abiertos a sorpresas, a nuevos encuentros. De esta forma lo que Ricoeur llama una identidad de comunidad o de un individuo es también una identidad vuelta al futuro. La identidad es algo que está en suspenso, de manera que el elemento utópico es en última instancia un componente de la identidad. Lo que decimos que somos es también lo que esperamos ser y todavía no somos.

Este es un elemento de suma importancia en las organizaciones, ya que la organización es también lo que quiere o anhela ser. En el ámbito organizacional a esto se le ha llamado visión, lo cual forma parte integral de la identidad.

3. Cambios de perspectiva en el estudio de “la identidad”

Como podemos ver, hablar de la identidad es sumergirnos en un mundo sumamente complejo, en el cual, se escuchan voces y puntos de vista desde diferentes disciplinas.

Más recientemente, se habla de que la identidad debe responder a 3 preguntas esenciales: ¿Quién soy?, ¿Quiénes somos? y ¿Quiénes son los otros?, sin embargo, estas tres preguntas no encuentran respuesta si no se toma en cuenta lo sagrado y el cosmos como lo acabamos de ver.

Para el área de conocimiento que nos atañe, es decir, el estudio de las organizaciones cabe mencionar que también la preocupación por dar respuestas a estas interrogantes se ha presentado.

Por lo cual, los postulados acerca de la identidad individual son determinantes para poder comprender a la identidad organizacional.

La cuestión es ¿cómo lograr transferir y/o adecuar dichos postulados a las organizaciones? Esta cuestión trataremos de desentrañarla a lo largo de este apartado,

A continuación, daremos algunas definiciones y puntos de vista acerca de lo que para algunos autores significa la identidad y cómo el estudio de este concepto ha evolucionado, logrando instalarse en las organizaciones.

Cabe destacar, que es sumamente rico el tomar en cuenta distintas tradiciones teóricas en distintas épocas, ya que por ejemplo las preocupaciones de hoy para poder comprender y explicar a la identidad, no resultan ser las mismas que en el pasado, sin embargo, toda esta diversidad de propuestas nos ayudan a la reflexión y nos exponen la importancia del estudio de la identidad, junto con todas sus implicaciones.

Uno de los autores que se ha preocupado por comprender esta importancia es Taylor (1996), quien señala que los ideales y las prescripciones de la identidad, configuran nuestro pensamiento filosófico, nuestra epistemología y nuestra filosofía del lenguaje, por regla general sin que nos percatemos de ello.

Según Heidegger (1990), el principio de identidad habla del ser de lo ente. El principio vale sólo como ley del pensar en la medida en que es una ley del ser que dice que a cada ente en cuanto tal le pertenece la identidad, es decir, la unidad consigo mismo.

Lo que expresa este principio, es que la unidad de la identidad constituye un rasgo fundamental en el ser de lo ente. En todas partes, donde quiera y como quiera que nos relacionemos con un ente del tipo que sea, nos encontramos llamados por la identidad. Si no tomase voz esta llamada, lo ente nunca conseguiría aparecer en su ser.

Este principio, entendido como enunciado, en camino se ha convertido en un principio a modo de un salto que se separa del ser como fundamento de lo ente y, así, salta al abismo. Pero este abismo no es ni la nada vacía ni una oscura confusión, sino el acontecimiento de transpropiación. Este acontecimiento oscila la esencia de lo que habla

como lenguaje y que en una ocasión fue denominado la casa del ser. *Principio de identidad* quiere decir ahora un salto exigido por la esencia de la identidad, ya que lo necesita si es que la mutua pertenencia de hombre y ser debe alcanzar la luz esencial del Ereignis²⁴.

Siguiendo a Marcondes de Sousa (2001), Habermas en su artículo “*Trabajo e Interacción*” (1968), así como en la primera parte de “*Conocimiento e Interés*” (1973), examina la noción de crítica y especialmente las nociones a ella relacionadas como subjetividad y consciencia, resaltando las objeciones de Hegel dentro de un proceso de radicalización de la propia filosofía crítica, a la filosofía trascendental de Kant. El punto flaco de la filosofía trascendental Kantiana, según esta visión, sería exactamente el presupuesto de la identidad de un “yo” como unidad originaria de la consciencia trascendental. O sea, que la filosofía trascendental dependería de una noción de sujeto originario, a-histórico y a-temporal. Contra esta visión, Hegel principalmente en sus “*Lecciones de Iena*” propone una concepción según la cual una identidad de la consciencia es entendida no como originaria, sino como resultado de un proceso de formación. Este sería un triple proceso constituido por tres dialécticas:

1. De la representación o de la simbolización
2. Del trabajo
3. De la lucha por el reconocimiento o de la vida moral

La propuesta de Habermas de reevaluación de la filosofía crítica va en el sentido de pensar el proceso de formación de la consciencia a partir de la unidad de estas dialécticas interpretadas como del trabajo, de la interacción (vida moral), y del lenguaje (representación). Aunque puede parecer que al lenguaje se le pueda dar un papel privilegiado en este proceso, ya que la representación sería elemento articulador del trabajo y de la interacción, en verdad lo que tenemos es una redefinición del propio concepto del lenguaje que, como parte del triple proceso de la formación de la

²⁴ Er-einen significa originariamente: asir con los ojos, esto es divisar, llamar con la mirada, a-propiar. La palabra Ereignis, pensada a partir del asunto indicado, debe hablar ahora como palabra conductora al servicio del pensar (Heidegger, 1990).

consciencia, debe ser considerado ahora como no dissociable del trabajo y de la interacción.

De acuerdo con Marcondes de Sousa (2001), es exactamente en términos de la recuperación de esta concepción de consciencia formada por ese triple proceso, que Habermas defiende una propuesta de teoría crítica capaz de ir contra la concepción teleológica e instrumental de la razón, característica de la sociedad moderna y de los modelos teóricos positivistas y cientifistas, que restringirían la interacción y dificultarían los procesos de comunicación. De esta forma, se reintroducen tanto la intersubjetividad como la consciencia, siendo esta última la identidad del hablante. Esta identidad como tal, no puede ser considerada como originaria, sino como formada, constituida como capacidad de realizar actos de habla, es decir, como toma de posición en el juego del lenguaje. Los hablantes por lo tanto, se autoidentifican a través de la comunicación, realizando actos de habla como toma de posición. Esta identificación es aceptada por los oyentes cuando reconocen la autoidentificación de los hablantes. El consenso se produce en la medida de la capacidad de identificación recíproca entre hablante y oyente. El presupuesto fundamental de este consenso es la existencia de reglas reconocidas de justificación o validación de las participaciones.

La identidad del hablante o del oyente presupone una identidad colectiva del grupo que acepta las reglas y de la cual ambos forman parte. La identidad no puede entonces ser aceptada como originaria, sino socialmente construida. La identidad de los hablantes está doblemente constituida: en primer lugar como identidad convencional, entendida como identidad colectiva; y en segundo lugar como identidad individual o sea que a partir de la posibilidad de apelar a las reglas en el uso del lenguaje, el hablante puede tomar la universalidad pretendida por toda regla de justificación para la interpretación de reglas particulares.

Como podemos observar, estos planteamientos parten desde la esencia del ser, para dotarlo de sentido, al tiempo que, mediante el lenguaje y la comunicación, este sentido se

expande y es capaz de interactuar y transformarse con otros seres, construyendo y reconstruyendo el sentido.

Esta aproximación de re-construcción social no había sido tomada en cuenta antes, es sólo a partir de los cambios en la dinámica social que se toma en cuenta.

4. La Identidad en el Mundo Contemporáneo

A lo largo de la mayor parte de la historia humana, los individuos han existido en mundos de vida más o menos unificados. En comparación con las sociedades modernas, las sociedades tradicionales dieron señales de un elevado grado de integración. Fueran cuales fueran las diferencias entre los diversos sectores de la vida social, éstos se mantenían unidos en un orden integrador de significación que los incluía a todos. Tal orden fue proporcionado clásicamente por la religión. Para el individuo, esto significaba que los mismos símbolos integradores impregnaban los diversos sectores de la vida diaria. En la familia, el trabajo, en la actividad política o en la participación en fiestas y ceremonias, se encontraban siempre en el *mismo mundo* (Bizberg, 1989; citado en Gleizer, 1997).

En ese contexto la identidad no resultaba problemática, porque el universo simbólico permitía altos grados de coherencia y correspondencia entre la significación subjetiva y objetiva de la identidad. En un mundo de instituciones relativamente intactas y estables, los individuos tenían la certeza subjetiva y necesaria para relacionar sus respectivas identidades con los roles institucionales que la sociedad les asignaba. La concepción parsoniana de la identidad, concebida como la vertiente subjetiva de la integración, como la internalización de roles y estatus que le son impuestos al individuo desde fuera podía resultar operativa en este mundo.

Sin embargo, la situación típica de los individuos en las sociedades contemporáneas es muy diferente. Como describiremos más adelante, distintos sectores de la vida cotidiana cambian, y ponen a los individuos en relación con mundos de significación y experiencia muy diferentes y a menudo contrastantes. Ante la inestabilidad estructural que esto

supone, entra en crisis la concepción de la identidad como una entidad estable y esencial, dotada de coherencia y unidad.

Taylor (1996) habla de identidad moderna al referirse a “*el conjunto de comprensiones (casi siempre inarticuladas) de lo que significa ser un agente humano: los sentidos de interioridad, de libertad, de individualidad y de estar encarnado en la naturaleza, que encuentran cabida en el Occidente moderno*”.

Siguiendo a Taylor, percibir plenamente la complejidad y la riqueza de la edad moderna es percibir, en qué medida estamos inmersos en ella, pese a todos los intentos por rechazarla; y también, darnos cuenta de lo parciales y sesgados que son los juicios que sobre ella intercambiamos.

Si queremos abarcar la riqueza y complejidad que nos ofrece el estudio de la identidad, debemos entender la manera en que se ha desarrollado la concepción moderna del “yo”, partiendo de imágenes precedentes sobre la identidad humana.

Para lograr esto, Taylor (1996) se basa en tres importantes facetas de dicha identidad:

1. La interioridad humana, en el sentido de que nosotros mismos tenemos como seres con profundidad interior, y en la noción relacionada con ello, de que somos “yo’s” (multiplicidad de sentidos)
2. La afirmación de la vida corriente que se desarrolló en el primer periodo moderno
3. La noción expresivista de la naturaleza como fuente moral interior

En el planteamiento de Taylor (1996) se combina lo analítico con lo cronológico, intentando trazar las conexiones que existen entre los sentidos del “yo” y las visiones morales, entre la identidad y el bien, a lo cual le llama *marcos de referencia ineludibles*.

Así, en su obra, Taylor (1996) muestra que la tendencia contemporánea hacia la interioridad, muy lejos de constituir -como muchos querían- un desastre, es el resultado

de los grandes esfuerzos realizados por el hombre en lo referente a definir y alcanzar el bien. Así mismo, Taylor encuentra aquello que él mismo denomina *la afirmación de la vida corriente*, un valor que, según él, ha reemplazado a la antigua concepción de la razón ligada a la cuna y a la fortuna.

Siguiendo de alguna forma con la *crítica a la modernidad*, y junto a la preocupación acerca del impacto de las transformaciones sobre la estructura y organización social en su conjunto, se cuestionan también, particularmente en el ámbito de los estudios de la cultura, las consecuencias de los cambios sobre la vida cotidiana y la subjetividad individual (Gleizer, 1997).

La pregunta que surge es ¿cómo se enfrentan los individuos, los grupos, las organizaciones o las sociedades contemporáneas a las dificultades para dotar de sentido su experiencia?

La identidad ha dejado de ser un dato para convertirse en un problema. La identidad ya no puede considerarse como determinada, se ha vuelto autónoma, los individuos, grupos, organizaciones y sociedades forjan su subjetividad, y con ello, construyen y reconstruyen su identidad.

Muchos autores coinciden en que el universo simbólico es central para entender plenamente la realidad cotidiana que vive cualquier grupo humano. Pero *“no basta con entender los símbolos o los modelos de interacción propios de cada situación, sino que también es necesario entender la estructura global de significación en la que dichos modelos o símbolos particulares están localizados y de la que obtienen el significado que comparten colectivamente”* (Gleizer, 1997: 31).

Lo mismo ha sucedido con las organizaciones y lo simbólico, ya que como sabemos, estos elementos se han convertido en fuentes explicativas de lo que sucede al interior de las organizaciones, más allá de los aspectos meramente formales y estructurales. Estos

elementos invisibles dan sentido al comportamiento de los miembros de las organizaciones, conformando los sistemas de representación organizacionales.

La identidad se confirma en la interrelación entre el mundo social, la subjetividad y el universo simbólico. Entraña una dinámica entre la identidad objetivamente atribuida (definida como la ubicación en un mundo determinado) y el significado subjetivo que se le atribuye. En otras palabras, para que la identidad subjetiva adquiera realidad debe estar en relación con estructuras sociales de plausibilidad y debe tener una base social para su mantenimiento. Esto es, que para que el significado subjetivo de la propia identidad pueda armonizarse con el significado atribuido por la sociedad, requiere ser ubicado en el marco del universo simbólico. Éste aporta el orden necesario para la propia aprehensión subjetiva de la identidad que se legitima definitivamente al situarse en ese universo.

Así, la identidad sólo puede asumirse subjetivamente cuando se asume también el cuerpo de conocimientos particulares producidos socialmente y objetivados dentro del cual adquiere significado. La identidad es así una forma de acción del individuo sobre sí mismo, que implica, además de reflexión, un proceso de identificación, una acción sobre el mundo (Gleizer, 1997: 32).

A este respecto cabe destacar que las organizaciones también poseen esa capacidad de reflexión, ya que ante las amenazas la organización es capaz de actuar, cambiando y adaptándose para de esta forma lograr sobrevivir. Sin embargo hay que destacar que para poder actuar de esta forma, condición necesaria es la flexibilidad, ya que de lo contrario resultaría imposible el cambio y/o la adaptación.

4.1. Identidades Fragmentadas

En nuestro tiempo, la vida suele estar segmentada a un grado muy elevado y esta pluralización no se manifiesta únicamente en el nivel de la conducta observable, sino que tiene manifestaciones en el nivel de la consciencia.

El encuentro cotidiano con los demás obliga a tomar en cuenta a aquellos cuya vida está dominada por significaciones, valores y creencias diferentes e incluso contradictorias. Las distintas realidades se definen y legitiman de modos igualmente distintos, y la construcción de una cosmovisión que las abarque a todas resulta sumamente compleja.

La desintegración del mundo tradicional como consecuencia de los procesos de modernización da, por tanto, ocasión de redefinir la identidad con independencia y muchas veces en contra de los roles institucionales mediante los cuales el individuo se expresaba en sociedad. La reciprocidad sobre individuo y sociedad llega a experimentarse como una forma de lucha (Gleizer, 1997: 33).

En este sentido, lo que resulta sumamente importante es que la identidad permite rescatar la visión holista e integral de la organización, es decir que vista como identificación, por ejemplo, los miembros de la organización encuentran sentido, aunque no conozcan explícitamente cómo es la identidad organizacional.

Podemos decir que esta fragmentación y adecuación puede ser representada por las organizaciones postmodernas o flexibles, las cuales lejos de mantener estructuras rígidas e inamovibles, son capaces de dividirse y adaptarse según las necesidades externas y/o internas, lo cual con las organizaciones modernas resulta imposible.

Actualmente, la posición sobre la persona viene directamente de la concepción del discurso. Ya no se habla de modernidad, sino de postmodernidad. Los posmodernos rechazan la noción del individuo autónomo, autodeterminado con una segura identidad unitaria como el centro del universo social.

Esta postmodernidad igualmente ha permeado el estudio de las organizaciones. Es precisamente con la ruptura paradigmática y el paso de la TO a los EO, que comienzan a estudiarse elementos subjetivos como el de la identidad.

Con la postmodernidad ahora se habla del concepto de identidad fragmentada como una crítica al pensamiento de que existe una identidad unitaria. Según Alvesson y Deetz (1996), esta crítica proviene de dos fuentes:

1. En primer lugar, esta idea de una sola identidad, representa más una idea etnocéntrica del trabajo de Freud sobre las tensiones y conflictos de la psique humana. La concepción de un “yo” unitario es considerada una ficción para suprimir esos conflictos y privilegiar la masculinidad, racionalidad visión y control. En el pasado, la persona se subsumía a los discursos dominantes, ganando una identidad segura pero participando en la reproducción de la dominación, marginalizando las otras partes del “yo” y otros grupos. El sentido de autonomía servía para cubrir esta dependencia y dar al conflicto una connotación negativa.
2. En segundo lugar, la visión del individuo como coherente, integrado y (potencialmente) autónomo se ha vuelto falsa en la situación histórica y cultural contemporánea. Si la identidad es una construcción social, la identidad debiera ser relativamente estable en sociedades homogéneas y estables con pocos discursos dominantes. En las sociedades contemporáneas, heterogéneas, globales y teleconectadas, los discursos disponibles se expanden grandemente y cambian rápidamente. El individuo llega a ser hablado por tantos discursos que la fragmentación es virtualmente inevitable (Gergen 1992).

Como la sociedad se vuelve más fragmentada e hiper-real o virtual (el discurso es desconectado de cualquier referencia del mundo, imagina imágenes de referencia) las fuerzas estabilizadoras de la identidad son perdidas.

Tal posición sugiere la posibilidad de tremenda libertad y la oportunidad para los grupos marginados y aspectos de cada persona que ingresa al discurso, pero también inseguridades que llevan a estrategias de normalización en las cuales la gente voluntariamente se adhiere a identidades de consumidor ofrecidas por fuerzas

comerciales o las mismas organizaciones a través de la orquestación de las culturas corporativas (Deetz 1995 y Willmott 1994, citado en Gergen, 1992).

Otro punto de vista acerca de la fragmentación de la identidad es la que resulta de las tecnologías, las cuales nos han saturado y se han vuelto parte de nosotros, y nosotros de ellas. De esta forma, la saturación social nos proporciona una multiplicidad de lenguajes del “yo” incoherentes y desvinculados entre sí. Para cada cosa que *sabemos con certeza* sobre nosotros mismos, se levantan resonancias que dudan y hasta se burlan. Esa fragmentación de las concepciones del “yo” es consecuencia de la multiplicidad de relaciones también incoherentes y desconectadas, que nos impulsan en mil direcciones distintas, incitándonos a desempeñar una variedad tal de roles que el concepto mismo del *yo auténtico*, dotado de características reconocibles, se esfuma. Y el “yo” plenamente saturado deja de ser un “yo” (Gergen, 1992).

Consideramos que esta fragmentación en la identidad también se presenta en las organizaciones, ya que éstas responden a las contingencias del mundo, por lo que no pueden mantener una sola identidad inamovible.

5. Diferentes aproximaciones a la Identidad

Las Ciencias Sociales han desarrollado diversas aproximaciones al tema de la identidad. La característica común de las diferentes perspectivas teóricas, es la introducción gradual del carácter *socialmente construido* de la identidad.

Este hecho constituye una crítica frente a las posturas esencialistas que asumen el carácter fijo y a-histórico de los procesos identitarios y por tanto, no consideran la importancia de los contextos culturales en la definición de los sujetos, grupos, organizaciones y comunidades.

La teoría de la identidad social de Tajfel (1978, 1982), es una de las principales conceptualizaciones que incorpora la *dimensión social* a la temática de la identidad, en

contraposición, a las posturas esencialistas que apuntaban al carácter innato, inmutable y fijo de la identidad en las personas. Este autor elabora una teoría de la identidad por medio de la comparación y la categorización social.

Desde 1970, Tajfel realiza una serie de experimentos acerca de la necesidad de los sujetos de verse como parte de un grupo, iniciándose la teoría de la comparación social, que establece que los sujetos tienden a resaltar las semejanzas dentro del grupo y las diferencias con los otros grupos. Es decir, que en una situación basada en una categorización, quedando al margen los intereses de los propios sujetos, se realiza una discriminación a favor del grupo de pertenencia.

De esta forma propone el concepto de categorización social que define una acción cognitiva propia del ser humano que se constituiría en la base de toda actividad perceptiva y cuya función sería sistematizar, ordenar, simplificar y por tanto, dar sentido al entorno.

Tajfel retoma el concepto de identidad social de Berger y Luckmann (1968), entendiendo la identidad como una construcción social y su reconocimiento por parte del sujeto como socialmente determinado. Basándose en esto, la función de la categorización se expresaría en la tendencia del individuo a pertenecer y conservar su pertenencia grupal.

Para este mismo autor, la identidad social se refiere a *“aquella parte del autoconcepto de un individuo que deriva del conocimiento de su pertenencia a un grupo (o grupos) social(es) junto con el significado valorativo y emocional asociado a dicha pertenencia”* (Tajfel, 1982: 292). Desde esta perspectiva, los sujetos se compararán intergrupalmente y se sentirán parte de un grupo en la medida en que dicha pertenencia le otorgue un sentido de identidad social positiva.

La propuesta de Tajfel se sitúa como antecedente de la teoría de la categorización social, de Turner (1990). Este autor recoge la idea de que los grupos intentan realizar una

diferenciación asimétrica (a través de la discriminación) entre ellos con el objetivo de distinguir positivamente su identidad.

La teoría de la categorización del “yo” sigue desarrollando la línea de Tajfel sobre los procesos de categorización y la identidad social. Desde esta línea, lo central no era la identidad social, sino la idea de que las comparaciones intergrupales perseguían el logro de una distinción positiva intergrupala. Y el continuo interpersonal-intergrupala se conceptuaba como la variación desde *la actuación del yo* a *la actuación del grupo* (Tajfel, 1982; Turner, 1990). La teoría de la categorización del “yo” propone la identidad social como la base cognitiva de la conducta de grupo y manifiesta que la función de las categorizaciones del “yo” hace que tanto la conducta del grupo como la individual se produzcan desde el “yo”.

Para Turner (1990), tanto la conducta como la percepción son sociales ya que se basan en la sociedad y sus productos, por ejemplo el lenguaje, los valores culturales o el conocimiento científico, los cuales están influidos o mediados por ellos.

En primer lugar, sostiene que la percepción, la evaluación y el juicio son relativos, debido a que dependen de *marcos de referencia* en relación con los que se comparan las cosas. En segundo lugar, la sociedad y la cultura proporcionan marcos internos de referencia en forma de normas, costumbres, tradiciones, valores, modas, entre otros. En tercer lugar, *“las normas y valores sociales están relacionados con la identidad del “yo” (...) el “yo” consciente situado en el centro de la individualidad, de hecho esta socialmente construido: los valores son los constituyentes capitales del ego...estos valores constituyen lo social en el hombre”* (Turner, 1990: 39). Y en cuarto lugar, se entiende la formación de la norma social como una estructura de pertenencia producida socialmente aunque interiorizada de un modo psicológico.

Consideramos que estos cuatro principios: la comparación con los marcos de referencia; la influencia de la sociedad y la cultura; la relación de las normas y los valores sociales con la identidad de la organización y finalmente la estructura de pertenencia que funda la

norma social, actúan de igual manera en la re-construcción de la identidad organizacional.

Así, desde este enfoque teórico, se explica la formación del grupo a partir de los siguientes criterios:

1. El criterio de identidad, que consiste en que los individuos poseen una consciencia colectiva de sí mismos en tanto entidades sociales diferenciadas, es decir, se perciben como grupo con una identidad común, y
2. El criterio de interdependencia, que supone la interdependencia positiva entre los miembros, entendiendo que la satisfacción mutua de necesidades entre los individuos llevará a la formación de un grupo psicológico.

Sin embargo, las investigaciones efectuadas con respecto a la realidad psicológica del grupo se han centrado en posturas individualistas. Perdiéndose la idea de que las relaciones entre los miembros del grupo pudieran estar mediadas -desde un punto de vista psicológico- por su pertenencia a una unidad que los englobe.

Turner (1990) propone la *Teoría de la identidad social del grupo*, donde reconceptualiza al grupo social, considerándolo como aquel conjunto de individuos que se perciben a sí mismos como miembros de una determinada categoría social y que, por lo tanto, son capaces de diferenciarse de otros conjuntos de individuos con base en las dimensiones asociadas a esta categorización. Siguiendo esta lógica, la configuración de la identidad social del grupo viene dada tanto por la percepción de semejanzas en el endogrupo como por la percepción de diferencias endo-grupo/exo-grupo, con base a determinadas dimensiones categoriales.

Turner (1990) distingue tres niveles básicos de abstracción categorial:

1. un nivel supra-ordenado que hace referencia a la identificación con la categoría “humano” en relación a otras formas de vida

2. un nivel intermedio de categorizaciones endo-grupo/exo-grupo basado en la percepción de semejanzas y diferencias que haría referencia a la identificación “social”
3. un tercer nivel subordinado de categorizaciones personales que se refiere a la identificación de cada individuo como “ser específico y diferenciado” del resto de individuos

Si partimos desde identificaciones personales a categorizaciones de niveles superiores de abstracción, el individuo experimenta un proceso de despersonalización en el sentido de que cada vez asume dimensiones categoriales más colectivas y menos personales. De esta manera se establece un continuum que va desde la identidad (social) individual hasta la identidad social grupal o colectiva. El principio que rige este fenómeno es el de meta-contraste. Se trata de un mecanismo cognitivo por el cual determinados elementos, aunque sean diferentes entre sí, tienden a agruparse en una única categoría (se consideran idénticos en un determinado nivel de abstracción) si las diferencias percibidas entre ellos (intra-categorialmente) se consideran menores que las diferencias percibidas en comparación con otros grupos de elementos (inter-categorialmente) en el mismo nivel de abstracción. De esta manera, una persona podrá identificarse con categorías sociales más o menos amplias (más o menos inclusivas) mientras perciba las diferencias endo-grupales menores que las exo-grupales en el mismo nivel de abstracción.

Asimismo, Turner (1990) sostiene que los procesos psicosociales que determinan la identidad social dependen de la capacidad de los individuos de pensarse a sí mismos situándose en un nivel de abstracción correspondiente a categorías grupales.

Además de las propuestas acerca de la identidad social, surgen otras propuestas, por ejemplo la de identidad comunitaria y la de identidad social urbana.

Hunter (1987) postula que el proceso de construcción social de una identidad comunitaria surge de las interacciones que los miembros de un territorio local tienen con los de fuera y que sirven para definir a la comunidad. Así, las relaciones que a nivel ecológico se dan

entre las comunidades a partir de la atribución de significados socialmente elaborados y compartidos ayudan a configurar también la identidad social asociada a un entorno y a definir lo que Hunter llama comunidades simbólicas.

Hunter (1987) también parte del interaccionismo simbólico y del construccionismo social que Berger y Luckmann (1968) para presentar el concepto de comunidad simbólica. Entonces, siguiendo a estos autores, las trayectorias individuales enmarcadas en una sociedad determinada van perfilando la construcción de la identidad, que es un proceso que surge de la dialéctica (es decir, de las interrelaciones recíprocas) entre el individuo y la sociedad.

Esta influencia del contexto ambiental, la encontramos en la definición de Gusdorf (1953) de identidad, cuando habla de la relación con la naturaleza o el ambiente, en lo cual coincidimos con que es un elemento importante en la conformación de la identidad organizacional, ya que la organización está inserta en un medio dado, recibiendo insumos de ese ambiente y relacionándose con él cotidianamente.

Así mismo, Valera y Pol (1994) hablan del concepto de identidad social urbana, cuyo planteamiento implica la consideración de que los entornos urbanos pueden ser entendidos también como categorizaciones del “yo” en un determinado nivel de abstracción grupal. El sentido de pertenencia a determinadas categorías sociales incluye también el sentido de pertenencia a determinados entornos urbanos significativos para el grupo. Detrás de esta idea se encuentra la consideración del entorno urbano como algo más que el escenario físico donde se desarrolla la vida de los individuos, siendo un producto social fruto de la interacción simbólica que se da entre las personas que comparten un determinado entorno urbano. Los contenidos de estas categorizaciones vienen determinados por la interacción simbólica que se da entre las personas que comparten un determinado espacio y que se identifican con él a través de un conjunto de significados socialmente elaborados y compartidos. Es de esta manera como el entorno urbano supera la dimensión física para adoptar también una dimensión simbólica y social.

De este planteamiento, Valera y Pol (1994) consideran que los individuos configuran su identidad social también con base en considerarse pertenecientes a un espacio determinado, siendo la identidad social urbana una subestructura de la identidad social y de la identidad del “yo”.

Como podemos observar, la identidad de los individuos es un requisito necesario para la vida organizacional, y de manera inversa, la vida organizacional lo es para la identidad individual. La dialéctica interno-externo de la identificación es el proceso por medio del cual todas las identidades (individuales y colectivas) se constituyen, construyen y re-construyen.

Este punto es de suma importancia, ya que el objetivo de este trabajo de investigación es desentrañar el proceso de construcción y re-construcción identitaria. De esta forma, el individuo empieza pensando en términos enteramente sociales y la misma individuación solo puede conseguirse por socialización (Habermas, 1999). Así, las personas aprenden a actuar autónomamente en un marco de referencia universalista, y a hacer uso de su autonomía para desarrollarse en su subjetividad y particularidad.

A partir de ahí entramos en la dialéctica entre identidad individual, identidad social e inclusive la identidad organizacional.

Para Turner, el problema se resuelve si consideramos la identidad social como un continuum en función de los niveles de abstracción sobre los que los individuos se categorizan, pasando desde categorizaciones totalmente personales hasta categorizaciones sociales cada vez más inclusivas. Por otro lado, desde el interaccionismo simbólico, autores como Blumer (1969) defienden la idea de que todo objeto en cuanto a su significado es fruto de la interacción simbólica; por tanto, incluso las categorías más personales tienen una base social determinante.

Como lo menciona Gergen (1992), desde diferentes planteamientos, tanto las teorías sociocognitivas como las interaccionistas simbólicas o las construccionistas sociales

comparten la idea de que la identidad de los individuos tiene un fuerte componente social e implica procesos fundamentales en este nivel. Todo este cambio descrito en cuanto a la concepción de la realidad social y del sujeto que propugna la corriente de la construcción social, supone a su vez, un cambio radical en la manera de entender la identidad y al “yo”.

En este contexto, se visualiza un tránsito desde concepciones de identidad individuales hacia concepciones relacionales, cuyo aporte fundamental es entender la identidad desde el contexto relacional, abandonando las explicaciones esencialistas, por otras que enfatizan esta forma de relativismo cultural; superando las dicotomías individuo-sociedad. Se enfatiza el papel del lenguaje, visto como una forma de relación y no como el vehículo de expresión de una supuesta *realidad interna*.

Gergen (1992) en su obra *El Yo saturado*, realiza un recorrido por las concepciones de identidad que han sido construidas en diferentes momentos históricos. Parte del siglo XIX, donde se constituye una visión romántica del “yo” que atribuye a cada individuo pasión, alma, creatividad, temple, moral, etc., donde dicho vocabulario permite el establecimiento de relaciones comprometidas. Durante el siglo XX, con la visión modernista, el “yo” romántico es reemplazado por un “yo” eminentemente racional, al que se le atribuye la capacidad para desarrollar nuevos conceptos, opiniones e intenciones conscientes.

De acuerdo a la postura desarrollada por este autor, ambas concepciones del “yo” (la romántica y la racional) entraron en crisis para dar paso a un “yo” saturado. Esta crisis, está asociada al desarrollo de las tecnologías que multiplican y diversifican las posibilidades de relaciones, generando lo que se llama saturación social. A este “yo” saturado, no se asocia un vocabulario particular, su efecto, se materializaría al poner en tela de juicio el concepto de esencia personal y por tanto, la individualidad.

Esta saturación es resultado de que “*participamos con creciente intensidad en una avalancha de relaciones cuyas transfiguraciones presentan una constante variedad. Esta*

multiplicidad de relaciones trae consigo una transformación en la capacidad social del individuo tanto para saber acerca de qué como para saber cómo. El sentido relativamente coherente y unitario que tenía del “yo” y la cultura tradicional ceden paso a múltiples posibilidades antagónicas. Surge así un estado multifrénico en el que cada cual nada en las corrientes siempre cambiantes, concatenadas y disputables de ser” (Gergen, 1992: 114).

6. Identidad Organizacional

Como hemos venido argumentando, la identidad es un concepto sumamente complejo que adquiere gran relevancia en el mundo actual, además de convertirse en un concepto básico para entender a las organizaciones contemporáneas.

Los individuos que componen una organización construyen su identidad a partir de las experiencias personales pero también a partir de las relaciones que establecen con la organización, con el ambiente, con otros individuos y con lo inexplicable.

Siguiendo a Brown (2001), en la agenda postmoderna ha aparecido la identidad como un concepto importante en el estudio de las relaciones humanas. Mientras que los psicólogos han estado mucho tiempo preocupados con lo que respecta a la identidad individual, ahora tanto grupos como organizaciones están atribuyéndose cada vez más el concepto de identidad (Albert y Whetton, 1985), junto con otros conceptos como la personalidad (Stapley, 1996), las emociones (Gabriel, 1998) y los sentimientos (Albrow, 1996).

No obstante que las investigaciones realizadas en torno a las nociones de identidad han tenido una larga historia en el estudio de las organizaciones, sólo recientemente se han desplegado ampliamente.

La aceptación general y el uso del término reflejan un nuevo interés en los problemas que no se centran necesariamente en la identidad sólo a nivel individual, sino que ahora el concepto resulta aplicable a las colectividades y por ende, a las organizaciones.

Hatch y Schultz (2002), se basan en las ideas acerca de la identidad social de Mead, para analizar la identidad en la organización. Siguiendo a estos autores, para Mead, la identidad es un proceso social en el que se distinguen dos fases: el “yo”, como la respuesta del organismo a las actitudes de los otros; y el “mi mismo”, que es el conjunto organizado de actitudes de los otros que uno mismo asume. Estas fases son interdependientes, aunque si las tomamos juntas en una experiencia social, constituyen la personalidad.

Hatch y Schultz (2002), para poder utilizar estos postulados, hacen una analogía entre los conceptos de “yo” y “mi mismo” de Mead, con los de “cultura organizacional” e “imagen organizacional” respectivamente.

En la cultura organizacional se engloban los entendimientos tácitos de la organización (supuestos, valores y creencias), los cuales dan significado y sentido a la organización; y la imagen organizacional, es aquello que los miembros de la organización creen que los otros ven como distintivo de la organización.

Según Hatch y Schultz (2002), la identidad organizacional necesita ser teorizada en relación con estos dos conceptos: cultura e imagen, con la finalidad de poder entender cómo interna y externamente las definiciones de la identidad en la organización son capaces de interactuar. De esta forma, la identidad organizacional es el producto de un dinámico proceso entre estos dos componentes. Este proceso debe ser equilibrado y consistente para que no se presenten disfunciones, por ejemplo, cuando se da más peso a la cultura se presenta el narcisismo, y cuando se le da mas peso a la imagen, se presenta la hiper-adaptación.

Igualmente para Alvesson y Berg (1992), el concepto de identidad difiere del concepto de imagen. El estudio de la imagen se enfoca en cómo la organización es experimentada como una totalidad y como una cultura, frecuentemente desde una perspectiva externa. El fenómeno estudiado es así la imagen de la organización que el público general y los empleados tienen y cómo esta imagen influye en las acciones de la organización.

En cambio, la identidad se trata de la percepción de sí misma como totalidad. Muchos estudios se centran en cómo el carácter y estilo de la organización, genera un sentimiento de unidad y pertenencia de los miembros organizacionales. El punto central de este aspecto es lograr una perspectiva total sobre la organización y así facilitar un orden para la clasificación y evaluación de la organización en la mayoría de los aspectos centrales y distintivos.

Según Albert et al. (2000), la identidad y la identificación, son constructos muy poderosos, ya que invocan la definición de una entidad, sea una organización, un grupo o una persona.

La identidad y la identificación, son raíces que construyen los fenómenos organizacionales y son el antecedente de muchas conductas organizacionales. Parte del poder de estos constructos viene de la necesidad de dotar de sentido a una entidad, además de su capacidad integradora y generadora.

La identidad y la identificación son conceptos que viajan fácilmente por distintos niveles de análisis. Transportan simultáneamente la distinción y la unidad (por ejemplo, de una organización, grupo, o individuo), mientras que toman en cuenta y velan por la multiplicidad, el dinamismo, el contenido y el proceso de la propia identidad.

Tanto el sustantivo *identidad* como el verbo *identificar* pueden usarse como conceptos versátiles, marcos, o herramientas que abren posibilidades para el desarrollo teórico y la revelación en los EO.

La identificación porta en sí la capacidad de cohesionar; estar *identificado con* significa compartir, las organizaciones que se preocupen por sus miembros, deberían estar atentos en cuanto a la identificación o no, ya que de esto depende un ambiente sano de trabajo y convivencia. La identidad por su parte es capaz de dar sentido a las prácticas realizadas en la organización. No sólo se trata de actuar porque hay que hacerlo, sino porque lo que hacemos y somos como organización, es significativo y da sentido a nuestro actuar.

Por su parte, Humphreys y Brown (2002) sostienen que tanto la identidad individual como la colectiva así como los procesos de identificación que atan a la gente a las organizaciones, se constituyen en las narrativas personales y compartidas que cada uno crea para dar sentido a su mundo y leer el significado en sus vidas.

Pratt y Foreman (2000) analizan cómo los managers manejan las múltiples identidades en una organización. Argumentan que los managers están a favor de una pluralidad de identidades cuando éstas son pensadas para llevar a cabo las actividades en el futuro, y que éstas son fuertemente apoyadas por los stakeholders, quienes las legitiman.

Los managers también tienden a favorecer la relación entre identidades cuando son compatibles y difundidas a través de toda la organización, y cuando la interdependencia con los stakeholders es alta. Cruzando los niveles altos y bajos de la *pluralidad de identidad* con una alta o baja *sinergia de identidad*, los autores arman una matriz de 2 x 2 acerca de las respuestas potenciales de los managers ante la pluralidad de identidades. Basándose en esta matriz, Pratt y Foreman (2000) discuten los *pros* y los *contras* de cada respuesta.

Una fortaleza del análisis de estos autores, es la discusión no solamente del modo de respuesta dentro de cada una de las cuatro celdas, sino las respuestas potenciales en los márgenes que dividen las celdas. Estas zonas son a menudo las áreas grises que empapan de complejidad y dinamismo a la organización, planteando nuevos desafíos para su análisis.

No obstante los aportes de estos autores, consideramos que el que existan múltiples identidades al interior de las organizaciones no tiene que ver necesariamente con los managers y los stakeholders, ya que parecería que éstas identidades serían las más legítimas; nosotros por el contrario consideramos que existen múltiples identidades porque existen múltiples actores, y múltiples relaciones al exterior de la organización; de la misma forma, existen múltiples relaciones con aquello que ni siquiera somos capaces de explicar.

La multiplicidad como lo hemos venido argumentando, es inherente a la organización. La identidad organizacional es un proceso no acabado, que es susceptible de dividirse y re-construirse, ya que en su conformación intervienen muchos seres humanos, los cuales portan en sí, su simbolismo y sus historias de vida, los cuales permean la conformación identitaria.

Scott y Lane (2000) también discuten el problema de la identidad basándose en las relaciones entre manager-stakeholder. Argumentan que la identidad organizacional es mejor entendida si se le analiza a través de una interacción de disputas y negociaciones entre los managers y los stakeholders, centrándose en lo que llaman la construcción de la identidad organizacional.

Como podemos apreciar, los postulados hechos acerca de la identidad, sea para hablar de una entidad, de varias o de la interacción entre las mismas, se refieren básicamente a dar respuesta a las preguntas ¿Quién soy?, ¿Quiénes somos? y ¿Quiénes son los otros?

Al dar respuesta a estas preguntas, resulta que tenemos multiplicidad de respuestas, es decir, que no existimos como un ente unitario (sea a nivel individual, organizacional o social), sino que al interior se escuchan muchas voces que claman por ser escuchadas. Podemos hablar entonces, de múltiples identidades o múltiples narrativas (Humphreys y Brown, 2002), que en su conjunto, ya no conforman una *identidad* como tal, sino una gran variedad que coexisten en el mismo espacio y tiempo. Estas identidades no se contraponen, no luchan por sobresalir, sino que dependiendo el contexto afloran, es decir, que se encuentran *latentes* al interior del ente.

De esta forma, la identidad organizacional se construye y re-construye a partir de un proceso dinámico, en el cual interviene no sólo lo interno de la organización, sino también lo externo, razones por las cuales, dicha re-construcción implica la interacción de múltiples factores en el contexto específico de la organización, es decir, que puede considerarse como adaptable a los cambios organizacionales (Gioia et al., 2000).

Como podemos observar, la identidad y su comprensión son sumamente complejas. Sin embargo, en el presente apartado hemos presentado diversas aproximaciones a la identidad, individual, social, grupal y organizacional, con el objetivo de conocer todos aquellos conceptos implicados en lo abstracto que conforman la identidad, esto con la finalidad de en lo concreto, poder tomar aquellos elementos propios a nuestro campo de estudio: las organizaciones.

Como menciona Gioia et al. (2000), en la re-construcción identitaria son partícipes tanto los elementos internos como externos, por lo cual existe una coincidencia con los planteamientos filosóficos de Gusdorf (1953), cuando plantea que la naturaleza (lo externo) es parte esencial de la identidad. Es decir que el ambiente es un elemento de suma importancia en términos de identidad organizacional, ya que la organización cambia, se adapta y sobrevive en función del ambiente, ya que de él toma sus insumos para sobrevivir. Sin embargo, aunado a esto existe otro elemento que es de suma importancia, *lo sagrado o existencial* en la organización, ya que este elemento da respuesta a nuestro actuar no sólo en la vida cotidiana, sino en el trabajo al interior de la organización.

De esta forma, podemos ver a la re-construcción identitaria como un cambio auto-reflexivo por parte de la organización. A nivel individual este cambio reflexivo responde a la pregunta ¿Qué quiero ser y porqué?, sin embargo, en las organizaciones este cambio se vuelve más complejo, ya que existen múltiples actores, los cuales se podrían preguntar al mismo tiempo ¿Quiénes somos y quiénes queremos ser?, pero siempre preguntándose en plural y pensándose como unidad, ya que si tomamos como supuesto que existe identidad, también hay identificación.

Para poder responder tanto individualmente como colectivamente ¿Qué queremos ser?, al dar respuesta no podemos dejar de lado la importancia de los elementos inexplicables, sobrenaturales o sagrados que también construyen la identidad.

En las organizaciones las creencias, los mitos, los hitos e inclusive la fe, que son elementos simbólicos que dan sentido al actuar, son elementos imprescindibles en la conformación de la identidad organizacional. Es cierto que muchas veces no tenemos acceso a ellos, ni mucho menos podemos comprenderlos, sin embargo, lo importante es darnos cuenta de que existen y permean la re-construcción identitaria.

En cuanto a la fragmentación identitaria, cabe preguntarnos si en las organizaciones sucede lo mismo. Sucederá lo mismo que menciona Gergen (1992: 103) acerca de que ya no somos uno, ni unos pocos, sino que, como dice Walt Whitman, *contenemos multitudes*.

¿Acaso las organizaciones más allá de la imagen de una identidad singular y unitaria albergan en su seno una vasta población de posibilidades ocultas?, es decir ¿Las organizaciones contienen muchos “yo’s” que permanecen latentes y según las eventualidades, surgirán a la vida?

A este respecto consideramos que efectivamente las organizaciones contienen múltiples identidades, las cuales afloran según la situación a resolver.

Finalmente, respecto a la identidad organizacional, y según lo abstraído del recorrido teórico-conceptual realizado, podemos definir a la identidad organizacional como el proceso social no acabado, que es producto de las relaciones con los otros, con el ambiente, con uno mismo y con lo sagrado o inexplicable, creando sistemas de representación que dan sentido a la organización. La identidad organizacional como vemos tiene su parte interna (identificación) y su parte externa (imagen), donde estas dos relaciones la re-construyen. Y finalmente, al considerar estas relaciones y que es posible que existan cambios en ellas, consideramos que la identidad es sensible a dichos cambios, por lo cual se re-construye, se adapta, se fragmenta y se multiplica.

En la re-construcción identitaria, como lo hemos visto, influyen diversos elementos. Para esta investigación hemos elegido estudiar la re-construcción identitaria con base en tres

elementos: las formas de intercambio, las decisiones y los valores. A continuación, describiremos estas variables, con el objetivo de seguir desentrañando la re-construcción identitaria de las organizaciones en general, y de las OSC en particular.

“Cualquier teoría del amor debe comenzar con una teoría del hombre, de la existencia humana. Si bien encontramos amor, o más bien, el equivalente del amor, en los animales, sus afectos constituyen fundamentalmente una parte de su equipo instintivo, del que sólo algunos restos operan en el hombre. Lo esencial de la existencia del hombre es el hecho de que ha emergido del reino animal, de la adaptación instintiva, de que ha trascendido la naturaleza –si bien jamás la abandona y siempre forma parte de ella- y, sin embargo, una vez que se ha arrancado de la naturaleza, ya no puede retornar a ella, una vez arrojado del paraíso –un estado de unidad original con la naturaleza- querubines con espadas flameantes le impide el paso si trata de regresar. El hombre sólo puede ir adelante desarrollando su razón, encontrando una nueva armonía humana en reemplazo de la prehumana que está irremediabilmente perdida.

Cuando el hombre nace, tanto la raza humana como el individuo, se ve arrojado de una situación definida, tan definida como los instintos, hacia una situación indefinida,, incierta, abierta. Sólo existe certeza con respecto al pasado, y con respecto al futuro, la certeza de la muerte.

El hombre está dotado de razón, es vida consciente de sí misma; tiene consciencia de sí mismo, de sus semejantes, de su pasado y de las posibilidades de su futuro. Esa consciencia de sí mismo como una entidad separada, la consciencia de su breve lapso de vida, del hecho de que nace sin que intervenga su voluntad y ha de morir contra su voluntad, de que morirá antes de los que ama, o éstos antes que él, la consciencia de su soledad y de su separatidad, de su desvalidez, frente a las fuerzas de la naturaleza y de la sociedad, todo ello hace de su existencia separada y desunida una insoportable prisión. Se volvería loco si no pudiera liberarse de su prisión y extender la mano para unirse en una u otra forma con los demás hombres, con el mundo exterior”.

*Erich Fromm
“El arte de Amar”*

CAPÍTULO IV

DECISIONES, FORMAS DE INTERCAMBIO Y VALORES

1. Introducción

En este cuarto capítulo, hemos hecho una investigación teórica acerca de los postulados de las variables de análisis que elegimos para analizar, comprender y explicar la identidad organizacional y su re-construcción. Nos referimos a las decisiones, las formas de intercambio, y a los valores.

Como lo hemos venido argumentando, esta es una investigación interdisciplinaria, razón por la cual nos hemos apoyado en diversas disciplinas para poder comprender mejor la complejidad de las variables elegidas, al tiempo que hemos buscado aquellos aportes que nos permitan problematizar nuestra investigación, ya que consideramos que no se trata tan sólo de elegir un concepto y definir con él nuestra realidad empírica, sino que se trata de construir, de comprender y de problematizar aquello que nos hemos encontrado en la teoría, con aquello que hemos descubierto en el campo.

2. La Toma de Decisiones

2.1. Introducción

Según Sfez (1984; 1987), la decisión es un fenómeno que resiste toda crítica, no obstante que generalmente exista un esquema que la divide en tres momentos - preparación, decisión y ejecución-, dando mayor importancia al segundo, ya que parecería que éste es el acto creador.

La decisión es un proceso encadenado no susceptible de dividirse, no puede en ella aislarse ningún acto, ya que la creación es continua, y si se omite alguna de sus partes, puede fallar.

Precisamente, en este apartado haremos un análisis de los principales postulados acerca de la toma de decisiones, con la finalidad de poder comprender la evolución del concepto hasta su instalación en las organizaciones contemporáneas, donde se ha abandonado el presupuesto de la racionalidad cartesiana, en la cual, la decisión es un acto capaz de planearse y de ejecutarse sin ningún obstáculo.

Asimismo consideramos que el estudio de las decisiones en el tipo de organización que es objeto de estudio en esta tesis, es de suma importancia, ya que parecería que la incertidumbre que rodea a estas organizaciones es si no mayor, al menos distinta.

Podemos actuar gracias a la decisión, es decir, que la decisión se cristaliza en la acción. Pero ¿cómo llegamos a la decisión? ¿Por qué resulta tan complicada su explicación y a la vez tan necesario su estudio?

Sfez (1984; 1987) menciona que la decisión es importante ya que cumple cuatro funciones fundamentales en la sociedad contemporánea que son: a) permitir obrar al actor; b) hacer posible que el sujeto pasivo soporte al mundo; c) permitir fragmentar los actos del Estado en distintas competencias; y d) debido a que es una ideología muy vieja de Occidente, incrustada en nuestras costumbres y arraigada a nuestros comportamientos.

Como se puede observar, en los cuatro casos, la decisión cumple la misma función ideológica de preservación social y de conservación de lo existente en cualquier sociedad.

Para poder comprender la forma en la cual los postulados acerca de la decisión se han desarrollado, nos apoyaremos de Sfez (1987), quien propone analizar la decisión en varios periodos en los cuales el hombre también ha sido caracterizado de diferentes formas.

2.2. El hombre acertado o la decisión en el Liberalismo Clásico

La decisión clásica es la buena decisión recta, en línea, la que garantiza al sujeto libre las selecciones de productividad progresista linearia.

Es precisamente este exceso de racionalidad el que constituye el fracaso más flagrante de la teoría tradicional de la decisión.

El hombre en este periodo se caracteriza por ser económico, presentando tres cualidades: a) está completamente informado; b) es infinitamente sensible y c) es racional. Y los tres elementos que caracterizan a la decisión son: a) linearidad; b) racionalidad y c) libertad.

2.3. El hombre probable o la decisión en el Liberalismo Moderno

La decisión abandona la definición clásica, ya no es la bella elección recta, en línea, de productividad progresista y linearia de un ser libre. El hombre ya no es acertado, sino que ahora tiene un futuro probable, y es precisamente debido a esta probabilidad que comienza la era de la incertidumbre.

La decisión moderna *“es un proceso de compromiso progresivo, conectado a otros, marcado por la equifinalidad, es decir, por la existencia reconocida de varios caminos para llegar al mismo y único fin”* (Sfez, 1987).

En esta época, comienza la agitación y el desorden, pero todavía no la confusión, la ambigüedad ni el desastre, ya que en todos los casos el fin es asegurar la buena marcha de las organizaciones existentes o en el mejor de los casos, asegurar el nacimiento de instituciones nuevas pero sobre el modelo de las antiguas²⁵.

En esta etapa subyace e interactúa la decisión moderna y probable, junto con las teorías del cambio de una sociedad contemporánea aleatoria.

²⁵ A esto lo llamaban “innovación”, sin embargo, no lo era.

Es precisamente en este periodo que comienzan a realizarse los postulados de la no racionalidad o racionalidad limitada de las decisiones, los cuales se distinguen por las siguientes dualidades:

- *Selección óptima - selección satisfactoria.* La selección es óptima si existe un conjunto de criterios que permitan comparar todas las selecciones; si la selección de que se trata se prefiere por sus criterios sobre otras. La selección es satisfactoria si existe un conjunto de criterios que describan el mínimo de selecciones satisfactorias; si la selección de que se trata satisface o rebasa todos los criterios.
- *Finalidad primordial - finalidad secundaria.* Una circunstancia importante explica que se replacen los fines generales con fines secundarios, como criterio para decidir: es cuando los fines secundarios se perciben como operativos mientras los fines principales no lo son.

Siguiendo a Sfez (1987: 88), esta doctrina es neo-racionalista, siendo el concepto de racionalidad limitada un cambio apreciable, pero que no permite realmente pasar al estadio de la multi-racionalidad, es decir, que ésta es una brecha en la monorracionalidad, en la que se pierden los elementos irracionales, pero no se cambia el sistema de pensar.

Este sistema ha permanecido mono-racional, ya que no ha abandonado por completo la linealidad (conserva algunas fragmentaciones), no ha desechado la utilidad y la normalidad (el hombre eficaz y normal al servicio de la racionalidad de la organización), y el progreso. Estos cuatro elementos fundamentales de la mono-racionalidad se mantienen aquí, inclusive si sufren, de paso, algunas alteraciones.

En “la crítica de la decisión”, Sfez (1984), habla de la preteoría de la decisión, haciendo énfasis en la búsqueda de la sobre-racionalidad y las negativas consecuencias que ha acarreado, ya que esta búsqueda permea directamente la libertad de la decisión.

Sfez (1984: 33) resume la preteoría de la siguiente forma “*el hombre, amo de la naturaleza, puede vencer por su razón, los fenómenos en apariencia inexplicables*”. Es decir, que el hombre es hombre por su razón, siendo capaz de enfrentarse a aquellos obstáculos impensables. En este sentido, Sfez (1984) menciona que hoy se le nombra preteoría, a lo que en el siglo XVIII se conocía como crítica. En este sentido, la crítica de la decisión es precisamente que la decisión en términos humanos parte de un deseo y no de un problema.

A este respecto, cabe mencionar que hemos racionalizado tanto, que para decidir, hemos puesto como condición necesaria que exista un problema. ¿Pero qué sucede cuando decidimos con base en un deseo?

En este sentido, podemos decir que el deseo genera en el ser humano la motivación, la creatividad, la satisfacción y la toma de decisiones, es por esto que el humano es humano, es un ser de deseos, de pulsiones y de reflexión. Por estas razones, abogamos en cuanto a que no hay que despojar del deseo a las organizaciones, con el exceso de racionalidad que muchas veces se anhela, ya que los deseos impulsan y hacen posible la decisión, trasformando de esta forma la realidad.

De la misma forma que el deseo irrumpe en las decisiones humanas, la voluntad también se hace presente. Siguiendo a Sfez (1984), la voluntad es lo propio del hombre y, como tal y como unión del alma y cuerpo, presenta características que tienen efectos en todos los campos. Es precisamente lo que diferencia al hombre de las otras especies, el actuar voluntariamente, es decir bajo el impulso del pensamiento; dicho en otras palabras, es la reflexión lo que incita la acción y el pensamiento.

2.3.1. Una Nueva Ciencia: la Decisión

En 1945 Simon da a conocer “*Administrative Behavior*”, donde se propone sentar las bases de una nueva ciencia: la decisión. En su obra, Simon sostiene que una teoría general de la administración debe incluir principios de organización que aseguren una

toma de decisiones correcta, de la misma manera que debe incluir principios que aseguren una acción efectiva. En otras palabras, la finalidad de la ciencia administrativa sería proponer las reglas capaces de mejorar la dinámica y la calidad de las decisiones dentro de una organización.

Según Simon (1984), la actividad administrativa es una actividad de grupo, en la cual los procesos administrativos son procesos decisorios, ya que segregan determinados elementos en las decisiones y establecen procedimientos regulares de organización para seleccionar y determinar estos elementos y para comunicárselos a los miembros a quienes afectan.

De esta forma la organización quita al individuo una parte de su autonomía decisoria y la sustituye por un proceso organizativo de toma de decisiones. Las decisiones que la organización elabora para el individuo: 1) especifican su función; 2) asignan autoridad y 3) establecen límites para elegir y coordinar las actividades de los distintos individuos de la organización.

Existen muchos mecanismos mediante los cuales la organización influye en las decisiones de sus miembros, por ejemplo, la división del trabajo, la autoridad, los canales de comunicación, la formación y el adoctrinamiento; todos estos factores son fundamentales para comprender la toma de decisiones organizacionales, siendo al mismo tiempo aspectos que moldean y limitan el medio ambiente condicionante de la adopción de decisiones individuales.

Sin embargo como lo argumentamos más arriba, existen otros aspectos que impulsan la toma de decisiones, aspectos tales como la voluntad y el deseo. La pregunta que surge es ¿acaso estamos frente a otro tipo de racionalidad?

Por ejemplo, en las OSC que son el sujeto de estudio en esta tesis, existe una racionalidad distinta a la limitada o instrumental, aspectos tales como la solidaridad, el altruismo y la

filantropía se encuentran más cerca de la voluntad y el deseo, que de la eficacia y la rentabilidad; es decir, que estamos frente a una multiplicidad de racionalidades.

Pero ¿qué decir de los aspectos humanistas que tratan de rescatarse en este trabajo de investigación? Hablando de decisiones, creemos que nos encontramos muy lejos de la mono-racionalidad y universalidad de la decisión bajo el esquema instrumental.

Consideramos que en la toma de decisiones, deben contemplarse aspectos tales como la voluntad, la felicidad, la pasión y el deseo. Ya que el hombre es subjetividad, y a veces actúa no sólo para alcanzar aquello que juzga correcto o razonable, sino aquello que “desea” o “quiere”. Muchas veces, en las organizaciones la toma de decisiones ha logrado un encarcelamiento del hombre, al enmarcarlo en ciertos pasos necesarios para alcanzar una “decisión racional”.

En el mundo actual como menciona Sfez (1984), la racionalidad se mide en términos de costo-eficacia. Por ejemplo, un comportamiento racional es el que cumple los fines con un mínimo de esfuerzos y el máximo de satisfacción. De esta forma se inicia un cálculo de “racionalidad” completamente alejado del logos, ya que éste ha sido remplazado por el “beneficio”.

Se dice que una organización es racional cuando es rentable y que un esfuerzo es racional cuando es recompensado; sin embargo como lo menciona Sfez (1984), este aspecto de la racionalidad está amparado en la sociedad de consumo, donde su valor “científico” se basa en un principio material, legitimado por la normatividad, lo cual resulta un atentado contra el hombre.

De esta forma coincidimos con Gusdorf cuando menciona que: *“La razón racional es el vacío del corazón y de los sentidos; de la imaginación y de los instintos, es el vacío absoluto y un pecado contra el espíritu”* (Gusdorf, 1953: 223).

Una vez externada nuestra postura, proseguiremos en la descripción de las llamadas “prácticas teorizadas de la decisión”, esto con la finalidad de comprender la situación de la toma de decisiones en la contemporaneidad.

Para la realización de sus postulados, Simon retoma muchas de las premisas de Barnard (1968), no obstante, los enfoques son muy distintos. Barnard (1968) afirma que “*el principio de decisión es un proceso de aproximaciones sucesivas que en el transcurso del tiempo desempeña un papel esencial*”.

Según Simon (1984), el objeto de la ciencia administrativa es *constituir un entorno tal que el individuo se aproxime lo más posible a la racionalidad en las decisiones que toma*, racionalidad entendida en la doble significación de la coherencia de la decisión con respecto a los valores del grupo y de su coherencia interna con respecto a la información disponible.

De esta forma, el comportamiento de los individuos en las organizaciones resulta intencionado, ya que está orientado a metas y objetivos. Esta intencionalidad trae como consecuencia una integración en el modelo de comportamiento.

Las decisiones que a menudo gobiernan las acciones concretas son ejemplos de la aplicación de decisiones más amplias relativas a la finalidad y al método. Cada decisión comprende la selección de una meta y un comportamiento relacionado con la misma; esta meta puede ser un medio para una finalidad, hasta llegar a un objetivo relativamente último.

Cuando las decisiones llevan a la selección de finalidades últimas se llaman *juicios de valor* y cuando implican el logro de tales finalidades, se denominan *juicios de hecho*.

Con estas definiciones, Simon (1984) funda la distinción político-administrativa en la distinción datos de hecho y datos de valor, donde los primeros pertenecen al mundo

administrativo y los segundos al mundo político. Así mismo, distingue dos tipos de decisiones:

- *Decisiones programadas* que se caracterizan por su rutina y un procedimiento
- *Decisiones no programadas* que se caracterizan por no estar estructuradas

Según Sfez (1987), Simon representa un gran cambio con respecto a los postulados anteriores, no solamente porque renueva la ciencia administrativa de su tiempo, sino también porque desarraiga dos errores fundamentales de las antiguas teorías de las decisiones: la creencia de un momento privilegiado y libre de la decisión.

En el pasado, la decisión se volvía un problema simple, puesto que se concentraba en un momento determinado y breve. Luego esto cambia. La decisión ya no es un acto simple y un momento, sino el producto de un proceso complejo extendido en el tiempo; de igual forma, la decisión ya no es un momento libre puesto que es el fruto de ese proceso y también porque en una sociedad determinada no todos los esquemas son posibles para un problema determinado.

No obstante estos avances, Sfez (1987) sostiene que Simon no es fiel consigo mismo pues considera la decisión como una continuidad que se pre y se sobre determina paulatinamente, es decir, que piensa en términos sistemistas y sigue fragmentando la decisión de tres maneras:

1. La divide en fases con lo que vuelve al esquema clásico
2. Instala en el seno de la decisión dos series de datos: de hecho y de valor
3. La antigua subordinación de lo administrativo a lo político no le parece justificable

De esta forma el esquema tradicional persiste en su triple división: en momentos sucesivos, en la distinción datos de hecho-valor y en órganos fragmentados.

2.4. El hombre aleatorio o la decisión en la Contemporaneidad

Al hombre acertado corresponde la definición de la decisión como acto racional y lineario marcado por un fin. Al hombre probable corresponde la misma definición, pero con el reconocimiento de varios caminos para llegar al mismo fin. Al hombre aleatorio corresponde la nueva definición.

La decisión contemporánea es un relato siempre interpretable, multi-racional, dominado por la multifinalidad, marcado por el reconocimiento de varios fines posibles, simultáneos y fraccionados.

El hombre errático es el que caracteriza este periodo. Este hombre vaga interminablemente entre los signos y simulacros sociales que él produce y de los cuales es víctima. Siendo errante no siempre está en el error. El error estaba en la rectitud y en la idea de que podía existir una sola verdad. Ahora sí se pueden concebir las pluri-posibilidades del porvenir y aceptar la simple prolongación del presente (Sfez, 1987: 107).

Para poder comprender las decisiones en este periodo, Sfez propone la teoría política del supercódigo, mediante la cual en ciertos casos es posible pensar que la decisión, con sus múltiples vinculaciones con los sistemas de toda clase, entra en las condiciones requeridas para aplicar la supercodificación, es decir, para suponer diferentes códigos para transmitir una información.

Es posible hacer actuar a una serie de códigos: código perceptivo, que permite reconocer cualquier cosa; un código figurativo que permite reconocer un motivo; y un código representativo que asigna límites al reconocimiento.

Ahora bien, cada uno de esos códigos agrega un apremio, pero también significaciones suplementarias. De ese modo, las relaciones que ligan a cada sistema con su vecino -

sistema perceptivo, sistema figurativo, sistema representativo-, son relaciones de significación.

Dicho de otro modo, cada sistema toma un nuevo valor al aceptar ser codificado por el sistema vecino. El supercódigo es una interpenetración de los diferentes sistemas en el nivel de las significaciones (Sfez, 1987: 137).

2.4.1. Complejidad, Incertidumbre y Caos en la Toma de Decisiones

En esta etapa de complejidad incertidumbre y fragmentación, reaparece Simon, quien en colaboración con March, presentan varias tesis complementarias a las ya hechas.

Sus propuestas están empapadas de una consciencia irreversible acerca de la no racionalidad en las decisiones, la cual se revela en los siguientes puntos:

1. *Elección óptima - Elección satisfactoria.* La mayoría de las decisiones individuales y satisfactorias se relacionan con el descubrimiento y la selección de elecciones satisfactorias. Sólo en casos excepcionales se relacionan con el descubrimiento y la selección de elecciones óptimas (March y Simon, 1980).
2. *Fin primordial - Fin secundario.* Los fines secundarios son percibidos como operacionales mientras que los fines principales no lo son.
3. *La absorción de la incertidumbre.* La importancia otorgada a los esquemas conceptuales de la organización es particularmente importante en la absorción de la incertidumbre que se produce cuando las consecuencias deducidas de un conjunto de pruebas y de deducciones se comunican en lugar de las pruebas mismas (March y Simon, 1980).
4. *Planificación - Innovación.* La mayoría de los programas organizacionales provienen de la combinación de una estructura compleja de decisiones entrelazadas (March y Simon, 1980). Una actividad innovadora sólo se desarrollará en las unidades organizacionales en las cuales no se han atribuido responsabilidades importantes con respecto a una actividad programada.

5. *La racionalidad limitada.* Aunque este concepto proviene de la obra original de Simon, ahora este concepto es utilizado para afirmar que la capacidad de planificación humana es limitada.

Sin embargo con estos cinco principios consideramos que se ha logrado la perversión en la organización, al llevar la racionalidad limitada al extremo. Consideramos que resulta una perversión, ya que esto atenta contra las dimensiones fundamentales del ser humano, al sumirlo en procesos y resultados a los cuales “debe” circunscribirse.

La libertad del hombre en esta racionalidad ha sido arrebatada, a pesar de que en las prácticas teorizadas se ha dicho que la decisión es “lineal, racional y libre”. La libertad del hombre es arrebatada, ya que éste tiene que circunscribirse a la normatividad y al proceso de toma de decisiones, dejando de lado su creatividad.

A este respecto, consideramos que la libertad genera creatividad en las organizaciones, ya que el hombre es capaz de desarrollar sus ideas sin limitaciones ni controles.

Ahora cabe también preguntarnos ¿qué es lo que sucede con los actos de solidaridad y de amor en las organizaciones, cuando se trata de imponer un sistema de toma de decisiones racional? Esto necesariamente repercute en el comportamiento de los miembros de la organización. Logra de cierta forma la angustia, el dolor, la frustración y la incomodidad, ya que se “tienen” que seguir las reglas.

En este sentido, consideramos que las propuestas acerca de la decisión programada y de la racionalidad limitada, intentan despojar de humanidad a la organización, al tratar de sistematizar conductas y de imponer la obediencia, no quedando para los hombres ninguna otra alternativa que aceptar el dominio.

Despojar a la decisión de la parte valorativa, por ejemplo, es como castrar al hombre, ya que se le quita un gran potencial con el cual nació, y el cual está deseoso de experimentar

y exteriorizar. Al eliminar los valores y deseos de las decisiones ¿qué es lo que sucede? Algo muy simple: el hombre ya no piensa ni siente, sólo actúa, así como las máquinas.

Según Sfez (1984), los autores mencionados a pesar de parecer demasiado modernistas, conservan varios aspectos de la decisión pasada, por ejemplo que la decisión puede ser tomada por un individuo aislado, que dejan ver por momentos la fragmentación de la decisión y que al llamar a estas teorías neo-racionalistas, describen al mismo tiempo sus límites.

2.4.1.1. *Coaliciones Políticas*

Para seguir representando la complejidad en la toma de decisiones, más adelante March (1989b) sostiene que las organizaciones pueden ser vistas como *coaliciones políticas*, donde el argumento depende de una afirmación general del problema teórico involucrado en el modelo de decisión de sistemas complejos, una evaluación de dos alternativas mayores del acercamiento a este problema y una examinación de las implicaciones de recientes intentos de desarrollar una teoría revisada de la organización con base en algunos conceptos políticos clave. Así, se crean sistemas de conflicto, los cuales se caracterizan por:

1. *Ser unidades básicas consistentes*: Cada unidad elemental en un sistema puede ser descrita por tener un consistente ordenamiento definido sobre los posibles estados preferenciales del sistema, esto es un ordenamiento mediante el cual exista por lo menos, algún subconjunto de estados posibles o un estado como algún otro estado en el subconjunto. De este modo, las unidades elementales pueden hacer una elección entre estados alternativos del sistema.
2. *Tener conflicto*: Los ordenamientos preferentes de las unidades elementales, son mutuamente inconsistentes en lo relativo a los recursos del sistema. El conflicto, en este sentido, surge cuando la mayor parte de estados preferenciales de todas las unidades elementales, no pueden ser simultáneamente realizados. Para existir el

conflicto (en este sentido) debe ser verdad que no haya decisión asignada, de tal manera que ninguna de las unidades elementales pudiera preferir un estado alternativo del sistema.

Estos dos simples atributos subrayan una amplia variedad de teorías acerca de la resolución de conflicto, de la decisión, o de la asignación de recursos escasos.

En esta etapa del hombre errático, ahora sí existe una modificación sustancial a los supuestos racionales. La introducción del riesgo y el desarrollo de formas para negociarlo son contribuciones al entendimiento y la comprobación de la toma de decisiones en un nuevo marco racional. Muchas teorías modernas de la elección racional involucran modificaciones adicionales a la teoría pura. Ellas pueden distinguirse de los supuestos en cuatro dimensiones (March, 1994):

1. *Conocimiento.* ¿Cuál es el supuesto mediante el cual los tomadores de decisiones tienen información acerca del mundo y acerca de los actores?
2. *Actores.* ¿Cuál es el supuesto acerca del número de tomadores de decisiones?
3. *Preferencias.* ¿Cuál es el supuesto acerca de las preferencias por las cuales las consecuencias son evaluadas?
4. *Normas o reglas decisionales.* ¿Cuál es el supuesto para que sea la norma decisional por la cual los tomadores de decisiones seleccionan esa alternativa?

Para ejemplificar la ambigüedad en la toma de decisiones March (1994) muestra diversos estudios psicológicos a nivel individual de la toma de decisiones, donde se identifican numerosas formas en las cuales los decisores reaccionan a coacciones cognoscitivas formando tipologías de actitudes (conservadoras y liberales) y características (dependiente, extrovertido y amigable), categorizando a la gente en términos de éstas tipologías. Algunos de los resultados se plasmaron en cuatro procesos fundamentales:

1. *Edición.*- Los decisores tienden a editar y simplificar los problemas antes de entrar al proceso de selección, usando pequeños casos y combinándolos de manera simple. En otras palabras, las situaciones complejas son simplificadas.
2. *Descomposición.*- Reducen grandes problemas en sus partes componentes. Una forma es haciéndolo retroactivamente.
3. *Heurística.*- Los decisores reconocen patrones en las situaciones que encaran y aplican normas para un apropiado comportamiento.
4. *Referencial.*- Las decisiones son enmarcadas por las creencias que definen el problema en cuestión, la información debe ser recabada y a su vez evaluada. Adoptan así paradigmas para decirse a sí mismos qué perspectiva toma el problema.

Como hemos visto, este tercer periodo en la comprensión de la decisión también se caracteriza por la multiplicidad de interpretaciones y ambigüedades inter e intra personales acerca de preferencias, identidades, experiencias y significados que permean la toma de decisión (March, 1994).

En el pasado, existía una coherente idea de orden en la toma de decisiones caracterizada por:

1. *Realidad.*- La idea es percibir un mundo objetivo y que existe sólo uno
2. *Causalidad.*- Las ideas de realidad e historia están construidas con base en causas y efectos, es decir, las selecciones afectan a sus consecuencias
3. *Intencionalidad.*- Las decisiones son instrumentos en sí mismos. La selección racional, el aprendizaje, las normas a seguir y el intercambio sirven a las preferencias e identidades. Éstas son impuestas en acciones de evaluación de consecuencias anticipadas (como en la elección racional) por medio de la evaluación de hechos (como un aprendizaje) o por la conexión de identidades a situaciones (como en las normas a seguir). La historia es interpretada en términos de intenciones e identidades prioritarias, cada una a partir de un concepto en sí misma

Las concepciones de las acciones racionales y consecuentes dependen del compromiso con la realidad, la causalidad y la intencionalidad como ideas centrales. Las concepciones de lo apropiado en las normas a seguir dependen de la noción que se tenga al relacionar la historia con la evolución de las normas.

2.4.1.2. Ambigüedad – Incertidumbre – Complejidad – Flojo Acoplamiento

Como podemos apreciar, la toma de decisiones ya no se nos presenta de forma ordenada o coherente, sino todo lo contrario. Existen confusiones y complejidades; ambigüedades e incertidumbres.

La ambigüedad está relacionada a la incertidumbre, pero a su vez se distingue de ella. En muchas de las teorías de la toma de decisiones, la incertidumbre es vista como imprecisión en la estimación de las consecuencias que están condicionadas a las acciones en el presente. Estas teorías asumen que (March, 1994):

1. es posible especificar los estados exclusivos y exhaustivos que existen
2. aún no siendo posible especificarlos con precisión algunos de estos estados existen
3. la incertidumbre que de esos estados existe, será reducida por medio de la información en el transcurso del tiempo

Obviamente estas teorías son hechas por el hombre acertado, el cual ya fue superado. Estamos en una época caracterizada por la incertidumbre, por la limitación de entender, lo cual podemos reducir por medio de la acción histórica, la búsqueda y la negociación.

En este sentido podemos decir que existe una expresión humana asociada con el desorden, pero no es que exista un desorden, es que la realidad es así: compleja. Todas las organizaciones están sustentadas en el desorden, y es precisamente esto lo que provoca la dinámica organizacional.

Pero en este desorden, complejidad y ambigüedad ¿qué sucede por ejemplo con las OSC? Cuando existe una lógica basada en el amor y la solidaridad en oposición a la rentabilidad y eficacia que caracteriza al resto de las organizaciones. Obviamente la lógica de las decisiones, como lo hemos venido argumentando, es distinta, y está basada no en lo racional, sino en lo humano. En este sentido, consideramos que en las organizaciones es preferible tener alguien que ame, a alguien que obedezca. Y es precisamente este fenómeno de poder dominio-obediencia lo que sucede en la toma de decisiones racionales.

Es necesario ver la cara oculta, la cara libre, creativa, amorosa, desinteresada y solidaria de los seres humanos, y no sólo el lado calculador, egoísta y racional.

March (1994) sostiene que este mundo de la ambigüedad es preocupante pero también es mágico. Las decisiones son vistas como vehículos para la construcción de la interpretación de un significado que se compone de palabras confusas, no como resultados que se producen en un ambiente estable.

De esta forma, hay dos perspectivas en cuanto al orden de las decisiones:

1. Las que enfatiza las formas en las cuales las concepciones de desorden en la toma de decisiones son producto de teorías inadecuadas acerca del mundo
2. Las que enfatiza que la realidad del caos encierra su significado

Los tomadores de decisiones hacen inferencias acerca de sus historias y de sus mundos, interpretando la realidad. Ellos viven con fuertes creencias acerca de sus inferencias, aceptándolas como verificadas por su experiencia. Estudios hechos acerca de la interpretación de las decisiones indican que existen tres bases para decidir (March, 1994):

1. *Conservación de las creencias.*- Los tomadores de decisiones tratan de interpretar nuevas experiencias e información de manera que lo hagan consistente con sus creencias prioritarias.

2. *Seguridad en el evento.*- Los tomadores de decisiones sobreestiman la probabilidad de los eventos que han experimentado y desmerecen las probabilidades de los eventos que pudieron haber ocurrido pero no lo hicieron. Tratan de aprender de un preciso evento que sucedió y aprender muy poco de lo que casi ocurre.
3. *Concentración antropocéntrica.*- Los tomadores de decisiones construyen una teoría antropocéntrica de la historia. Ellos atribuyen eventos a las acciones de los seres humanos, es decir, atribuyen historia a los factores de intención y competencia.

El éxito tiende a confirmar las creencias y las hace menos vulnerables a una evidencia contradictoria. El éxito tiende a hacer más fáciles las cosas haciéndonos ver a la historia como una ley determinante.

No obstante la consistencia de estas interpretaciones, no estamos libres de encontrarnos con interpretaciones inconsistentes, ya que en muchas formas, las historias humanas acerca del mundo pueden caracterizarse como creencias en cosas contradictorias.

En las organizaciones los repertorios de interpretación normalmente están organizados alrededor de conflictos entre sub-culturas, donde las dinámicas de su competencia con las otras (sub-culturas), los impulsa a crear nuevas creencias. Como resultado, la toma de decisiones en las organizaciones se caracteriza por el compromiso de distintas sub-culturas o subunidades donde las interpretaciones difieren entre sí (March, 1994).

En las teorías de la decisión basadas en una lógica secuencial, las posibles selecciones son comparadas en términos de sus consecuencias; y en teorías basadas en la lógica de asignación, las posibles acciones son comparadas en términos de su asignación; de esta forma, el “Yo” es encontrado en un conjunto de identidades.

En este periodo no sólo existe ambigüedad en la toma de decisiones, sino en la preferencia para tomarlas. Las preferencias son inconsistentes, cambian con el tiempo, de tal forma que predecir el futuro se vuelve difícil.

Las teorías tratan preferencias como intra o inter personalmente observables, es decir que asumen que las decisiones individuales pueden articular las preferencias de tal forma que algunas acciones independientes de acciones concretas sean comprensibles por otros.

Desde que *las buenas intenciones* son evaluadas, los individuos tienden a reportar sus preferencias que son socialmente valoradas, aun cuando ellos encuentren pequeñas evidencias de acción consistentes con el estado de preferencias.

En la práctica los tomadores de decisiones normalmente toman un rol activo en la construcción de preferencias. Ellos toman decisiones considerando sus efectos en el futuro.

Pero no hay ambigüedad tan sólo de toma de decisiones y de preferencias, sino también de identidades. Los individuos tienen múltiples identidades, y determinar cuál identidad deber ser evocada en una situación particular, o qué hace para que varias sean evocadas, es difícil. Las identidades son definidas en términos de expectativas que tienden a ser imprecisas, inconsistentes, inestables y endógenas.

Los tomadores de decisiones aprenden a observar a otros, para interpretar su propio comportamiento, por instrucción y por discurso. Los individuos así como las sociedades descubren, interpretan y crean el significado para las identidades.

Las creencias están desconectadas de las selecciones, las soluciones desconectadas de los problemas, y los procesos desconectados de los resultados. Las organizaciones tienen frecuentemente preferencias e identidades ambiguas, historia y experiencias ambiguas, tecnologías ambiguas, y una participación fluida en la toma de decisiones (March, 1994).

A este respecto, Weick (1976) sostiene que las organizaciones se transforman constantemente debido principalmente a que el decisor percibe e interpreta de formas distintas las relaciones de la organización con su ambiente, más que por los arreglos estructurales formales de la propia organización.

En este sentido, las organizaciones no pueden estar formal y coherentemente estructuradas, al contrario, los elementos más importantes de la organización se encuentran acoplados flojamente.

Weick (1976) utiliza este concepto de *flojo acoplamiento* para referirse a la imagen de eventos que se corresponden pero que, en la realidad, cada evento conserva su propia identidad y alguna evidencia de su separación física o lógica.

Las organizaciones enfrentan ambientes inconsistentes y confusos. Los sistemas flojamente acoplados por medio de la descentralización y delegación son usados para resolver los problemas de motivación y de información que se relacionan con sus ambientes respectivos, todo lo cual permea la toma de decisiones.

Sin embargo, los problemas de descentralización no sólo radican en la motivación o la información, sino que son problemas de administración de demandas conflictivas.

Sin embargo, cuando Weick (1976) habla de esta administración del conflicto consideramos que se refiere precisamente a controlar y prevenir el conflicto. Sin embargo consideramos que los problemas que surgen en las organizaciones, son muchas veces de insatisfacción, la cual es causada precisamente por el sometimiento inicial de los trabajadores.

Cohen, March y Olsen (1972), analizando este tipo de decisiones afirman que las organizaciones actúan como *anarquías organizadas*, es decir, que son organizaciones que poseen 3 características:

1. diversidad de preferencias
2. tecnología poco clara
3. participación continua de decisores

Según Barba (2002) desde esta perspectiva de *anarquías organizadas*, se facilita el análisis de la relación entre el comportamiento de los individuos, la acción organizada y las reacciones del entorno organizacional, reduciendo significativamente, para el caso del contexto, la visión determinista que con frecuencia se tiene de él. Así, se puede interpretar que la relación entre estos elementos contribuye a la constitución de la identidad organizacional.

Los precursores del concepto de *anarquías organizadas*, logran explicar el fenómeno mediante el modelo del *cesto de basura*, un modelo de simulación para la toma de decisiones que funciona como técnica analítica para el aprendizaje organizacional.

La toma de decisiones en una organización es un ejercicio de práctica y juicio del contexto. Las actividades pueden ordenarse en tiempo y ser conectadas por periodos. La clasificación temporal es un lugar común en los asuntos humanos. Eventos que ocurren al mismo tiempo son asociados unos con otros, mientras que los eventos que son distintos en tiempo son tratados como una conexión a distancia. Ambas situaciones se dan combinando gente, problemas, y soluciones en términos de simultaneidad. A este proceso se le llama *garbage can model* o *modelo de cesto de basura* (March, 1994).

Este modelo se diseña porque se asume que hay oportunidades exógenas y que su arribo depende del tiempo, así como los problemas, las soluciones y los tomadores de decisiones.

En el modelo, los cestos de basura son alternativas (problemas y soluciones) y los encargados de coleccionar dichas alternativas son los tomadores de decisiones. En el proceso, estos tomadores de decisiones están involucrados con una alternativa en cualquier momento. Su participación en una decisión particular depende de la alternativa

elegida, siendo los problemas aquello que hace fallar o impide al tomador de decisiones decidir.

Los tres elementos: problemas, soluciones y tomadores de decisiones, se encuentran relacionados con alternativas. Los resultados dependen del tiempo o de varios aspectos de la organización.

Cualquiera que sea la forma de decidir, es importante destacar que en este periodo se le da gran importancia al elemento simbólico en la toma de decisiones, lo cual afecta tanto a los individuos, al contexto y a la propia organización.

Es precisamente este marco valorativo y simbólico el que ayuda a moldear y sostener un orden social de amistad y antagonismo; de confianza y desconfianza. Es por eso que se considera que la toma de decisiones exhibe y comunica significados, resaltando los atributos de la cultura en la organización.

La interacción social es parte de la decisión y su proceso también es importante, ya que provee de confianza social a los tomadores de decisiones, al igual que lo hacen las creencias sociales, las cuales son validadas con argumentos confirmados e información consensuada.

Es posible discutir que la vida no es una elección primordial; sino que es una interpretación. Los resultados son generalmente menos significantes que el proceso. Es este proceso el que le da significado a la vida. La razón que mucha gente involucra en la toma de decisiones es desplazada, ya que ahora interesan (consciente o inconscientemente) los símbolos, los mitos y los rituales (March, 1994).

Este argumento tiene dos aspectos:

- Tiende a confirmar que la toma de decisiones debe ser un trabajo instrumental

- Ayuda a entender y explicar que el comportamiento de la decisión requiere un reconocimiento interpretativo

Según March (1994), la ambigüedad es el centro de la vida en la toma de las decisiones y las teorías desestiman su importancia. Pero el mundo es propiamente ambiguo, la relación entre acciones y decisiones o pensamientos es menos directa que asumir las teorías convencionales. El modelo del cesto de basura y otras formas temporales confunden aspectos entre problemas y soluciones.

Para Luhmann (1997), decidir es el proceso de reflexión que sirve de preparación para una acción que ejecutará la decisión. Las decisiones se diferencian de las acciones por un punto distinto de relación de su identificación y por una forma diferente de enfrentar la contingencia. Las decisiones no tienen su identidad en el desarrollo de un acontecer determinado sino en la elección entre varias alternativas. Estas alternativas se obtienen mediante el retiro de valoraciones o puntos de comparación por abstracción funcional y su existencia hace por lo mismo necesaria una decisión.

Cada decisión tiene una doble unidad:

1. la relación de la diferencia de las alternativas
2. la misma alternativa escogida

Decidir es entonces ver y probar si una de las alternativas examinadas resiste el riesgo de ser sólo una alternativa. Las decisiones son por lo tanto mucho más sensibles al contexto que las acciones.

Al igual que March, Luhmann (1997) ensalza el concepto de complejidad, considerando que una teoría de la decisión que se desarrolla en unión al concepto de complejidad acentúa el carácter selectivo de las relaciones entre decisiones. La teoría clásica del decidir racional, a la inversa partía del contenido de la decisión y lo explicaba como relación entre medio y fin.

La racionalidad no se asegura ni a través de una decisión primera, ni de una decisión última. Ella debe relacionar criterios a la no coincidencia de las decisiones en una relación temporal.

Según Mouzelis (1975) las disciplinas sociales que tomaban en cuenta los aspectos racionales del comportamiento humano llegaron al extremo ya que nos presentaban un cuadro tipo ideal no empírico, consecuencias de su creencia en un agente completamente racional y con capacidad ilimitada en la solución de problemas.

De este modo, la teoría clásica de la ordenación científica analizó de modo similar los elementos racionales. Los universalistas se ocuparon de la planificación de la estructura o de otros problemas organizacionales del mismo orden, no se preocuparon en cambio, por poner en claro la manera en la que realmente se tomaban las decisiones.

La conducta dentro de las organizaciones formales, no es completamente emotiva o inmotivada. Por el contrario, es primariamente intencional. Los hombres se organizan para alcanzar determinados objetivos, lo que les obliga a coordinar sus actividades de manera consciente.

2.4.1.3. La decisión en el aparente caos

En el primer modelo que mencionamos, se supone que quien toma la decisión posee a priori el pleno repertorio de premisas fácticas y de valor relevantes frente a cada problema concreto. Para Simon estas premisas poseían ciertas limitaciones las cuales pueden comprenderse en tres categorías:

1. Las capacidades, hábitos y reflejos, más o menos inconsistentes, que determinan automáticamente la actuación del individuo y la decisión que la precede
2. Las motivaciones, valores y fidelidades de los individuos
3. La cantidad de conocimiento o de información básica disponible

Según Mouzelis (1975), es precisamente esta tercera clase de límites la que fue más infravalorada en la TO y la que constituirá el centro de atención para los EO.

Precisamente nos ubicamos en este punto, donde la saturación social es tal, que nos encontramos con múltiples alternativas e informaciones para poder decidir. La ambigüedad, la complejidad y la incertidumbre son tales, que no podemos idear una mejor forma de tomar las decisiones. Todo depende de las situaciones, los contextos, las preferencias, los decisores, pero principalmente, ahora lo que entra en juego son los elementos simbólicos y discursivos.

De la misma forma, lo que se debe tomar en cuenta es aquello que tiene que ver con lo humano, es decir, la libertad, la voluntad, el deseo, la pasión y los valores; ya que éstos son elementos que también impulsan la toma de decisiones.

En las OSC suceden diversas cuestiones que se apartan de la toma de decisiones tradicionales, ya que por ejemplo, se está muy lejos de la racionalidad instrumental. Los miembros de este tipo de organizaciones argumentan que están ahí por que desean ayudar, porque quieren contribuir o porque creen que es pertinente cumplir con una buena causa. De la misma forma, al interior de la organización, las lógicas que guían la acción son más valorativas que racionales.

Con esto queremos remarcar que la pluri-racionalidad, la multi-finalidad y la multi-linearidad, son elementos que deben rescatarse en el estudio de las organizaciones, ya que aun en la época actual, se sigue pensando en un sólo fin, en un sólo modo de llegar a ese fin, y lo que es peor, en sola racionalidad: la instrumental, la cual se ha legitimado a tal grado, que se piensa que es sinónimo de razón y de verdad, lo cual consideramos es un profanación de la razón.

3. Formas de Intercambio

3.1. Introducción

En este apartado, se pretende desentrañar con base en los postulados existentes provenientes desde distintas disciplinas, las formas de intercambio que existen entre las sociedades, las organizaciones y particularmente en las OSC, ya que según nuestro planteamiento inicial, este tipo de organizaciones mantienen formas de intercambio distintas a las organizaciones públicas o privadas. Igualmente se pretende descubrir y conocer cuál es la fuente esencial de dicha diferencia.

Independientemente de la actividad que realicemos, pertenecemos a un grupo, sea una sociedad, una comunidad, una organización, un clan, una tribu, una familia, etc., en donde debemos coexistir para sobrevivir; es decir que las condiciones de existencia de los grupos humanos conllevan algún tipo de interacción y de intercambio, entendiendo a este último de muchas formas.

Sin embargo, se puede afirmar como lo menciona Godelier (1996) que las sociedades humanas encuentran su fundamento y existencia en dos fuentes principales: el intercambio y el contrato por una parte; y la transmisión y lo no contractual por otra. De esta forma, encontramos en las relaciones sociales, lo que puede atribuirse al *contrato* y aquello que no es negociable y que se sitúa del lado de la *reciprocidad*.

Según Godelier (1996), el intercambio es un momento perpetuo que tiene su fuente en el modo de existencia original del hombre como ser que no solamente vive en sociedad, sino que produce de la sociedad para vivir, de esta forma, el intercambio altera y conserva; prolonga y renueva.

La pregunta que surge es si el hombre actúa e intercambia para satisfacer sus intereses individuales como última finalidad, o si acaso existe otra posibilidad, ya que como es

sabido, al hombre se le ha tachado de ser egoísta, interesado, racional y calculador, lo cual, por ejemplo, apoya las teorías económicas clásicas, sin embargo, consideramos que el hombre no responde necesariamente a estas características que se le han pretendido imputar, ya que por ejemplo, en el tipo específico de organizaciones que estamos estudiando en esta tesis, el hombre presenta características totalmente distintas, si no es que contrarias, razón por la cual, consideramos de suma importancia la reflexión y el análisis del hombre en estas circunstancias, junto con el intercambio que realiza.

Para este efecto, recordemos las premisas del Nuevo Institucionalismo Económico (NIE) acerca del *oportunismo* y *egoísmo* que motivan al hombre para actuar, donde los intercambios son reducidos a simples transacciones económicas: costo-beneficio (Williamson, 1991).

En este tipo de intercambios, tanto la racionalidad limitada como el oportunismo determinan de cierta forma los costos de transacción en los intercambios, es por eso que las organizaciones intentan reducir la incertidumbre y por lo tanto dichos costos.

Sin embargo, lo que aseveramos en este apartado es que existe la incorporación de nuevos valores para las formas de organización que abordamos en esta tesis las organizaciones “humano-solidarias”. Estos valores hacen que el intercambio en estas organizaciones sea distinto al intercambio oportunista planteado por el NIE.

De esta forma, podemos encontrar una contradicción entre la visión económica organizacional con la visión humanista. Al respecto cabe recordar que nosotros estamos interesados en acercarnos a la visión humanista, ya que consideramos que los valores que predominan en este tipo de organización, así como sus formas de intercambio y la toma de decisiones a su interior, representan un modelo organizacional que es efectivo, además de que salvaguarda la integridad del ser humano, rescatando el principio de que las organizaciones son hechas por y para el hombre y no por el hombre y para el capital.

3.2. El Intercambio como tal

Estrictamente hablando y en sentido general, se le llama intercambio a todo movimiento intencional recíproco entre dos partes.

En economía se llama intercambio a las distintas formas de transferencias de bienes y servicios realizados como contrapartida y en equivalencia los unos de los otros.

Parecería que el intercambio económico es el único que existe o el que ha permeado todas las esferas de la vida social. Sin embargo, el intercambio económico no es un fenómeno universal, ya que por ejemplo, no se produce en las sociedades arcaicas, o entre los miembros de las comunidades autosuficientes, ni en el seno de las cuales las relaciones de producción se confunden con relaciones de dependencia personal.

La aparición y generalización del intercambio económico se acompañan de la disolución de las relaciones interpersonales y de la instauración de nuevas relaciones sociales y jurídicas indispensables para su desarrollo, tales como la división del trabajo, el contrato y la propiedad.

Los intercambios alcanzan su pleno desarrollo en la sociedad capitalista, donde es a través de ellos, que circulan los bienes producidos, convirtiéndose como lo menciona Godelier (1996), en la paradoja propia de las sociedades capitalistas, ya que la economía resulta ser la principal fuente de exclusión de los individuos en casi todos los aspectos de la vida cotidiana, incluyendo la vida social.

En consecuencia, estamos situados en una sociedad en la que el *tejido social* se ha fragmentado y descompuesto en muchas partes, las cuales, no encuentran coherencia alguna, siendo los más afectados los mismos individuos que produjeron este efecto.

Cordonnier (1997) en su obra *Coopération et réciprocité*, analiza y reflexiona acerca de una categoría particular de interacciones sociales que llama *situaciones de intercambio*,

las cuales engloban una gran variedad de situaciones, no solamente los intercambios de mercado donde se pone en juego la transmisión recíproca de bienes económicos entre dos individuos. Según el autor, se trata de incluir bajo este vocabulario, en un sentido un poco formal, los reencuentros entre dos o más individuos, encuentros que ofrecen a los participantes respectivos la *posibilidad de hacer* o de *abstenerse de hacer* algo que afecta el interés, el bienestar, el placer o la utilidad de todos los participantes implicados. Al apoyar estos planteamientos, Cordonnier sostiene que por regla general son las acciones las que intercambiamos, y no solamente los bienes materiales.

De esta forma, en su formulación más abstracta, una situación de intercambio se definiría entonces como una interacción social dentro de la que dos individuos (o más) disponen mutuamente del poder de determinar en parte, por sus acciones, el tipo de su(s) *alter ego*. Cordonnier se preocupa por la puesta en marcha del intercambio, lo cual en la práctica, se trata siempre de ver qué principios los individuos ponen en marcha para *intercambiar* sus acciones de tal suerte que puedan obtener un resultado que les sea mutuamente favorable. Estos principios que sirven al intercambio, los llama *principios de reciprocidad*. A este respecto cabe destacar que coincidimos plenamente con la tesis de este autor, acerca de que el interés individual es insuficiente para explicar el principio del intercambio.

De la misma forma, vemos cómo a través de los principios de reciprocidad, se separa de la visión economicista del intercambio. En el estudio de las organizaciones, a partir de la ruptura paradigmática, se han estudiado otros aspectos distintos al interés meramente económico, los cuales permiten el intercambio en las organizaciones²⁶. Aspectos tales como la cultura, los valores, el discurso, etc., son vistos como elementos que permiten el intercambio, pero un intercambio distinto al económico.

Cordonnier menciona que para poder comprender al intercambio económico, hay que aclarar la noción de *autonomía del individuo*, saber en qué consiste esta facultad

²⁶ No obstante antes del rompimiento paradigmático, con la escuela de las Relaciones Humanas, comenzaron a estudiarse aspectos subjetivos del comportamiento de los individuos, por ejemplo los sentimientos y aquellos factores que hacían posible su motivación; sin embargo la finalidad continuó siendo la misma: reducir los costos de transacción, haciendo a la organización más eficiente.

particular que posee el actor del intercambio, y que lo lleva a seguir su interés, todo tomando en cuenta aparte de la iniciativa a través de la cual se obliga a alimentar su contribución a la cooperación en el intercambio, poniendo su interés en juego. De esta forma, son la autonomía y la racionalidad económica los dos principios que le parecen suficientes al autor para explicar el desarrollo del intercambio económico²⁷.

El objetivo del libro de Cordonnier es convencer acerca de que el principio supuesto de la reciprocidad mercantil: *coopero si y sólo si el otro coopera y viceversa*, es insuficiente para explicar la emergencia de la cooperación en el intercambio, y que es conveniente agregar un principio complementario tomado de la reciprocidad arcaica: *cooperar para que el otro coopere*. Como podemos observar, esto trastoca el principio de cooperación social, ya que entra el interés de por medio.

Como nos podemos dar cuenta, desentrañar la lógica existente al interior de los intercambios y sus formas resulta sumamente complejo, sin embargo, consideramos que la reflexión y el análisis, nos dan las pistas para poder comprender la realidad que se nos presenta en cuanto a las prácticas de las OSC.

Al comenzar con el recorrido teórico para comprender al intercambio, nos percatamos de que el estudio acerca de su carácter histórico resulta además de complejo, sumamente controversial. Los economistas clásicos consideran que el intercambio es un fenómeno universal, inherente a la naturaleza humana, existente en distintos grados en todas las sociedades, y que obedece a las mismas leyes naturales; por el contrario, otros autores consideran que el intercambio, es un fenómeno tanto social como económico que distingue radicalmente a las sociedades *productivas o capitalistas* de las sociedades *antiguas o arcaicas*.

²⁷ Según Hannoun (1990), la cooperación es el hecho por el cual una persona se adhiere conscientemente a una actividad complementaria de aquella de otras personas en el marco de una finalidad común dentro de un grupo dado. Las acciones realizadas en el marco de la cooperación son complementarias las unas a las otras, por lo que se inscriben en un sistema que implica la existencia del grupo donde cada persona realiza una acción distinta de aquella de los otros miembros del grupo, y realiza una acción que necesita aquella de los otros para adquirir todo su sentido y sin la que inversamente, aquella de los otros no sería ni concebible ni posible.

Esta tesis, ya formulada por Aristóteles²⁸, y que encontró apoyo sobre el materialismo histórico, tiende a ser confirmada por los descubrimientos de la antropología económica contemporánea como lo veremos más adelante.

3.3. Antecedentes, formas y modalidades

En las sociedades donde la producción se orienta hacia la satisfacción de las necesidades de los miembros del grupo, la mayoría de los bienes, si no es que la totalidad, circula por medio de distintas formas de transferencia, lo cual sin importar de qué modalidad se trate, refleja el estatuto o la jerarquía de las partes en cuestión.

Por ejemplo, entre las hordas igualitarias de los “cazadores-recolectores”, los productos obtenidos por el trabajo colectivo o individual eran el objeto de una división, que desligaba a los productores de toda obligación recíproca, no comprometiendo a ninguna relación de soberanía o subordinación entre productor y no productor (Turnbull, 1965 y Meillassoux, 1968; citado en Meillassoux, 2007).

En las sociedades agrícolas basadas en la producción familiar, los bienes y servicios circulaban a través de las relaciones de alianza, por medio de la prestación, la redistribución o el don. Con referencia al estatuto respectivo de las partes, las transferencias se orientaban según fueran prestatarios (cuando los bienes circulaban de abajo hacia arriba en la jerarquía social); redistributivos (cuando circulaban de arriba hacia abajo); o paritarios (cuando tenían lugar entre iguales).

En estas formas de circulación, los bienes no se enfrentaban nunca entre ellos y sólo poseían un valor de uso, sin embargo, adquirirían una significación social, ya que de acuerdo a su procedencia y a su valor en trabajo, se asociaban a una función o a un estatuto jerárquico. Por consiguiente, la circulación de los bienes actuaba sobre el estatus de las partes implicadas, sea confirmándolo (en el caso de las prestaciones por las cuales

²⁸ Existe un acuerdo acerca de que en la *Ética Nicomaquea* de Aristóteles, podemos encontrar el fundamento del intercambio.

las relaciones de subordinación eran reafirmadas), o alterándolo (en el caso de que un superior entregara una insignia o un bien de prestigio) (Meillassoux, 2007).

Cuando el intercambio es entre pares y existe reciprocidad hay alianza, sin embargo cuando no hay reciprocidad, existe una especie de desafío o reto. En las organizaciones podemos ver esta analogía como cooperación vs conflicto.

Según Meillassoux (2007), estos mecanismos que funcionan en las sociedades arcaicas aún persisten en sociedades políticas complejas, acompañando a veces el desarrollo de organizaciones políticas fuertes y centralizadas, en el seno del cual constituyen el método de circulación dominante.

En la sociedad capitalista, las relaciones directas entre los productores se realizan por medio del mercado, lugar fijo donde interactúan los bienes y servicios destinados al intercambio. El comercio se hace por medio de los comerciantes que penetrando en los intersticios de las comunidades, suscitan el intercambio con los representantes de éstas. De esta forma, el comercio perturbó el sistema de circulación de los bienes dentro de las comunidades y con él, las relaciones de dependencia y las formas de organización. Los intercambios en el capitalismo son reducidos a mercancías, lo cual en términos humanistas es una desviación, ya que el intercambio es algo más que sólo lo material.

En el ámbito de las organizaciones ha sucedido lo mismo, ya que el intercambio es hecho con base en un contrato predefinido, donde hay derechos y obligaciones; sin embargo, el contrato visto de esta forma es un instrumento de dominación y de abuso, lo cual en la TO convencional se ha ocultado.

Según la forma en la que tenga lugar, ya sea directamente entre productores o por intermediarios, el intercambio reviste formas y modalidades diferentes. En el intercambio inmediato, los productos se intercambian de acuerdo a su valor de uso.

El valor de intercambio de los bienes se convierte inmediatamente después del acto de intercambio, en un valor de uso definitivo. El intercambio se complica y se generaliza cuando las mercancías que son el objeto ya no se desean para cubrir una necesidad, sino para servir de medios de intercambio en nuevas transacciones. La mercancía sirve entonces de intermediario en un ciclo donde su valor de intercambio permanece, sin embargo, es el valor de uso o el interés el que la hace circular.

Cuando una mercancía se impone como equivalente general de todas las demás mercancías en circulación, su valor de uso no es más que un valor de intercambio, aquí podemos encontrar el surgimiento de la moneda, y el cambio radical, donde el intercambio se generaliza en una doble operación *compra-venta*.

Estas distintas formas de intercambio se desarrollaron históricamente bajo distintas modalidades. Sin embargo, se considera generalmente al trueque como la primera de estas modalidades²⁹.

Consideramos que los intercambios y sus distintas formas, constituyen un factor importante de transformación social, y por ende, de transformación organizacional, de ahí la importancia de incluir su estudio y análisis en esta investigación desde distintas disciplinas.

Como hemos visto en la historia de la humanidad los intercambios siempre han existido, sin embargo, sus modalidades han cambiado, se han complejizado y se han desviado.

Mientras que los métodos de circulación previos supeditaban los bienes y su transferencia a la confrontación previa de los individuos y de su estatus social, en el intercambio, los individuos y sus relaciones son reducidas, adquiriendo mayor importancia los bienes,

²⁹ Se le llama trueque a la operación en la que se consideran dos productos directamente en términos de la relación de uno con otro (x medidas de granos contra x medidas de leche). Las cantidades respectivas de mercancías intercambiadas representan los términos del intercambio. Sin embargo, como lo menciona Meillassoux (2007), el trueque cubre también formas de intercambio más complejas cuando produce gracias a los bienes intermedios, o cuando amplía el alcance de los intercambios, permitiendo la aparición de un beneficio.

apareciendo ahora los individuos tan sólo como compradores-vendedores, volviéndose ajenos los unos a los otros, es decir, que los vínculos de relación o alianza, de subordinación o jerarquía que antes existían, ahora desaparecen.

El intercambio implica la especialización y la división del trabajo. El productor no pretende ya cubrir la totalidad de sus necesidades, sino una necesidad común a varios otros productores que le proporcionarán los productos de su especialización. La división del trabajo vuelve a los productores dependientes, pero sobre una base individual y no comunitaria.

Las relaciones sociales por las cuales se expresa esta dependencia mutua toman el aspecto de una nueva relación jurídica que tiende a sustituir la antigua relación de personas, por un contrato, ya sea explícito o implícito. De esto resulta que con el intercambio, los individuos participan en los ciclos de producción y de consumo, abandonando cualquier tipo de relación personal.

El intercambio supone finalmente el derecho de propiedad, lo que permite al dueño de un bien disponer libremente y transferir el uso, el disfrute e inclusive el derecho de enajenación. De esta forma, la propiedad privada se generaliza con el intercambio. Asociado a la propiedad individual, el intercambio resulta el medio de la expropiación de las colectividades en favor de los individuos (Meillassoux, 2007).

3.4. Distintas aproximaciones

A continuación, daremos un breve recorrido por distintas disciplinas y los autores representativos que han escrito acerca del intercambio y que nos pueden guiar en la comprensión acerca de lo que sucede con el intercambio en las OSC.

Partiremos desde los EO y cómo lo referente al intercambio ha tratado de explicar la forma en la cual un individuo contribuye con una organización; porqué permanece en ella o cómo es que sucede el intercambio entre la persona y la organización.

Para tratar de contestar estas preguntas desde los EO, primeramente recurrimos a la obra “*The functions of the executive*” de Barnard (1968), cuyo propósito es en primer lugar, dar una teoría comprensiva del comportamiento o de la conducta cooperativa en las organizaciones formales.

Según Barnard (1968), la cooperación vista como una forma de intercambio, se origina en la necesidad de un individuo de lograr sus propósitos, para los cuales él sólo se encuentra biológicamente incapacitado. De esta forma, con el cúmulo de las cooperaciones de otros individuos, la organización rápidamente se vuelve un sistema constantemente cambiante compuesto de elementos biológicos, psicológicos, y sociales interrelacionados. Para sobrevivir, debe ser *eficaz* en el sentido de lograr el propósito de la organización y *eficiente* en el sentido de satisfacer los motivos individuales.

El concepto inicial de cooperación que nos da Barnard (1968), define a la organización como un *sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas*. Lo esencial para la supervivencia de la organización es el deseo o la buena voluntad para cooperar, la habilidad de comunicar, la existencia y aceptación de las metas o los objetivos. Las funciones del ejecutivo son así, proporcionar un sistema de comunicación, mantener el deseo para cooperar, asegurar la continuidad integral de las metas de la organización (Barnard, 1968).

Barnard capturó la definición de la organización como un sistema social, elaborándolo con las definiciones de organización formal e informal. Trabajó con las diferencias conceptuales entre eficacia y eficiencia, incorporando la motivación en una teoría de incentivos y desarrollando un concepto polémico de autoridad, en el cual, una orden ya no es la condición esencial de obediencia. La autoridad ahora significa comunicación.

Fue necesario proponer el concepto de la *zona de indiferencia* para apoyar esta definición. Postulando que existe para cada individuo una área en que las órdenes son aceptables sin cuestionarse. Barnard explica el logro cotidiano de la cooperación bajo la idea implícita de que la autoridad miente al individuo subordinado.

Existen dos cuestiones importantes en cuanto a los postulados de este autor:

1. En su definición de organización incluye organizaciones distintas a la empresa, es decir, que se refiere a un concepto amplio de organización: *“El número de sistemas cooperativos tienen más o menos propósitos definidos. Pueden ser clasificados por el carácter del propósito u objetivo, en pocos grupos los cuales son ampliamente diferentes, tales como iglesias, partidos políticos, asociaciones fraternales, gobiernos, empresas industriales, escuelas, familias”* (Barnard, 1968: 65).
2. Es uno de los primeros teóricos de la TO que reconoce la complejidad organizacional: *“La TO es derivada del estudio de organizaciones, las cuales son excesivamente complejas”* (Barnard, 1968).

Por su parte Simon (1984) explica la participación individual en las organizaciones mediante una reelaboración de la teoría del equilibrio contribución-estímulo³⁰ de Barnard (1968). En esta teoría se menciona, que cuando un individuo se une a una organización, tiene lugar una especie de transacción por la cual el individuo recibe estímulos a cambio de su contribución al funcionamiento de la organización; su participación en la organización continuará mientras los estímulos que le sean ofrecidos sean iguales o mayores que la contribución que presta.

En este sentido, vemos cómo el intercambio por medio del equilibrio organizacional se reduce a transacciones, al igual que en el NIE.

En el equilibrio organizacional que plantea Simon (1984) existen varias trampas explícitas. En primera instancia, al preguntarse porqué el individuo acepta las influencias de la organización y adecua su comportamiento a las exigencias recibidas, argumenta que el comportamiento del individuo se convierte en una parte del sistema de comportamientos de la organización debido a los móviles personales del individuo y de los objetivos de la organización. Aquí en primera instancia podemos ver cómo al

³⁰ También llamada teoría del equilibrio aliciente-contribución.

individuo junto con su comportamiento se les ve como parte de un sistema, no como seres humanos dotados de capacidad reflexiva.

Al continuar con este argumento Simon sostiene que se busca el equilibrio entre los objetivos individuales y los organizacionales, lo cual se alcanzará cuando los miembros de la organización “perciban” que los alicientes dados por la organización son iguales a las contribuciones que ellos hacen; de esta forma el “percibir” está muy alejado de la realidad, se trata de un engaño en contra del individuo. El percibir es un alejamiento de lo humano, se trata de *hacer creer que te doy pero tú sí me debes dar*. De la misma forma, cuando habla del área de aceptación de los intercambios aliciente-contribución vemos la inequidad, ya que se trata del área de aceptación para la organización no para el individuo, ya que al ver a éste como un elemento del sistema, se vuelve prácticamente sustituible. En este sentido podemos ver la forma en la cual además de ser egoísta y oportunista el intercambio, también resulta desigual y engañoso.

De lo anterior se deriva que el equilibrio organizacional es logrado, si y solo si, les hacemos creer a los trabajadores que les damos lo equivalente a lo que ellos dan. La organización en esta lógica debe recibir más de lo que aporta, por lo que podemos observar un intercambio desigual entre alicientes y contribuciones.

Algo que nos llama la atención respecto a esta teoría del equilibrio organizacional, es que Simon habla de tres tipos de organizaciones: las empresariales (de bienes y servicios), las gubernamentales y las voluntarias. Nosotros en este trabajo de investigación estamos tratando con el tercer grupo de organizaciones, sin embargo discernimos completamente en cuanto a que exista un intercambio alicientes-contribuciones de tipo mercantil en este tipo específico de organización.

Como veremos más adelante, el intercambio que observamos en las OSC es distinto a este intercambio desigual, engañoso y maquillado; la gente intercambia y coopera por convicciones más profundas, y sin necesidad de un contrato, de tal forma que consideramos que la teoría del equilibrio organizacional para explicar el intercambio en

las organizaciones, no nos explica lo que sucede en las OSC; por esta razón más adelante retomaremos los postulados del don y contra-don como explicaciones más certeras en cuanto a lo que sucede en este tipo particular de organizaciones.

Para Pfeffer (2000), la cooperación necesaria en las actividades que caracterizan a las organizaciones es ubicua. Según este autor, los enfoques económicos para entender a las organizaciones deben crear un método que reconcilie el supuesto de la conducta que sólo atiende el interés propio y la maximización de la utilidad, con el mundo organizacional observado. Como podemos darnos cuenta, aquí se percibe que la explicación utilitaria no es suficiente para justificar el intercambio en las organizaciones.

Mueller (1995) al criticar el enfoque de la economía organizacional para entender el problema fundamental de la cooperación, sostiene que el supuesto de maximización de la utilidad individual, compartido con otras concepciones de la economía, impedía explicar los casos en los que la cooperación se sostiene, incluso cuando este comportamiento entra en conflicto con el interés propio.

Siguiendo (Mueller, 1995: 1230): *“La economía organizacional ha presentado un modelo muy estático con pocas bases empíricas acerca de cómo una estructura de control puede conseguir resultados de cooperación... El hecho de que la economía haga presuposiciones cínicas en torno a la motivación de los seres humanos, se ha puesto de relieve antes... Los intentos basados en la economía por explicar el comportamiento en las organizaciones carece de lo que ha llegado a ser la comprensión básica de la TO, a saber: la capacidad de analizar las motivaciones y la conducta de los miembros que varían dependiendo de las contingencias en ciertas situaciones”*.

Es notable que a la economía le cuesta mucho trabajo tratar con la cooperación organizacional, lo cual obedece a que se supone que los lazos de amor y fraternidad así como las obligaciones hacia los compañeros que existen entre las personas dentro de una organización, parece no ser compatible con los postulados que hablan de maximizar la riqueza y buscar a toda costa la eficiencia.

Como podemos observar, tanto la cooperación como el intercambio, son difícilmente definibles en estas circunstancias, en las cuales se quiere imponer a toda costa la existencia del hombre económico.

Otra aproximación para estudiar la cooperación como una forma de intercambio en las organizaciones es la que nos ofrece Barba (1991), quien menciona que para poder abordar desde una perspectiva crítica a la gestión dentro de la TO, es necesario remitirnos a las fuentes marxistas para reconocer la incidencia del proceso administrativo en el proceso del trabajo.

Es interesante ver la forma de análisis de este autor, ya que parte de las nociones básicas del marxismo para poder definir la evolución o mejor dicho, la transferencia del concepto de cooperación como forma de intercambio, a las sociedades capitalistas.

Según Barba (1991: 210), la cooperación se presentaba en la antigüedad como una forma de trabajo natural de todos los modos de producción, sin embargo en el capitalismo, la cooperación se transforma en una forma específica de relación de trabajo con el capital, pues es una condición histórico-material necesaria para su existencia y desarrollo. La cooperación se convierte en un instrumento tanto para el capital como para el trabajador, pero para alcanzar fines totalmente distintos. Como podemos observar, esto obedece a los postulados individualistas y oportunistas, donde la ganancia es la justificación última del intercambio.

Una vez realizada una aproximación desde los EO, continuaremos con los aportes desde otras disciplinas, partiendo de la filosofía con Aristóteles.

Aristóteles plantea en su *Ética Nicomaquea*, que el deseo es el que constituye el motivo del intercambio y la base del vínculo social al interior de la comunidad. Pero también admite y argumenta que el principio de cualquier intercambio es la justicia.

Es cierto que por un lado se encuentra el deseo de entrar en interacción con los individuos, lo cual salvaguarda la *vida social*, pero también es cierto al mismo tiempo, que el intercambio es subsumido a una ley fundamental: *un principio de justicia*.

El intercambio es así el lugar de excepción, y al mismo tiempo el dominio de la excelencia de este principio que Aristóteles llama la *reciprocidad*³¹.

Según Cordonnier (1997), cuando intentamos distinguir entre el principio de efectuación del intercambio y los motivos del intercambio, parecen desaparecer dichas diferencias, debido a que reducimos la cuestión de la justicia conmutativa por la doctrina del precio justo, poniendo más atención en la cuestión del “principio de equivalencia”, perdiendo de vista el hecho de que el *desarrollo del intercambio* ha sido subsumido a las reglas “racionales” del mercado.

A Aristóteles también se le atribuye el descubrimiento de la distinción entre valor de uso y valor de cambio. El primero se refiere a los bienes destinados al consumo del productor; y el segundo a los bienes destinados al intercambio. De aquí es de donde surgen precisamente dos formas de intercambio esenciales: ya sea por medio de la economía arcaica o por medio del comercio. Como lo veremos más adelante, estas son dos formas de organización social, las cuales son sumamente distintas entre ellas.

Podemos decir que entre las Ciencias Sociales, la economía es una de las ciencias más curiosas acerca del origen de la cooperación como forma de intercambio, colocando su problemática en el corazón de la mayoría de sus interrogaciones, sino explícitamente, al menos implícitamente en la mayoría de sus postulados. Es precisamente esta curiosidad la que ocupa un lugar central en el estudio del mercado.

Cómo la cooperación es posible entre individuos que buscan alcanzar objetivos diferentes; y cuáles son según los contextos concebibles, las instituciones más eficaces

³¹ De la misma forma, como lo menciona Cordonnier (1997), es en los planteamientos hechos en el “*Leviatán*” de Hobbes y en el “*Contrato Social*” de Rousseau, que podemos encontrar la emergencia de un *principio de reciprocidad*.

para promover la cooperación; son dos preguntas sumamente importantes al interior de la economía política.

Adam Smith (1994) en “*La riqueza de las naciones*”, con su hipótesis acerca del hombre egoísta y racional, trata de contestarlas. Para Smith, no hay duda acerca de que el mercado es la institución mejor adaptada para promover la cooperación entre los individuos, de donde hay que suponer (siguiendo a Smith) que los hombres son movidos únicamente por su interés personal.

Smith considera asimismo que el intercambio es un instinto en el hombre y es el medio gracias al cual, la diversidad de sus necesidades se encuentra satisfecha.

Mandeville (1986) es sin duda uno de los autores que más ha edificado esta perspectiva de racionalidad y de egoísmo innatos en el hombre. En su obra “*La fábula de las abejas*”, identifica al interés individual como un “vicio”, el cual aparece como el único principio de las acciones que son benéficas para la colectividad.

Mandeville sostiene que las acciones humanas son *viciosas* porque son egoístas por naturaleza, sin embargo, los resultados de estas acciones egoístas son en general beneficiosos para la sociedad, porque producen riqueza y bienestar, es decir, que el egoísmo de cada uno es condición de prosperidad general.

Sin embargo, al considerar al hombre egoísta y a sus acciones viciosas por naturaleza, no podemos encontrar ninguna explicación acerca de los intercambios realizados por ejemplo, en las sociedades arcaicas y en las sociedades autosuficientes; o en la actualidad, en las acciones altruistas.

De esta forma, consideramos que el intercambio se manifiesta en distintos grados en todas las sociedades, pero toma su forma más acabada y adquiere esta noción de hombre “egoísta” y de acciones “viciosas”, precisamente en la economía de mercado.

En esta economía de mercado, es precisamente gracias a la liberación del valor que es posible el funcionamiento de la ley de la oferta y la demanda; es por esto que la teoría del intercambio en los economistas clásicos se relaciona estrechamente con la teoría del valor.

Precisamente de esta relación es a la que Marx (1983) se refiere, lo cual lo realiza apoyándose tanto de la dimensión histórica como de la social, denunciando en los clásicos el *fetichismo de la mercancía*, quienes intentaron disimularlo, sin embargo, detrás de ello se encuentra la realidad de las relaciones sociales que implican la producción y los intercambios en la sociedad capitalista.

Marx (1983) constata que el intercambio no es universal, sino que comienza cuando las comunidades se relacionan con comunidades ajenas y cuando los objetos se convierten en mercancías, lo cual influyó de sobremanera la vida cotidiana. Los productos del trabajo al convertirse en mercancías que tienen que ser intercambiadas origina la oposición entre el valor de uso y el valor de cambio.

A este respecto, resulta bastante ilustrativo retomar el capítulo VI inédito del “*Capital*” (Marx, 1983), donde se analiza la dominación del capital sobre el trabajo.

Con esto, nos podemos dar cuenta que existe desde tiempos remotos, una relación desigual de intercambio que se traduce en dominación y es representada a través de dos tipos de subsunciones del trabajo al capital:

1. *Subsuncion real*: Se desarrolla en todas aquellas formas que producen plusvalía relativa, a diferencia de la absoluta (subsuncion formal). Con esta subsuncion se efectúa un cambio total en el modo de producción mismo, en la productividad del trabajo y en la relación entre el capitalista y el obrero. Al cambiar los modos de producción y de trabajo, se desarrollan las fuerzas productivas sociales del trabajo y merced al trabajo en gran escala, se llega a la aplicación de la ciencia y la

maquinaria a la producción, que ahora se estructura como un modo de producción *sui géneris*, lo que origina una forma modificada de la producción material.

Debido a estas nuevas formas de trabajo, se habla de la enajenación del saber hacer, la cual como sabemos, en el ámbito de las organizaciones fue retomada por Taylor con la *Administración Científica del Trabajo*, donde se pretendió despojar a los obreros de este saber hacer.

2. *Subsuncion formal*: Se da cuando el proceso de trabajo se subsume al capital y el capitalista se ubica en este proceso como el dirigente, es decir que para él, de manera directa se trata de un proceso de explotación de trabajo ajeno. Siguiendo a Marx (1983), esta es la forma general de todo proceso capitalista de producción. En esta subsuncion surge el despojo y la despersonalización de los humanos, por ejemplo el jornalero, el campesino o el agricultor, son reducidos a trabajo. De esta forma, el dueño de los insumos, es decir el capitalista es el capital y los productores son el trabajo. Y la relación entre ambos está determinada por el trabajo como simple factor de capital que se autovaloriza.

En esta subsuncion se da el surgimiento del contrato, en el cual se estipulan los derechos y obligaciones; los cuales son desiguales. Aquí el trabajador aún tiene elementos de resistencia, es decir, su *saber-hacer*, sin embargo está sujeto al contrato.

De acuerdo a las dos clases de subsuncion que hemos visto, lo que se busca es la cooperación, la cual se logra a través del dominio del capital sobre el trabajo. Podemos trasladar estos planteamientos a los intercambios organizacionales, donde existe un intercambio desigual entre los miembros y la organización, ya sea por medio de un contrato o del despojo del saber-hacer.

Como podemos observar, Marx en sus planteamientos ya había percibido problemas tales como la cooperación o el intercambio, los cuales son originados por la gran dicotomía capital-trabajo.

Sin embargo, en las OSC el intercambio adquiere formas distintas, las cuales no tienen que ver ni con la coerción, ni con el contrato, sino simplemente con un deseo de ayuda.

El aspecto social del intercambio también ha resultado sumamente rico después de Marx. Así Tönnies (1887; citado en Meillassoux, 2007) distingue dos categorías fundamentales de la “sociología pura”: la comunidad (Gemeinschaft) y la sociedad (Gesellschaft). La primera está basada en la relación, la vecindad y la amistad; mientras que la segunda se caracteriza por el “acto del miembro modelo”, donde hay intercambio pero todos los individuos son ajenos los unos a los otros.

Karl Bücher (1896; citado en Meillassoux, 2007), basándose en el criterio histórico de la aparición y el desarrollo de los intercambios, define tres fases de la evolución económica: a) la fase de la economía doméstica cerrada, sin intercambio, donde todos los bienes son consumidos por la misma célula de producción; b) la fase de la economía urbanizada, donde los bienes pasan directamente de la unidad que los produce a la que la consume; y finalmente c) la fase de la economía nacional en la cual los intermediarios se interponen en los circuitos de producción o entre los productores y los consumidores. En la primera fase los bienes sólo tienen un valor de intercambio; en la segunda, algunos lo adquieren; y en la tercera, lo tienen todos.

Karl Polanyi (1992) en su evaluación de la antropología económica, se esfuerza en mostrar el carácter cualitativamente diferente de los fenómenos observados en la economía arcaica y en la economía de mercado, siendo el intercambio la condición de un paso al otro.

A partir de una nueva interpretación de los escritos de Aristóteles sobre la economía, y considerando el lugar particular ocupado o no por las transferencias mercantiles, Polanyi

(1992) distingue los conceptos de reciprocidad, redistribución e intercambio mercantil, gracias a la observación de los diferentes procesos de manipulación e intercambio de bienes, en distintas sociedades arcaicas, lo cual lo realiza considerando que estas tres formas no son solamente simples modalidades de transacción, sino que son también formas de integración social.

La reciprocidad la define como *movimientos entre puntos correlativos*; la redistribución como *movimientos de apropiación hacia un centro y luego hacia el exterior*; y finalmente el intercambio mercantil como los *movimientos viceversa en un sentido y en contrario que tienen lugar como entre -manos- en un sistema de mercado*.

Su punto de partida son dos definiciones: el significado sustantivo y el formal de lo económico³². El primero lo define como la dependencia del hombre con su medio y sus semejantes, y el segundo como el carácter lógico de la relación medios-fines propia de las sociedades de mercado generalizado.

Según Polanyi, la *reciprocidad* es una relación que puede formalmente traducirse por la expresión AB/BA, o AC/CA, o AB/BC/CA, etc., y que es caracterizada por una similitud (en las relaciones de transferencia) de las partes implicadas A, B, C, D, etc.; aquellos que se mantienen entre ellos de las posiciones y de las relaciones explícitamente predeterminadas y ligadas a la relación, a la comunidad y a los cultos, a la lógica del honor, etc., que han sido abundantemente descritos y analizados por los etnólogos y los sociólogos a través de las formas múltiples del *don*, el *contra-don* y el *potlach*³³.

La *redistribución* es un flujo de productos de un gran número de participantes a través de un personaje central (una organización o una autoridad, etc.) seguido, a la iniciativa de ese centro, de un movimiento en dirección de sus diversos participantes. Es entonces un conjunto de relaciones que pueden formalmente traducirse en la expresión BA, CA, DA,

³² La teoría formal parte de la idea del hombre en general y sus propensiones económicas “innatas”. Aquí se acentúa el papel de los actores individuales. La teoría sustantiva, donde se circunscribe Polanyi, no se preocupan por el individuo en general, sino por el comportamiento institucionalizado.

³³ Más adelante abundaremos acerca de estos conceptos.

EA, etc. y son seguidas de una distribución de tipo A/BCDE junto o separado. Este tipo de circulación de productos no es característica sólo de las sociedades de Estado (tributos, ofrendas, rituales, fiscalidad, etc.), ya que también lo encontramos en las sociedades sin ninguna infraestructura militar, cultural o administrativa distinta de los grupos donde las relaciones familiares son dominantes.

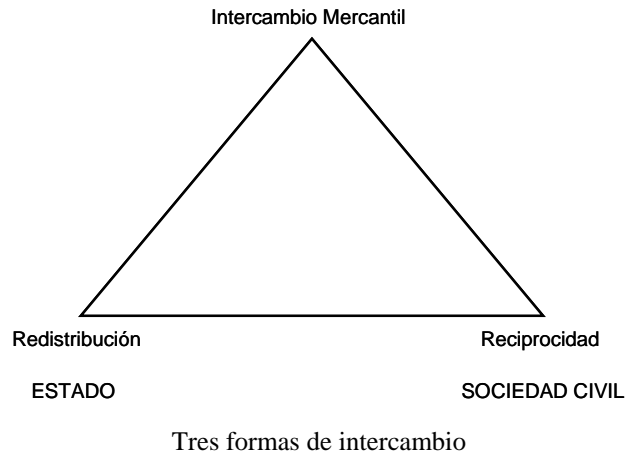
En un intercambio de mercado (diseñado tanto para el mercado como para el intercambio entendido aquí en un sentido limitado) donde reina la libertad tanto de los precios como de las ofertas y las demandas, los roles de comprador y vendedor no son supuestos como predeterminados. No hay obligaciones cara a cara de un socio predeterminado (distinto con respecto a la reciprocidad) o de cara con un centro (distinto de la redistribución); el movimiento es determinado principalmente por la atracción de los precios y de los márgenes. Todo participante puede idealmente ocupar una posición central pero esta no es determinada por las otras instituciones de la sociedad pero sí por el mercado mismo. La relación puede entonces formalmente traducirse por la expresión A/BCDE, etc. o B/ACDE, etc., o C/BADE, etc.

Los dos primeros esquemas corresponderían a las sociedades estatutarias o arcaicas, el tercero a la economía de mercado.

Reciprocidad, redistribución e intercambio de mercado no son pensados por Polanyi como modos sucesivos y alternativos de circulación de productos. Ellos deben ser comprendidos como procesos de manipulación y de recepción de bienes pudiendo, en particular la reciprocidad y la redistribución, ser complementarios y simultáneos sobre formas múltiples en todas las sociedades humanas. Solo el intercambio, sobre su forma de mercado autorregulado, es presentado como una excepción histórica.

Podemos comprender estas tres formas de intercambio propuestas por Polanyi en el siguiente esquema, en el cual, ilustramos los tres sectores existentes en la sociedad, así como su respectiva forma de intercambio:

Figura 9
MERCADO



Las tesis de Polanyi inspiraron los trabajos de diversos antropólogos sociales, como Bohannan (1968), y de economistas, como Dalton (1962). Así pues, como lo menciona Meillassoux (2007), las investigaciones contemporáneas confirman el carácter social del intercambio y su relatividad cultural. Este enfoque contribuye a dar cuenta de la especificidad de cada sociedad y la naturaleza de las relaciones que se establecen entre ellas, dando cuenta también, de las resistencias que ofrecen las sociedades menos desarrolladas a la introducción de la economía moderna. Sobre todo, refuta la tesis clásica del intercambio concebido como un fenómeno natural que suministraría a los hombres a las leyes que controlan las relaciones sociales.

Marshall Sahlins (1972), en su libro acerca del intercambio en las sociedades primitivas distingue entre tres tipos de reciprocidad:

1. *la generalizada*, que supone dar sin esperar recibir inmediatamente;
2. *la balanceada*, en la que se espera obtener algo equivalente a cambio del don; y
3. *la negativa*, en la que se busca recibir lo más dando lo menos. Es el intento por obtener algo impunemente sin dar nada a cambio.

De acuerdo con Sahlins, estos tres tipos de reciprocidad son indicadores de la distancia social en una sociedad primitiva: la reciprocidad general es característica de las

relaciones de parentesco; la reciprocidad balanceada suele imperar en las relaciones entre los miembros de un mismo pueblo o tribu; y la reciprocidad negativa es una forma de intercambio que predomina entre personas desvinculadas entre sí, generalmente entre quienes se consideran a sí mismos integrantes de grupos sociales distintos.

La antropología ha hecho una importante contribución a la teoría del intercambio, gracias a la descripción y la interpretación de los fenómenos de circulación de los bienes en las sociedades antiguas.

Los primeros trabajos y observaciones en este ámbito son los de Boas (1897) y los de Malinowski (1995) sobre el *potlatch* y el *kula* ³⁴. En sus estudios estos autores hacían referencia a sociedades del Norte Occidental de Canadá y la Polinesia, donde era usual el intercambio como forma de dones³⁵ entre diversas comunidades, lo cual hacía posible regir sus relaciones, sus intercambios y mantener la paz.

Siguiendo a Godelier (1996), con Boas y Malinowski, se asiste al descubrimiento concreto, al análisis detallado de la existencia y la importancia de la competencia y los intercambios en las sociedades primitivas. Esto lo demuestran cuando describen la forma en la que el *kula* y el *potlatch* se desarrollaban más allá de las actividades de subsistencia, creando con esto, la competencia.

De esta forma, la economía primitiva comenzó a conformarse al igual que cualquier otro tipo de economía de diferentes sectores, uno dirigido a las actividades de subsistencia y el

³⁴ El *potlatch* es una fiesta religiosa de los indios de América que consiste en un intercambio de dones. En el marco de estas fiestas lo que hay que tomar en cuenta de esas tribus es el principio de rivalidad y antagonismo. Mauss (1979: 167) propone reservar el nombre de *potlatch* al tipo de institución que se podría denominar prestaciones totales de tipo agonístico.

Según Malinowski (1995), el *kula* es un amplio y complejo sistema de intercambio mantenido por los nativos de las islas Trobriand, próximas a Nueva Guinea. Este intercambio está enraizado en el mito, respaldado por la ley tradicional y rodeado de ritos mágicos.

De esta forma, aunque el *potlatch* tiene un carácter de rivalidad o antagonismo, que se expresa fundamentalmente en la destrucción suntuaria de riquezas, que no es visible en el *kula*, ambas instituciones son sistemas de prestación total, lo cual significa que es el grupo en su totalidad el que contrata y/o adquiere.

³⁵ Esta palabra puede ser traducida como regalos, sin embargo para la presente investigación, se conserva la palabra don.

otro a las actividades de *prestigio*, las cuales estaban vinculadas al control del poder y al acceso a los estatutos más valorizados en la sociedad.

Los fenómenos observados en las sociedades arcaicas, dieron lugar a varias interpretaciones, de las más importantes resultó la de Mauss (1924), quien apoyándose en los trabajos de Boas y Malinowski, realizó sus postulados acerca del don y contra-don.

Al realizar esta parte de la investigación, nos han sido de gran utilidad los aportes acerca del don y del contra-don, razón por la cual les dedicaremos el siguiente apartado.

3.5. El Don y el Contra-Don de Marcel Mauss

En su magistral obra "*Essai sur le don*" (1924), Mauss argumenta que en las sociedades arcaicas los intercambios no eran hechos ni por medio del trueque ni por medio de los intercambios mercantiles, sino a través del don, el cual era hecho y devuelto por obligación social y consensual.

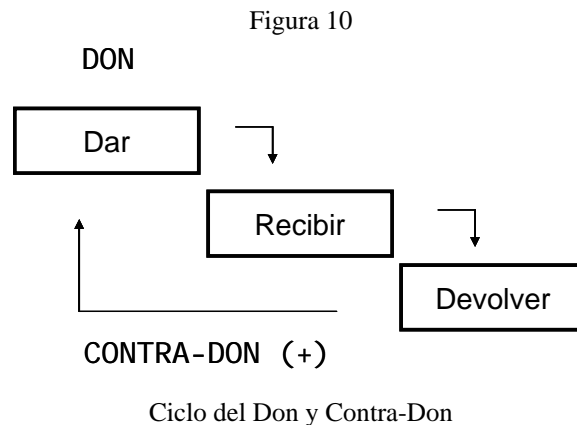
Para elaborar sus postulados e intentar descifrar la esencia del don, Mauss parte de un doble cuestionamiento:

1. ¿Cuál es la regla de derecho y de interés que en las sociedades arcaicas hace que el don recibido sea obligatoriamente devuelto?; y
2. ¿Cuál es la fuerza que existe en la *cosa* que damos que hace que el donatario la devuelva?

Estas preguntas que guiaron el análisis de Mauss mostraron que dar, es el encadenamiento de tres obligaciones: dar, recibir y devolver una vez que se ha aceptado. Estas tres fases no pueden ser tratadas de forma separada, resultando que la importancia de estas obligaciones deriva de su capacidad para mantener unidas a las sociedades.

El don tiene una relación doble entre el que dona y el que recibe. Una relación de solidaridad, ya que el que dona comparte eso que le pertenece con aquel a quien le dona, es una relación también de superioridad, ya que el que recibe el don y lo acepta se pone en deuda con quien le donó. Pero esta deuda, se vuelve su obligación, convirtiéndose ésta hasta cierto punto en una dependencia, al menos hasta que no se haya devuelto aquello que fue donado.

De esta forma, el contra-don es la única forma de liberarse. Es decir, que los intercambios se hacen bajo la forma de dones, en teoría voluntarios, pero en realidad obligatoriamente hechos y recibidos.

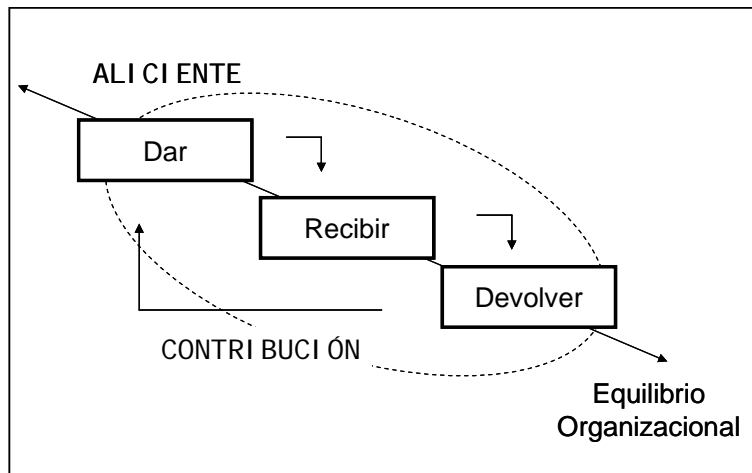


Para contestar a su segundo cuestionamiento, Mauss argumenta que las cosas dadas tienen un espíritu o un alma que las impulsa a volver a las manos de la persona original que las dio³⁶.

Este ciclo del don y contra-don, lo podemos encontrar en las organizaciones modernas, por ejemplo, partiendo de la teoría del equilibrio organizacional de Simon. En este sentido, el don hace el trabajo del aliciente y el contra-don sería la contribución; con estos dos elementos, se logra que la organización funcione y logre el equilibrio.

³⁶ A este espíritu se le da el nombre de *hau*. En este sentido los dones no son objetos inanimados sino que tiene una vida propia y un espíritu que es el que obliga a devolverlos, ya sea a través de un contra-don o de la circulación de ese mismo objeto.

Figura 11



Equilibrio Organizacional visto con el ciclo Don-Contradon

Sin embargo, como mencionamos más arriba, este intercambio es desigual, ya que la organización muchas veces recibe mucho más de lo que da, es decir que el núcleo de este intercambio estaría en el recibir.

Para explicar el porqué la gente da, Mauss avanza en esta hipótesis *espiritual* la cual sostiene que lo que obliga a dar, es precisamente que dar obliga. Dar es transferir voluntariamente alguna cosa que le pertenece a alguien, por lo que el que recibe no puede no aceptar.

En esta lógica, no sólo se intercambian bienes, sino también simbolismos, es decir, que la importancia de estos intercambios no es mercantil ni utilitaria, sino más bien el valor simbólico y la relación social que se crea y se mantiene.

Al contrario del intercambio mercantil, el intercambio por dones no respeta la regla de equivalencia económica entre lo que se recibe y se devuelve, ni tampoco tiende al enriquecimiento, ya que lo más importante en el don no es lo que se intercambia desde el punto de vista de su utilidad, sino el valor simbólico y la relación social entablada por el don. Por esto Mauss defiende la idea de que es el sistema creado por los dones lo que hace posible la paz en las sociedades primitivas, es decir que es una especie de contrato social.

Dar parece también instaurar una diferencia e inequidad de estatus entre donador y donatario, inequidad que bajo ciertas circunstancias puede volverse una jerarquía.

Godelier (1996) menciona que el don acerca a los protagonistas porque se trata de *compartir*, pero también los aleja socialmente porque crea una *obligación*, es decir que el don es en su esencia misma, una práctica ambivalente que une o que puede desunir pasiones y fuerzas contrarias, puede ser a la vez o sucesivamente, un acto de generosidad o un acto de violencia, pero en este caso de una violencia disfrazada de un gesto desinteresado, ya que ella se ejerce bajo la forma de *compartir*.

A final de cuentas parecería que se trata de *te doy para que me des*, lo cual a pesar de su aparente carácter voluntario, reviste al final una naturaleza obligatoria e interesada.

Por medio de este intercambio diferente del mercantil propiamente dicho, los diversos grupos humanos eliminan sus rencillas a través de una reciprocidad manifiesta. La instauración de esta forma de don / contra-don tiene como finalidad establecer el orden y la cohesión entre los diversos grupos, fomentar la armonía, mantener la estabilidad, el orden y producir abundancia y riqueza.

Lo que caracteriza al don es su doble contradicción que es el carácter voluntario, por así decirlo, aparentemente libre y gratuito y, sin embargo, obligatorio e interesado; y que el propio don se considera como algo que es superior a un objeto, convirtiéndose en parte constituyente del donante. En las sociedades primitivas, aceptar algo significa aceptar parte de la esencia espiritual o del alma, es decir que aquello que se da no es algo inerte, sino que lleva impregnada la esencia del donante.

Otra cuestión que resalta Mauss en cuanto a los dones, es su carácter agnóstico, es decir, los rasgos de rivalidad y de antagonismo que contienen y la flexibilidad que permite el paso de la hostilidad a la convivencia y viceversa.

De esta forma, según Mauss (1924) se trata de un *fenómeno social total*, que permea todas las esferas de la vida, incluyendo lo jurídico, lo cultural, lo religioso, lo moral, etc., poniendo en juego a la totalidad de la sociedad y de sus instituciones.

En su obra "*La part maudite*", Bataille (1949) describe, entre otras, a la sociedad mexicana arcaica de los aztecas, basándose en las crónicas españolas, con la finalidad de explicar el intercambio hecho por medio del *potlach*.

Según este autor, el objeto del intercambio en las prácticas de los aztecas, no era solamente una cosa, es decir que no estaba reducido a la inercia o a la ausencia de vida del mundo profano. El don que se hacía era un signo de gloria, y el objeto mismo, tenía impregnada la gloria³⁷. Dando, se manifestaba la riqueza, la suerte y el poder. El "mercader" era en este punto el hombre del don. De esta forma, las costumbres, en particular el intercambio por medio del don, pueden ser consideradas como los polos opuestos de las prácticas comerciales actuales.

Bataille (1949), de la misma forma que Mauss, ve al don como una especie de contrato que obliga a la devolución o restitución con suplemento. Según él, el don está constituido por una donación considerable de riquezas ofrecidas con el objetivo de humillar, de desafiar y de obligar a un rival.

El valor de intercambio del don resulta del hecho de que quien recibe, para borrar la humillación y asumir el reto, debe satisfacer la obligación contratada respondiendo con un don más grande. Al asumir esto, resulta que el don es una forma de *potlach* donde un rival es desafiado por una destrucción solemne de riquezas.

Como podemos ver, se trata de convenciones sociales, sistemas de representación, y de ritos que hacen que los grupos humanos convivan y sobrevivan. Estas convenciones no

³⁷ Inclusive el autor define a las formas de intercambio de los aztecas como algo paradójico, es decir, que se trataba de un encadenamiento regular de dones en el cual las *costumbres gloriosas*, a excepción del trueque, eran las que constituían el régimen arcaico del intercambio.

sólo las encontramos entre sociedades, sino entre organizaciones, en sus relaciones inter e intra organizacionales.

Los postulados de Mauss acerca del don, dieron origen a varias otras propuestas. A continuación describiremos algunas de ellas.

Wiener (1992) al cuestionarse acerca de los componentes esenciales de toda sociedad humana y basándose en su propio conocimiento acerca de los mecanismos de representación de la sociedad de los Tronriand y en los postulados de Mauss, publica varias obras, entre las que destaca "*Inalienable possessions: the paradox of keeping-while-giving- (1992)*", en donde hace dos proposiciones, las cuales han sido muy importantes para posteriores trabajos, además de ser muy debatidas.

La primera es que sin importar de qué sociedad se trate, el juego de dones y contra-dones, no invade del todo la esfera social, es decir, que existen cosas que debemos conservar y no dar. Estas cosas conservadas, objetos preciosos, talismanes, saberes, ritos, etc., afirman profundamente las identidades y su continuidad a través del tiempo. Más aún, ellas afirman la existencia de diferencias de identidad entre los individuos, entre los grupos que componen una sociedad o que quieren situarse con relación a otros en el seno del conjunto de sociedades vecinas, conectadas entre ellas por diversos tipos de intercambio.

Estas diferencias de identidad no son neutras, sino que constituyen una jerarquía, y es en este proceso de producción-reproducción de jerarquías, entre individuos, grupos y sociedades, que las dos estrategias, dar-conservar (giving-keeping), juegan papeles distintos pero complementarios. De esta forma muestra cómo podemos conservar un objeto al mismo tiempo que lo damos.

La segunda propuesta se refiere a la importancia de las mujeres en el ejercicio del poder, en los mecanismos de legitimación y de redistribución del poder político-religioso, entre los grupos que componen una sociedad.

Según la autora, existen objetos que no son o no deberían ser intercambiados. Esta clase de objetos, las llama *posesiones inalienables*, y son las que permiten a las personas crear vínculos y, al mismo tiempo, afirmar jerarquías con los objetos que sí son intercambiables.

Godelier (1996), menciona igualmente que el origen de la sociedad no se reduce a la suma de las fuerzas del intercambio posibles entre los humanos, y no puede entonces encontrar en el intercambio, en el contrato, ni en lo simbólico su único origen, ni su único fundamento. Del lado de la esfera de los intercambios existen otros dominios, es decir, que existe otra esfera constituida de todo aquello que los humanos se imaginan que deben sustraer del intercambio, de la reciprocidad y de la rivalidad; aparte de aquello que deben conservar y preservar.

Lo social no es una simple yuxtaposición ni la adición de estas dos esferas, lo alienable y lo inalienable, la sociedad nace y se mantiene por la unión y la interdependencia de sus dos esferas; por su diferencia y su autonomía relativa.

Es por esto que Godelier (1996) afirma que no es la fórmula de la sociedad *-keeping-while-giving-*, sino *keeping-for-giving-and-giving-for-keeping-*. Conservar para (poder) dar, y dar para (poder) conservar. Según este autor, adoptar este doble punto de vista permitiría tomar una medida verdadera de lo que es el ser social y de las precondiciones de toda sociedad.

Consideramos que Godelier (1996) es un autor clave para entender los intercambios, ya que renueva aquellas concepciones precedentes acerca del don, al tiempo que analiza las cosas que se donan o las que se venden a partir de las cosas que ni se donan ni se venden, las cosas que se conservan y que se deben conservar, es decir, lo sagrado. Precisamente, habla de un *enigma*, ya que sostiene que es posible dar y a la vez conservar. Lo que se da es el derecho de usarlo en otros dones; lo que se conserva es la propiedad, la inalienabilidad.

Pero aún hay que explicar por qué se aplica esta regla a los objetos preciosos que se donan y no a los objetos sagrados que se conservan, lo cual se aclara cuando aparece aquello que está oculto en el objeto, que es lo imaginario asociado al poder.

Hay cosas que dar y hay cosas que vender, pero también hay aquello que no debemos ni dar ni vender, que debemos guardar. Resulta, entonces, que toda sociedad contiene en sí misma dos tipos de realidades: algunas de ellas, sujetas al intercambio, a los dones y al mercado, constituyen los puntos de referencia necesarios para que las otras circulen. Y precisamente esta redefinición de los anclajes fundamentales del hecho social constituye según Godelier, la tarea principal del pensamiento político actual.

3.6. Nueva aproximación al Don MAUSSiano

Con base en las propuestas de Mauss y pensando en un hombre que es capaz de actuar sin que tenga como última finalidad sus intereses individuales, es posible afirmar la posibilidad de la existencia del don como tal en las sociedades actuales. Los dones no sólo son de *fachada*, ya que existe la posibilidad de que los intereses oportunistas no permeen el intercambio.

Apoyando esta tesis, surge en Francia el *Movimiento Antiutilitarista en las Ciencias Sociales (MAUSS)*, el cual ha pretendido desarrollar una nueva forma de reflexionar las relaciones humanas, concediéndole al don una importancia fundamental, sin que esto signifique negar que el interés individual sea móvil de las acciones humanas.

El MAUSS nace para hacer una crítica al utilitarismo, y las propuestas que tienen que ver con que las relaciones humanas están directamente relacionadas con el interés individual calculado, lo cual ha empapado el ámbito de las Ciencias Humanas.

Desde 1981, la revista del MAUSS se impuso como una de las primeras revistas interdisciplinarias y uno de los lugares más importantes de debate público en Francia, ofreciendo perspectivas inéditas en ciencias económicas, en antropología, en sociología y

en filosofía política, y debido a que siempre se ha negado a disociar los debates propiamente científicos de los juegos éticos y políticos, la revista MAUSS se encuentra en el origen de numerosos debates sociales hoy cruciales.

Su concepción *antiutilitarista*, critica el economicismo en las Ciencias Sociales y el racionalismo instrumental en la filosofía moral y política, rindiendo homenaje por su nombre a Marcel Mauss, e incitando a pensar el vínculo social desde el punto de vista de los dones (agonísticos) que unen los temas humanos.

Es por este principio que guía dicho movimiento, que hemos incluido algunas de sus tesis en este trabajo, ya que consideramos que en el campo del estudio de las organizaciones, es necesario cambiar el rumbo, y ver a las organizaciones no como productoras de ganancia, sino como productoras de vínculos humanos. En las organizaciones actuales, como lo hemos venido mencionando, la búsqueda de la racionalidad a toda costa, ha puesto al ser humano en una situación incontenible, ya que éste ha sido ignorado, no obstante que éste haya creado a las organizaciones. Esta sobre-racionalización está destruyendo el vínculo humano, remplazándolo por simples transacciones económicas donde el *gano-ganas* es el último fin.

La racionalidad instrumental, por medio de la adecuación medios-fines, actualmente es la justificación última de los actos organizacionales, ya que como lo mencionamos anteriormente, el concepto de razón ha sido tergiversado pensándose que significa racionalidad.

Este aspecto no obstante haber sido criticado por diversos autores, partiendo por ejemplo desde Weber con la jaula de hierro, aún parecería que no ha impactado lo suficiente como para poder cambiar el rumbo en cuanto a la consciencia y al sentido real de las organizaciones.

Desde el punto de vista del MAUSS, el don es anti-utilitario, es decir que la relación *de dar* se instituye contra el interés, lo que no significa que los intereses no entren en juego. Siguiendo a Dzimira (2006), el don es una relación crucial para Mauss y el MAUSS defiende que el don es la *piedra angular* de las relaciones humanas, tal y como lo sostenía Mauss: “*es por la triple obligación de dar, de recibir y de devolver que transformamos a nuestros enemigos en amigos, que tejemos alianzas duraderas, y que una historia común puede comenzar a escribirse, para bien o para mal*”.

Esta aproximación al don nos parece sumamente pertinente para los tipos de relaciones de intercambio que queremos representar en este trabajo de tesis, es por eso que se ha profundizado su análisis.

Coincidiendo con diversos autores, el don resulta ser un concepto sumamente complejo, algunos lo llaman paradigma (Dzimira, 2006) o enigma (Godelier 1996), y derivado de esta complejidad es que resulta imposible elaborar una descripción exacta acerca de todas las concepciones existentes acerca de él.

3.6.1. Los Maussqueteros³⁸

A continuación, analizaremos algunas de las propuestas contemporáneas acerca del don, tomadas precisamente de uno de los autores más representativos del MAUSS: Alain Caillé, fundador y director de la revista de dicho movimiento, llamado por esta razón *maussquetero*.

Los trabajos de Alain Caillé siguen dos direcciones principales. En primer lugar, se impone durante los años 80 y 90 como uno de los responsables de una crítica radical de la economía contemporánea y el utilitarismo en las Ciencias Sociales. Su manifiesto “*Critique de la raison utilitaire*” (1989) constituye así un cambio decisivo en las

³⁸ Los Maussqueteros son precisamente los seguidores de este movimiento, y fueron llamados de esta forma por David Graeber.

Ciencias Humanas y Sociales, ya que llama a la instauración de una alternativa al paradigma utilitarista que ha dominado a estas ciencias desde hace varios siglos.

La crítica hecha por Alain Caillé acerca del paradigma utilitarista se extiende a todos los conocimientos, desde la psicología freudiana (fundada sobre el principio del placer), a la microeconomía, pasando por la filosofía, la sociología, la antropología, etc., no obstante, lejos de negar que el interés sea un móvil poderoso de la acción, critica sobre todo la posición que consiste en hacer una explicación última de todos los fenómenos sociales. Por otra parte, el paradigma del don (inspirado en el *Essai sur le don* de Marcel Mauss) que propone con otros autores, concede todo su lugar al intercambio interesado.

Como lo hemos venido argumentando, las críticas del MAUSS quieren explicar la acción social al contrario del interés -por el *desinteresamiento*³⁹- y en un plan normativo, de aspirar a un don puro, radicalmente altruista e inmune de todo interés, es decir, de creer que el interés es el mal absoluto.

Caillé en su obra "*Don, intérêt et désintéressement*" (2005b) afirma que se trata de hacer un contrapeso y no confundir anti-utilitarismo con no-utilitarismo, ya que el segundo sólo niega el interés o pretende excluirlo del don; el primero por su parte, se conforma con argumentar que no se debe confundir el interés de (interés instrumental) y el interés por (la pasión), más aun, que no se debe confundir el *desinterasamiento* con el desinterés.

Según Caillé (2005b), el *desinteresamiento* hace posible que exista la posibilidad de que el interés pueda entrar en el don, pero de forma tal que el interés instrumental, pasivo o de conservación, se encuentre subordinado a los intereses de vida compartidos.

Si se considera que existe solamente un hombre económico, cuyo móvil es el oportunismo, el egoísmo y el interés, consideramos que no es posible la existencia de la moral ni de la ética, ya que parecería que el papel de los valores existentes en la

³⁹ Consideramos necesario dejar la palabra *desinterasamiento* como traducción a la palabra *désintéressement*, ya que el autor menciona que esto es distinto al desinterés.

sociedad, se reduce a ser simples máscaras del interés, lo cual rechazamos absolutamente, ya que aunque parecería que existe la subordinación de la existencia social a la lógica del mercado, nos hemos encontrado con prácticas sociales y organizacionales que desmienten esta afirmación.

Así mismo, en su obra "*Dé-penser l' économique*" (2005a), Caillé argumenta que salir de la economía, se refiere a salir de sus limitaciones, no a abandonar del todo sus postulados, es decir, que no se trata de negar lo económico, ni de colocarse en la postura a partir de la cual se puede rechazar toda forma de validez o realidad con respecto a lo económico. *Dé-penser* significa más bien separarse, analizar seriamente y volver de nuevo sobre una creencia fundamental, una creencia fundadora según la cual somos hombres económicos.

Parecería que la esfera de lo económico es avasalladora, no respetando absolutamente nada, convirtiendo todo a su paso en oportunismo, interés, ganancia, intercambios mercantiles, y reduciendo cualquier posibilidad de que exista algo más que impulse una relación entre distintas partes, sin embargo, no se puede ser completamente anti-utilitarista.

El anti-utilitarismo no puede ser pensado como una alternativa radical al utilitarismo -ya que es a la vez su contrario y su complemento dialéctico- el don no es todo aquello que no se encuentra dentro del contrato o del mercado. El don es algo más.

Caillé (2005a) argumenta que el intercambio mercantil encuentra su lógica y su legitimación siempre y cuando se encuentre subordinado, por una parte a la exigencia de la generosidad entre las personas y, por otra parte, a la del respeto hacia el pluralismo entre ciudadanos, es decir, que su único sentido, y su única razón de ser es ponerse al servicio de la generosidad y de la ciudadanía; y obviamente estamos muy lejos de ello.

Un buen ejercicio para poder *salir de la economía*, es reflexionar acerca de que la existencia del intercambio mercantil no ha sido eterna, ya que en el origen de la

humanidad, los hombres practicaban el trueque, intercambiando un bien o un servicio por otro que consideraban equivalente; más tarde vino la aparición de la moneda, la cual permitió aplazar la contrapartida y universalizar el intercambio.

Es precisamente con la aparición de la moneda y la sofisticación de los intercambios, que el capitalismo se vuelve la sofisticación de esta lógica universal de toma y daca.

Sin embargo, como lo menciona Mauss (1924), los intercambios en las sociedades arcaicas no se hacen como contratos, ni siquiera de forma oculta, sino como dones. Todo lo que circula en estas sociedades lo hace gracias a la triple obligación de dar, recibir y devolver, es decir, que la forma arcaica de relación entre los hombres no era el intercambio mercantil, sino el don.

El hombre antes de ser completamente económico, estuvo sometido a la triple obligación de dar-recibir-devolver. Sin embargo, en todas las sociedades, incluidas las sociedades arcaicas de las que habla Mauss, la esfera de las relaciones utilitarias y la lógica del cálculo interesado está presente, es decir que no es una invención de la modernidad.

Lo que las diferencia es que en la antigüedad las prácticas individualistas se realizan en forma de un intercambio ceremonial y ritual que implica una vocación social y redistributiva; y en la modernidad existe una lógica de acumulación que permite al individuo y a las organizaciones escapar del control social, liberándose de la exigencia de la reciprocidad, la cual personificaba la lógica del don y la democracia.

Con esto se produce una guerra permanente entre esta dinámica capitalista de acumulación individual y la dinámica social encaminada a entregar la riqueza privada al servicio de la colectividad.

En la actualidad como lo menciona Caillé (2005a), no hay que entender al don de acuerdo a las connotaciones contemporáneas en las que debido a la tradición cristiana totalmente idealizada, no es posible hablar de un don si éste no es completamente

unilateral y desinteresado, gratuito y sin ningún fin; el don arcaico hace alarde a la generosidad pero sin ignorar en lo absoluto el interés, sometiéndose al ritualismo de la obligación. Es precisamente por estas características, que consideramos de suma utilidad retomar los postulados acerca del don, sin necesidad de negar completamente que éste se encuentre salpicado del interés, lo cual consideramos que no significa de ninguna forma que adquiera una connotación negativa.

Precisamente Caillé habla de que al *dé-penser* se argumenta en contra del fatalismo, ya que no se trata de someternos a nuestro destino funesto marcado por la lógica económica, ni de inventar nuevas alternativas nacidas de la nada, sino de aprender a *re-pensar* lo económico, apoyándonos de la interdisciplinariedad.

Esta misma idea de *re-pensar* la podemos ver en los EO a partir de los 90's con las críticas a la teorías existentes. *Re-pensar* las organizaciones de igual forma es algo que intentamos en este trabajo de tesis, ya que coincidimos con el MAUSS acerca de que el interés no es lo único que guía el actuar en las organizaciones. El hombre también es dadivoso, generoso, afectuoso y amoroso, y esto ¿dónde ha quedado? Parecería que tal como se lo pregunta Fromm (1989) ¿Será acaso que sólo se consideran dignas de ser aprendidas las cosas que pueden proporcionar dinero o prestigio, y que el amor que “sólo” beneficia el alma, pero que no proporciona ventajas en el sentido moderno, sea un lujo por el cual no tenemos derecho a gastar muchas energías?

En este sentido consideramos que esta cuestión acerca de reaccionar contra el capitalismo salvaje que ha permeado a las organizaciones contemporáneas es compartido. Por ejemplo consideramos que el “*Handbook of Organizations*” es una muestra de esta inquietud, ya que en él existen grandes cuestionamientos a las teorías preexistentes, todo lo cual se encuentra orientado hacia una organización nueva.

A partir de esto, y re-pensando también a las organizaciones ¿será acaso que las organizaciones que estamos estudiando (las organizaciones humano-solidarias representadas por las OSC) sean algo así como utopías organizacionales, en el sentido de

que van en contra de lo prescrito y de que parecería que no encontrarán cabida en el mundo actual?

Siguiendo con los postulados del don-contradon, cabe rescatar que la diferencia entre el don y el intercambio mercantil es abismal. El intercambio mercantil funciona a la espera de una correspondencia equivalente, inmediata o con fecha determinada. El don arcaico parecería seguir esta misma lógica, pero la regla intrínseca dice que el pago debe ser mayor que el don inicial, es decir, que tiene que existir un margen de incertidumbre y desigualdad entre el don y el contra-don, lo que hace que todos los involucrados tengan una deuda inextinguible de todos hacia todos.

De esta forma, mientras que el intercambio mercantil se apoya en el ideal regulador de la equivalencia y de la abolición de la deuda; la triple obligación de dar, recibir y devolver apunta hacia la creación de la no-equivalencia y del endeudamiento. Es precisamente en la circulación de la deuda y de la desigualdad alternada donde se crea y prolonga la relación social.

Según Caillé (2005a), el don arcaico no consiste en bienes utilitarios, alimentarios o similares, ya que estos se comparten y no se intercambian. Lo que circula es la vida, valor supremo del mundo arcaico, junto con sus simbolismos, por ejemplo las mujeres, el prestigio, el nombre, lo sagrado, etc. Así mismo, existe una *generosidad obligada* o una *exigencia de generosidad*.

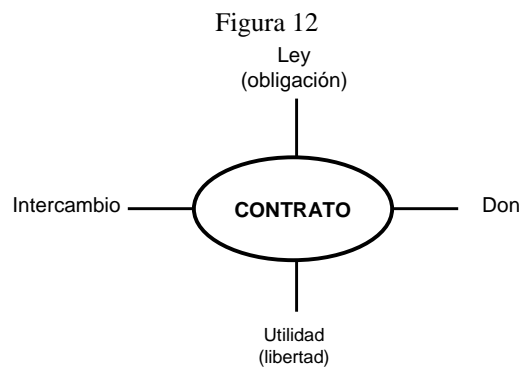
Las formas de don son múltiples, y el don por definición no se puede definir. Por ejemplo, el don que rige las relaciones interpersonales no es igual que el don caritativo que nos incita a dar a quienes no conocemos; sin embargo, lo que los acerca es precisamente la complejidad que los empapa.

3.6.2. El Contrato

Caillé (2005a) muestra que el contrato al explicitar y formalizar el don, lo transforma en intercambio, y a la inversa, que el intercambio continuo de servicios supone un cierto regreso del don al seno del intercambio. Pero esta primera conversión no es posible si no se encuentra articulada a una segunda, por la cual la utilidad subjetiva, obliga a conformarse a las exigencias del derecho objetivo, transformando la obligación subjetiva en obligación objetiva, o al menos en algo parecido.

En cuanto al contrato cabe precisar que éste es la forma de regulación del intercambio en las organizaciones. Es decir que la relación individuo-organización se encuentra regulada ineludiblemente por el contrato, y dicha relación es no obstante necesaria, también es paradójica y contradictoria.

De esta forma, el contrato al igual que el don procede de transmutaciones y de conversiones paradójicas para producir en definitiva, por las vías opuestas, el mismo resultado: la transformación de la separación en alianza, u organizacionalmente, la transformación del conflicto en cooperación, lo cual es representado por el siguiente esquema:



El Contrato. Fuente: Caillé, 2005a:164

El contrato es entonces aquel operador social y económico, puesto en forma y explicitado por el derecho, que a partir de la primacía de la libertad y de la utilidad sobre la obligación y la cooperación (a la inversa del don, marcado por la primacía de la

obligación y de la cooperación), convierte al don en intercambio (y recíprocamente) a la utilidad en ley (y recíprocamente) (Caillé, 2005a).

3.6.3. Las modalidades elementales del don elemental

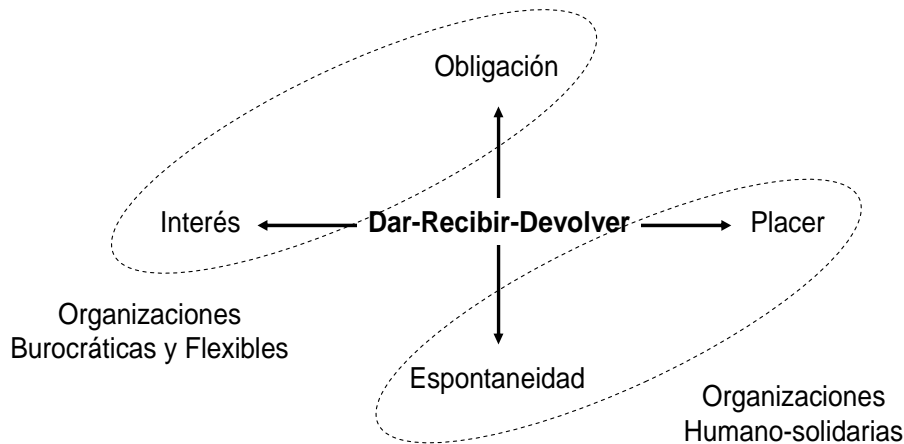
La obligación de dar es intrínsecamente paradójica, ya que ella busca ser espontánea. Un don puramente obligatorio no es un don, lo mismo sucede al contrario, un don puramente espontáneo, sin razón de ser, se vuelve insignificante. La tensión existente entre la espontaneidad y la obligatoriedad no resulta entonces abolible.

Todo sujeto debe hacer cara a la obligación, y trascender de ésta a la espontaneidad y viceversa. Esta capacidad de trascendencia designa la primer gran oposición constitutiva de la estructura elemental del don, aquella del don positivo.

Mauss remarcaba que la espontaneidad del don no es jamás una máscara de interés personal, la cual está siempre presente. El interés puede ser conocido como una mezcla de la obligación y de la espontaneidad alrededor de sí mismo. Su opuesto es la misma mezcla alrededor del otro (alteridad). Estas cuatro modalidades elementales de la estructura elemental del don son: obligación, interés, placer y espontaneidad.

En la obligación, doy porque debo. En el interés, doy porque me fue dado y para quedar bien (mi placer). En la alteridad, doy por el placer del otro. En la espontaneidad, doy por placer intrínseco del don. Sin embargo, para comprender mejor estas modalidades, hay que poner al centro el conjunto del ciclo iniciado por la obligación de dar-recibir-devolver.

Figura 13



Modalidades elementales del Don con la triple obligación. Fuente: Adaptado de Caillé, 2005a.

En la obligación, doy para devolver; en el interés, doy para recibir; en el placer, doy por el otro; en la espontaneidad, doy por dar.

Podemos observar cómo en las organizaciones burocráticas y flexibles lo que guía el intercambio es simplemente el dar para recibir: interés; y el dar por dar: obligación. Estas modalidades son representadas por el intercambio meramente mercantil. Sin embargo, en las organizaciones humano-solidarias ¿qué encontramos? La espontaneidad, es decir el impulso intrínseco que hay en sí mismo; y el placer por el otro son características esenciales en este tipo de organizaciones, ya que no se ejerce el intercambio por obligación o por interés, sino por amor o por afecto.

3.6.4. La estructura desarrollada del don

Las explicaciones y los esquemas anteriores parecen ser demasiado positivos. Como si no se pudiera salir de la triple obligación. Como lo muestra Mauss, los hombres no intercambian solamente bienes, mujeres, hijos, fiestas o amabilidades, sino también intercambian golpes, insultos, y en el marco de la guerra, intercambian venganza, brujería, muertes y males. Entonces hay que pensar también en el don negativo. Ese que puede ahora entonces, hacerse de dos formas, según en la que estemos interesados, en la inversa del don, *el don negativo*, o su contrario *la negación del don*.

3.6.4.1. La inversa del don: el don negativo

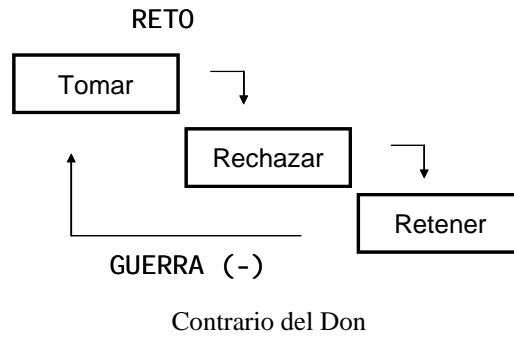
En el don positivo, damos, recibimos y devolvemos bienes (+). En la inversa del don, el don negativo, damos, recibimos y devolvemos males (-). Bienes y males se definen por su oposición constituyendo las dos caras de aquello que, si lo tratamos en toda su amplitud, no se trata más que de una misma realidad. De esto se deriva que existan cuatro formas del don que hay que distinguirse, dependiendo de si intercambiamos bienes contra bienes, o males contra bienes, males contra males, o bienes contra males.

De la esfera de lo positivo a aquella de lo negativo, el desbordamiento puede producirse en todo momento, por distintas causas, desde las más graves, hasta las más insignificantes, “por un sí o por un no”, como si lo más o lo menos representaran los polos de dos espirales antitéticos y complementarios. Don positivo y don negativo obedecen a la misma lógica en espiral. Que se trate de un bien precioso o de algo fatal, hay que devolver, sea lo mismo o sea siempre más, pero siempre a su hora y en vista de su papel. Es esta regla estricta de la alternancia la que garantiza que lo mismo en la guerra y en la venganza, permanecemos en el campo de la sociabilidad y entre gente de buena compañía. Aunque sea en el mal.

3.6.4.2. El contrario del don: la negación del don

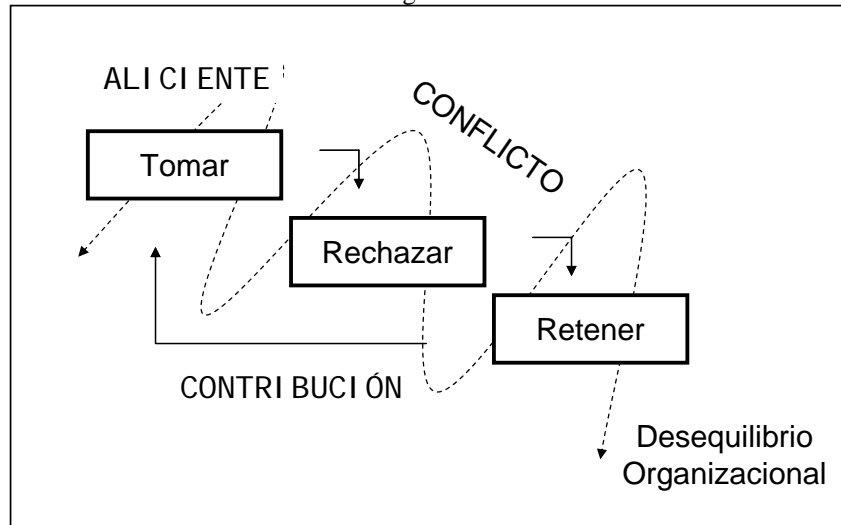
La otra cara negativa del don está destinada ya no a la transformación de bienes en males, tampoco por la inversión de aquello que es dado, sino por la inversión y la negación del don mismo. Aquí ya no se trata más de dar sean cosas buenas, amenazas o retos, sino de tomar. Lo contrario del ciclo de dar-recibir-devolver, es aquel de tomar-rechazar-retener. A través de este rechazo del don, salimos tendencialmente de la socialidad, o al menos de la sociabilidad.

Figura 14



Como vimos con la analogía del don-contradon y la teoría del equilibrio organizacional, la negación del don lo podríamos esquematizar de la siguiente forma:

Figura 15



Desequilibrio organizacional visto con el ciclo don-contradon

Como lo muestra el esquema, la negación del don la podríamos ver como el desequilibrio organizacional manifestado por el conflicto organizacional expreso.

De esta forma, cada uno de los cuatro términos de la estructura desarrollada del don (obligación, interés, placer y espontaneidad) es susceptible de ser vivida según las del sistema social dado.

Resulta ineludible que el don existe en un espacio simbólico sumamente interesante e importante, en el cual los sujetos rivalizan para afirmar y hacer reconocer su identidad de donador, creando de esta forma una relación social que construye y afirma la identidad colectiva, en el marco dentro del cual es posible satisfacer los intereses respectivos.

El don no es un acto aislado. El don existe y es inteligible porque es el momento de un ciclo, aquel de dar-recibir-devolver. Aquí es donde toma su forma y significado.

Pero como lo hemos visto, en el ciclo también existe el *tomar* en el dar y más aun, el ciclo del don enunciado por Mauss -que puede ser un ciclo de bienes (bienhechor) como puede serlo de males (ofensas)- no es en sí mismo comprensible si no se pone en relación con su opuesto: el ciclo de tomar-rechazar y retener.

De esta forma, el don es intrínsecamente ambivalente, operador y reductor de ambivalencia por la ambivalencia misma que posee.

No hay contrato sin el don, de la misma forma que debe haber don en el contrato. No hay hombre donador si no existe un hombre económico, y a la inversa.

Como hemos podido apreciar, resulta sumamente complejo caracterizar y definir al don. No obstante nos parece pertinente retomar el trabajo propuesto por Dzimira (2006), quien basándose en Caillé analiza los distintos tipos de concepción de don, agrupándolos en cuatro grandes familias:

1. *Las concepciones economicistas del don*, que consideran que en el fondo, son siempre los intereses calculados, más o menos individuales, sofisticados, materiales y conscientes, los que justifican el don. El don es un medio conveniente para acumular riquezas, prestigio y poder, lo cual se manifiesta cuando somos pagados *de regreso*, con un interés añadido, ya que a menudo se regresa más de lo que se dio en un inicio. Por ejemplo, desde la antropología, Boas veía en el don un préstamo con interés; o desde la sociología Bourdieu,

sostiene que en la acumulación de capital económico, sucede siempre una acumulación de capital simbólico o de prestigio.

En resumen, en esta primer familia se sostiene que detrás de nuestra generosidad explícita, siempre se oculta el interés.

2. *Los enfoques “inexistencialistas” del don.* Esta segunda familia se relaciona con las propuestas de Marcel Gauchet quien llama así a la gran cuesta del pensamiento moderno o postmoderno, que consiste en que nada existe: el sacrificio, el totemismo, los mitos, la religión etc. Bajo esta bandera se circunscriben antropólogos como Testart que considera efectivamente que el don no existe en algunas sociedades antiguas; o filósofos como Derrida para quien el don no existe o más bien sólo existe bajo la condición de que no existe como un don ni para el donatario, ni para el donante, ya que si el don debía aparecerles como tal, entonces el conocimiento de la posibilidad del regreso (la acción de devolver) mancharía el don de interés, aunque esto no sería ya verdaderamente un don.
3. *Las teorías “incompletas” del don.* Bajo esta familia se acogen todos los que consideran que el don es importante, pero que básicamente, hay algo más importante aún. Esto puede ser el sacrificio en Girard y los antropólogos que se inscriben en su pensamiento (Scubla, Anspach), la deuda o también las estructuras fundamentales del intercambio como en Levi-Strauss.

En esta familia damos tiempo, parte de nosotros mismos, parte de nuestra vida; pero básicamente, lo que hacemos es sacrificarnos, pagar una deuda, u obedecer a la ley del intercambio.

4. *La del tipo de Mauss, donde se circunscribe el MAUSS.* Aquí se considera que el don puede ejercer numerosas funciones (económicas, sociales, políticas, etc.), sin embargo, no hay que apoyarlo o explicarlo sobre otra cosa que no sea él mismo,

ya sea que se trate de interés, sacrificio o intercambio, ya que el don es *autoconsistente*. Según Caillé, esta característica lo vuelve difícilmente comprensible por las dos formas de ver las cosas en las cuales se inscriben numerosas teorías en Ciencias Sociales: el individualismo metodológico y el holismo.

Mientras que el don debe incluirse como relación (la triple obligación de dar, recibir y devolver), el individualismo metodológico lo convierte en una elección individual (a menudo calculada e interesada); y el holismo lo convierte en normas que lo sobrepasan (como la obligación del intercambio).

Figura 16

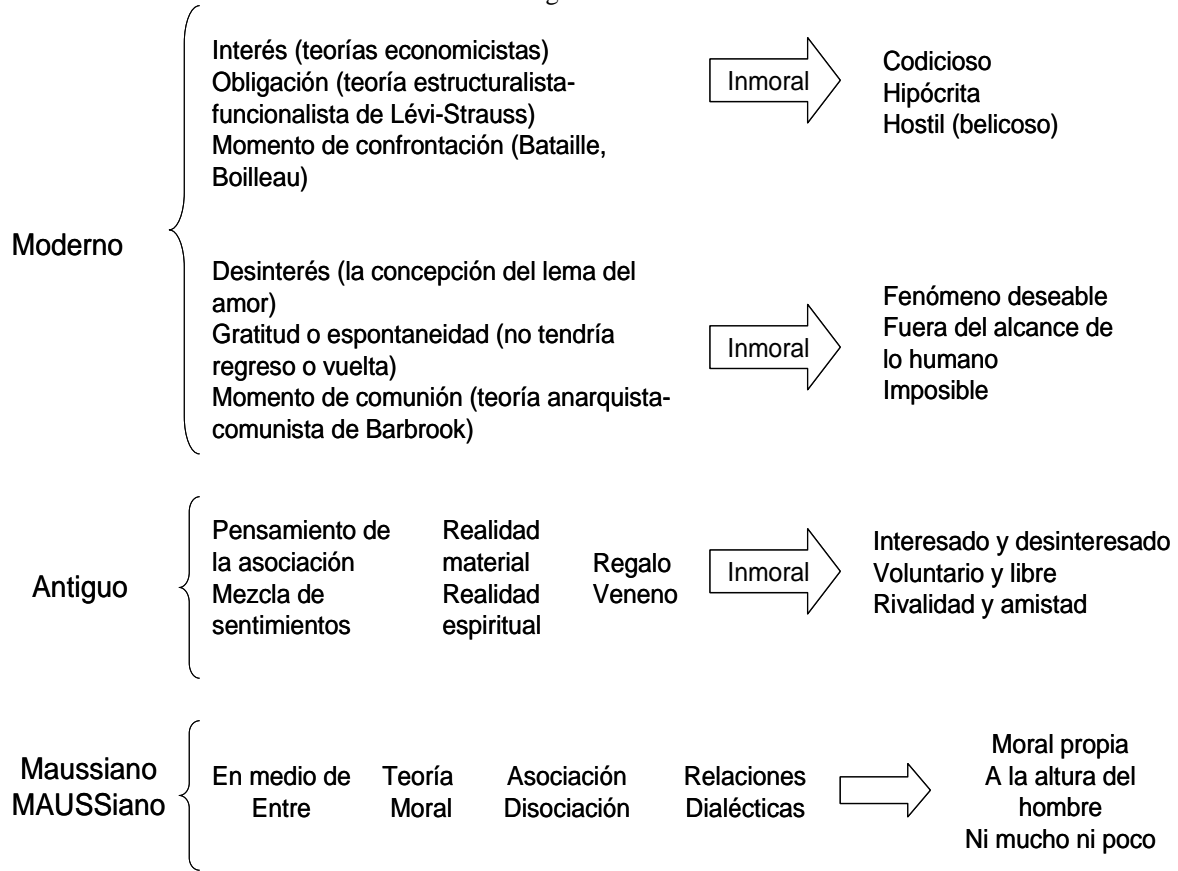
Economicistas	Inexistencialistas
Incompletas	MAUSSianas

Cuatro concepciones del Don

Como podemos apreciar, lo que está en juego es sumamente importante, ya que se trata nada menos que de proponer una forma nueva de cuestionarnos acerca de lo humano, un nuevo *paradigma* -pero que tiene raíces antiguas- que acoge al don en su especificidad, sin negar las otras dimensiones de las acciones y relaciones humanas.

A esta forma de ver las cosas, Dzimira (2006) lo llama el *paradigma del don*, lo cual encuentra muchas dificultades ya que lo que está en juego es indisociablemente científico, político y ético. Para poder comprender dicho paradigma, Dzimira (2006) distingue tres formas de pensar el don, las cuales para su comprensión las presentamos en el siguiente esquema:

Figura 17



Tres aproximaciones del Don

Con este esquema podemos darnos cuenta que según la aproximación moderna y antigua, por donde se quiera ver al don, resulta siempre ser inmoral. O es demasiado malo, o demasiado bueno, lo cual no es posible.

De esta forma no es posible comprender la forma en la que el don se presenta, razón por la cual, se aborda la tercera vía, la cual es una alternativa que oscila en medio, es decir, que no es ni tan malo ni tan bueno. Según esta tercera forma de pensamiento, es posible una relación dialéctica con la cual se puede construir una moral propia al don.

El don está entre la paz y la guerra, entre la vida y la muerte. Dar es transformar a los enemigos en amigos, y para lograr esto, hay que combatir con generosidad.

De esta forma, el don se nos presenta tanto de forma interesada como desinteresada. Desinteresado en el sentido de que está orientado a gastar en el otro, manifestando una determinada generosidad, una generosidad que no tiene sentido si no genera más generosidad. Es por esto que Dzimira (2006) menciona que el don es una manifestación de generosidad generativa de generosidad.

Sin embargo en la lógica del don -dar, recibir y devolver- hay que saber realizar las tres actividades. Es necesario saber ser espléndido y magnánimo, es decir, dar lo que conviene, ni mucho ni poco. Pero para poder dar es necesario acumular. En este sentido también el don es interesado, ya que no se puede dar sin la preocupación de la acumulación.

Es por eso que se plantea la vía de en medio, ya que se pecaría por defecto de no gastar generosamente nuestras riquezas, y por exceso de darlas sacrificándose.

En cuanto a la cuestión de que el don es libre y obligado, Mauss sostiene que el don es libre, ya que siempre se puede elegir aceptar o rechazar un don, se puede elegir siempre entre la guerra y la paz.

Mauss defiende la idea de que el don entra en todo contrato. Por ejemplo, en algunas sociedades melanesias, los que trabajan en la fabricación de canoas o en los campos, reciben lo que llama “salarios-dones”, que son prendas de reconocimiento de los dones recibidos, y de la promesa de dones futuros aún mayores. El salario no puede venir a compensar los bienes recibidos, porque hay en ellos una parte de las personas que los fabricaron. Mauss sugiere que lo mismo es aplicable en cuanto al contrato de trabajo, ya que el asalariado da siempre una parte sí mismo, da su tiempo, su persona, su vida, lo que no es por supuesto contractual.

Se puede así comprender mejor porqué no es necesario siempre sentirse libre, incluso una vez que el contrato es realizado: una vez respetados los términos del contrato, el patrón permanece obligado, al mismo tiempo que libre, por la misma razón del don, a la vez

libre y obligada, en el contrato. Pecaría por defecto al sentirse libre, o por exceso al considerarse siempre endeudado. Pero la reciprocidad es sin duda verdadera por las mismas razones.

Mauss muestra una vez más que en las sociedades antiguas, hay bienes que piden ser dados -que claman su deseo de circular-, y que sin embargo serán poseídos personalmente porque simbolizan a todo el clan, porque son todo el clan. Se refiere precisamente a lo sagrado y al poder, a las posesiones inalienables a las que se refieren Wiener y Godelier.

Sin embargo hay que destacar que los propietarios se ven obligados a darlos, al mismo tiempo que libres. Tal vez haya una obligación, pero ésta es consensuada.

Otra aclaración acerca del don es que éste es a la vez discordia y concordia. Mauss nos muestra que en las sociedades que rivalizan compitiendo con generosidad, ganará la que se muestre más generosa.

De un espíritu de concordia que opera más o menos sobre el método de la discordia (y recíprocamente), que sabe evitar lo mismo el peligro de la fusión (la implosión) que el de la división (la explosión). Esto es de lo que da prueba el don, que es necesario saber oponerse sin destrozarse para convertir la guerra y la muerte en paz y vida, para humanizarse verdaderamente (Dzimira, 2006).

El don en efecto resulta interesado y desinteresado de una u otra forma de la que ya vimos. El don es desinteresado porque manifiesta una preocupación por el otro, un interés por el otro. Dar es *salir de sí*, como dice Mauss, pero el don es desinteresado de otra forma de la que pensamos pudiera serlo. Es desinteresado e interesado en el sentido donde se manifiesta a la espera de un regreso, pero no para tener más (de riquezas y/o de poder y/o de prestigio), sino conforme a lo que significa: la aceptación o la confirmación de la alianza propuesta.

Caillé en su obra “*Don, intérêt et désintéressement*” (2005b) menciona que el don es aún interesado, pero de otra manera distinta a la que pensamos. Este interés es desinteresado. Es un interés para sí que se manifiesta en el don. Cuando damos, solicitamos la amistad de aquél a quien damos, y así, se trata de *yo te aprecio* o que *yo soy apreciable*. De esta forma, podemos darnos cuenta que el don también es egoísta como dice Mauss, ya que manifiesta una preocupación de sí. Para aliarse duraderamente con el don, es necesario tener un sentido agudo de sí mismo y de los otros. Se “pecaría” por defecto o por exceso al caer en el olvido del otro o de sí.

Según Dzimira (2006), en cuanto al don es necesario saber dar, ni demasiado ni poco, para poder mantenerlo, esto es saber ser magnífico y magnánimo, dar más de lo que se recibe, y también saber atesorar para gastar; no creerse siempre libre, incluso una vez el contrato realizado y siendo propietario de un bien, incluso poseído personalmente. Es necesario saber oponerse ni demasiado ni poco -oponerse sin destrozarse-, darse -tener un sentido agudo de los otros, y también de sí mismo-; y es necesario amar ni demasiado ni poco al propio don, ya que, una vez más, la moral del don nos enseña que el don no sólo es deseable, sino que es deseable que todas las morales empapen la atmósfera del don.

Esta moral es universal, “eterna” nos dice Mauss: esta asociada a nuestra condición de animal político; es la que se inscribe en la relación social por la cual transformamos a nuestros enemigos en amigos, y que nos humaniza verdaderamente.

Finalmente, es necesario tomar en cuenta las implicaciones políticas posibles o no de las consideraciones sobre el don y su moral intrínseca.

Para los modernos, no se puede construir ningún proyecto político sobre el don, la moral que porta (cuando se supone que tiene) aparece siendo demasiado humana (codiciosa, hipócrita o belicosa) o al contrario fuera del alcance de la humanidad (puramente desinteresada, gratuita, fraternal).

Un proyecto político, según Mauss se puede construir sobre el don y su moral del justo medio y la prudencia, pero para esto es necesario tener en cuenta lo posible, en el sentido de lo deseable.

Hay que ser sensibles a los colores y a los matices que puede adquirir el don, esto con la finalidad de poder construir una sociedad con organizaciones más donantes por sobre las organizaciones del presente.

Para lograr esto, una de las tareas pendientes es precisamente encontrar el justo medio entre la eficacia de la acción y los principios éticos, avanzando prudentemente, pero con el entusiasmo de saber que es posible.

Esto tiene mucha incidencia en el campo organizacional, ya que parecería que todo esta justificado de acuerdo a la racionalidad instrumental, como lo hemos mencionado en el apartado anterior. Sin embargo consideramos que virar hacia los principios éticos al seno de las organizaciones, es necesario, para poder salir de la lógica económica que empapa a las organizaciones contemporáneas y al intercambio realizado en ellas.

3.7. Algunos conceptos direccionadores

Las aproximaciones teóricas señaladas, nos dan una idea de la forma en la cual el intercambio y sus distintas modalidades, han sido abordados.

Sin embargo, lo interesante es que nosotros estamos investigando una organización que, conforme a sus prácticas cotidianas y las formas de intercambio que presenta, se diferencia de las características de las organizaciones netamente capitalistas o arcaicas. En las OSC hemos observado formas distintas, las cuales las hemos traducido como formas de intercambio, por ejemplo, la caridad, la generosidad, la amistad, la fraternidad, el amor, la solidaridad y sobre todo el humanismo.

Consideramos que de cierta forma la persistencia de este tipo de organizaciones caracterizadas por estas formas de intercambio resulta un cuestionamiento a las otras formas de organización, ya que precisamente las OSC nacen para luchar en contra de las prácticas que consideran injustas de las organizaciones públicas y privadas.

En el contexto actual, donde se encuentran inmersas las organizaciones, como lo hemos venido argumentando, queda mucho que desear en cuanto a las prácticas realizadas por éstas, ya que muchas veces actúan en detrimento de la humanidad, al buscar como última finalidad el mayor beneficio sin tomar en cuenta las consecuencias que esto ha acarreado.

Coincidimos con Godelier (1996) cuando afirma que en las sociedades actuales, el apoyar o el ayudar se han convertido en palabras que pueden servir no para realizar una acción concreta, sino para sensibilizar, para tocar, para llamar a la generosidad de cada persona, a la solidaridad que debería reinar en una humanidad abstracta, situada fuera de las diferencias de cultura, clase, raza, lengua e identidad.

Consideramos asimismo que esta llamada de generosidad y de solidaridad por y para las organizaciones es una vía alternativa, viable y sólida con la cual se puede luchar y triunfar en contra de la deshumanización de las organizaciones, ya que no se trata del sufrimiento de unos cuantos, sino que lamentablemente se trata de sufrimiento del mundo que solicita a gritos un gesto de solidaridad de nuestra parte.

3.7.1. Solidaridad, Caridad, Generosidad y Fraternidad

Cada vez más se habla, en el actual contexto, de que vivimos una *gran fractura social*, a lo cual coincidimos con Chappuis (1999) cuando argumenta que una vía para poder reducir dicha fractura es que exista un poco más de solidaridad entre los hombres.

Sin embargo al tratar de explicar qué es la solidaridad, nos sumergimos en un mundo empapado de complejidad, ya que muchas veces este concepto es utilizado como un *slogan*, como un concepto vacío, lo cual reduce realmente su valor y su significado.

Existen muchas connotaciones para explicar la solidaridad, entre las que destacan por ejemplo que es *una dependencia mutua entre los hombres*, que se trata de *un sentimiento que impulsa a los hombres a ayudarse mutuamente*, o también, que *es una tarea de asistencia para aquellas personas vulnerables o en peligro*.

Con esto podemos darnos cuenta de que es difícil encontrar un sentido exacto para el concepto, salvo cuando indica aquello que tiene que ver con el orden de la caridad y de la justicia, ya que siguiendo a Chappuis (1999), el vocabulario filosófico confirma que existe un vínculo entre estas tres palabras *-solidaridad, caridad y justicia-*.

Precisamente derivado de esta relación entre palabras, resulta necesario comprender la solidaridad como *“una dependencia recíproca o el carácter de seres o de cosas ligadas de tal suerte que aquello que impacta a una de ellas, se resiente sobre la otra o las otras, o que se trata de un deber de asistencia entre los miembros de una misma sociedad”* (Chappuis, 1999).

En su obra, Pierre Leroux (1797-1871) reemplaza la caridad del cristianismo por la palabra solidaridad, distinguiendo a la solidaridad como *dependencia recíproca* (aspecto mecánico), de la solidaridad como *deber moral*.

Estas interpretaciones parecen mostrar que el término solidaridad, más que tratarse de un aspecto mecánico, es ante todo la expresión de la consciencia moral, la cual obliga a cada uno un *deber de asistencia*.

Parecería que hoy en día la palabra solidaridad tiende a reemplazar a la palabra justicia, donde el sentido parece demasiado limitado de acuerdo a la noción de obligación moral. La solidaridad es actualmente presentada como *“la forma por excelencia de la moralidad moderna, como la virtud racional y laica que el progreso debe sustituir a las virtudes antiguas de la época teológica y metafísica”* (Chappuis, 1999).

Según Lafrance (1990), la noción de solidaridad parece haber tenido primeramente una significación jurídica que servía para designar el vínculo que existía entre deudor y acreedor.

El término fue utilizado por Augusto Comte en un amplio sentido para designar la solidaridad entre la ciencia y el arte, de la misma manera que entre la moral y la teología. De forma general, la noción de solidaridad ha servido para designar las relaciones y los deberes sociales; es por esto que hablamos de deberes de solidaridad y de relaciones de solidaridad (Lafrance, 1990).

La comprensión de la solidaridad de esta forma, ha servido mucho a la sociología durkhemiana, para designar dos grandes tipos de cohesión social:

- *Solidaridad mecánica*: aquella fundada sobre la similitud y donde los individuos difieren poco los unos de los otros. Aquí la consciencia colectiva recubre casi totalmente la consciencia individual. Es comúnmente encontrada en las sociedades tradicionales.
- *Solidaridad orgánica*: la consciencia individual es más fuerte, y el vínculo social es igualmente más sólido en razón de la relación indispensable que une al individuo a la comunidad. Tiene por función la integración social.

Para Durkheim (1982), la noción de solidaridad se encuentra en relación directa con la noción de división del trabajo, es decir que existirá una solidaridad mecánica u orgánica dependiendo de la diferenciación de las tareas de los individuos y su complementariedad. Así mismo, la solidaridad puede ser vista como el producto del debilitamiento de la consciencia colectiva o del sentimiento de pertenencia al grupo.

La solidaridad también se ha visto como una doctrina moral y política: *el solidarismo*, designada de esta forma por Leon Burgeois (1902) en su “*Essai philosophique de la solidarité*”, quien desarrolló el concepto de la *deuda social*.

La doctrina del *solidarismo* se afirma como una *garantía*, ya que según Burgeois (1902), no habrá justicia si los hombres no son solidarios entre ellos.

Sin embargo, e independientemente de las relaciones que puedan existir entre la solidaridad, la justicia y la moral, también existe otra fuente de explicación que resulta sumamente importante, que es la que tiene que ver con la solidaridad vivida como un sentimiento de amor que los laicos llaman *fraternidad*, y los creyentes *ágape*. Es precisamente esta connotación de la solidaridad la que nos interesa comprender en las prácticas organizacionales.

La fraternidad se trata del amor que cada hombre debe manifestar a sus hermanos. Es verdad que existe un sentimiento de solidaridad entre los hombres que pertenecen a un mismo grupo o comunidad, y que este sentimiento es del orden del amor, lo que es expresado como una tendencia esencialmente opuesta al egoísmo.

Generalmente, como lo menciona Chappuis (1999), cuando hablamos de solidaridad como concepto, es pertinente hacer referencia a la razón, y bajo estas condiciones, las nociones de justicia y de moral se imponen. Sin embargo, la solidaridad es también vivida en el acto que vincula al hombre con otros hombres, es decir que la dimensión afectiva es innegable. De esta forma, la subjetividad se hace presente, al igual que la aparente razón.

En estas condiciones, la solidaridad se nos presenta bajo las denominaciones de caridad, bondad y generosidad, encontrando una de sus más fuertes representaciones en el altruismo.

La solidaridad es entonces, un acto de razón y de amor, que trata de tomar en cuenta las exigencias tanto de la moral como de lo afectivo.

Siguiendo a Chappuis (1999), lo que hace a la solidaridad la manifestación concreta de la voluntad de compromiso de todo hombre consciente de su humanidad es:

- la solidez del vínculo que une a los hombres en la vida cotidiana cada vez que un peligro los amenaza o que un obstáculo debe ser resuelto;
- la obligación moral que incita a cada uno a ser responsable de sí mismo y de los otros;
- la felicidad engendrada por el intercambio y la compartición; y
- el placer de ser útil.

Como podemos apreciar, la presencia del otro es un llamado a la responsabilidad y un llamado al amor en nombre de la fraternidad. Este doble llamado, muestra que la solidaridad permanece como la incomparable expresión de la consciencia humana.

La solidaridad permea todos los ámbitos de la existencia humana; tiene una estrecha relación con las creencias, además de que permite el desarrollo de la persona y también del cuerpo social.

La solidaridad es un acto de amor que favorece el conocimiento de sí mismo y de las relaciones con el otro. Establece la relación existencial ligando a un sujeto con otro sujeto reconocido como un ser singular, original e inalterable.

En las organizaciones lo que hemos encontrado es que la despersonalización corta toda expresión de amor y por ende de solidaridad, es decir que la relación amorosa se encuentra trastocada en las organizaciones.

Jean Lacroix (citado en Chappuis, 1999), hablando del sentido del amor, define a la solidaridad como un sentimiento revelado que manifiesta que *nosotros somos por la existencia del otro y que el mundo mismo no existiría, si no es por aquellos que son al menos dos.*

La solidaridad compartida permite la comprensión de aquello que debemos hacer y de aquello que los otros deben hacer para ser felices en conjunto. Esta comprensión refuerza la confianza y la estima en sí mismo, los cuales sin lugar a dudas, son de los factores más

importantes en el desarrollo del “yo” y de su integridad, ya que facilitan las relaciones con el otro y la apertura hacia el mundo.

Practicada en el cotidiano por el intercambio y por la compartición, la solidaridad se vuelve el factor más eficaz de la reconciliación del hombre consigo mismo y de su conducta con relación al otro elevándose al rango de sujeto y actor de su propio destino.

Según Levinas (citado en Chappuis, 1999), la solidaridad es el motor del vínculo humano, es ella quien funda el *cuerpo* social apoyándose en la *justicia* y la *generosidad*.

Lo que nos interesa acerca del concepto de solidaridad, es precisamente que puede ser considerado como un humanismo a la altura del hombre de hoy. Se trata de inscribirse en la acción, ya que es ésta quien da sentido a las obras conducidas por el espíritu.

La implicación del hombre responsable de sí mismo y de los otros se afirma en el acto de la solidaridad representado por la razón y el amor.

Esta solidaridad es verdadera y posible porque sus consecuencias tienen un valor práctico, porque sus objetivos son *aquellos del ser que somos*. Es verdadera porque el conocimiento que tenemos de nosotros mismos y de los otros es el hecho de nuestra naturaleza humana.

Para los creyentes, Dios es el mediador de las relaciones hacia los otros, es él quien impone su presencia y guía la consciencia. En el ágape cristiano, este amor por los semejantes encuentra aquí su significación original.

Precisamente, podemos encontrar esto en la definición de caridad, la cual siguiendo a Texier (1990) en un sentido que parecería hoy un tanto anticuado, designa la limosna o el don hecho al más pobre, convirtiéndose en una obra de beneficencia por medio de la compartición.

Sin embargo como práctica, la caridad consiste en poner en obra aquello que es útil al prójimo. Al igual que la solidaridad, la caridad también la oponemos a la justicia, que consiste en dar a cada uno lo que es debido, y es cierto que las prácticas de limosna no podrían atenuar las injusticias sociales ni las diferencias que existen en el mundo, sin embargo, para disminuirlas, la justicia puede teóricamente ejercerse con amor, es decir, que una obra digamos de caridad podría bien no ser a menudo más que un acto de justicia.

Pero la caridad es entendida de una forma más profunda y esencial, ya que designa el amor de Dios por los hombres, el amor de los hombres por Dios y el amor de los hombres entre ellos (Texier, 1990)⁴⁰:

- *El amor de Dios por los hombres*: Dios rodea de un amor paternal a todas las criaturas (Mt 5, 45), y su prodigio, su perdón y su indulgencia (Mt 5,19). Es esto lo que ilustran las parábolas como aquella del Buen Pastor (Mt 18 12, 14), o aquella del padre del hijo prodigio (Lc 15, 11-32). El amor de salvador que Dios tiene por los hombres se encarna en Jesucristo, el hijo bien amado (Mc1, 11). Para San Pedro, el Padre es un Dios de amor (2Co 13, 11), que ha probado su misericordia incomprensible hacia los hombres “librando a su hijo” (Rm 8, 32). “El amor de Dios ha sido extendido en nuestros corazones por el Espíritu Santo” (Rm 5,5). Dios mismo es amor (1 Jn 4, 8, 16). De todas las palabras humanas, con sus riquezas y sus límites, es aquella del amor la que puede mejor hacernos ver el misterio del Ser Divino.
- *El amor de los hombres por Dios*: Es el primero de todos los mandamientos: “Amarás al Señor tu Dios con todo tu corazón, con toda tu alma y con todas tus fuerzas” (Dt 6, 4-5). Es en el amor de los hombres por Dios que consiste el amor

⁴⁰ A este respecto es necesario aclarar que en cuanto a los preceptos religiosos consideramos que son una referencia ya que estos dan sentido al actuar, sin embargo sabemos que no existe una conciliación en cuanto a ellos, ya que como sabemos la religión se basa en la fe y en una creencia, no en algo real. Es por eso que esto no es materia de análisis en esta tesis, sin embargo lo mencionamos para tener una vista panorámica en cuanto a las formas de intercambio.

intelectual de Dios, el fruto del tercer género del conocimiento según Spinoza (Ética V: 32).

- *El amor de los hombres entre ellos, o el amor al prójimo, o la caridad fraternal:* El amor hacia el prójimo es llamado tanto amistad como altruismo. Aristóteles asegura que la amistad es una virtud, la más necesaria para la vida, ya que es el vínculo que une a las ciudades. Los legisladores parecen haberle dado mayor importancia a la amistad que a la misma justicia (Ética Nicomaquea, libro VIII). Augusto Comte había integrado el altruismo a su religión de la humanidad. Platón consagró *el banquete al amor*. Sénecas escribió a Lucilius (XV, 95, 53) que nosotros los hombres somos parte de un gran cuerpo y que la naturaleza nos ha creado parientes. Es conveniente sin embargo guardar al amor del prójimo según el Evangelio, ágape en toda su originalidad. Es el nuevo mandamiento (Cf Jn 15,12), parecido al primero, realización de toda exigencia moral. Su especificidad más profunda tiende al hecho de que es un amor esencialmente religioso, siendo por su modelo, el amor mismo a Dios y por su fuente, la obra de Dios en el alma.

Sin embargo, como o menciona Godelier (1996), de la misma forma que la sociedad se ha laicizado y si la caridad esta de regreso, ésta no se presenta como una virtud teológica, es decir el gesto de un creyente o de un fiel; sino que ella es vivida por todos los creyentes o no creyentes como un gesto de solidaridad entre los seres humanos. La caridad que había retrocedido en la medida en que había un poco menos de exclusión y un poco más de justicia social, regresa y se hace necesaria, en tanto que hay una nueva exclusión, más grande y avasallante que antes. Esta exclusión es creada no sólo por el capital sino también por el Estado, que no es suficiente, en el sentido de que cada vez hay más injusticias.

Para los no creyentes, el *deseo de ser* solidario con los otros, se abre en la trascendencia y da sentido a la fraternidad. La fraternidad entre los hombres es finalmente el hecho de una auténtica fuerza de aproximación que empuja a cada uno hacia sus semejantes, fuerza

que se encarna en la práctica de la solidaridad, conocida como acto de razón y como manifestación de amor.

Es sumamente interesantes sumergirnos en esta concepción acerca de la solidaridad, ya que vuelta acción, es decir en la práctica, confirma el sentido de la responsabilidad de quien la realiza, ya que se vuelve profundamente respetuosa de la persona, del otro y por lo tanto, de la humanidad.

Como acto de justicia y de manifestación de la caridad, la solidaridad en el acto hace posible la armonía de la relación que vincula el deseo de la libertad con el de la igualdad.

En el contexto actual, hay que reconocer que la solidaridad no es algo fácil de practicar, ya que si ella es la expresión natural del vínculo interhumano, y si es para los creyentes un don de Dios, las disfunciones de las relaciones sociales la amenazan tanto en su espíritu, como en su manifestación.

Para que la solidaridad conserve su *esencia*, es necesario ser responsable de sí mismo y no sólo eso, sino hay que ser responsables de los otros y de la humanidad entera.

La práctica de la solidaridad se inscribe en la corriente de pensamiento del *humanismo pragmático*, la cual considera que la reactualización de los valores judeo-cristianos exige un gran aprendizaje, aprendizaje que permite la integración progresiva de nuevas formas de pensar y de actuar (Chappuis, 1999).

Después de los dramas vividos por la humanidad, donde el respeto de la vida humana ha sido ignorado, después de la búsqueda de una vida fácil, seducida por el poder del dinero, el gusto de la desmesura y la vida material, resulta necesario, dar un nuevo sentido a la existencia, una existencia donde *las leyes de la razón* no se opongan más a *las leyes del corazón*.

Esta búsqueda pone en juego la solidaridad vivida, pensada y actuada, apoyándose en los efectos producidos por sus interrelaciones. Entonces es en la confrontación en la búsqueda de sí mismo, considerando y buscando los elementos irreductibles de la personalidad de los otros, a la vista de los elementos ideológicos, sociales, económicos, y culturales, que desembocan progresivamente en una nueva visión de la vida, una nueva visión de sí mismo, de los seres que nos rodean, de aquello que amamos, aquello que estamos en posibilidades de amar, si sabemos conducir las pulsiones de nuestro ego contra los intereses superiores que dan sentido a la vida.

No cabe duda que existe una difícil coexistencia entre el amor y la razón. Reconciliar las exigencias del amor con aquellas de la razón para lograr una solidaridad vivida en todos los niveles de las actividades familiares, sociales y profesionales, es aprender a reencontrar el sentido de la vida, de una vida que porta en su seno, a la humanidad misma.

Consideramos que tanto el amor como la razón han sido ignoradas en las organizaciones contemporáneas. Lo que aparece como fundamento es la racionalidad instrumental. Parecería que éste es el único principio que hace posible las actividades en las organizaciones.

Consideramos a este respecto necesario hablar y reflexionar acerca de la solidaridad, más cuando sabemos que el amor parece ser la base sobre la cual reposan los vínculos afectivos y a veces, las convicciones y los resultados de una cierta forma de *estar juntos*, no obstante que en el estudio de las organizaciones muchas veces esto sea ignorado.

La existencia de una confianza compartida es la consecuencia de una práctica real de la solidaridad en dos planos: *ser* y *tener*. La solidaridad conocida como forma de ser y de actuar, puede transformar las relaciones de fuerza en relaciones humanas fundadas sobre las nociones de libertad, justicia y generosidad.

Sin embargo al hablar de la generosidad, al igual que con la caridad, la fraternidad y la solidaridad, encontramos variadas definiciones, las cuales irremediamente nos remontan a los mismos conceptos, es decir, que resulta innegable la interrelación que dichos conceptos guardan en su seno.

La generosidad también se relaciona con la moral y la justicia. Ella resulta un concepto esencial en la filosofía moral de Descartes, y su manifestación más clara la encontramos en el sacrificio de los intereses propios por aquellos del otro.

Según Piquet (1990), la generosidad es el sentimiento de la estima de sí mismo, siendo heredera de la magnificencia aristotélica, de la moral heroica de Sénecas y de los ejemplos de Plutarco, inspirador de Montaigne en su búsqueda de la *autosuficiencia del alma*.

Al tratar de entender a la generosidad, la tradición habla generalmente de la moderación de las pasiones (Santo Tomas), no obstante de su silencio, la condición de la “confianza de nuestro mérito”. Para Descartes, la estima de sí, siendo ella misma una pasión, no estaría seguida de un simple ascetismo. Precisamente, resulta que no hay que temer a la pasión como tal, sino a lo que su exceso y mal uso pueden causar.

Siguiendo a Piquet (1990), la verdadera generosidad se encuentra en el equilibrio de la virtud de la buena voluntad y del placer de la estima de sí, tendiendo a la admiración, al amor (de Dios, de mí y de los otros), y a la felicidad. Se trata entonces de la relación entre las tres pasiones, pero ahora con el conocimiento y la plena consciencia de que “yo” soy el objeto, es decir, el reconocimiento del ser.

De esta forma, las pasiones se vuelven “movimientos cerrados, constantes y siempre parecidos”, de donde se deriva que la verdadera generosidad es la *clave de todas las otras virtudes*, es decir que no tendríamos generosidad, mientras que no hayamos cultivado la pasión voluntaria, que es la resolución de ejercer la infinitud de la voluntad.

Solidaridad, caridad, fraternidad y generosidad, son conceptos que nos remontan al hecho de *alcanzar o lograr algo juntos*. Lo cual significa, en el campo del estudio de las organizaciones, que es precisamente la organización quien debe favorecer la puesta en marcha de una *solidaridad compartida*, la cual sea capaz de unir a todos los actores en el seno de la organización.

Ser solidario del otro, no se reduce como lo hemos explicado, a una simple obligación moral, sino que demanda simpatía y respeto de la persona, lo que da entonces un sentido preciso a las palabras “adhesión” y “transparencia”, utilizadas en la relación. La adhesión es de orden afectivo y de orden racional.

La ayuda mutua nace de *la ley del corazón y del espíritu*. La transparencia supone la honestidad intelectual y moral sin las cuales, todo resultaría vil manipulación.

La fraternidad es ante todo un sentimiento que nace del *vínculo de solidaridad y de amistad*. Ella es medida en función de la demanda de aquel que la solicita. Ella toma entonces en consideración el respeto de su persona, aquel que la vuelve agradable y comfortable a vivir.

Sin los sentimientos de fraternidad y generosidad vividos en la práctica de la solidaridad, los deseos de libertad y de igualdad pueden generar la incomprensión o el rechazo.

Según Fromm (1989), la clase más fundamental de amor es el *amor fraternal*, entendiéndolo a éste como “*el sentido de responsabilidad, cuidado, respeto y conocimiento con respecto a cualquier otro ser humano*”, es el deseo de promover su vida.

No obstante los conceptos que hemos definido hasta aquí, es preciso pasar del *discurso* a la *práctica*, ya que en la práctica es donde encontramos la solidaridad, la generosidad y la fraternidad vividas y representadas como una *forma de ser y de actuar en conjunto*.

Pero para lograr esto, resulta necesario un cambio de mentalidad, el cual no se reduzca a una simple actitud de espíritu, sino que se refiere a un aprendizaje.

Si compartimos la concepción de Aristóteles concerniente a la adquisición de las virtudes, es posible por la repetición de un modo de comportamiento razonable y generoso de cara al otro, hacerla un *hábito*, el cual, debe progresivamente hacer nacer la confianza compartida y transformar nuestras relaciones con el mundo.

Si finalmente, en la actualidad la palabra solidaridad ha conducido hacia la reflexión ética de una nueva *forma de pensar y de actuar en conjunto*, podríamos pensar que se trata de una alternativa para hacer frente a las disfunciones de las organizaciones, las cuales se encuentran en la búsqueda no sólo de nuevos valores, sino también, de encontrar sentido a aquellos que ya tienen.

3.7.2. Amor

Consideramos importante rescatar la dimensión del amor como una característica inherente a cualquier relación humana y por ende, una dimensión existente en las organizaciones; sin embargo, coincidimos con Fromm (1989: 15) cuando menciona que en una cultura en la que prevalece la orientación mercantil y en la que el éxito material constituye el valor predominante, no resulta sorprendente encontrarnos con que las relaciones amorosas humanas sigan el mismo esquema de intercambio mercantil.

Precisamente de esto habla Bauman (2005) cuando se refiere al *amor líquido*, el cual es la expresión de aquellos resultados que ha causado la globalización a la condición humana, por ejemplo, que parecería que no existe la solidaridad ni la cooperación si no existe un beneficio a cambio. De esta forma, Bauman (2005), pone de manifiesto la forma en la cual existe un gran miedo a establecer relaciones duraderas, es decir, que ahora la fraternidad y el amor al prójimo se traducen en miedo y desconfianza.

Este miedo y desconfianza surgen precisamente de que las relaciones humanas muchas veces son vistas en función del costo-beneficio, lo cual ha tergiversado completamente al amor.

Siguiendo a Fromm (1989), el amor es un arte que se debe aprender y practicar, es decir que no se trata de encontrar el amor, sino de desarrollar la facultad de amar. Se trata del deseo de fusión interpersonal, de superar el estado de separación o de separatidad como lo define Fromm, es decir trascender la vida individual. Este deseo es el impulso más poderoso que existe en el hombre, constituyendo su pasión más fundamental. De esta forma el amor es la fuerza que sostiene a la raza humana y a los grupos sociales de aquí la importancia por rescatar al amor, y colocarlo como un elemento fundamental para el logro de las relaciones humanas.

Según este argumento, el desamor o la incapacidad de amar significa insania, destrucción e inclusive locura, y siguiendo con esta tesis cabe preguntarnos ¿la sociedad actual debido a su incapacidad de amar esta enferma y se esta autodestruyendo? Parecería que los hechos y las prácticas cotidianas en el mundo actual, pueden respondernos a esta pregunta, pero lo que consideramos necesario recordar es que *sin amor, a la humanidad le espera un fatídico desenlace.*

Todo el mundo está deseoso de amor, sin embargo en el mundo contemporáneo casi todo lo demás resulta más importante que el amor, cuestiones tales como el éxito, el prestigio, el dinero, el poder, etc., por esta razón es que el hombre actual dedica casi toda su vida a conseguir estos objetivos, y no dedica nada a aprender el arte de amar. Consideramos precisamente que consecuencia de esta búsqueda material y no personal ni espiritual es que muchas veces el pensar en el amor o en cuestiones que alimentan el alma, parece al ojo de muchos, una gran pérdida de tiempo.

No obstante esta postura que es opuesta a la nuestra, consideramos que es necesario poner de manifiesto que el amor visto como lo hemos hecho en este trabajo, *“es un poder que atraviesa las barreras que separan al hombre de sus semejantes y lo une a los*

demás; el amor lo capacita para superar su sentimiento de aislamiento y separatividad, y no obstante le permite ser él mismo, mantener su integridad” (Fromm, 1989).

3.7.3. Humanismo

Mucho hemos hablado acerca del humanismo, y hemos dado pistas acerca de lo que es, sin embargo hasta aquí no hemos dado alguna definición, razón por la cual en este pequeño apartado, nos permitimos dar algunas definiciones, con las cuales coincidimos.

Renaut (1989), defiende la idea de que en el fondo el humanismo es la concepción y valorización de la humanidad como capacidad de autonomía, es decir, que el hombre se piensa como la fuente de sus propias representaciones y de sus actos, como su fundamento, como su autor y como sujeto. El hombre actúa según su razón y su voluntad, de esta forma podemos apreciar cómo la autonomía se convierte en un valor clave para comprender el humanismo versus la independencia que es el valor clave del individualismo moderno. De esta forma, el ideal de humanidad encierra en sí mismo el ideal de la autonomía.

Según Fromm (1961, citado en Aktouf, 2002) el humanismo es *“un sistema centrado en el hombre, su integridad, su desarrollo, su dignidad, su libertad. En el principio de que el hombre no es un medio para llegar a tal o cual objetivo sino que lleva en sí mismo su propio fin. En su facultad de actividad no solamente individual, sino en su actividad de participación en la historia, y en el hecho de que cada uno lleva en sí mismo a la humanidad entera”*.

Taylor (1989), en *“Explorando la condición humana”* se pregunta ¿qué es el hombre? y trata de dar respuesta mediante la hermenéutica, ya que ésta trata lo que es propiamente humano. Para Taylor el centro de interpretación de lo que es un ser humano está en la idea de moralidad, entendida como algo objetivo que se da por intermedio de las emociones humanas.

Para Taylor el “yo” humano se desarrolla en relación al bien y por lo tanto se sitúa en el terreno de la moralidad. Es por eso que se dice que no hay una naturaleza universal o una condición humana universal, sino que cada uno de nosotros tiene que descubrir su propia forma. La idea no es buscar una naturaleza universal, sino nuestro propio ser, haciéndose necesaria una forma distinta para encontrar aquello que buscamos: *nuestro propio ser*.

En cuanto al humanismo y al estudio de las organizaciones, mucho se ha dicho y se ha escrito, sin embargo esta búsqueda para comprender y poner al hombre en el centro de las organizaciones, ha sido casi siempre sólo un discurso.

La cultura corporativa, la búsqueda de la excelencia, y la calidad total; los estudios de motivación y de relaciones humanas lo han intentado, no obstante ni siquiera se había tenido una idea de lo que el humanismo realmente implica, ya que el objetivo final de estas corrientes seguía siendo el mismo: obtener eficiencia y calidad mediante el uso de la racionalidad instrumental, pero cabe preguntar ¿dónde dejaron este interés por el hombre?

Aktouf (2002), por medio de una intensa búsqueda acerca de lo que es y debería ser el humanismo en el ámbito de las organizaciones menciona que el tipo de humanismo por el que él clama no es ni idealista, ni subjetivista, ni ideal-subjetivista ni mucho menos puro; sino que simplemente pretende conservar, apoyándose en una perspectiva complementarista, una concepción tanto humana del hombre como del hombre en el trabajo; lo cual implica necesariamente una búsqueda destinada al radicalismo, ya que para poder realizar esto es necesario ir a la raíz del asunto, formulándose interrogantes profundas en esta búsqueda de humanidad. Es por eso que él nombra a esta postura humanista-radical con toques neo-marxistas.

De esta forma, apoyándose en diversos autores, Aktouf (2002) menciona los puntos siguientes para poder obtener una explicación acerca de lo que es y lo que representa el humanismo:

1. El ser humano está destinado por su capacidad única de auto-reflexibilidad, a la búsqueda de aquello que lo libere y lo emancipe de todas formas de coerción que harían de él un ser-objeto; a la búsqueda de aquello que lo regrese a sí mismo y lo conduzca hacia la realización de lo que él es por vocación: un ser dotado de consciencia, de juicio propio y de libre albedrío, que aspira a su propia elevación, en lo que lo diferencia del resto de los seres vivos. De esta forma, el hombre debe ser considerado como un *ser genérico*, creador de lo que constituye su medio, su sociedad y en consecuencia, de sí mismo.
2. El hombre es un ser fundamentalmente de comunidad, de sociedad, de relaciones con sus semejantes. Relaciones por y en las cuales el hombre funda su sentido de sí mismo; es decir que el hombre tiene una inamovible naturaleza socio-comunitaria.
3. Lo contrario a la humanización es la alienación en el sentido marxista del término. Cuando el hombre pierde su sentido en tanto humano, es decir, se vuelve un ser extraño respecto a sí mismo, se da la alienación, y por lo tanto la deshumanización.
4. Finalmente, una posición humanista versa necesariamente en una teoría del sujeto. El ser humano es por definición y por necesidad un ser de significación, un ser de intención, de finalidad y de proyecto. Al tiempo que es sujeto, es un ser de sentido que tiene necesidad de sentido.

Para poder complementar la visión humanista, se nos hace sumamente pertinente la reflexión acerca de si hay un humanismo o varios humanismos (Chanlat A., 2006), en el entendido de que el humanismo en singular trata de la investigación de la dignidad humana *a la occidental*, buscar aquello que es propio con sus propias patologías; y hablar de los humanismos *en plural* se refiere a respetar la diversidad existente, es decir, que hay muchas civilizaciones con sus respectivas sabidurías.

A este respecto, lo que cabe destacar es que el respeto a los humanismos es la preocupación central, no solamente el respeto de los criterios de humanidad. De esta

forma, hablar de múltiples humanismos nos recuerda que existen diferentes formas de vida que respetan y representan la dignidad humana de manera distinta.

Consideramos de la misma forma que no existe el humanismo real sin tomar en cuenta los detalles, ya que muchas veces es a través de los pequeños detalles que se puede transformar lo macro. De la misma forma, condición para un humanismo real es la observación y la reflexión. Cada civilización o cada sociedad tienen su propio humanismo, no podemos a tabla raza unificar los sistemas de representaciones que existen.

Nos gustaría concluir este apartado de humanismo con la siguiente cita de Aktouf (2002: 223): *“El movimiento hacia una mayor humanidad en la empresa no es ni un ideal romántico, ni un acto filantrópico gratuito, ni una utopía, sino la necesidad -seamos cínicos- aún para aquellos que no piensan sino en términos de productividad”*.

Consideramos que todas estas pistas que nos dan los autores mencionados acerca del humanismo, son de suma utilidad, ya que desde el siglo de las luces todo ha sido reducido a “la razón”, sin embargo existen zonas oscuras donde la sensibilidad, el sentimiento, las razones del corazón, los deseos, los instintos, las pasiones y la búsqueda de sentido, no resultan transparentes a esa aparente razón. Las relaciones humanas no tienen nada que ver con las relaciones lógicas, aritméticas o algebraicas, sino más bien tienen que ver con el afecto y los sentimientos.

Finalmente es menester aclarar que para poder comprender al humanismo, es necesario apoyarnos en la hermenéutica, ya que es ella quien designa la búsqueda de sentido en el dominio de un conocimiento en la escala humana. Podemos decir que de cierta forma, la hermenéutica ha desarrollado una búsqueda fundamental donde la esperanza es poner en evidencia el sentido humano de la realidad humana, en oposición a las tentativas que tienden a deshumanizar el saber.

De esta forma, en la hermenéutica se toman en cuenta los sentimientos que son un componente de la identidad humana, designando de una forma global la afirmación de la personalidad y comprendiendo también las pulsiones afectivas, que son características del humano. De esta forma, podemos ver que los estados del espíritu y del sentimiento son del orden de la afectividad.

Amor, solidaridad, fraternidad y generosidad son aspectos que están presentes en las OSC, razón por la cual hemos reflexionado en torno a ellos para poder comprenderlos y explicar el actuar de este tipo de organizaciones. De la misma forma, hemos caracterizado a estas organizaciones como *humano-solidarias*, por lo cual consideramos que el humanismo es el fundamento y la razón de ser de estas organizaciones.

4. Valores

4.1. Introducción

El objetivo de este apartado es mostrar diferentes concepciones que a lo largo de la historia del pensamiento se han propuesto acerca de la noción de *valor*, esto con la finalidad de encontrar aquellas que son útiles para nuestra investigación.

Para comenzar, resulta fructífero mencionar que existen muchas connotaciones en cuanto a la noción de valor.

En el lenguaje clásico, el valor significa principalmente la valentía y el coraje, aquella del guerrero y del combatiente que muestra su bravura y su grandeza de alma.

Partiendo de esta definición, nos podemos dar cuenta que existen diversas concepciones acerca de los valores, las cuales han estado presentes desde los inicios de la humanidad. Para el ser humano siempre han existido cosas valiosas: el bien, la verdad, la belleza, la felicidad, la libertad; o por ejemplo los valores humanos que Aristóteles consideraba que eran los fundamentales -lo justo, lo verdadero, el bien, lo agradable y lo bello-.

Sin embargo, el criterio para hacerlos *valiosos* ha cambiado a lo largo de la historia. La polémica comienza cuando se pretende saber de acuerdo a qué criterios es que ciertos valores resultan más valiosos que otros; por ejemplo, entre estos criterios podemos mencionar lo estético, los esquemas sociales, las costumbres, los principios éticos, las preferencias, e inclusive podemos hablar en otros términos, cuando los consideramos valiosos según el costo, la utilidad, el bienestar, el placer, el deseo o el prestigio.

Según Beauchamp (1993), es por la mediación de los valores que una sociedad se dice a sí misma algunas de sus convicciones esenciales. De esta forma, los valores son

representaciones que nos permiten decirnos aquello que es esencial o importante, y aquello que resulta secundario.

Así mismo, a partir del siglo XIX con la explosión de las ciencias económicas, la palabra valor toma una significación nueva. El valor es el precio que le otorgamos a un bien o un servicio, distinguiéndose el valor de uso y el valor de cambio.

El concepto valor ha sido empleado en estas dos distintas formas, ya que frecuentemente decimos que la persona *tiene un valor*, pero también decimos que las cosas *tienen valor*.

Como podemos observar, los valores no se pueden definir tan fácilmente, ya que pueden tener diferentes significados según el contexto en el cual se piensen.

Los valores se encuentran íntimamente relacionados con las visiones del mundo, con los sistemas de representación que dan sentido a los hechos, o bien, son sinónimos de los principios que rigen los sistemas normativos.

Los valores tienen una dimensión personal y subjetiva. Son las personas las que eligen y rigen su vida de acuerdo con la jerarquía de valores que han ido adquiriendo a lo largo de la vida.

Gusdorf (1953) define los valores como “*las articulaciones del ser humano, que se convierten en las justificaciones últimas de toda expresión*”. Asimismo defiende la idea de que el mundo humano no es sólo un mundo de objetividad material, sino que es también un mundo de valores, los cuales siempre intervienen a la hora de interpretar los hechos.

De esta forma, la intervención del valor consagra el compromiso del hombre en el mundo, la unidad de la antropología y de la cosmología en su común obediencia a un principio trascendente que define la condición humana.

Según Gusdorf (1953), los valores vienen en todo instante a autorizar y consagrar la realidad, a hacerla posible, a legitimarla, es por eso que son un elemento indispensable a tomar en cuenta al querer comprender la identidad no solo individual y social, sino también organizacional.

El desarrollo de la persona no puede entenderse más que como una totalidad, a través de la dinámica de las relaciones sociales, pues es a través de ellas que resulta posible la interiorización de los valores que rigen el comportamiento social y la creación o definición de una jerarquía personal que dota al individuo de identidad.

En este sentido, los individuos se encuentran inmersos en un proceso dinámico a través del cual las relaciones sociales definen y determinan en alguna forma la internalización de una serie de valores que posteriormente se verán materializados y expresados en un comportamiento social, que es la base de las relaciones sociales. Proceso que le da coherencia, continuidad y estabilidad al orden social.

Según Ramírez (2000), los valores son *interpretaciones simbólicas de la realidad que dan una significación a las acciones sociales y a las formas del comportamiento humano*.

4.2. Génesis del valor

El concepto de valor a menudo se utiliza en plural, ya que resulta sumamente complicado referirse a un cierto concepto de “valor” como tal. Las cosas eran más simples cuando no se hablaba de los valores en plural, o cuando los teólogos se referían a éstos como la máxima expresión de la belleza y la verdad.

Sin embargo, ahora cada quien actúa de cierta forma amparándose precisamente en ellos, es decir, que cada uno puede juzgar con total libertad de conciencia sus actos de acuerdo a sus valores. ¿Cuáles son los valores supremos? ¿acaso es la libertad? o ¿qué es lo que nos permite elegir entre distintos valores o conductas?

Efectivamente, toda la filosofía de los valores se basó en el tema de la libertad. Pero si esto es verdad, como lo menciona Livet (2007), existe una paradoja en cuanto al valor, ya que una vez el valor reducido a la libertad de elección, no disponemos más de valores para orientar nuestras elecciones.

Recurrimos a los valores para orientar y justificar nuestras elecciones. Sin embargo, si pretendemos imponernos una elección en nombre de un valor al cual no nos adherimos, y que no tiene para nosotros ningún poder de motivación, nos opondríamos precisamente porque esta elección no sería guiada por un valor, sino por una imposición. Pero si exigimos que los valores estén vinculados a nuestras motivaciones personales, corremos entonces el riesgo de ver nuestra elección y de comprometernos en nombre de un valor, es decir, basarnos en nuestra motivación, la cual es revelada por nuestra elección. Si este círculo se vuelve a cerrar, nuestras motivaciones (nuestros deseos) se convierten en las fuentes de nuestros valores, lo cual resultaría una explicación escueta y vacía de sentido.

Relacionando esto con la toma de decisiones que abordamos en la primera parte de este capítulo, existe un problema al querer liberar a la decisión de los valores, lo cual es sumamente común al buscar decisiones racionales. Hay que tener en cuenta que en la toma de decisiones intervienen los valores, lo cual se ha ignorado, ya que esto va en contra de la supuesta racionalidad que empapa a dichas decisiones.

Como vimos en el apartado anterior, la decisión ha tratado siempre de liberarse de subjetividades, lo que ha causado que la forma en la cual ha sido teorizada la teoría de las decisiones, haya sido completamente despojada de todo valor.

Consideramos que este despojo de toda esta carga valorativa no sólo en las decisiones, sino en las prácticas cotidianas del hombre al interior de las organizaciones, ha infringido necesariamente en la deshumanización, ya que el hombre es hombre debido no sólo a su capacidad de reflexividad, sino también a su capacidad de crear sentido y significaciones, a su capacidad de sentir, de amar, de odiar, de sufrir, etc.

Según Livet (2007), los filósofos han sido extremadamente sensibles al peligro que existe de reducir nuestros valores simplemente a nuestros deseos, por lo cual, se propusieron instaurar una división radical entre los hechos y las motivaciones, entre las creencias y los deseos.

De esta forma, si entonces creemos en algún valor, esta creencia no debería tener como único fundamento nuestro deseo. Sin embargo, los valores se relacionan inevitablemente a las motivaciones, ya que pensar en un valor que no podría jamás motivarnos sería un absurdo. De aquí se deriva que el vínculo entre valores y motivaciones, y la división entre las motivaciones, y las creencias que forman parte del ámbito del conocimiento, tengan así por consecuencia indirecta que la investigación en el ámbito del conocimiento deba tender a la neutralidad con relación a los valores, si quiere poder explicar los hechos.

Es por esto que algunos autores sostienen que los valores deben basarse en los hechos, ya que de lo contrario, se tratará simplemente de arbitrarias motivaciones subjetivas. Nuestros valores serán solamente las formas de proyectarnos en el mundo, ganando autonomía pero perdiendo su objetividad.

Levit (2007) menciona que se puede afirmar que en nuestras prácticas, mostramos una verdadera sensibilidad a los valores, al igual que podemos ser sensibles a los colores o a las formas. Si estas formas son propiedades reales, los valores se basarán también en propiedades efectivas de las situaciones, siendo que de esta forma el realismo de los valores está de vuelta.

Otro cuestionamiento además del de la objetividad de los valores, es aquel que tiene que ver con la forma en la cual tenemos acceso a ellos, los adquirimos y los interiorizamos, y también ¿es que los proyectemos o es que los descubrimos?

4.3. Un vistazo desde diversas disciplinas

Desde la psicología, Rokeach (1973), sostuvo que los valores humanos tenían una naturaleza, la cual contenía cinco implicaciones:

1. que el número total de valores que las personas tienen es relativamente pequeño,
2. que todos los hombres, se encuentren donde se encuentren, poseen los mismos valores pero en diferentes grados,
3. que los valores se organizan en sistemas de valor,
4. que los antecedentes de los valores humanos pueden ser ubicados en la cultura; la sociedad y sus instituciones; y la personalidad,
5. que las consecuencias de los valores humanos serán manifestadas virtualmente en todos los fenómenos que los científicos sociales consideren digno de investigar y entender.

Siguiendo con este mismo autor, con estas cinco implicaciones se puede decir que el concepto de valor, más que cualquier otro, debe ocupar un lugar central en las Ciencias Sociales, debido a que más que ningún otro concepto, el valor también es una variable que interviene y que muestra la promesa de ser capaz de unificar la aparente diversidad de intereses de todas las ciencias que se interesan en el comportamiento humano (Rokeach, 1973: 3).

En sociología, encontramos la posición de Raymond Boudon quien en su obra "*La sens des valeurs*" (1999) y después de haber evocado la extraordinaria diversidad de explicaciones dadas acerca de los valores, se pregunta si se debe aceptar la idea de una irremediable ruptura entre lo positivo y lo normativo, constatando que existe la impresión de que la teoría y la empiria en cuanto a los valores, parecerían no reconciliarse jamás; que la investigación se ha dedicado a la yuxtaposición sin interpretación de encuestas sociológicas ciegas y de teorías filosóficas vacías, es decir, de encuestas descriptivas y de teorías donde no sabemos a qué realidades han sido aplicadas.

Para los psicólogos que se interesan en la motivación, los valores son quienes determinan la acción, ya que son ellos quienes permiten responder a la pregunta de porqué nos comportamos como lo hacemos.

Siguiendo a Wach y Hammer (2003), la aproximación de Schwartz (1992) para comprender un poco más acerca de los valores resulta interesante desde tres puntos de vista: a) ofrece una explicación de los valores deliberadamente no contextualizada, es decir que postula que es posible aproximarse a los valores de la persona de forma directa sin necesidad de situarla en un contexto preciso; b) propone demostrar la universalidad de la estructura de los valores humanos no en relación de importancia, sino en cuanto a las relaciones (positivas-negativas) que existen entre ellos; y c) por el método que utiliza.

Al igual que Rokeach (1973), Schwartz (1992) subraya que el concepto de valor es susceptible de unificar los puntos de vista desde diversas ciencias que estudian al comportamiento humano, asimismo, propone una teoría de la universalidad de la estructura de los valores, valores que serán la expresión de exigencias universales características de la existencia humana.

Para Rokeach (1973) es de suma importancia poner el concepto de valor al centro de todas las investigaciones en Ciencias Humanas. Según este autor, el valor es una creencia durable que se traduce por la elección de una conducta o de un objetivo de existencia que preferimos, personalmente o socialmente, a los modelos de conducta o a los objetivos opuestos o contrarios.

En consecuencia, el valor tiene componentes cognitivos, afectivos y comportamentales, además de que es relativo, es decir, que los valores son aprendidos. Si embargo, en el crecimiento, nos encontramos en situaciones donde los valores se enfrentan, entonces debemos decidir y escoger, dependiendo las circunstancias y los objetivos que busquemos. Por medio de la experiencia y la maduración es que aprendemos a integrar los valores en un sistema jerárquicamente organizado, en el que cada valor es ordenado según su importancia relativa con relación a los demás.

Desde esta perspectiva, el valor es durable, aunque también es capaz de evolucionar, lo que significa que es a la vez estable y susceptible de ser modificado. Igualmente, el valor no es solamente una preferencia, sino una concepción de lo preferible.

En resumen, para Rokeach (1973), un valor es *“una creencia, durable, relativa, que se refiere a un modo de conducta o a un objetivo en la existencia, y es una preferencia pero igualmente una concepción de lo preferible”*.

Schwartz (citado en Wach y Hammer, 2003) define los valores como *“las motivaciones transituacionales organizadas jerárquicamente que guían la vida”*. Su definición se inscribe en la continuidad de Rokeach, ya que para él los valores son conceptos o creencias que se relacionan con los fines o con los comportamientos deseables para sí mismo pero también en referencia al grupo social; que trascienden las situaciones específicas, es decir que los valores tienen sentido en varios ámbitos (en sí mismo, en el medio profesional, con los amigos); son la expresión de motivaciones destinadas a atender objetivos específicos como la seguridad, la realización, la autonomía, etc.; guían la acción y permiten evaluar los comportamientos de las personas o los eventos; y finalmente, que son ordenados según su importancia (jerarquización) relativa en tanto que principios u objetivos que guían la vida

Según estas características, para Schwartz los valores son las metas o los objetivos que sirven a los intereses de una entidad social, pudiendo motivar la acción y la elección de un comportamiento, dándole una dirección y una intensidad emocional. Los valores provocan efectos diferentes según como sean aplicados y son adquiridos ya sea por la socialización, por la influencia del grupo dominante o por un aprendizaje personal, único e individual.

Asimismo, los valores para este autor son capaces de cumplir tres exigencias humanas universales que son: a) satisfacer las necesidades biológicas de los individuos; b) permitir la interacción social; y c) asegurar el buen funcionamiento y la supervivencia de los grupos.

La necesidad de hacer posibles estas tres exigencias, también las podemos encontrar en el ámbito de las organizaciones, ya que para que la organización funcione, logre sobrevivir, y exista interacción entre sus miembros, resultan indispensables los valores y su cohesión.

Schwartz al igual que Rokeach afirma que las dimensiones estructurantes de los valores no son independientes las unas de las otras, sino que forman conjuntos organizados: ellas son interdependientes y pueden entrar en conflicto⁴¹.

Precisamente, el hecho de que existan antagonismos e incompatibilidades entre los valores es una de las ideas fundamentales que atraviesa la visión del mundo propuesta por Weber.

Analizados desde una perspectiva antropológica, los valores representan las normas ideales de comportamiento sobre las que descansa la cultura como modo de vida integrado. Sin embargo, esta connotación parecería confundir o empalmar al valor con la norma. A este respecto podemos argumentar que más allá de la norma, los valores son convicciones arraigadas, las cuales hacen y dan sentido al hombre en un medio social dado. El hombre puede o no estar de acuerdo con la norma, la puede o no respetar; sin embargo los valores forman parte de sí mismo, por lo cual inconscientemente actúa de acuerdo a ellos.

4.4. Valores Organizacionales

En los últimos 20 años, el interés en los valores se ha ampliado más allá del individuo, llegando a otro nivel de análisis que involucra colectividades y organizaciones.

Rokeach (1979) afirma que un aspecto de gran alcance acerca del concepto de valores es que puede ser aplicado provechosamente al estudio de individuos, grupos,

⁴¹ No obstante los aportes tanto de Rokeach como de Schwartz, hay que destacar que sus aproximaciones son universalistas.

organizaciones, instituciones, países y sociedades. Cada una de estas entidades se puede pensar como *poseedor* -generalizando creencias arraigadas acerca de la deseabilidad de ciertos modelos de conductas o de estados del extremo de la existencia-, es decir, valores (Kabanoff y Daly, 2002).

Scott (2002) argumenta que en el nivel individual, los valores se conciben como creencias. Por esta razón, aparentemente, no resulta fácil evidenciar que una organización pueda tener creencias sobre cualquier cosa. Los miembros de las organizaciones pueden tener creencias, pero la organización en sí misma no tiene capacidades cognoscitivas, razón por la cual se plantea la pregunta acerca de si las organizaciones pueden tener valores.

Sin embargo, hablamos de los valores organizacionales, sugiriendo que el concepto de valores según lo definido para los seres humanos es una metáfora útil para algo que también observamos en las organizaciones. De hecho, mucha de la literatura sugiere que los valores de una organización, son fuerzas poderosas que pueden afectar el comportamiento de un individuo en una organización (Scott, 2002).

Vandenberghe y Peiró (1999) sostienen que una forma común por la cual la cultura organizacional puede ser operacionalizada, es a través de los valores (Chatman, 1989; O'Reilly, Chatman y Caldwell, 1991). De hecho, la cultura organizacional puede ser vista como un sistema de valores que sostiene la actividad de los miembros de la organización. La noción de *valor*, se refiere a las grandes metas implícitas que pueden dirigir el comportamiento de los individuos en el trabajo (Chatman, 1989).

Estos autores muestran que han existido diversas investigaciones empíricas que en su conjunto, han demostrado que la adopción de ciertos valores organizacionales influyen directamente las reacciones de los individuos en su trabajo (Sheridan, 1992; Rousseau, 1990; Quinn y Spreitzer, 1991).

Según Vandenberghe y Peiró (1999), aparte de proporcionar una manera conveniente por la cual las culturas organizacionales pueden ser descritas, los valores también representan una forma significativa para definir las preferencias individuales por ciertas culturas organizacionales (O'Reilly et al., 1991) o su preferencia por determinados valores (Cable y Judge, 1996 y 1997).

Así mismo, los valores pueden también afectar el comportamiento organizacional a través de la relación persona-organización (P-O). En esencia, la perspectiva P-O implica que los valores organizacionales e individuales pueden afectar el comportamiento del empleado con efectos de interacción. Es decir, la fuerza de la relación entre los valores organizacionales y las variables resultado, pueden variar en función de los valores personales de los empleados (Vandenberghe y Peiró, 1999).

Scott (2002) hace una revisión acerca de la literatura que se ha escrito acerca de los valores organizacionales para ver las definiciones que se le han dado al término *valor* en un contexto organizacional, llegando a lo siguiente “*pensando que las definiciones de valores varían demasiado, se encuentran dos definiciones comunes que son: 1) aquello que son los valores de los miembros de la organización (Enz, 1986; Schein, 1992), y 2) aquello que es importante para la supervivencia y el florecimiento de la organización (Selznick, 1992; Bellah, Madsen, Sullivan, Swidler y Tipton, 1992)*”.

Mientras que la primer definición se ha utilizado comúnmente en estudios empíricos, Scott (2002) argumenta que la segunda definición es más apropiada para el nivel de análisis de la organización, ya que la primer definición hace imposible distinguir valores entre las organizaciones que son uniformes o que los miembros tienen los mismos fines, de las organizaciones que tienen diversos propósitos.

De la misma forma, para sustentar esto, hay evidencia empírica que apoya la visión de que los valores organizacionales no se alinean siempre con los valores individuales de los miembros de la organización (Mueller y Wornhoff, 1990; Martin, Feldman, Portilla y Sitkin, 1983). Esto puede ser porque las organizaciones tienen propósitos diferentes a los

individuos (Niebuhr, 1946), por que los valores son necesarios para complementar al otro (Rawls, 1971), porque los valores organizacionales son determinados por una minoría en la organización (Enz, 1988), porque las organizaciones tienen otros miembros externos como los stakeholders (Donaldson y Freeman, 1994; Calton y Chaval, 1995), porque los individuos tienen diversos valores así que interactúan con sus valores al ser miembros de la organización (Beyer y Lutze, 1993; McCoy, 1986), o porque las organizaciones no pueden reconocer o desinteresarse en el reconocimiento de los valores electos por la gente. Por todas estas razones, Scott (2002) propone que los valores deben ser definidos (y medidos) como *“aquello que es importante para la supervivencia y el florecimiento de la organización”*.

En el contexto organizacional, los valores son aquello que resulta importante para el cumplimiento de las metas organizacionales -aquello que ayuda a la organización a sobrevivir y prosperar-. En cuanto un valor responde al propósito de la organización, ya se reconoce que este valor es de la organización (Scott, 2002).

Otra forma de entender los valores en el contexto organizacional, es la que ofrece Kabanoff y Daly (2002), quienes utilizan el término de valores esposados (espoused values) para clarificar la distinción entre lo que se ha estudiado y lo que definen algunos como valores organizacionales (Rousseau, 1990), que son los valores compartidos por todos los miembros o por una proporción considerable, dentro de una organización, o los valores vistos como la forma de ejecutar las prácticas en la organización (Trice y Beyer, 1993).

5. Tres Variables: Decisiones, Formas de intercambio y Valores

Como hemos visto, este capítulo lo hemos destinado a la descripción de las variables de análisis de esta tesis, tomando aproximaciones desde distintas disciplinas, esto con la finalidad de complementar los aportes que encontramos desde los EO, es decir, tal y como lo argumentamos al inicio de esta investigación, nos estamos apoyando en interdisciplinariedad.

De esta forma y resumiendo, a la decisión la hemos definido como un relato siempre interpretable, multi-racional, dominado por la multifinalidad, marcado por el reconocimiento de varios fines posibles, simultáneos y fraccionados, el cual es permeado no sólo por los imperativos de la racionalidad, sino también con lo esencialmente humano, es decir, los valores, los sentimientos y las pasiones. En este contexto, la decisión es compleja, ambigua e incierta.

Los valores son las articulaciones del ser humano, que se convierten en las justificaciones últimas de toda expresión (Gusdorf, 1953); lo cual en la organización puede definirse como las grandes metas implícitas que pueden dirigir el comportamiento de los individuos (Chatman, 1989) y como todo aquello que es importante para la supervivencia y el florecimiento de la organización (Scott, 2002).

Finalmente, el intercambio es concebido como una condición necesaria para la existencia humana. El hombre es un animal político como lo decía Aristóteles, por lo cual necesita vivir en comunidad. El hombre por sí mismo es incapaz de satisfacer todas sus necesidades, por lo cual necesita del otro. El intercambio puede ser representado en dos formas distintas: el contrato, que se trata del intercambio meramente mercantil; y la reciprocidad, donde se intercambian aquello que no es negociable. En esta investigación nosotros nos hemos apoyado en las tesis provenientes de la reciprocidad como forma de intercambio, donde la expresión de dicho intercambio es la solidaridad.

Obviamente en la definición de intercambio y sus formas que acabamos de enunciar intervienen sentimientos, afectos, pasiones, entre otras cuestiones, razón por la cual lo concebimos como un intercambio humano, en el que el amor, la fraternidad y la generosidad también se hacen presentes.

De esta forma, en este apartado hemos analizado distintos conceptos que consideramos direccionadores en el entendimiento de la identidad de las OSC, conceptos tales como: la solidaridad, la fraternidad, la generosidad, la caridad, el humanismo y el amor.

Según nuestro planteamiento inicial en esta tesis, las tres variables antes definidas, y los conceptos que acabamos de mencionar, influyen en la re-construcción identitaria. Tanto las variables como los conceptos direccionadores, interaccionan para producir la identidad organizacional.

Una vez concluido el apartado teórico-conceptual tanto de las variables de análisis como de los conceptos direccionadores, nos dimos a la tarea de poder ubicar estas variables en algún modelo de análisis, el cual pudiera explicarnos o hacernos inteligible la re-construcción de la identidad organizacional. De esta forma buscamos algún modelo con el cual pudiéramos hacer analizable nuestro problema de investigación.

De esta forma, encontramos cabida en tres modelos de análisis propuestos por René Bédard (1995-2007). Estos modelos son el rombo filosófico, la trilogía administrativa y finalmente las cuatro formas de ser.

En el capítulo siguiente haremos una descripción de dichos modelos, con la finalidad de apoyarnos en ellos e ir armando el soporte para dar respuesta a nuestra pregunta inicial y de esta forma, cumplir con los objetivos de dicha investigación.

¿Cómo procede el experto en Ciencias Sociales? Observa ciertos hechos y sucesos de la realidad social que se refieren a la acción humana y construye pautas típicas de conductas o de cursos de acción a partir de lo que ha observado. A continuación, coordina, con estas pautas típicas de cursos de acción, modelos de un actor o actores ideales, a quienes imagina dotados de consciencia. Esta consciencia, sin embargo está restringida de tal modo que no contiene más que los elementos significativos para aplicar las pautas de cursos de acción observadas. Así atribuye a esta consciencia ficticia un conjunto de nociones, propósitos y fines típicos, a los que se presupone invariables en la consciencia especiosa del actor-modelo imaginario. Se supone que este homúnculo o títere está relacionado en sistemas de interacción, con otros homúnculos o títeres contruidos de manera similar. Entre estos homúnculos como los que el especialista en Ciencias Sociales puebla su modelo del mundo social de la vida cotidiana se distribuyen conjuntos de motivos, fines y roles (en general, sistemas de significatividades) de la manera requerida por los problemas científicos investigados. Sin embargo –y este es el problema principal- tales construcciones no son en modo alguno arbitrarias sino que están sujetas a los postulados de coherencia lógica y adecuación. Este último significa que cada término de tal modelo científico de acción humana debe ser construido de modo que un acto humano efectuado dentro del mundo real por un actor determinado, según lo indica la construcción típica, sería comprensible para el actor mismo, así como para sus semejantes en términos de interpretaciones de sentido común de la vida cotidiana”.

Alfred Schutz

“El problema de la Realidad Social. Escritos I”

CAPÍTULO V

MARCO CONCEPTUAL DE APOYO

1. Introducción

En este capítulo, haremos una breve descripción teórica acerca de tres modelos de análisis que nos han servido de apoyo a lo largo de la investigación, los cuales consideramos fundamentales para comprender la realidad que pretendemos desentrañar en cuanto a la identidad organizacional tanto en nuestra investigación teórica como en la empírica.

De la misma forma, una vez descritas las variables de análisis utilizadas en esta investigación en el capítulo anterior, construiremos un puente, explicando las variables de análisis, junto con los modelos de análisis propuestos en este apartado, y con algunos hallazgos en el campo.

Estos tres modelos de análisis son los formulados por Renée Bédard (1995-2008), quien con base en su experiencia, los ha propuesto, desarrollado y perfeccionado. Se trata de tres modelos de análisis que resultan pertinentes para poder estudiar cualquier tipo de organización, así como también, comprender la lógica que subyace en sus unidades de trabajo respectivas. Cada uno de estos modelos, nos muestran desde los aspectos más visibles, hasta aquellos que nos resultan imperceptibles, aquellos elementos fundadores, aquellas partes constituyentes que les dan origen y razón de ser a las prácticas, procesos y conductas de las personas y de las organizaciones, razones por las cuales, nos apoyamos en ellos para la presente investigación.

Los 3 modelos de referencia son:

1. Un esquema que integra las cuatro grandes ramas de la filosofía: praxeología, epistemología, axiología y ontología, mejor conocido como *Rombo filosófico*;

2. Una redistribución de funciones a partir de tres grandes necesidades humanas, conocido como *La trilogía administrativa*, la cual comprende la supervivencia material (producción y creación), la solidaridad social (la protección y la seguridad) y la vida simbólica (gobierno e interés general), funciones que determinan las representaciones colectivas propias de las sociedades occidentales.
3. Y finalmente *Los cuatro modos de ser* identificados como: la consciencia mítica; el pensamiento sistemático, el espíritu pragmático y la actitud relacional.

Estos modelos de análisis son una construcción simplificada de la realidad de tipo ideal, y que pretenden ser operativos, es decir, que pretenden facilitar y ser útiles a la hora de querer observar, describir o explicar un fenómeno determinado.

Lo interesante y útil de estos modelos, es que fueron construidos de una forma estrictamente empírica a partir de observaciones sobre las prácticas administrativas y de preguntas surgidas con base en estas observaciones, por lo cual consideramos que son modelos bien fundamentados que nos son útiles para poder observar, describir, analizar y explicar las actividades propias de cualquier tipo de organización, en este caso, de las OSC, debido a que como lo mencionamos más arriba, son modelos que toman en cuenta las dimensiones frecuentemente olvidadas en el estudio de las organizaciones, por ejemplo, la parte axiológica y ontológica de las prácticas y conductas al interior de cualquier organización. Analizando la organización a partir de estos modelos, también podemos encontrar la singularidad que orienta y guía el comportamiento de las personas, de un equipo o unidad de trabajo, o de la organización entera.

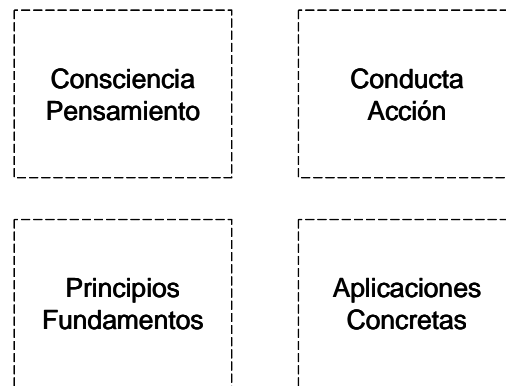
Consideramos que al estudiar un tipo de organización distinto a los demás -la OSC- , tanto las cuatro dimensiones tomadas en cuenta en el rombo filosófico como la trilogía administrativa y los cuatro modos de ser, así como sus interacciones, resultan de gran utilidad al querer explicar la forma en la cual la identidad de la organización es construida y re-construida a partir de las prácticas cotidianas y de las distintas formas de conducirse y de aprehender el mundo.

Así mismo, consideramos que es de suma importancia saber si las dimensiones encontradas en este tipo específico de organización, son similares o no a aquellas dimensiones que puedan existir por ejemplo en organizaciones burocráticas o flexibles. A continuación, describiremos cada uno de los modelos.

2. El Rombo Filosófico

En sus propuestas teóricas y para poder analizar y comprender el comportamiento de los dirigentes en el mundo Occidental, Bédard (1995) arma un cuadro de análisis compuesto por dos aspectos que integran ciertas características fundamentales del ser humano: por un lado *el dominio de la consciencia o del pensamiento*, y por el otro, *el de la conducta o de la acción*. Cada uno de estos aspectos comporta en sí mismo dos dimensiones: *los principios o los fundamentos* y *las aplicaciones concretas*.

Figura 18



Dominios fundamentales del Ser Humano

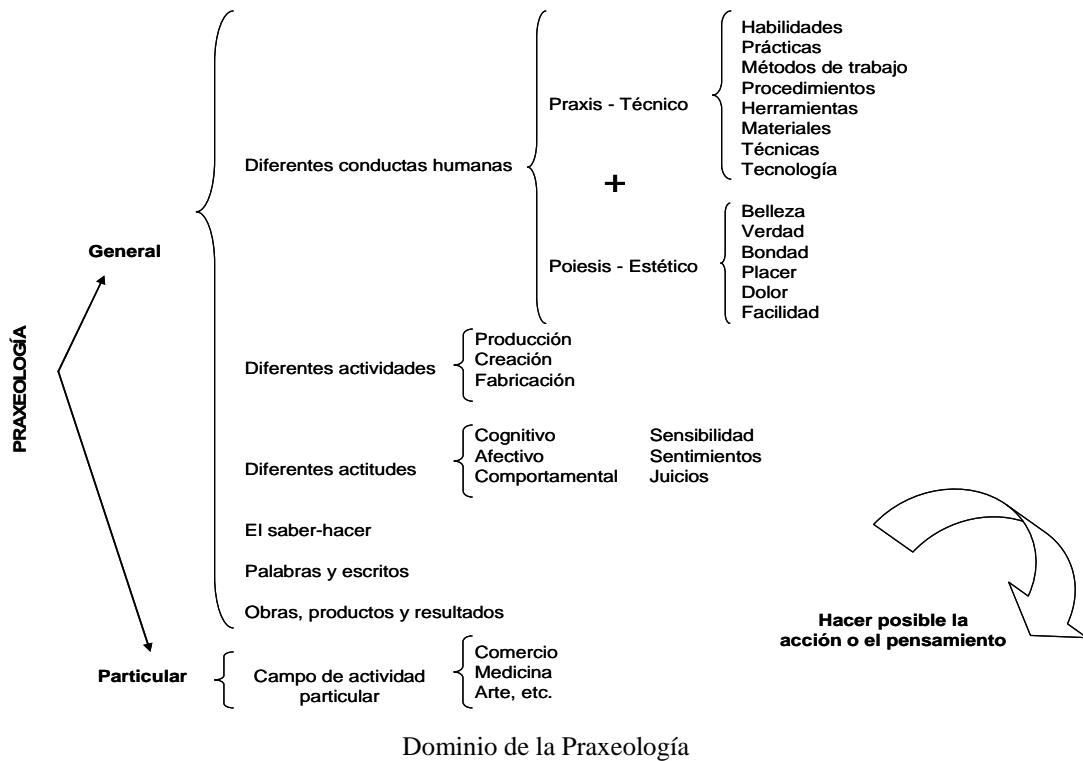
El planteamiento comprende entonces cuatro partes: el ser, los valores, el conocimiento, y al final el saber-hacer. El esquema que surge al querer analizar estos cuatros aspectos así como sus interacciones, es el del *rombo filosófico*, el cual agrupa los cuatro componentes de cualquier acción que son: la ontología (el ser), la epistemología (el conocimiento), la axiología (los valores), y finalmente la praxeología (el saber-hacer).

2.1. La Praxeología- El saber-hacer

Bédard (2004) utiliza este término en un sentido amplio para englobar todos los aspectos de la actividad humana, incluyendo el conocer, la acción, el hacer y todas sus diferentes realidades. Es el dominio inmediatamente accesible a la observación, es aquel de las conductas y de las actividades ligadas al trabajo.

El objeto propio de esta dimensión es la realidad material en todas sus dimensiones: objetivas y subjetivas, formales e informales, visibles e invisibles. Es la materialización de algo, la acción real junto con todos aquellos elementos que intervienen en la actividad creadora. La praxeología comprende entonces desde un punto de vista general y particular todas las actividades descritas en el siguiente esquema:

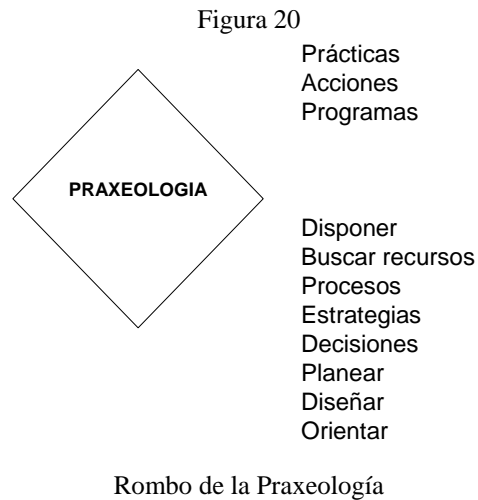
Figura 19



Lo interesante de esta dimensión, es que no solamente toma en cuenta aquellas actividades que tienen que ver con la producción en sentido formal, estricto o económico,

sino que también da cabida a aquellas actividades de creación como la estética, el juicio y el arte.

En cualquier organización, esta parte del rombo la podemos encontrar en las siguientes actividades:



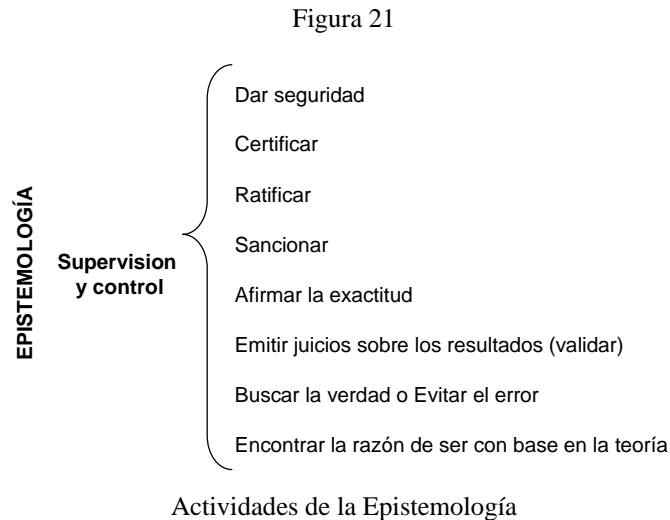
2.2. La Epistemología – El conocimiento

Como parte componente del rombo, la epistemología no es vista como un territorio particular, una disciplina o un campo del saber, sino que designa el estudio de la actividad de conocimiento bajo todas sus formas así como el estudio crítico de los saberes que de ella resultan, cumpliendo una función general de vigilancia crítica, es decir que ejerce su autoridad sobre todos los territorios especializados, siendo su objetivo la búsqueda de *la validez* (Bédard, 2004).

De esta forma la epistemología nos da los instrumentos que permiten hacer progresar una práctica sometiéndola a un examen sistemático y a una rectificación metódica y permanente. De la misma forma, trata de garantizar el marco conceptual implicado, no los conocimientos como tales, sino las condiciones que preceden a su formación, es decir *el método*.

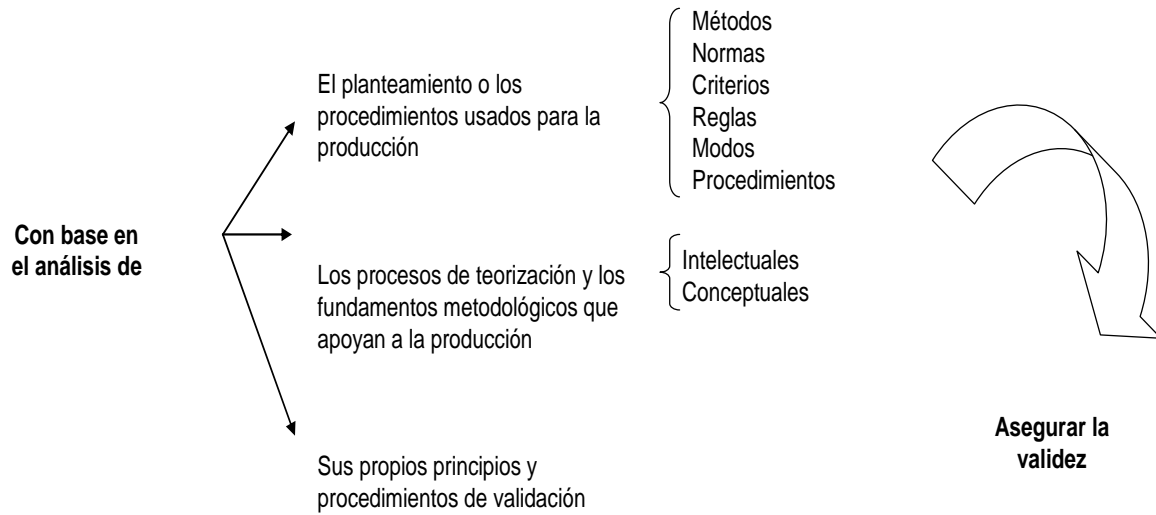
La epistemología tiene por objeto el acto de conocer, es el estado de la reflexión general, de las teorías, de la metodología, de las técnicas de investigación. Sin embargo, no existe un acuerdo general en cuanto a su significado, podemos entenderlo como el estudio del conocimiento en general, o el estudio de las ciencias, teniendo por objeto tanto el estudio crítico de los principios, las leyes, los postulados e hipótesis científicas, como el estudio de las ciencias consideradas como las realidades que se observan, describen y analizan (Bédard 2004: 16).

En el siguiente esquema podemos observar las actividades propias de esta dimensión:



El papel de vigilancia que ejerce la epistemología es crítico y reposa sobre tres aspectos fundamentales:

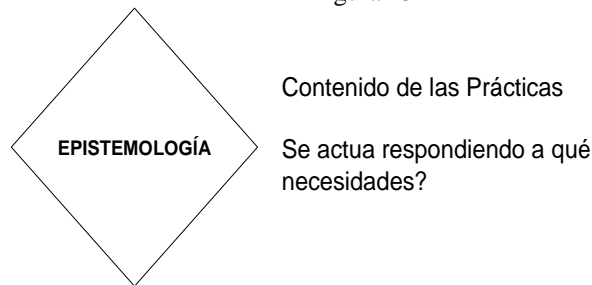
Figura 22



La Vigilancia de la Epistemología

Se trata de las condiciones intelectuales y metodológicas que validan a la acción. Y comprende:

Figura 23



Rombo de la Epistemología

2.3. La Axiología – Los valores

La palabra axiología proviene del griego αξιολογία que quiere decir aquello que es valioso o estimable, y de λογος que significa tratado; es decir que etimológicamente significa el tratado de los valores.

Designa el campo de los valores individuales y colectivos, es decir los valores morales y culturales, así como los principios y los sistemas de creencias que determinan las costumbres (Bédard 2004: 18).

La axiología comprende dos dimensiones: la ética y la moral. Ambas concepciones se refieren al carácter que se va gestando a lo largo de la vida del hombre; es decir el conjunto de hábitos y maneras de ser; los cuales se juzgan admisibles, dependiendo de una sociedad dada.

Es común confundir a la ética con la moral, lo cual es un gran error. Cuando hablamos de *ética*, generalmente nos referimos al estudio del comportamiento moral del hombre en sociedad. Se trata de la forma en la que las personas interpretan las normas morales, lo cual implica necesariamente el pensamiento, la conciencia, los sentimientos y las emociones.

Cuando hablamos de *moral*, nos referimos precisamente al conjunto de normas, valores y costumbres por medio de las cuales es posible juzgar algún acto; es decir, diferenciarlo según sea bueno-malo; correcto-incorrecto; justo-injusto; etc.

Como ya lo habíamos mencionado, Gusdorf (1953) define los valores como articulaciones del ser humano, que se convierten en las justificaciones últimas de toda expresión. Ellos vienen en todo instante a autorizar y consagrar la realidad, a hacerla posible, a legitimarla, es por eso que son un elemento indispensable a tomar en cuenta al querer comprender la identidad no solo individual y social, sino también organizacional.

Precisamente en la dimensión axiológica el centro de gravedad es el valor; es él quien determina aquello que es aceptable, lo cual implica una preferencia, es decir un sentimiento o juicio por medio del cual elegimos algo en lugar de otra cosa.

Al igual que la epistemología, la axiología ejerce una función de vigilancia crítica con respecto a la praxeología para asegurar su legitimidad por los juicios de valor que ella conlleva.

Mientras que una práctica o acción es considerada válida cuando ha sido sometida a todas las formalidades necesarias en el momento presente (epistemología), una práctica o

acción es valiosa en sí misma con respecto al futuro y al efecto que de ella se derivará, por el hecho de ser admitida (axiología) (Bédard, 2004).

En esta parte del esquema, la parte simbólica de las prácticas de cualquier conducta y actividad humana se hace presente.

Como seres humanos nos encontramos impregnados de subjetividad, somos los que elegimos o quienes preferimos, y al momento de hacerlo, impregnamos nuestra decisión de nuestros valores, ya sea consciente o inconscientemente, se trata de algo así como la legitimación moral de la acción y las prácticas, es decir, que implicamos la voluntad, aspecto opuesto a la normatividad.

Figura 24

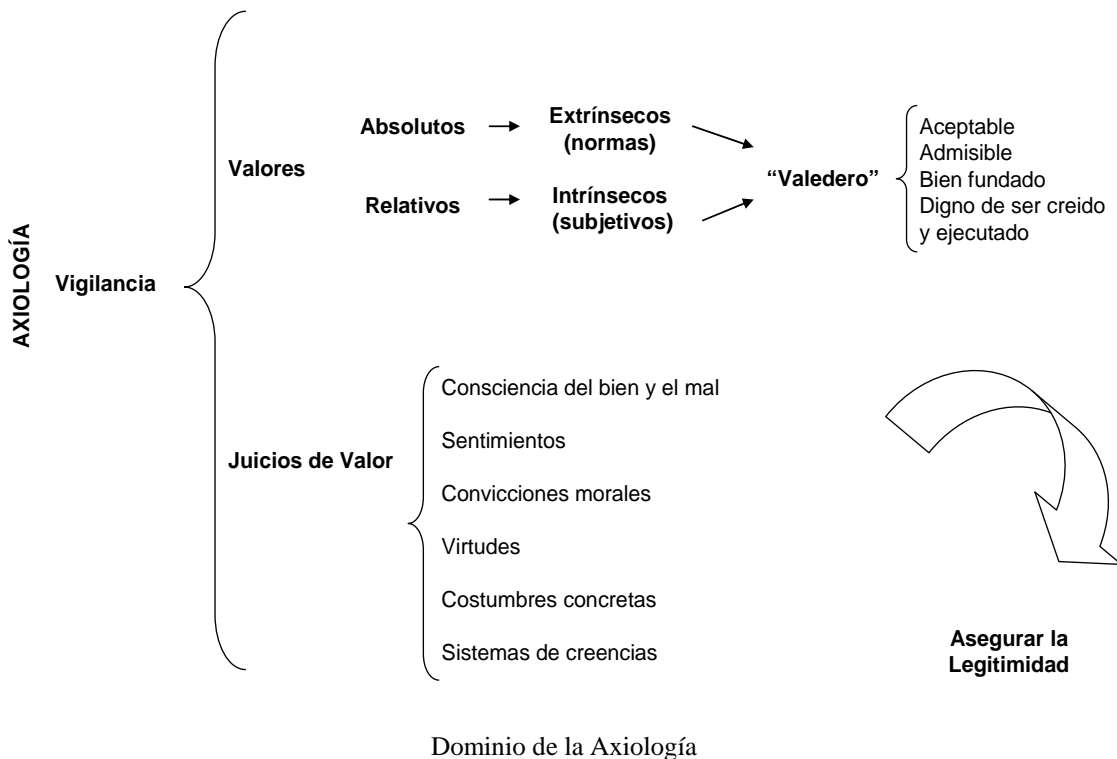
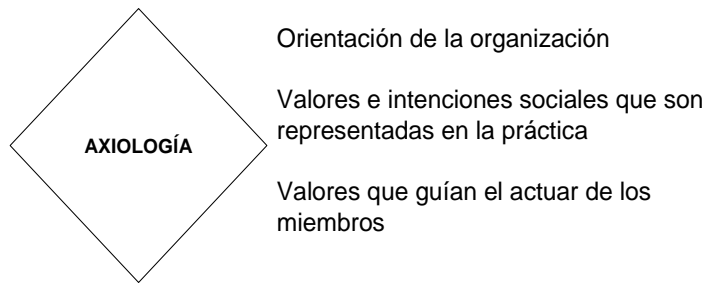


Figura 25



Rombo de la Axiología

Con esto nos podemos dar cuenta de la complementariedad de las dimensiones epistemológica y axiológica en lo que se refiere a la vigilancia de las prácticas, para que ellas sean legítimas, válidas, valederas y coherentes con respecto a la última dimensión que a continuación describiremos.

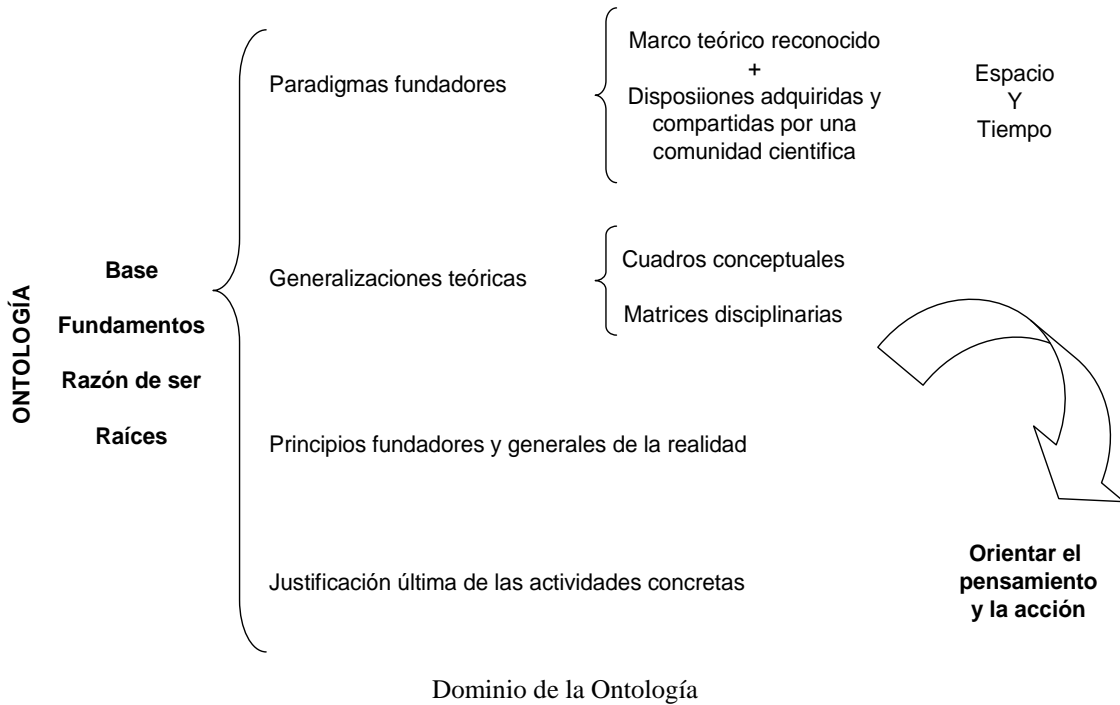
2.4. La Ontología- El Ser

Antes de describir esta última parte del rombo y no por eso menos importante, cabe destacar que así como la epistemología y la axiología validan y legitiman la parte visible y convertida en acción del rombo -la praxeología-, ellas no tienen en sí mismas una razón de ser. Para que estas tres partes interrelacionadas del rombo tengan un sentido, hace falta que tengan una base sólida, la cual es dada gracias a la ontología.

La ontología trata sobre los fundamentos conceptuales de la realidad. Ella es el componente más profundo del marco de referencia y por lo mismo, el más difícil de penetrar. Es la matriz y la base sobre la que las personas construyen todo su edificio conceptual, ético, crítico y práctico (Bédard, 2004: 20).

Las partes componentes y explicativas de la ontología las presentamos en el siguiente esquema:

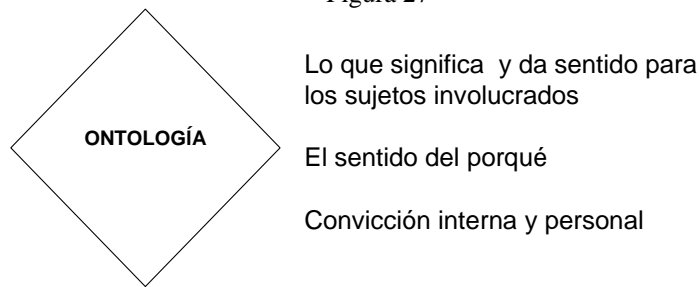
Figura 26



Dominio de la Ontología

Según Gusdorf (citado en Bédard 2004: 23), la ontología aporta una explicación sobre las relaciones de la persona con lo sagrado, con Dios, con lo desconocido, con el universo, consigo mismo y con los demás, es decir que ésta parte del rombo da respuestas a las interrogantes más profundas en cuanto a la realidad en la cual cada persona habita y coexiste.

Figura 27

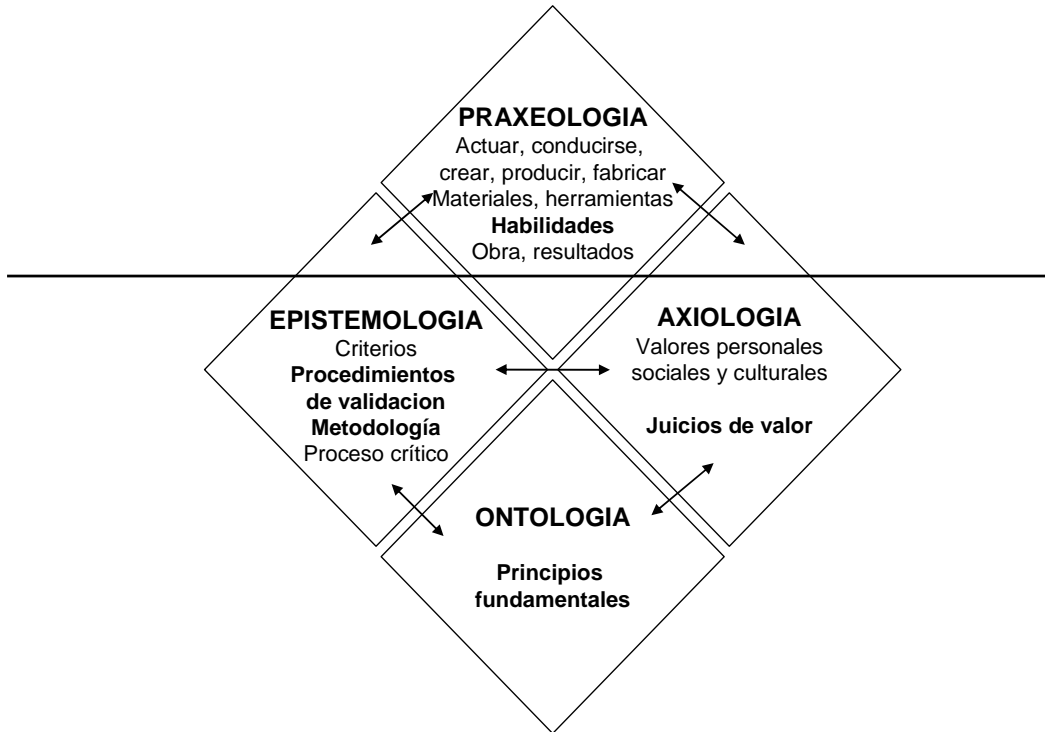


Rombo de la Ontología

La ontología constituye la piedra angular sobre la que reposan la axiología, la epistemología y la praxeología, lo que la figura del rombo permite observar.

El rombo conformado por los demás rombos (4 dimensiones) se esquematiza de la siguiente forma:

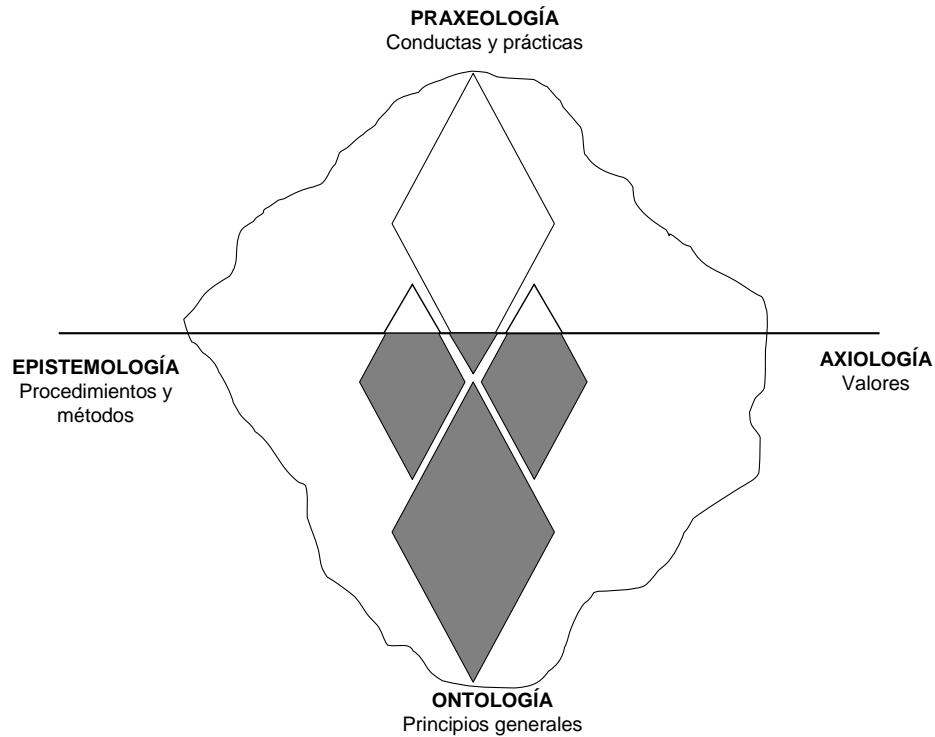
Figura 28



Rombo filosófico. Fuente: Bédard (1998; 2001; 2004; 2005; 2006)

Igualmente, Bédard traspone la imagen de un iceberg a este rombo, ya que es precisamente la forma en la cual se hacen perceptibles o no perceptibles a los sentidos dichas dimensiones.

Figura 29



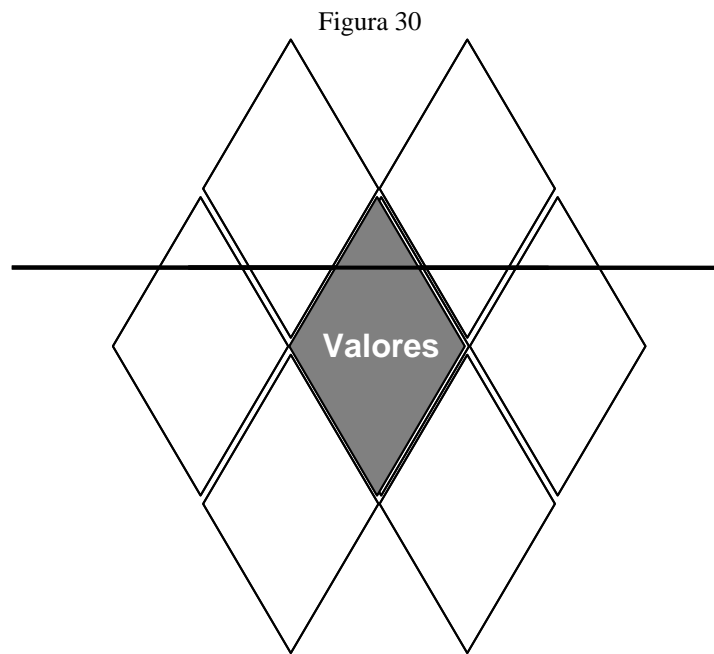
Rombo filosófico y iceberg. Fuente Bédard (2001, 2004; 2005; 2006)

Como pudimos observar, las cuatro partes del rombo no son entidades separadas sino aspectos particulares y convergentes de una misma realidad, es decir, que la existencia de una parte es condicionada por la presencia de las otras. Al encontrarse los cuatro componentes en constante interacción dialéctica se crea la armonía, mientras que una divergencia o un desacuerdo desembocan sobre las dificultades de funcionamiento⁴². Sin embargo, aunque las cuatro partes son complementarias, la ontología es la que funda y condiciona las otras tres.

La epistemología y la axiología ejercen cada una a su manera una función de vigilancia. La epistemología por medio del criterio de *validez*, y la axiología por medio del criterio de lo *valedero*.

⁴² Si aplicamos el rombo a una organización en su conjunto, un departamento o una unidad de trabajo, podemos descubrir que las fuentes de los problemas organizacionales pueden resultar de una incoherencia entre las dimensiones del rombo, sea por un exceso o por una carencia de la una o de la otra.

Este esquema del rombo filosófico lo podemos aplicar a las organizaciones, y lo que resulta sumamente importante es que los distintos rombos de distintas organizaciones o unidades de trabajo pueden coexistir, convivir y cohabitar gracias a una dimensión: *la axiológica*, es decir los valores. Por consecuencia, si no se comparten los valores, puede haber patologías y pérdida de armonía.



Interacción entre distintos rombos. Fuente: Bédard (2006)

En el esquema del rombo, tanto la epistemología como la praxeología no son problemáticas como tales, ya que se pueden adoptar unas u otras prácticas, al tiempo que se pueden aprender y enseñar. Si existen incompatibilidades con estas dimensiones, no hay tanto problema, ya que se puede cambiar en un momento determinado. El problema surge con las otras dos dimensiones, cuando hay incompatibilidad de valores por ejemplo, o cuando la parte ontológica no es coherente con el resto del rombo.

Para poder armar un esquema armonioso es necesario hacer preguntas a cada nivel del rombo, encontrar los significados para cada componente.

Es importante recalcar que en este esquema la axiología es vista como la filosofía aplicada, ya que se trata de convicciones profundas, al igual que la condición identitaria.

En este sentido, la axiología es concebida como la traducción de la ontología, lo cual resulta muy acorde con nuestra investigación, ya que nosotros estamos investigando la forma en la cual la identidad se construye y re-construye a partir de los valores, las formas de intercambio y la toma de decisiones.

3. La Trilogía Administrativa

Bédard (1995) desarrolló este esquema con base en uno preexistente Dumézil (1898-1986), quien consagró su vida a estudiar la llamada *ideología trifuncional indo-europea*, donde estudió los secretos de una representación mental, hoy inconsistente pero profundamente enraizada en la concepción del mundo, en las instituciones humanas y en las diversas formas simbólicas (el lenguaje, la religión, el arte, etc.) de una región en particular.

Sin embargo, como el estudio de esta civilización fue realizado con base en la mitología y el lenguaje, muchas veces fue cuestionada la existencia real de esta civilización, ya que no se cuenta con ningún testimonio original escrito acerca de su existencia. Es por eso que se le da el nombre de *ideología trifuncional*, donde la palabra ideología quiere decir, una concepción distinta del mundo, que se expresa de diferentes formas, por ejemplo la religión, la mitología, el derecho, la ciencia, la literatura, etc. (Bédard, 1995: 341).

La ideología trifuncional comprende tres esferas:

1. La soberanía, que se refiere a lo mágico-religioso y lo intelectual
2. La fuerza física y la energía combativa
3. La actividad productiva de la riqueza

Esta ideología designa los tres dominios fundamentales donde se ejerce la acción humana.

Figura 31



Tres dominios de la vida

Estos tres dominios que son complementarios, son necesarios para la armonía de todo conjunto humano organizado (el mundo y la sociedad) y para el hombre mismo.

Este esquema tripartita es de suma importancia, ya que permea profundamente el imaginario Occidental, fundando las grandes divisiones que utilizamos para estructurar lo real, lo sagrado (lo religioso, la ética, lo simbólico, lo cultural), lo social (lo político) y lo material (lo económico). Lo encontramos en una multitud de dominios y épocas como un arquetipo o un ideal de buen funcionamiento (Bédard, 1995; 1996).

Es interesante ver cómo en el estudio de las organizaciones, precisamente la vida afectiva y espiritual han sido ignoradas, prestando mayor atención en todo momento a la vida material.

Aplicando este esquema trológico a la organización, Bédard (2001: 15) nos menciona que representa una forma distinta de concebirla, presentándola como un sistema integrado que reposa sobre tres pilares o funciones de base, igualmente esenciales y complementarias, las cuales toda persona y toda sociedad debe realizar para sobrevivir y desarrollarse⁴³. Esta representación mental propiamente Occidental, Bédard (1995) la tradujo en un esquema conceptual de tres niveles, que incluye:

⁴³ Bédard (1995: 46) menciona que la trilogía expresa la teoría, la praxis y la poiesis, lo cual designa también un cuadro general de clasificación del conocimiento, a partir de la fuente de la cual emana.

1. *El poder soberano*: es el lugar de la definición de principios, del sentido de la referencia, de la soberanía del bien (la ética, la moral, la justicia y la verdad); el lugar de lo sagrado y de la sabiduría.
2. *La seguridad interna y externa*: representa la fuerza física y combatiente, el poder político.
3. *La fuerza productiva*: es la sede la actividad laboriosa o económica, de la utilidad y de lo agradable, de la perfección estética y técnica.

Estos tres componentes son necesidades y obligaciones vitales, son exigencias esenciales que se deben satisfacer y de las cuales no se puede prescindir, ya que constituyen la esencia de las actividades comunes de una persona, un grupo o una organización, y se concretan en la realidad bajo la forma de unidades especializadas o de actividades.

Al concebir estas tres grandes preocupaciones humanas como complementarias, nos encontramos con que la trilogía nos brinda un marco de análisis que nos ayuda a identificar en cada unidad especializada de la organización los problemas concretos, a darles un orden, a situarlos, y a analizarlos más allá de las fronteras y de los intereses de cada unidad, es decir, que este esquema ofrece la ventaja de situar cada parte de la organización según su propia contribución a una u otra de las tres grandes funciones generales, estudiando a la organización como un todo orgánico, donde no predomina ninguna función, ya que las tres tienen la misma importancia.

Al ser esta ideología fruto de una cierta forma de ser y de aprehender el universo, consideramos de suma importancia incluir este esquema en la investigación, ya que como un arquetipo, la trilogía permite identificar las propiedades y las características ideales de cada uno de los niveles y en consecuencia, permite precisar la esencia o la identidad de la organización que estamos analizando.

Las tres grandes esferas de responsabilidad que constituyen la *trilogía administrativa* que Bédard (1995) ha adecuado y perfeccionado son:

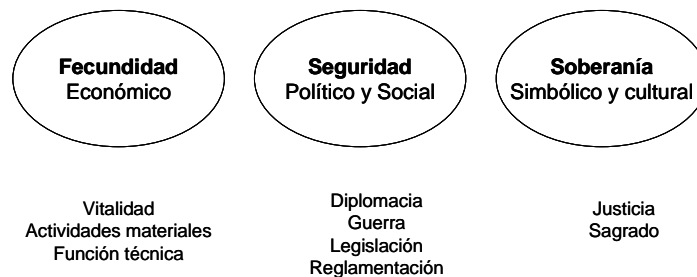
Figura 32



Tres grandes esferas de responsabilidad. Fuente: Elaboración propia con base en Bédard (2001)

O traducidas de otra forma:

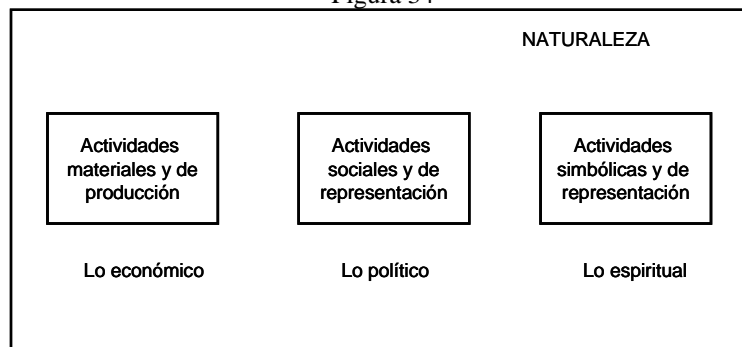
Figura 33



Contenidos general de los tres niveles. Fuente: Elaboración propia con base en Bédard (2001)

Según el antropólogo Lionel Vallée (1985), la actividad humana comporta tres grandes dimensiones estrechamente interrelacionadas: las actividades materiales de producción, las actividades sociales de relación y las actividades simbólicas de representación, que corresponden a los dominios económico, político y espiritual (o simbólico y cultural), donde el papel de la naturaleza es de suma importancia, debido a la influencia que ésta ejerce.

Figura 34



Tres dimensiones o sistemas según Vallée

Según este autor, para poder estudiar cualquier grupo humano, es necesario y pieza clave, descubrir y desentrañar los *sistemas de representación* que les son propios, ya que de esta forma podemos descubrir aquellos aspectos que son gravitantes en una sociedad determinada.

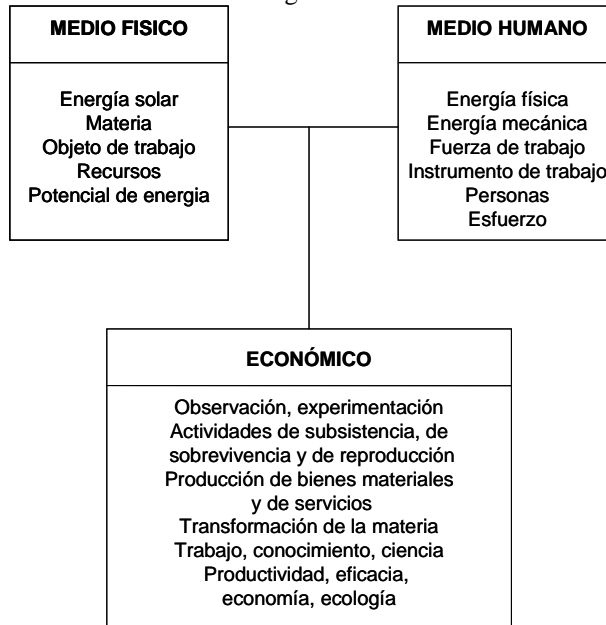
Este modelo se apoya igualmente en lo que es necesario para la supervivencia y también sobre algunas nociones secundarias como la fuerza (energía, poder, potencia) y la reciprocidad (relación, intercambio y transferencia); consideramos estas nociones sumamente interesantes para el análisis, es por eso que retomamos igualmente este modelo y sus 2 postulados esenciales que son los siguientes:

1. el elemento que distingue a lo vivo de lo inanimado es la acumulación de la energía y la utilización de esta energía en los fines de supervivencia;
2. la necesidad de supervivencia física y social hace necesario el establecimiento de relaciones significativas con la realidad aprehensible, lo mismo que con la realidad que resiste.

De estos postulados se deriva la primer relación observable, y la más importante, que es aquella que los seres humanos tienen con la naturaleza, ya que alrededor de esta relación es que se cristalizan y toman vida las demás.

Se trata más que nada de una relación de transferencia y de gasto de energía, la cual se traduce en las actividades de subsistencia, donde los humanos producen los bienes materiales para subsistir a partir de los recursos que provee la naturaleza, utilizando su energía. Como podemos observar, esta relación se trata de la función de producción creación de la ideología trifuncional.

Figura 35



El proceso de producción de bienes materiales. Fuente: Vallée (1985)

Siguiendo a Vallée (1985), la relación que toda colectividad humana mantiene con el medio ambiente se sitúa en un doble nivel:

1. lo conocido, que se expresa por la producción de conocimientos y de bienes materiales;
2. lo desconocido, que da lugar a las actividades de carácter simbólico así como a la producción de bienes inmateriales, los cuales son llamados *sistemas de representación*.

Son precisamente estos *sistemas de representación* los que construyen y re-construyen la identidad, los cuales nacen del sentimiento de impotencia que crea la naturaleza debido a las relaciones sociales siempre complejas que la empapan, siendo que los grupos humanos responden con la creación de un mundo de *potencias* que son en realidad todopoderosas y que tienen como objetivo asumir o compensar todas las impotencias que los afligen.

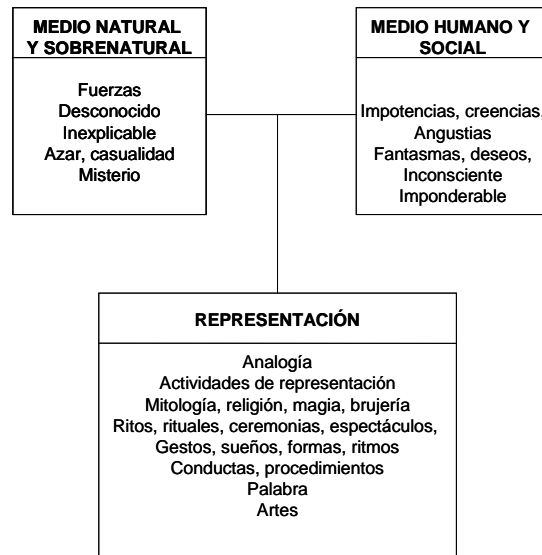
De esto se deriva que los sistemas de representación en cada sociedad sean distintos. Por ejemplo, en la civilización hindú encontramos una representación de la sociedad organizada mediante un sistema jerarquizado de castas, así como también los sistemas de *jati* y *varna*, y toda una explicación de lo sagrado, lo puro y lo impuro para esta civilización (Dumont, 1966; Deleury, 1978). Este tipo de organización es la que configura y reconfigura los valores, las convicciones, las normas y las tradiciones dentro de la organización social.

Balazcs (1978), en la “*Burocracia Celeste*” menciona que en la civilización China, existe todo un mundo nuevo con creencias, lengua y costumbres muy particulares, distintos de los demás (refiriéndose principalmente al Occidente), donde el poder y la burocracia tienen un gran peso. Igualmente Villemure (1996), nos expone las particularidades del management chino, donde predomina por ejemplo, una visión del mundo basada en el *Yin* y *Yang*, principios complementarios que rigen las prácticas de esa sociedad. Suzuki (1960), en los extractos de estudios en *Zen*, muestra cómo en la cultura japonesa, el budismo tiene un lugar preponderante. Clastres (1980) al abordar el estudio del mundo andino nos da constancia de cómo el conjunto de prácticas tales como fiestas, rituales, costumbres, la religión y los valores, giran en torno a diversos personajes que son importantes en esa cultura, por ejemplo los muertos, los ancestros y los Dioses.

Así encontramos que para representar lo inexplicable, el hombre busca no solamente darse una explicación satisfactoria, sino también conciliarla y controlarla. Para explicar y controlar las realidades que le son ajenas, el hombre procede por analogía con la realidad que conoce y que comprende⁴⁴.

⁴⁴ Aquí podemos mencionar por ejemplo, a la mitología, la cual ha soportado al mundo desde los antiguos griegos hasta nuestros días.

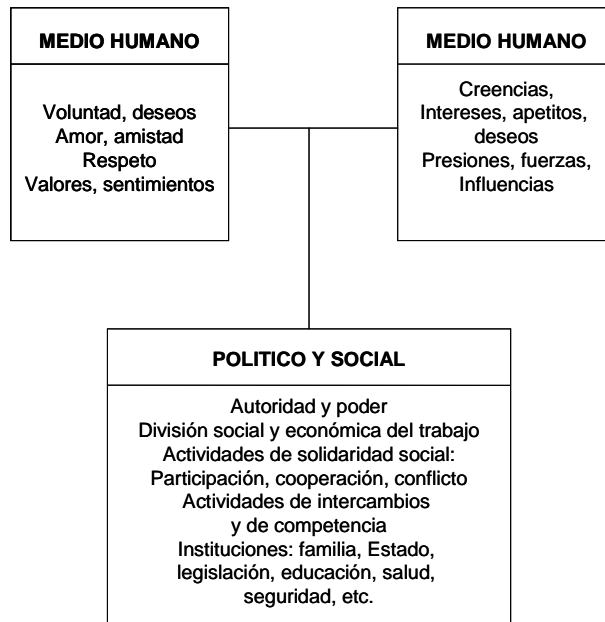
Figura 36



El proceso de simbolización. Fuente: Vallée (1985)

Los seres humanos son finalmente seres sociales. Fundamentalmente, las relaciones sociales se inscriben en las instituciones que están relacionadas a los procesos de producción y creación (lo económico) y a procesos de representación y de soberanía (la cultura, la religión, las actividades intelectuales y artísticas), las cuales se modelan a partir del principio fundamental de la división del trabajo (según la edad, sexo, diferenciación social, características biológicas, etc.), lo cual crea las relaciones sociales, las cuales son relaciones de solidaridad, y comprenden la participación, la cooperación, el conflicto, la competencia, etc.; esto con la finalidad de cumplir la función de protección y seguridad (Bédard, 1995).

Figura 37



El proceso de socialización. Fuente: Vallée (1985)

Ahora bien, lo interesante es analizar estos tres sistemas o procesos respecto al tipo de organización que es objeto de estudio en esta investigación, lo cual nos daría suficiente evidencia para aceptar o rechazar los planteamientos iniciales, respecto a que estas organizaciones son la paradojización de las organizaciones.

Resulta sumamente fructífero estudiar estos esquemas después de haber analizado el rombo filosófico, ya que éste se representa igualmente en estas tres grandes funciones, además de que se complementan.

A continuación daremos una breve descripción de cada parte componente de la trilogía.

3.1. La Producción y la Creación

Se refiere a la dimensión en la que se desarrollan actividades y operaciones comunes y visibles. Esta dimensión comprende el conjunto de actividades básicas que llevan a cabo la misión o la razón de existir de la organización.

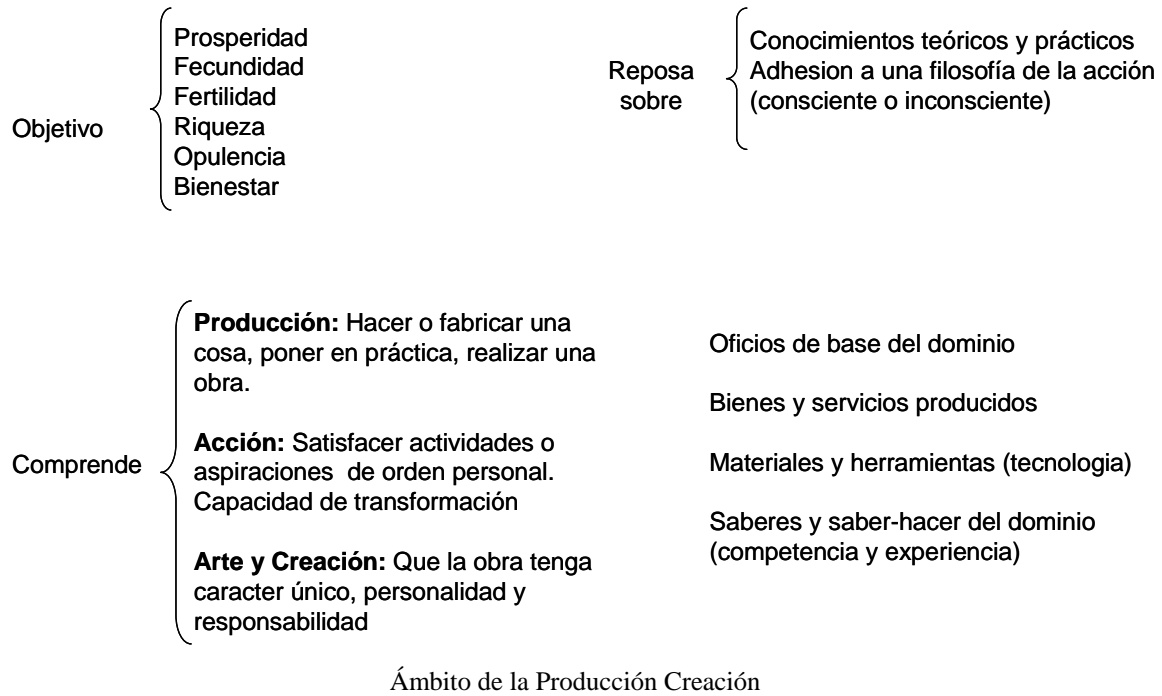
Bédard (2001: 16) menciona que en los últimos años este dominio ha sido estudiado sobre todo desde el punto de vista económico, sin embargo, esta perspectiva está lejos de representar realmente lo que ocurre en esta función. Como pudimos observar en la praxeología del rombo filosófico, la producción y la creación no se reducen sólo a los aspectos materiales y técnicos del trabajo, ni a la finalidad económica utilitaria, sino que también existen dimensiones estéticas, las cuales muchas veces resultan más importantes, ya que sin darnos cuenta, permean todas las actividades y las conductas. Estas dimensiones son sumamente difíciles de penetrar y de distinguir ya que tienen que ver con el imaginario y la vida afectiva.

Esta parte de la trilogía es la parte visible del iceberg del rombo filosófico, y es conocida como fecundidad en la ideología indoeuropea.

Al tomar esta parte del esquema como una función que debe cumplirse, encontramos que en todas las organizaciones estructuradas con base en unidades o departamentos especializados, es común encontrar la convivencia de lógicas distintas, las cuales configuran y re-configuran la identidad particular de cada una de las unidades, extendiéndose hasta la configuración de una identidad global de la organización. Y es precisamente esta cuestión la que nos interesa en esta investigación.

La función general de producción, los objetivos y las partes que la componen, las podemos observar en el siguiente esquema:

Figura 38



3.2. La Protección y la Seguridad

Cada organización se presenta también como un grupo social determinado, es decir, un cuerpo cívico y colectivo con la voluntad común de persistir, de aquí la obligación de reducir o de eliminar las amenazas internas y externas. Tal es el sentido de la función general de protección y de seguridad, cuya finalidad es asegurar la perennidad⁴⁵ del grupo, su protección y su seguridad (Bédard, 2001: 18).

Esta función designa en sentido estricto a la fuerza combativa, y comprende la función de defensa de la integridad del territorio y la seguridad externa. Esta parte de la trilogía es conocida como fecundidad en la ideología indoeuropea, donde hay tres aspectos emblemáticos que son: un cuerpo social vasto, la abundancia y el bienestar.

En esta dimensión se entremezclan distintos valores, no sólo los que tienen que ver con la acumulación o el mercado. En este sentido, la seguridad tiene que ver también con la

⁴⁵ La perennidad se refiere a la eternidad o perpetuidad.

dimensión simbólica, donde la conservación de las tradiciones y las normas juegan un rol determinante.

Estrictamente hablando, la protección y la seguridad comprenden toda actividad realizada con el fin de crear un ambiente humano exento de temor, de angustia, de miedo o de inquietud, causados por el sentimiento de un peligro o de un mal porvenir, es decir que ésta función se encarga de toda actividad dedicada a consolidar y reforzar al grupo social tanto interna como externamente (Bédard, 2001: 27).

La protección y la seguridad comprenden tres grandes roles, que respectivamente, se dirigen a cada una de las funciones:

1. proteger a los miembros de la organización o del grupo y los bienes que les pertenecen, preservando las condiciones favorables para la vida
2. garantizar la seguridad interna y externa
3. proteger la autoridad legítima, el sistema y las instituciones, así como el patrimonio colectivo

Siguiendo a Bédard (2001: 29), el ámbito general de la protección y de la seguridad, no se limita sin embargo a la seguridad del territorio, de la institución, de las personas y los bienes. Comprende igualmente la cohesión social (la socialización y la formación) y la protección social, es decir, el conjunto de medidas que apuntan a asegurar a los miembros de la comunidad una seguridad material y psíquica⁴⁶.

En este sentido, la seguridad tiene también que ver con la legitimación de las prácticas, donde la conservación de las tradiciones y lo simbólico juegan un rol determinante.

⁴⁶ Actualmente, podemos observar que las organizaciones para realizar esta labor ofrecen entre otras cosas: los seguros, los subsidios de seguridad para la vejez o familiares, los programas de pensión y de seguridad profesional, los servicios de salud, etc.

Cada una de estas actividades presenta sus propias prácticas aceptadas y validadas por su comunidad de pertenencia, sus reglas, sus criterios y sus justificaciones, sus valores y sus principios fundamentales, es decir que todas ellas tienen su propio rombo, por lo que puede haber incompatibilidades entre sí, lo cual puede generar problemas para la organización.

3.3. El Gobierno y el Interés General

Para constituir una entidad dotada de unidad, de identidad, de personalidad y de individualidad, que acepte compartir una existencia o un destino y que reconozca como legítimas las instituciones que la gobiernan (las costumbres, las leyes, las convenciones), los miembros deben tener en común una visión del mundo, un parentesco intelectual y espiritual profundo, es decir, *un sistema de representaciones*.

La voluntad de pertenecer a una comunidad de intereses o a una colectividad organizada en la búsqueda de un destino común, exige que los intereses particulares estén subordinados a la armonía y a la estabilidad del grupo. De esto se desprende que las diferentes unidades deben compartir una identidad más amplia, que les dé unidad y unicidad, y que se manifieste en representaciones simbólicas originales.

En la ideología indoeuropea, a esta parte se le llama soberanía, que significa aquello que es supremo en su género, lo más elevado y lo más elaborado. La soberanía designa la prerrogativa del mandato supremo y, desde este punto de vista, está relacionada con la conducta de la sociedad y su alta administración (Bédard, 1995: 357).

Esta parte de la trilogía comporta los siguientes elementos:

1. En el orden espiritual, comprende el ejercicio del culto, o el conjunto de celebraciones y de ritos destinados a rendir homenaje a los seres o a los objetos que encarnan los valores fundamentales y sagrados, que participan de lo divino o que inspiran un respeto religioso;

2. La regulación de las relaciones de los hombres con la trascendencia por la mediación, entre otros, del culto y la religión;
3. Da importancia a las ceremonias, prácticas ceremoniales, actividades de figuración y de representación relacionadas con esta función;
4. En el orden de las relaciones humanas, se relaciona al ejercicio de la autoridad soberana y al poder que en ella recae.

Como podemos observar, este dominio es de suma importancia, ya que es el que legitima y valida de alguna forma los sistemas de representación existentes.

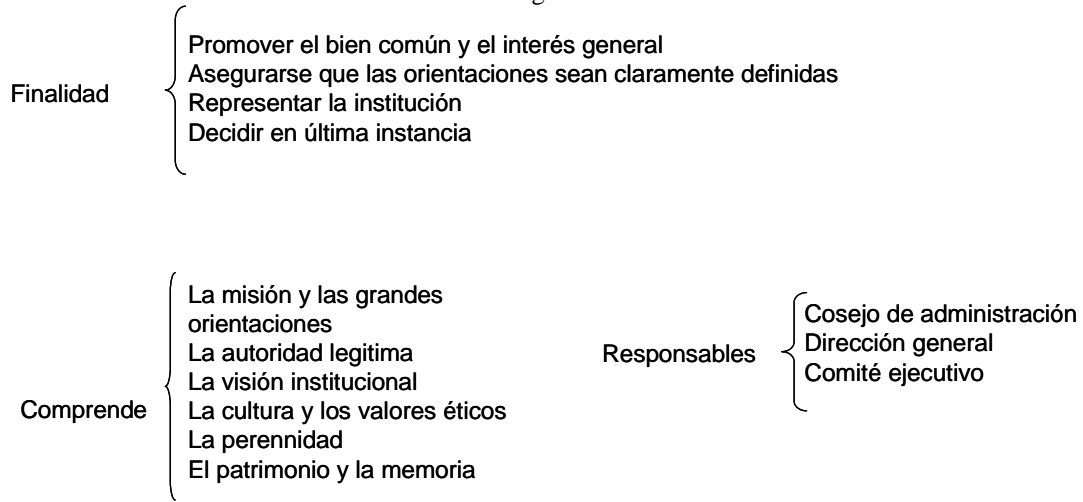
Según Bédard (2001), la producción y la creación; la protección y la seguridad, son funciones generales relativamente bien delimitadas, pero en el caso de esta tercera función -el gobierno y el interés general-, no sucede lo mismo, ya que encarna realidades intangibles y manifestaciones simbólicas.

Tanto para una persona como para un grupo humano, las cuestiones concernientes a la identidad, la integridad, la perennidad, la justicia y la ética, son fundamentales, aunque difíciles de descifrar. Así mismo, las actividades en esta función se tornan más complejas ya que lo que reviste un valor primordial y da sentido en una sociedad determinada resulta relativo, lo que provoca que las actividades de este nivel no sean repetitivas.

Esta función la podemos ubicar en la parte ontológica y axiológica del rombo filosófico, ya que aquí es donde reposan las razones de ser que orientan las conductas y las prácticas, así como también, los valores que las legitiman.

Esta parte de la trilogía se caracteriza por lo siguiente:

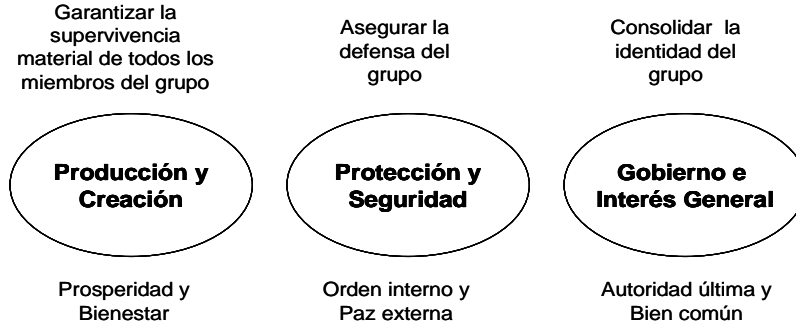
Figura 39



Características del Gobierno y el Interés General

Como vimos con este segundo esquema, para sobrevivir y prosperar, todos los grupos humanos y todas las organizaciones deben cumplir tres actividades fundamentales:

Figura 40



Actividades de la Trilogía

Estas tres esferas son igualmente necesarias y son actividades complementarias e interdependientes.

4. Las Cuatro Formas De Ser⁴⁷

Bédard (1995) propuso este esquema al cuestionarse acerca de la conducta y la forma de conducirse de los dirigentes en el mundo Occidental, a lo que descubrió que había conductas difíciles de explicar, ya que los fundamentos del pensamiento en general, se apoyan sobre diferentes concepciones del hombre, de la sociedad, del universo o de lo inexplicable, además de que los esquemas preexistentes no daban cabida a la explicación de todas estas formas de ser, de actuar o de pensar.

De esta forma, Bédard (1995) se apoyó en los trabajos de Gusdorf⁴⁸, los cuales sirvieron de guía. En estos trabajos, Gusdorf expone un punto de vista evolutivo acerca de la génesis de la consciencia humana. Para este autor, las tres grandes formas sucesivas de la consciencia que la humanidad ha conocido hasta el presente son la *consciencia mítica*, la *consciencia racional* y la *consciencia existencial* (Bédard 1995: 43).

A partir de esto, Bédard comprendió muchas de las actitudes que había observado en el curso de su práctica y su experiencia concreta. De esta forma emprendió la búsqueda y el estudio de los autores relacionados con la evolución del pensamiento Occidental, arribando a la concepción del rombo filosófico, de la trilogía administrativa, y al descubrimiento de las cuatro formas de ser.

Siguiendo a Bédard (1995; 1998), cuando observamos el medio en el que se desenvuelven las organizaciones y las prácticas que en ellas se realizan, y una vez analizados los 4 componentes básicos de toda acción humana -*praxeología*, *epistemología*, *axiología* y *ontología*-, podemos encontrar la cohabitación de cuatro modos de ser en una organización, dándonos cuenta de que estamos en presencia de un vasto universo, en el que los fundamentos, los valores, los conocimientos y los modos de

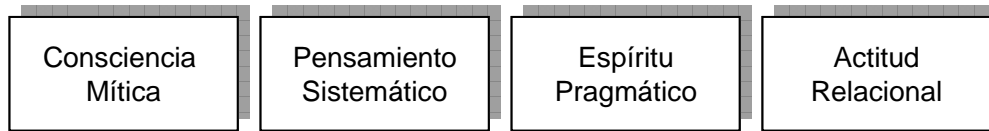
⁴⁷ En esta tesis, se utilizan indistintamente los términos modo de pensamiento, forma de ser, modo de pensar y modo de ser.

⁴⁸ Las obras principales de Gusdorf que Bédard utilizó son “*De l’histoire des sciences à l’histoire de la pensée*” (1966) y “*Mythe et métaphysique*” (1953).

funcionamiento pueden ser extremadamente distintos los unos a los otros o inclusive ser contradictorios.

Estas cuatro formas de ser son identificadas como:

Figura 41



Cuatro formas de Ser

Cada una de ellas, tiene sus propias particularidades, aunque cabe destacar que no son mutuamente excluyentes, podemos encontrarlas en forma pura y en forma combinada.

4.1. Consciencia Mítica

Según Bédard (1995), en un sentido amplio, la consciencia mítica se relaciona con un régimen distinto del pensamiento y de la acción humana, una forma esencial de orientación, de pensamiento y de vida, una estructura de existencia. No es una teología o una filosofía, sino una forma de ser en el mundo, una introducción de las cosas, de los seres, de sí mismo, una forma de representación, una forma de inserción del hombre en la realidad.

El mito es una forma de representación que no se reduce tan sólo a una leyenda o a un relato de acontecimientos fabulosos, sino como menciona Gusdorf (1953), el mito se nos presenta como un pensamiento cuya función equivale a una filosofía o a una teología, buscándose en este tipo de explicaciones reducir el miedo a lo desconocido, convirtiéndose en una forma de existencia, es decir, en una forma de hacer posible la vida. El mito es visto no como contenido ni como narración, sino como forma o estructura de existencia, lo que significa ir más allá, tratar de descifrar los contenidos que en ellos se presentan.

De esta forma, el mito se convierte en un principio de conservación para cualquier grupo humano, ya que reduce toda la experiencia a un fenómeno ya vivido, es por eso, que son inadmisibles los juicios que lo desvalorizan o que se refieren a él de una forma peyorativa.

Para referirse particularmente a esta consciencia como un modo de ser, Bédard (1998) utiliza este concepto para referirse a una forma de pensamiento que difiere profundamente del pensamiento racional y de la oposición entre *mythos* y *logos*.

Recordemos que el rompimiento entre estas dos concepciones podemos traducirlo en el rompimiento entre el *mito* y la *razón*. Sin embargo, es entre estas dos concepciones opuestas y distintas, que oscila la vida del espíritu humano y la búsqueda de sus representaciones del mundo. La representación mítica y el pensamiento lógico se oponen. Se pasa del estado teológico al estado metafísico. Sin embargo como lo menciona Gusdorf (1953), estas dos concepciones del mundo se implican mutuamente.

Para seguir con esto, se concibe que la consciencia mítica representa una forma de pensamiento que reposa sobre *el Uno*. La unidad comprendida como un todo orgánico donde las partes son unidas por las características comunes y por su ayuda al funcionamiento del conjunto, la unión como modo de relación dinámica, la comunión, la comunidad, la participación de la parte al todo, son los elementos claves de este modo de ser (Bédard, 1998).

La consciencia mítica privilegia valores tales como el espíritu de familia, el compartir, la tradición, la filiación. Las actividades de palabra, las fiestas, las ceremonias, las comidas en común, las reuniones y los rituales, ocupan en él un lugar primordial. El imaginario y la imagen, la metáfora y la analogía, son muy importantes.

Esta forma de ser está presente en las organizaciones que han adoptado una representación y modos de funcionamiento donde domina un espíritu familiar y una solidaridad de tipo orgánico, como por ejemplo en la cultura interna los sindicatos y las

cooperativas, en las organizaciones de la sociedad civil, en los movimientos religiosos, ideológicos y clandestinos, en las organizaciones donde los dirigentes se conducen como familias, etc.

Al interior de una organización, esta consciencia es particularmente bien adaptada a las unidades donde la función simbólica juega un papel importante, como por ejemplo la alta dirección y las fuerzas de seguridad, en las circunstancias donde lo sagrado, lo misterioso y lo poderoso se imponen como un telón de fondo en las situaciones donde los valores y las formas caballerescas (honor, coraje, bravura, generosidad, fidelidad, lealtad, dedicación, cortesía y protección a los débiles) son valoradas.

Las figuras de héroe, jefe de tribu o de clan, padre de familia, maestro de la casa, son los arquetipos del estilo de conducir que convienen a este modo de ser, al contrario, el integrismo, el absolutismo, el carisma y el clientelismo figuran como sus patologías.

4.2. Pensamiento Sistemático

Según Bédard (1998: 15), este modo de ser es el más fácil de encontrar, el más frecuente, bien conocido y documentado, conocido en el lenguaje común como el espíritu de sistema, el cual evoca la idea de una actitud más sensible a las construcciones intelectuales y teóricas que a los hechos, un espíritu que tiende a las construcciones racionales, a las teorías globales, a las construcciones totales susceptibles de darse cuenta de los fenómenos, que tiene el gusto de las coherencias y de la terminación.

Este modo de ser se identifica plenamente con el arribo de la razón, convirtiéndose ésta en una de las formas supremas para explicar y representar el mundo. Ya no sólo se trata de un pensamiento justificado en la tradición, en la autoridad o en lo divino (lo mítico), sino de un razonamiento preocupado por examinar, confrontar y someter los hechos y normas a un sistema más objetivo. Antes, el mito era el árbitro de la razón, sin embargo, ahora se impone un razonamiento de tipo riguroso, un conocimiento claro como único modelo válido.

Para comprender este cambio, en Jaeger (1933), podemos encontrar una descripción y un análisis acerca del origen de los *físicos*, los investigadores de la naturaleza, como los llamaba Aristóteles, quienes explicaban el origen del cosmos sobre un principio natural y no mágico o mítico, y es con ellos que nace la convicción de conocer el mundo gracias a la razón.

La personalidad que encarna el pensamiento sistemático corresponde a un tipo weberiano legal-racional que se caracteriza por el orden, la jerarquía, la estratificación, la preocupación de la perfección y la búsqueda de construcciones impecables.

Este modo de ser procede a partir de principios absolutos, de ideales de perfección, aprecia los planes y las estructuras, la inteligencia formal, el espíritu de geometría. El pensamiento sistémico es dicotómico y se articula alrededor de categorías aristotélicas (calidad, cantidad, lugar, tiempo, etc.). Acuerda una preferencia a la abstracción, a la generalidad y al concepto; es analítica, lógica y taxonómica. En este exceso, presenta características negativas, por ejemplo, el legalismo, el autoritarismo, del dogmatismo, la burocracia y la tecnocracia, lo que ocasiona por efecto tener un descrédito sobre su carácter en general.

Antes de pasar al siguiente modo de ser, nos gustaría citar a Santo Tomás de Aquino y a su obra "*La Suma Teológica*" (1225-1274), ya que en ella escribe cinco formas para demostrar la existencia de Dios preguntándose si hay o no hay ciencia en él, a lo que contesta que sí, que en Dios hay ciencia y del modo más perfecto.

Traemos esto a colación, ya que Santo Tomás de Aquino da esta respuesta basándose en los principios lógicos que empapaban al estudio de las ciencias en esa época, demostrando las contradicciones mismas de las representaciones *perfectas* a las que se pretendía llegar. Con este autor podemos apreciar el mundo de la revelación, encontrando que su aportación es sumamente importante, ya que reconcilia tanto el dominio de la fe como el del pensamiento racional.

Y cabe preguntarnos ¿cómo es que nosotros representamos nuestro mundo?. Posiblemente estemos transitando entre el *mythos* y el *logos*, es decir, entre la *fe* y la *razón*.

4.3. El Espíritu Pragmático

Según Bédard (1998), existen diferentes puntos de vista acerca del advenimiento del pensamiento moderno, pero la mayoría tienen tendencia a considerarlo como sinónimo al pensamiento moderno y al espíritu científico. Según la interpretación clásica en filosofía del conocimiento, las características del espíritu moderno le confieren su carácter propiamente científico; en contraste con el espíritu metafísico calificado de especulativo, son la abstracción y la racionalidad, una orientación inventiva, interrogativa y constructiva, el sentido del problema, la acumulación, la cuantificación, la objetividad, etc. Estas cualidades son de orden estrictamente epistemológico. Más aun, ellas confunden la razón y la ciencia.

Rompiendo con esta concepción filosófica del conocimiento y esta posición evolucionista según las cuales la ciencia sería *la hija de la filosofía*, Bédard (1995, 1998) propone la hipótesis de que el modo de pensar calificado de moderno o de científico representa una verdadera novedad en relación al modo de pensar clásico más que una filiación, una emancipación o una evolución, que son las explicaciones habitualmente dadas.

Este modo de ser original, que Bédard llama el espíritu pragmático, aparece en el Renacimiento y presenta una orientación general utilitarista. Por este espíritu hay que entender una actitud que da la prioridad a los resultados, a la eficacia de la acción, a la experimentación, a la innovación y a la mejora continua.

Para ejemplo, Gille (1964), nos presenta a Leonardo da Vinci como uno de los más grandes ingenieros del Renacimiento, época en la que la técnica adquiere gran importancia. En Da Vinci destaca la curiosidad que resurge de los conocimientos adquiridos pero incompletos, es decir, que se mantiene una continua búsqueda. Bédard

(1995) también considera sumamente fructífero representar esta época con Da Vinci, ya que su personalidad es la de un inventor y de constructor, lo cual se encuentra hoy de una forma privilegiada en el creador, el ingeniero y el emprendedor.

Así mismo *Galileo*, considerado como el padre de la ciencia moderna, representa un gran expositor de esta corriente de pensamiento, al defender la matematización de la naturaleza, asentando el procedimiento científico e igualmente, la separación entre la Iglesia y la Ciencia.

De esta forma, las cualidades que caracterizan el modo de ser pragmático son el sentido de lo concreto, las preocupaciones utilitarias, el espíritu inventivo y la inteligencia práctica. Aquí el criterio último es que *funcione*.

4.4. La Actitud Relacional⁴⁹

Una vez habiendo influenciado casi todo, la razón encuentra su contrapartida con el surgimiento del romanticismo, el cual aparece como una reivindicación del hombre para volverse el centro de la historia, y al mismo tiempo, una reivindicación de la subjetividad. Podemos definir a la reacción romántica como el reconocimiento del sujeto y de la subjetividad al mundo interior, es decir, sus deseos, sus contradicciones, sus emociones. La emergencia del sujeto se hace presente, éste se posiciona al centro. Y esto resulta un nuevo momento, se trata de una nueva visión del mundo.

⁴⁹ Bédard (1995: 649) en la parte final de su trabajo de tesis doctoral, que es la base de su planteamiento teórico, menciona que en el momento en el cual analizaba las tres primeras formas de ser, aparecía poco a poco una forma distinta, la cual hacía énfasis en una ontología del sujeto -como testimonio del movimiento romántico europeo del siglo XIX-; esta forma de ser se manifestaba en la consciencia del sí, en la renovada ética que tomó su enlace en la moral normativa, en la crítica de las tecnociencias, en los cuestionamientos del gusto y del placer estéticos y, generalmente, en el desarrollo de las Ciencias Humanas.

Esta forma distinta es parecida a lo que Gusdorf llama *la consciencia existencial*, la cual es un regreso de la consciencia mítica que había sido rechazada. Sin embargo, Bédard (1995), sostuvo que esta cuarta forma de ser se distinguía totalmente de las otras tres, y que además, esta cuarta forma de ser se correspondía con lo que Alain Chanlat, había denominado *actitud conciliadora* (Bédard, 1995).

Tiempo después, este trabajo fue retomado por ambos autores, llegando a definir la cuarta forma de ser como *actitud relacional*.

Los periodos precedentes habían olvidado al “yo”, pero en esta época, la preocupación por conocerse a sí mismo, aparece como un deseo inalienable.

Los artistas y los escritores tratan de representar cada uno a su manera respuestas a las interrogantes propias que tienen respecto a ellos mismos. En esta preocupación, los precursores son, entre otros, Montaigne (1580), ya que él se encuentra muy interesado en aquellos rasgos que hacen original a cada persona, lo cual lo demuestra en el primer párrafo de sus Ensayos, cuando escribe: “ *je suis moi-même la matière de mon livre*”. Así mismo, el pintor Rembrand, quien comparte la misma preocupación, siendo este pintor de los primeros en realizar diversos autorretratos en diferentes etapas de su vida⁵⁰. Ambos personajes quieren observar y comprender todo acerca de ellos mismos, es decir, buscar, explicar y comprender desde su propia interioridad su propio ser.

Con la apología de la diversidad del ser, existe un juego colectivo en el que cada individuo posee su propia identidad. Con esta transformación, ahora estamos ante una epistemología que cambia de la universalidad a la singularidad. Pero cómo poder pensar esto. Una nueva hermenéutica nos es de gran ayuda, ya que ésta a partir del diálogo y la conversación permite tomar en cuenta realmente al hombre.

Según Bédard (1998: 19), este modo de ser emerge poco a poco a medida que el individuo concreto reivindica un estado de sujeto de forma completa y que se emancipa de los grupos o comunidades de pertenencia.

Este reclamo de autonomía y de igualdad reencuentra inmediatamente a los otros “yo” que aspiran al mismo reconocimiento de su existencia y de su unicidad. Parecido a la concepción igualitaria exige, para que los individuos puedan vivir juntos y encontrar un terreno de acuerdo, que ellos acepten escucharse mutuamente así como dialogar. Pero para llegar a estos compromisos, es indispensable que cada uno intente saber porqué el otro da un sentido diferente a aquello que ellos viven. Llegar a entenderse sobre un

⁵⁰ Los autorretratos que realizó Rembrand fueron en los años de: 1628, 1629, 1630, 1632, 1634, 1635, 1639, 1640, 1652, 1658, 1660, 1661, 1665, 1668 y 1669.

sentido compartido no es posible si todas las partes presentes hacen el esfuerzo de comprender el contexto de sus interlocutores y de aquellos que prueben las dificultades de estar o entrar en relación.

Siguiendo a Bédard (2004), los mediadores, los negociadores, los dirigentes que se ven como animadores, encarnan la actitud relacional. Son personas capaces de aceptar vivir en un mundo donde la verdad es relativa.

Según Bédard (1998), la actitud relacional se encuentra en las organizaciones donde prevalece la igualdad, como por ejemplo en la esfera política de la organización pública y en los servicios que pertenecen al tipo de la burocracia profesional, en situaciones donde el personal de la función productiva es autónomo, donde la diversidad de personas es juzgada esencial (los consejos de administración, los comités de trabajo), en las organizaciones centradas en el servicio al cliente, en los medios donde se ejerce la diplomacia más que la autoridad y la jerarquía, en las épocas de conflicto de trabajo, en las situaciones donde los empleados y los profesionales son considerados sobre una base de igualdad, en el caso cada vez más frecuente donde se pide a los empleados de hacer prueba de su creatividad y del entusiasmo, y de brindar servicios de calidad. Todas las formas de organización de tipo adhocrático y donde el funcionamiento reposa sobre los ajustes mutuos, necesitan conseguir la presencia del espíritu de conciliación y de concertación, es decir, de la actitud relacional.

Como hemos visto, la puesta del hombre al centro, hace necesaria la creación de una epistemología propia para las Ciencias Humanas, la cual tome en cuenta la diversidad y la singularidad. Por ejemplo Dilthey (1942) argumenta que hay una epistemología propia para las Ciencias Humanas con una bella retórica, lo cual para la época (siglo XIX) resulta un rompimiento.

Para esta época Gusdorf (1969) se pregunta qué es aquello importante para conocer la singularidad, y es aquí donde la comprensión resulta necesaria para aprehender la

interioridad, lo que resultaba opuesto a la explicación de la exterioridad dada por la escuela alejandrina.

Elementos tales como la empatía, la experiencia, la simpatía, la emoción, la subjetividad e inclusive la intersubjetividad son tomados en cuenta. Ahora es tiempo de las buenas interpretaciones, es por eso que el lenguaje se convierte en un elemento de vital importancia, ya que sin él no es posible la interpretación y por ende la hermenéutica.

Taylor (1989) pretende desenredar el tejido del nuevo orden social y moral de la modernidad, el cual configura nuevas prácticas sociales acordes con este nuevo orden, esto lo hace mediante la reconstrucción del imaginario social moderno, intentando recuperar las fuentes olvidadas de la moral que la filosofía moderna y contemporánea no habían sabido apreciar. Nociones tales como el deber, lo justo, el bien, la moral y la identidad, son conceptos claves en su tesis.

No hay una naturaleza universal o una condición humana universal, cada uno de nosotros tiene que descubrir su propia forma. La idea no es buscar una naturaleza universal, sino nuestro propio ser, haciéndose necesaria una forma distinta para encontrar aquello que buscamos.

En este periodo es donde la hermenéutica re-surge y ahora se presenta como una lucha contra la idea de una representación exacta del mundo, proponiendo a cambio la idea de un diálogo y una conversación continuos, es decir, que aboga por la dimensión lingüística. Podemos observar esto en Rorty (1995), quien afirma que la forma en la que se dicen las cosas es más importante que la posesión de la verdad. La búsqueda de un acuerdo entre los interlocutores debe ser por medio de la conversación. A lo cual Jaspers (1913) hace una diferenciación entre lo que significa explicar (externo) y comprender (interno). Ambos conceptos se sitúan en diferentes niveles de inteligibilidad de lo real, es decir, que corresponden a órdenes distintos, de tal suerte que de ninguna manera son intercambiables.

Gusdorf (1988), en *“Extractos de la edad de oro de la hermenéutica alejandrina, interpretación y comprensión”*, menciona que es imposible definir la palabra hermenéutica, ya que ésta se ha contaminado. Sin embargo menciona que su efecto fundamentalmente consiste en transferir un complejo de significaciones de otro mundo a alguno que nos interesa. Siendo la cultura alejandrina la constitución por primera vez de un dominio epistemológico correspondiente a la hermenéutica moderna.

Para que la interpretación tenga sentido, debe haber comprensión. La interpretación consiste entonces en restaurar la actualidad de su sentido y situarlo en su tiempo por equivalencia al nuestro. Este proceso es una operación compleja que exige al intérprete tomar consciencia de ciertas estructuras de su individualidad, confrontándolas con las evidencias del pasado, descubriendo las evidencias de su propio tiempo.

Antes del momento romántico, la respuesta era conferida al buen sentido de la lógica. La escolástica era como una inmensa red que aglomeraba voces y medios de argumentación bajo el estilo aristotélico. El siglo de las luces, reducido a razón, conservaba zonas oscuras donde la sensibilidad y el sentimiento, no eran transparentes a la razón, pero las relaciones humanas no tienen nada que ver con las razones aritméticas o algebraicas. Es por esto que la palabra hermenéutica parece estar reservada a la investigación de la verdad en las Ciencias Humanas.

Consideramos que Gusdorf (1990) es un excelente autor de referencia, ya que nos da las pistas básicas concernientes a cada periodo de las corrientes del pensamiento, pero siempre cuestionando el concepto ciencia. Nos explica cómo el pensamiento moderno parece caracterizarse por un desplazamiento de la idea de ciencia que poco a poco concierne a la forma y no a la materia del saber, habiendo un desplazamiento de la metafísica a la teoría del conocimiento. Podemos comprender de esta forma cómo con los griegos en la edad antigua, lo que da sentido es lo mítico; en la edad media el conocimiento estaba centrado en Dios; más tarde nos encontramos ante la revolución mecanicista, y después de ella, la atención se centra en los procedimientos del pensamiento, en lugar de las reglas y métodos de constitución del saber. Llegando al siglo

XVIII, el positivismo se afirma trayendo consigo las consecuencias del desarrollo de la ciencia experimental, asociado esto con la puesta en marcha de la expresión matemática. En la modernidad la tarea esencial es descubrir el orden de las cosas. La razón deja de ser un don para pasar a ser el dominio de una conquista permanente. Y en el humanismo, encontramos la exaltación del hombre.

No obstante la existencia de todas estas corrientes de pensamiento, cabe destacar que ellas cohabitan una misma realidad, es decir que no se invalidan. Transitamos de la historia de la ciencia a la historia del pensamiento, habiendo en este tránsito un cambio ontológico, en el cual consideramos que para poder comprender de una forma esquemática este tránsito y las particularidades de cada corriente de pensamiento, así como para poder comprender los fundamentos del pensamiento administrativo y el tránsito que éste también ha tenido, nos son de gran utilidad los esquemas propuestos por Bédard (1995-2008), es por eso que en esta tesis se retoman.

En la evolución del pensamiento, podemos encontrar que lejos de existir etapas bien diferenciadas de corrientes de pensamiento que terminan y dan paso a otras nuevas; o que lejos de encontrarnos ante una realidad evolutiva de las corrientes de pensamiento universales, nos encontramos ante diversas realidades que son complementarias, donde el aspecto simbólico y la razón de ser resultan ser los motores que a final de cuentas orientan la acción.

Según Bédard (1995), esta representación de los modos de ser, se aleja de la concepción evolucionista y progresiva del desarrollo del pensamiento y de la consciencia humana que ha prevalecido, la cual se ha fundado y legitimado en dos principios: la ideología del logos y el principio según el cual la ontogénesis reproduce la filogénesis, principio que autoriza establecer una analogía entre el desarrollo del individuo y aquel de la especie a la cual pertenece.

Sin embargo, resulta necesario para poder comprender y aplicar este esquema, y por ende abandonar la perspectiva histórica y cronológica que ha dominado el estudio del pensamiento, de un cambio de actitud epistemológica.

Comprender que la evolución del pensamiento no se trata de etapas, estados, escalones, estratos o cualquier otra connotación evolutiva, temporal o apreciativa desde el punto de vista epistemológico, como lo sugiere la noción de progreso y las ideas de perfeccionamiento y de avance, sino que las diferencias se encuentran en las disímiles formas en las cuales nos inscribimos a lo real, es decir, que se fundan sobre las formas específicas de expresión simbólica (conceptos, sistemas de representación, lenguajes, etc.), inscribiéndose precisamente dentro de las *formas de ser*, las cuales son autónomas e independientes las unas de las otras, cohabitando y cada una a su manera comportando una configuración propia de principios, valores, conocimientos y competencias, es decir, su propio rombo (Bédard, 1995: 429).

Es interesante también dar cuenta de que al principio, esta propuesta de los modos de ser (Bédard, 1995), comprendía sólo tres -consciencia mítica, pensamiento sistemático y espíritu pragmático- pero al final se configuró una cuarta: *la actitud relacional*.

Esta cuarta forma de ser está relacionada con el lenguaje. Es como lo menciona Alain Chanlat (2006), una *actitud conciliadora*, es decir, que su característica fundamental es el diálogo, respetar la singularidad, permitir las relaciones y las interacciones. Precisamente esta forma de ser tiene que ver con la hermenéutica y con lo ontológico.

Como argumentamos al inicio de este capítulo, encontramos un gran apoyo en los tres modelos descritos. El apoyo lo obtuvimos cuando al analizar los datos obtenidos del estudio de caso, y una vez habiendo concluido el marco teórico conceptual, nos dimos a la interpretación y a la búsqueda de respuestas. De esta forma, encontramos que tanto el rombo filosófico, la trilogía administrativa y finalmente las cuatro formas de ser, coexisten en la sociedad actual y en nuestras organizaciones, es por eso que los utilizamos, para poder hacer inteligible la realidad que se nos presentaba, y de esta

manera dar forma a los hallazgos de nuestra investigación, los cuales serán descritos en el capítulo VIII de esta tesis.

Antes de pasar al capítulo VII que es el referente a la metodología y al estudio de caso, presentaremos a continuación el complemento de nuestro marco teórico-conceptual, sólo que en este caso abordaremos el estudio de las llamadas OSC, desde tres ópticas distintas: la anglófona, representada por EUA; la francófona, vista desde Francia y Québec; y finalmente la latina, caracterizada por lo que se ha escrito en México.

“De todas partes llegan a sumarse a los bomberos, a los granaderos, a los trabajadores del Departamento Central y de las delegaciones, a los policías del DF y del Estado de México. Convocada por su propio impulso, la ciudadanía decide existir a través de la solidaridad, de ir y venir en frenético, del agolpamiento presuroso y valeroso, de la preocupación por otros que, en la prueba límite, es ajena al riesgo y al cansancio. Sin previo aviso, espontáneamente, sobre la marcha se organizan brigadas de 25 o 100 personas, pequeños ejércitos de voluntarios listos al esfuerzo y al transformismo: donde había tablones y sábanas, surgirán camillas; donde cunden los curiosos, se fundarán hileras disciplinadas que trasladan de mano en mano objetos, tiran de sogas, anhelan salvar siquiera una vida.

Los oficios se revalúan. Taxistas y peseros transportan gratis a damnificados y familiares afligidos; plomeros y carpinteros aportan seguetas, picos y palas; los médicos ofrecen por doquier sus servicios; las familias entregan víveres, cobijas, ropa; los donadores de sangre se multiplican; los buscadores de sobrevivientes desafían las montañas de concreto y cascajo en espera de huecos o gritos que alimenten esperanzas.

Basta recordar las cadenas humanas que rescatan a un niño, entregan un gato hidráulico o un tanque de oxígeno, alejan piedras, abren boquetes, sostienen escaleras, tiran de cuerdas, trepan por los desfiladeros que el temblor estrenó, instalan los “campamentos de refugiados”, cuidan las pertenencias de los vecinos, remueven escombros.

Por más que abunden noticias de pillaje, abusos y voracidad, tal esfuerzo colectivo es un hecho de proporciones épicas. Todo se condensa en esta palabra, un acto de solidaridad. La hazaña absolutamente consciente y decidida de un sector importante de la población quien con su impulso desea restaurar armonías y sentidos vitales, es, moralmente, un hecho más vasto y significativo”.

Carlos Monsiváis

“No sin nosotros. Los días del terremoto 1985-2005”

CAPÍTULO VI

LAS LLAMADAS “ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL” (OSC) Y SU ENTORNO DE REFERENCIA

1. Las utopías y las organizaciones utópicas

Se incluyó en este apartado una reflexión en torno a las utopías, debido a que el tipo específico de organizaciones que estamos analizando -las OSC-, la mayoría de las veces son vistas como eso *simples utopías* o *ideales románticos*, pero dándoles una connotación negativa o peyorativa y lo que es peor, negándoles cualquier posibilidad de existencia, ya que al parecer no estamos hablando de algo real.

Sin embargo, consideramos que existen elementos reales para la construcción de utopías y no en el sentido negativo, sino como lo menciona Ricoeur (1991) como *la exploración de lo posible*.

Principios tales como los de igualdad equidad y justicia son los que impulsan la construcción de las utopías, y son principios por los cuales actualmente las sociedades en distintas partes del mundo están luchando, no obstante que en la declaración universal de los derechos humanos estén expresos éstos principios como derechos inalienables del hombre.

Al invocar la palabra utopía muchos piensan en *el reino de nunca jamás*, o en que se trata de divagar en el Limbo. Sin embargo, al contrario de estas ideas, consideramos que al pensar en la utopía, podemos imaginar un horizonte, un lugar al cual nos gustaría llegar, ya que en el sitio donde nos ubicamos actualmente no nos sentimos bien.

Podemos pensar que si no imaginamos un mejor lugar o un nuevo horizonte, es porque no lo necesitamos, es decir que si no construimos o no creemos en las utopías es porque no hay necesidad de hacerlo.

¿Será acaso que los únicos que pueden crear y creer en las utopías es porque son los más desfavorecidos? ¿O quienes piensan en los más desfavorecidos? ¿O simplemente se trata de soñadores que no tienen nada mejor que hacer?

La palabra utopía se deriva del griego “topos” que significa lugar, y del prefijo “u” que es una negación. De esta forma, etimológicamente la palabra utopía significa el *no-lugar*, lo que se ha interpretado de muchas otras formas, por ejemplo *ningún lugar*, *no hay tal lugar*, o *un buen lugar en ninguna parte*, lo que hemos redefinido por ejemplo, en un sueño irrealizable, en algo inalcanzable, o algo imaginario.

Según Imaz (2005), al tratar de definir o explicar a qué nos referimos al hablar de utopía (por lo del lugar imaginario), la palabra y el concepto de utopía y utópico se han contagiado de quimera. Esta infección ha sido constatada por los doctores al diagnosticar la diferencia entre socialismo utópico y socialismo científico. Y así resulta utópico lo que, para la ciencia del día no es científico, descuidando que fue la ciencia de su tiempo lo que dio origen a la utopía.

Se ha considerado que el precursor de las utopías es Platón, ya que tanto en “*La República*” como en “*Las leyes*” plasma la idea de una ciudad ideal y perfecta, y aunque no habla directamente de un concepto como tal (utopía), la idea es clara.

Sin embargo, igualmente se habla de las utopías antiguas, por ejemplo “*La Odisea*” de Homero o “*La ciudad de las mujeres*” de Aristófanes, las cuales son narraciones de historias en las cuales existe un lugar mágico, maravilloso y en el cual, la bondad y la equidad reinan.

Existe un acuerdo acerca de que el concepto y la idea de la utopía, son producto del Renacimiento, de la época humanista surgida en la Edad Media, y nacieron precisamente para abrirle camino a un mejor porvenir.

Escapar de las reglas del juego político, social y económico; romper sus barreras, *cambiar la vida* y encontrar la felicidad es el sueño de todos los hombres. Precisamente a esto se refiere la utopía, a esta inalcanzable búsqueda de *algo mejor*. Consideramos que hoy sin lugar a dudas, esta demanda resulta desesperada, universal y además, fundamental.

Tomás Moro (1516) es el primero en utilizar la palabra para describir un lugar en el cual existía una sociedad perfecta, igualitaria y sin propiedad privada.

La obra de Moro refleja claramente los deseos y las preocupaciones de su sociedad, la cual había sido completamente impregnada por la ambición, el egoísmo y la búsqueda del poder. En su obra no sólo se observa la exposición de los problemas que aquejaban a su sociedad, sino también la expresión ideológica de las exigencias de la sociedad, por ejemplo la libertad e igualdad de los ciudadanos.

Moro además de hacer una denuncia, clama por una sociedad igualitaria y justa, en la que el reparto de riquezas fuese igualitario, es por esta razón que su obra resulta de sumo interés, ya que no sólo contiene la exposición de los problemas de la época, sino también, la descripción de los valores que podrían superarlos, siendo que todo su contenido se refiere a una ambición de cambio.

Lo que resulta paradójico en el contexto actual, es que las preocupaciones que Moro nos expone, son las mismas que vivimos hoy en día. Ideales tales como la igualdad, la libertad, la solidaridad, la tolerancia y el rechazo a la guerra, son cuestiones por las que hoy seguimos luchando.

Mucho se ha escrito también acerca de que después de Moro, las utopías fueron desplazadas por el ideal religioso, es decir que el campo de la imaginación utópica se encontró desplazado por el campo de la imaginación religiosa. La idea de la ciudad perfecta es trasladada por las imágenes del *Reino de Dios* sobre tierra, lo cual se relaciona, por ejemplo, con las utopías de la abundancia y la paz.

Los males de la sociedad de la época de Moro, parecen continuar y lo que es peor, estos males se han multiplicado y fortalecido, es por eso que la producción de utopías no ha cesado; muchos escritores desde diversas disciplinas y distintas realidades, continúan construyendo aquél lugar ideal, aquél lugar en el cual les gustaría vivir.

Es por esta razón, que las utopías no sólo se nos presentan como cuentos o literatura de historias retrospectivas o del pasado, sino como historias para una acción prospectiva.

Han existido innumerables obras que describen un lugar ideal para la humanidad.

Después de Moro podemos mencionar a Tommaso Campanella (1623) con su obra "*La ciudad del sol*"; a Francis Bacon (1627) con "*La nueva Atlántida*"; a *Oceana* de James Harrington (1656) y "*Telémaco*" de Fénelon (1699).

Más tarde, en Europa desde la primera mitad del siglo XIX, algunos grandes autores inspirándose en estas obras utópicas, propusieron vías alternativas para el desarrollo en comunidad. Entre los que destacan podemos mencionar a Robert Owen en Inglaterra, inspirador de asociaciones de comunidades, en particular de los célebres "*Pionniers de Rochadale*"; Charles Fourier, en Francia, sobre todo conocido por su proyecto de "*Phalanstère*" asociando producciones y habitación; en Francia también, Étienne Cabet, autor de "*Un voyage en Icarie*" antes de ir a fundar las colonias a los Estados Unidos; Frederic Raiffeisen, en Alemania, pasando de las sociedades de beneficencia a las sociedades rurales de crédito mutuo de base territorial y parroquial.

Existe también en la historia otra corriente utopista y antiutopista a la vez, que utiliza la utopía como instrumento de crítica social. En esta corriente podemos ubicar los sueños y las pesadillas de Swift, Voltaire y Huxley, quienes se esfuerzan en advertir los riesgos de vivir como se hacía, lo cual llevaría a un estado final de la evolución humana, es decir, a una ruina humana por la perfección o la exageración de las prácticas realizadas en todos los ámbitos.

Como podemos apreciar cuando nos remitimos a las utopías, no sólo se trata de cuentos imaginarios con nada de aplicabilidad o realidad, por el contrario, las utopías se nos presentan como alternativas de reflexión y de acción.

Una aproximación que nos da luz en el camino acerca de cómo entender a las utopías más allá del sueño irrealizable, es la que realiza Bureau (1984), quien opone el edén y la utopía como dos vías extremas en la búsqueda de la ciudad ideal.

El análisis de este autor es sumamente interesante, ya que se pregunta la forma en cómo poder determinar las influencias respectivas del edén y de la utopía en la evolución de las ideas. Según él, la mayor dificultad es la ausencia de toda realidad material de aquello que sirve precisamente de marco de referencia: el edén no ha sido aun descubierto; la utopía es siempre un proyecto.

Siguiendo a Bureau (1984), esta ausencia de pruebas materiales no debe sin embargo decepcionarnos, ya que por ejemplo, las ciudades más hermosas son aquellas que jamás han sido ni serán construidas, sin embargo, ellas existen en nuestra imaginación, influyendo de alguna forma en el funcionamiento de nuestro universo, presentándose como territorios imaginarios protegidos contra la usura del tiempo.

Este autor para poder ilustrar esto, recuenta *El viaje de Gulliver*, *La Utopía de Moro*, e inclusive *Alicia en el país de las maravillas*. El objetivo es precisamente dar a la desesperanza del mundo, un poco de aliento.

Infield (1971) en "*Utopia and Experiment*", analiza lo que llama *experimentos utópicos*, los cuales han estado relacionados con conceptos tales como socialismo, comunismo y comunidad.

El interés del autor es el movimiento cooperativo, es por eso que en su obra partiendo de la utopía de Moro, y enfatizando su influencia, recrea aquellos intentos utópicos como los

de Owen, Cabet y Fourier, los cuales dieron origen al surgimiento del movimiento cooperativo.

Siguiendo con el análisis hecho por Infield, la palabra “utopía” fue retomada y re-significada en el debate con el marxismo, y luego de la definición de Marx y Engels de la distinción entre *socialismo científico* y *socialismo utópico*, la palabra utopía tomó un nuevo significado, designando *toda proposición social, política y económica considerada como algo vacío e insignificante*. En este sentido, Infield pone el acento en la correlación entre utopía y cooperativismo, y es en este contexto que define utopía como el deseo *de tener una sociedad mejor*.

Siguiendo a Infield, lo que mueve la actividad humana es una necesidad. La necesidad a la cual el autor da el nombre de “utópica”, aparece cuando la insatisfacción de una situación social dada promueve en quienes son alcanzados por ella no sólo el deseo de introducir cambios parciales o reformas, sino el intentar el cambio total de dicha situación.

De esta forma, podemos entender que la formulación de utopías responde a la necesidad de construir una “mejor sociedad”, sin importar deslizarse o confiar en un imaginario lejano situado tal vez *en ninguna parte*.

Siguiendo con el debate acerca de las utopías, hay quienes las consideran como algo positivo que favorece el progreso de la humanidad; otros sin embargo las consideran como algo totalitario que entorpece el desarrollo, precisamente porque son imposibles de realizar. Es en este punto de interpretaciones opuestas donde se nos presenta el debate entre el ideal y la ideología, el cual es sumamente interesante e importante para comprender el significado de la utopía.

Mannheim (1987) y Ricoeur (1991) en sus obras hablan precisamente de esta cuestión, es decir, de la utopía y la ideología. Las distinguen diciendo que una es un ideal dinámico y la otra es un presupuesto estático.

Ricoeur (1991) menciona que tanto la utopía como la ideología son dos fenómenos generalmente tratados por separado; sin embargo, la conjunción de ambas concepciones tipifica la *imaginación social y cultural*.

La ideología designa inicialmente ciertos procesos de deformación y de disimulo, en virtud de los cuales un individuo o un grupo expresa su situación aunque sin saberlo o sin reconocerlo. A la utopía se le considera como una especie de sueño social que no tiene en cuenta los primeros pasos reales y necesarios para seguir un movimiento en la dirección de una nueva sociedad. A menudo una visión utópica se considera como una especie de actitud esquizofrénica frente a la sociedad, como una manera de escapar a la lógica de la acción mediante una construcción realizada fuera de la historia y también como una forma de protección contra todo tipo de verificación por parte de la acción concreta (Ricoeur, 1991: 45).

El rasgo diferencial de ideología y utopía consiste en el hecho de que la utopía trasciende situaciones, en tanto que la ideología no las trasciende. Otro carácter trascendente de la utopía es que ésta puede realizarse, lo cual resulta significativo porque va en contra del prejuicio que una utopía es un mero sueño. La ideología trata de la legitimación del orden existente. Si hay incongruencias entre la ideología y la realidad, ello se debe a que la realidad cambia, mientras que la ideología presenta cierta inercia (Ricoeur, 1991: 292).

La diferencia principal entre estos conceptos según Ricoeur (1991) es que la ideología es la legitimación de lo “que es” y la utopía actúa para destruir el orden dado⁵¹.

Podemos decir que actualmente el contexto en el cual vivimos, muchas veces disminuye las capacidades imaginarias del hombre, es decir que se ha bloqueado, de cierta forma,

⁵¹ Resulta bastante ilustrativo para comprender la diferencia entre estos conceptos, los tres planos en los cuales pueden caracterizarse la utopía y la ideología según Ricoeur (1991):

Ideología	Utopía
Deformación	Evasión
Legitimación de la autoridad presente	Desafío de la autoridad presente
Identificación	Exploración de lo posible

aquella capacidad imaginativa y creativa, la cual haría posible pensar en un mejor futuro. El hombre se inscribe muchas veces en esta lógica cartesiana, mintiéndose a sí mismo, y sometiéndose a lo que ya existe. Al suceder esto, parecería que no hay esperanza, que no existe la posibilidad de soñar o de aspirar algo mejor.

Más aun, como lo mencionan Attali y Guillaume (1990), todo parece organizarse alrededor del hombre para bloquear, prohibir y desnaturalizar la necesaria subversión por la imaginación, quitándole su sentido.

Es por eso que muchas veces se tacha de utópicos, de raros, de soñadores, de inadaptados o de locos, a aquellos que se atreven a imaginar algo mejor.

Resultado de esto, cabe preguntarnos y reflexionar acerca de muchas cuestiones, entre las que destacan por ejemplo, si podemos darnos el gusto de imaginar otra cosa que no sea la idea de crisis; que si puede el hombre encontrar otra cosa que no sea el sufrimiento; que si la armonía y la felicidad son posibles; y sobre todo, si podemos crear una sociedad y organizaciones sin agresividad, represión y desesperanza.

A este respecto, consideramos que la utopía abre la posibilidad de pensar positivamente acerca de estos cuestionamientos, ayudándonos a pensar un mundo mejor.

La reflexión utópica es la base de una real libertad del espíritu, como lo menciona Marcuse (2001), quien nos habla del hombre sin sentido crítico, sumido en el consumismo de la sociedad unidimensional, donde no hay libertad.

2. Las OSC como utopías

Como lo menciona Desroche (1976), identificar las organizaciones cooperativas con la utopía, significa por acepción general, catalogarlas como irrealizables por definición. Sin embargo, como hemos venido argumentando, sostener esta afirmación sería caer en un grave error.

La realidad necesita ser movilizada por algo, tal vez por el simple hecho de *fantasear*. Como lo mencionan Desroche (1976), Attali y Guillaume (1990), negarnos esta posibilidad sería negar la realidad misma.

Se trataría de una realidad encerrada, sin puertas ni ventanas abiertas al futuro; un orden sin progreso; una estabilidad sin cambio; una certitud sin esperanza; una prosa sin poesía; una cotidianeidad sin sueños; una memoria sin imaginación.

De esta forma, muchas veces la utopía ha sido difamada en el nombre de una pseudo-realidad, de una pseudo-ciencia que manipula esta realidad, es por eso que el mismo concepto ha sido desvalorizado.

El hecho de que la utopía se encuentre en convivencia con el imaginario, el sueño, la poesía, la nostalgia, la obsesión, las ilusiones, los delirios, las clarividencias de una demencia, la auscultación de las tinieblas, etc.; como lo menciona Desroche (1976) es algo normal, ya se está en la búsqueda, en la búsqueda de *otra* sociedad.

Esta búsqueda la podemos describir como una alternancia, una altercación, o una alternativa. Estas son las tres estrategias que se compenetran en las utopías de las organizaciones del tercer sector.

Se trata de una *otra* entrada a la realidad que queremos vivir.

Consideramos que las OSC son organizaciones que exploran en la praxis, nuevas posibilidades de acción para satisfacer esta necesidad de mejorar la situación actual. Ellas se presentan como lugares alternativos que hacen posible el cambio. Ellas buscan activamente los caminos para trabajar y vivir juntos en paz y armonía.

Definidas por Desroche (1976) como *proyectos imaginarios de sociedades alternativas*, las utopías no son en efecto un género literario sin relación con la realidad. Ellas proyectan idealmente soluciones a los males observables en la sociedad contemporánea.

Según Malo (2003), la literatura acerca de las organizaciones que conforman el tercer sector da una gran importancia a las nociones de utopía y a la de ideología en el sentido de una doctrina cooperativa.

Precisamente de estas dos nociones se ha abierto un debate, en cuanto a que si la utopía es irrealismo y la ideología es manipulación, sin embargo, lo que sí podemos decir es que la utopía nos permite tener las puertas abiertas, ya que se nos presenta como una alternativa real simplemente porque no hay más.

Los movimientos sociales son animados de utopías movilizadoras, y son precisamente ellas quienes permiten el desarrollo durable y la globalización de las solidaridades. A este respecto, Vienney (1981, en entrevista con Malo), al hablarnos acerca del nacimiento de las organizaciones de la economía social, menciona que mucho tiene que ver la relación de las utopías y las experiencias que ellas inspiran.

Continuando con la defensa de nuestro argumento acerca de que las OSC pueden ser vistas como utopías pero no en el sentido negativo o irreal, nos parece sumamente interesante la aproximación que hace en uno de sus escritos Marie-Claire Malo (2003), quien hace una analogía entre el gobierno misionero y la configuración misionera de Mintzberg para poder entender el proceder de las organizaciones del tercer sector.

Según la autora, al realizar esto, resurge la dimensión ideológica de la configuración misionera, encontrándonos en esta configuración una combinación de utopía y de ideología, es decir la combinación de un proyecto que moviliza y de normas que mantienen unidos a los miembros de la organización.

Según Malo (2003), aunque comúnmente consideramos a la utopía como un proyecto irrealista y a la ideología como una manipulación o una deformación de la realidad, podemos inspirarnos en el filósofo Paul Ricoeur (1991), para avanzar en otra interpretación.

Por una parte, la *utopía* es una fuerza de movilización presentando una alternativa al mundo actual y más allá, como lo describen los utópicos *el mejor de los mundos*. Por otro lado, la *ideología* constituye una fuerza de cohesión necesaria en una sociedad o un colectivo para mantenerse unidos. Esta adhesión no se refiere al mejor de los mundos, pero sí *al mejor de los mundos posible*.

Asimismo, Malo (2003) sostiene que toda nueva forma colectiva en el tercer sector, en primer o en segundo nivel, organismo local u organismo federal, puede ser visto como una *micro-utopía abierta*, la cual pone en juego la reciprocidad (donación, voluntariado) en la SC, al mismo tiempo que inserta el proyecto colectivo en relación con el Estado y el Mercado.

Como podemos observar existe un interminable debate en cuanto al concepto de utopía, y es innegable que tanto en la teoría como en la praxis de las OSC, existe una convivencia activa con ella.

3. Introducción al estudio de este tipo particular de organizaciones

Hace poco tiempo que hemos puesto especial atención en un tipo característico de organizaciones, reconocidas por ser *no lucrativas* cuyas acciones tienen mucha incidencia en la vida cotidiana, y que de nuevas no tienen nada. Ello se debe por una parte, al mayor interés que existe en la actualidad por el proceso de democratización de la sociedad mexicana, pero también por tener a la mano una tradición intelectual que ha permitido incidir de forma más directa con este tipo de análisis a partir del enfoque de la llamada *sociedad civil* de tintes gramscianos (Verduzco, 2003).

Al tratar de referirnos a estas organizaciones *no lucrativas*, no podemos evitar caer en un debate de conceptos y en un disenso total respecto de ellos, ya que existen diversas connotaciones, por ejemplo *organizaciones del tercer sector*, *organizaciones de economía social o solidaria*, *organizaciones filantrópicas o caritativas*, *organizaciones*

no gubernamentales, organizaciones civiles, organizaciones sociales y organizaciones de la sociedad civil, entre otras.

Como podemos observar, resulta sumamente complejo el querer referirnos a las organizaciones que en esta investigación hemos llamado *humano-solidarias* como un todo homogéneo, ya que las conceptualizaciones y las características encontradas, responden a ámbitos contextuales, geográficos e históricos distintos, por lo que consideramos que no es posible encuadrar toda la riqueza y diversidad de dichas organizaciones en un solo marco conceptual.

No obstante consideramos que es posible extraer de esta diversidad algunas generalizaciones, lo cual haremos al final de este apartado.

Debido a las limitaciones conceptuales encontradas, decidimos analizar a estas organizaciones desde tres contextos distintos⁵²:

1. Anglófono/Estados Unidos
2. Francófono/ Francia y Québec
3. Latinoamericano/ México

Esto con la finalidad de saber qué son estas organizaciones según los estudios realizados desde otras partes del mundo y en qué se parecen a las existentes en nuestro contexto, para con la información recabada, poder definir la organización sujeto de estudio en esta tesis en términos no analíticos, sino operativos.

⁵² Esta elección no fue azarosa y obedece a que se tuvo la oportunidad de apreciar y estudiar de cerca la realidad que acontecía, no sólo en la teoría sino en la praxis en estos contextos.

3.1. Francia y Québec : Economie Social y Organisations à but non lucrative y EUA: Non Profit Organizations

3.1.1. Introducción

A continuación analizaremos dos realidades del fenómeno del tercer sector en contextos ajenos al nuestro: EUA, Francia y Québec, en cuanto al estudio de lo que en ésta investigación hemos denominado OSC. Nos proponemos de esta forma resaltar los aspectos más relevantes de dicho fenómeno, así como su origen, esto con la finalidad de hacer una comparación extrayendo aquellos elementos coincidentes que nos ayuden a explicar la lógica de las organizaciones *humano-solidarias*.

3.1.2. Francia y Québec : Economie Social y Organisations à but non lucrative

Según Vienney (1994), es a principios de los años 80's cuando se comienza a utilizar el término de *Economía Social* (ES), ya que entra por vía reglamentaria en el derecho francés para designar a “las cooperativas, las mutuales y aquellas asociaciones cuyas actividades de producción se asimilan a las de estas organizaciones”. En este sentido, la ES se encuentra conformada por el conjunto de cooperativas, mutuales y asociaciones que tienden a adoptar una forma y reglas análogas.

Las características específicas de estas organizaciones, se encuentran plasmadas en la “Carta de la Economía Social” (1980), donde se enuncian entre otras las siguientes:

- Funcionan de forma democrática
- Están constituidas por socios solidarios e iguales en deberes y en derechos
- Los socios, consumidores o productores se comprometen libremente, en función de formas de acción escogidas (cooperativas, mutuales o asociaciones), a asumir las responsabilidades que les correspondan en tanto que miembros

- Debido a que todos los socios son igualmente propietarios estas asociaciones tratan de producir y alcanzar sus objetivos con base en las relaciones sociales internas, de formación y de información
- Manifiestan su derecho a desarrollarse en el respeto total de su total libertad de acción
- Están situadas en el marco de un régimen particular de apropiación, de distribución o de repartición de beneficios. Los excedentes de ejercicio solamente pueden ser utilizados para el crecimiento o para ofrecer un mejor servicio a los socios, quienes son los únicos que ejercen el control
- Su propósito es participar en el desarrollo armonioso de la sociedad en una perspectiva de promoción individual y colectiva
- Manifiestan que su finalidad es el servicio de las personas

Según Laville (2002), es con Léon Walras con quien la ES se separa de la economía política a la que pertenecía anteriormente, y esto se hace con el propósito de poder estudiar más de cerca las intervenciones necesarias para corregir los efectos de la economía *pura*, que se juzgaban nefastos, y para examinar sin interposiciones la cuestión del *reparto de la riqueza social*.

De esta forma, la ES analiza las condiciones que permiten conciliar el modo de producción económica con una reducción de la pobreza; en consecuencia, pone el acento en el aspecto moral, no en el material, es decir que esta economía está más del lado de la redistribución que del mercado.

Precisamente de esta búsqueda y esta lógica es que la ES a pesar de estar situada en la “economía” o de que a sus organizaciones se les llame “empresas”, trata de actividades y actores que no funcionan siguiendo las reglas del mercado ni de la empresa capitalista.

Según García (2004), el origen de este fenómeno es el intento de promover una organización desde la sociedad para la reabsorción de las funciones del Estado. En este

tipo de economía se aboga por la democracia, la solidaridad y por alternativas al capitalismo convencional. De esta forma, los principios acuñados en esta economía son:

- Primacía del individuo sobre el capital
- Libre asociación
- Democracia (en la gestión)
- Solidaridad
- Ausencia de lucro
- Mutualismo
- Indivisibilidad de los beneficios no distribuidos
- Devolución de los bienes durante la liquidación

En este sentido cabe destacar que en las organizaciones de ES, el fundamento es la ayuda mutua, habiendo una repartición de beneficios entre los miembros y terceros, lo cual dista de la realidad mexicana como lo veremos más adelante.

Según Laville (2002), es la lógica de reacción frente a los efectos del neoliberalismo lo que explica el nacimiento de las organizaciones de ES. Lo cual coincide por ejemplo con el surgimiento de organizaciones en nuestro país.

En Québec el desarrollo de la ES se realiza generalmente con dos tipos de organizaciones: la cooperativa y la organización sin fines lucrativos (OSBL), por lo que se puede observar que se sigue de cierta forma la tradición francesa de asociaciones y cooperativas o mutuales.

Según Atangana-Abé (2004), las OSBL son en principio una categoría de organizaciones que agrupa a todas las organizaciones que no pertenecen al sector privado con fines de lucro ni al sector público. Pero más allá de esta heterogeneidad, las OSBL presentan un conjunto de similitudes que conviene resaltar para comprender mejor su comportamiento. Estas similitudes son: la naturaleza de su misión, los roles de los actores, la naturaleza de

sus resultados y del poder a su interior, las características del ambiente, los recursos, la cultura y los mecanismos de evaluación del desempeño.

Según Lamoureux (1991, citado en Atangana-Abé, 2004), las OSBL son instrumentos que la sociedad utiliza para resolver los problemas de la sociedad. Su misión es trabajar para el mejoramiento de las condiciones de vida de la población. La misión de una OSBL constituye la primera razón del compromiso de la comunidad con ella misma. Este tipo de organización está fundada sobre valores tales como: solidaridad, generosidad, voluntariado, ayuda mutua, justicia, democracia, etc.

Después de esta breve descripción acerca de la realidad francófona, pasaremos a la realidad anglófona con el ejemplo estadounidense.

3.1.3. EUA: Non Profit Organizations

Según Michael O'Neill (2002) en su libro "*Non Profit Nation*", EUA era en el año 2000 una nación de 281 millones de individuos, pero también era una nación de más de 100 millones de asociaciones tales como familias, clubes, agencias estatales, organizaciones caritativas, y otras.

Siguiendo con este autor, estos grupos y organizaciones ejercen una gran influencia en el individuo y la sociedad, ya que los individuos actúan a través de estas agrupaciones, al grado de que es inimaginable pensar a unos sin los otros.

En EUA, existe un consenso en llamar a estas organizaciones Non Profit Organizations (NPO). Sin embargo, como ocurre en el mundo entero, y a pesar de que en este país es mucho el avance respecto a estas investigaciones, nadie sabe realmente cuántas son, pero lo que sí se ha constatado es que estas organizaciones son muy diversas y trabajan en varios campos de acción que van desde proteger a las ballenas del mundo hasta promover la poesía.

No obstante esto, actualmente no existe una definición general acerca de este sector de la sociedad en ninguna parte del mundo. En EUA generalmente se habla de un sector voluntario, caritativo, independiente, tercer sector, o no lucrativo.

A este respecto, Lohmann (1992; citado en O'Neill, 2000) propone un concepto que juzga más amplio e interdisciplinario para referirse a este sector: *los commons* o *comunes* que se definen como el espacio económico, político, y social fuera del mercado, de la economía doméstica y del estado en el cual las comunidades asociativas crean y reproducen mundos sociales. *Los commons* se caracterizan porque no existe la coerción en la participación, hay un propósito compartido en la misión, existen recursos comunes, hay un sentido mutuo y de relaciones sociales justas.

Pese a la complejidad de definir este sector, en EUA, el sector *Non Profit* se encuentra definido formalmente en el código de la renta pública del gobierno, a lo que se conoce como “Internal Revenue Code” (IRC), el cual está acompañado de las regulaciones del ISR (Tax upon income o impuesto sobre la renta) y las leyes de la corporación y de impuesto de los cincuenta estados del país.

El IRC en EUA reconoce más de 30 categorías de organizaciones del tercer sector, las cuales están exentas de pagar ISR federal. A continuación mostramos una lista con dichas categorías, con la finalidad de diferenciar el sector estadounidense del mexicano.

Tabla 5

IRC Section	Type of organization
501(c)(1)	Corporations organized under acts of Congress such as Federal Credit Unions
501(c)(2)	Title holding corporations for exempt organizations
501(c)(3)	Various charitable, non-profit, religious, and educational organizations
501(c)(4)	Various political education organizations
501(c)(5)	Labor Unions and Agriculture
501(c)(6)	Business league and chamber of commerce organizations
501(c)(7)	Recreational club organizations
501(c)(8)	Fraternal beneficiary societies
501(c)(9)	Voluntary employee beneficiary associations
501(c)(10)	Fraternal lodge societies
501(c)(11)	Teachers' retirement fund associations
501(c)(12)	Local Benevolent Life Insurance Associations, Mutual Irrigation and Telephone Companies and like organizations
501(c)(13)	Cemetery companies
501(c)(14)	Credit Unions
501(c)(15)	Mutual insurance companies or associations
501(c)(16)	Corporations organized to finance crop operations
501(c)(17)	Supplemental unemployment benefit trusts
501(c)(18)	Certain pre 1959 employee-funded pension trusts
501(c)(19)	Posts or organizations of past or present members of the armed forces
501(c)(20)	Group legal services plan organizations
501(c)(21)	Black Lung benefit trusts
501(c)(22)	Withdrawal liability payment fund
501(c)(23)	Veterans' organizations created before 1880
501(c)(24)	Trusts described in section 4049 of the Employment Retirement Income Security Act of 1974
501(c)(25)	Title-holding corporations for qualified exempt organizations
501(c)(26)	Membership organizations that provide medical insurance for those who are difficult to insure
501(c)(27)	Certain state-formed workers' compensation organizations
501(d)	Religious and apostolic organizations having a common treasury
501(e)	Cooperative hospital service organizations
501(f)	Cooperative service organizations of operating educational organizations
501(k)	Child-care organizations

501(n)	Charitable risk pools
521	Farmers' cooperatives
527	Political organizations
528	Homeowners' associations
529	Qualified state-sponsored tuition programs

Organizaciones exentas del pago de impuestos federales. Fuente O'Neill (2000)

Como podemos observar en esta clasificación, en EUA son consideradas en el tercer sector a organizaciones religiosas, políticas, clubes, asociaciones de trabajadores y veteranos, los cuales muchas veces son sindicatos, entre otras organizaciones.

Un rasgo importante es que EUA tiene una gran influencia religiosa, ya que las primeras asociaciones voluntarias fueron emanadas de la iglesia, lo cual no sólo ha permeado a la vida social sino también a la vida organizacional norteamericana. La religión es la parte más antigua y en cierta forma la más grande del sector no lucrativo en EUA, con 375,000 organizaciones y 170 millones de miembros, lo cual también se acompaña de grandes donaciones y asistencia voluntaria (O'Neill, 2002).

Lo que también resulta ajeno a nuestra realidad es que en el IRC también se incluyen a ciertos grupos federales, estatales, o municipales, es decir que se incluyen tanto organizaciones caritativas como otros tipos de NPO, incluyendo sobre todo a organizaciones orientadas a la ventaja pública.

Para poder estar exentas de impuestos y poder recibir donaciones que sean deducibles, las organizaciones del tercer sector en EUA tienen que cumplir las siguientes condiciones:

- Responder a un cierto propósito caritativo,
- No distribuir beneficios netos a los miembros de la organización, lo cual es visto como la diferencia central entre una organización lucrativa y no lucrativa. Las NPO no buscan obtener ganancias y distribuirlas, sí pagan sueldos e incluso

pueden dar estímulos razonables a los miembros del Consejo Directivo de la NPO; pero no distribuyen las rentas netas,

- Estar alejado de ciertas actividades políticas. Aunque aquí consideramos que es un poco ambiguo, ya que la palabra “ciertas” deja un gran hueco.

En EUA las definiciones del IRC se basan en el concepto de caridad cristiana, utilizándose muchas veces como intercambiables los términos de caritativo y no lucrativo respectivamente (*charitable* and *nonprofit*). No obstante las definiciones existentes hacen énfasis en aspectos distintos como lo podemos ver a continuación:

- *Caridad*: Se utiliza para describir una organización establecida para realizar fines caritativos. Se asocia a menudo exclusivamente a la ayuda a los pobres, los desamparados, los necesitados. Su significado legal está lejos de ser preciso, al contrario, parecería que sus fronteras son cada vez más grandes, ya que se usa constantemente para agrupar actividades de beneficio público.
- *Non profit*: También se utiliza para designar a las organizaciones caritativas, sin embargo la intención de usar este concepto es diferenciar a estas organizaciones de sus contrapartes “las organizaciones lucrativas”. Sin embargo aquí el énfasis es puesto en que estas organizaciones no distribuyen beneficios entre los miembros.

Como podemos ver, las definiciones y las delimitaciones continúan siendo ambiguas. No obstante, hay que destacar la importancia de este sector en EUA. Para darnos una idea acerca de la magnitud de las NPO, O’Neill (2002) menciona que para el año 2000 había registradas en el IRC 1.5 millones de organizaciones, y adicionalmente existían otras 300,000 organizaciones religiosas y otro gran número de organizaciones no registradas.

Según Frumkin (2002), en las últimas décadas el NPS (Sector no lucrativo) ha experimentado un gran crecimiento y también importantes cambios, uno de los más importantes es que el sector tiene un papel más activo en la vida pública. Pero al mismo tiempo ésta situación ha creado problemas con el gobierno y las empresas, razón por la cual es necesario comprender la complejidad que empapa a las organizaciones en este

sector. Este autor también manifiesta que el sector tiene cuatro funciones interconectadas que son:

- Compromiso cívico y político
- Prestación de servicios
- Expresión de valores
- Liderazgo y emprendimiento social

En cuanto a estas funciones, es sumamente útil reconocerlas, ya que sirven para poder detectar y solventar los desafíos a los que las NPO pueden enfrentar.

Según Fremont (2004), una de las características más importante de estas organizaciones es que no fuerzan la participación, es decir que son de libre adhesión.

En EUA los estudios teóricos y prácticos en torno a estas organizaciones están sumamente desarrollados, al grado de que existe una caja de herramientas legal para estas organizaciones, algo así como un manual llamado "*Legal Non Profit Toolkit*" (Leifer y Glomb, 2001), y en este documento se explicitan los requerimientos para estas organizaciones, así como sus obligaciones, entre las que destacan:

- El cuidado (Duty of care): requiere el ejercicio del cuidado, de la diligencia y de la habilidad que una persona ordinaria y prudente exhibiría bajo circunstancias similares
- La lealtad (Duty of loyalty): requiere la búsqueda de los mejores intereses para la organización. Un director o un administrador debe evitar lo personal por encima de lo organizacional
- La obediencia (Duty of obediente): requiere acciones de acuerdo con las reglas de la organización y en el fomento de sus metas según lo indicado en la declaración de la misión de la organización

Como podemos observar no obstante se trate de NPO, estos puntos coinciden con los de cualquier otro tipo de organizaciones.

Lo que queremos resaltar, es que en EUA existe una vasta literatura al respecto, sin embargo en su mayoría se trata de literatura managerial, es decir que se trata de handbooks de gestión para las NPO.

Existen métodos, herramientas y teorías contables, administrativas, legales, de marketing, de búsqueda de recursos, etc., lo cual está muy lejos de nuestra realidad. Esto es a lo que le llaman muchas veces *profesionalización*. Esto resulta muy interesante, ya que en México el discurso actual es precisamente la necesidad de profesionalizar a las OSC. A este respecto, el riesgo que nosotros vemos es el desplazamiento del objetivo social por el meramente administrativo.

3.1.4. México: Organizaciones de la Sociedad Civil

3.1.4.1. Introducción

En este apartado ahondaremos más respecto a las OSC, ya que es menester nuestro el esclarecer el significado de dichas organizaciones, ya que estamos analizando una organización mexicana.

Al tratar de referirnos a las organizaciones que pertenecen al llamado *tercer sector*, como hemos venido argumentando, es inevitable caer en un debate de conceptos, ya que existen diversas formas de llamarlas, y en nuestro país se puede decir que apenas comenzamos a aterrizar en términos conceptuales y legales en cuanto a estas organizaciones.

En México al conjunto de organizaciones que forman el *tercer sector*, muchas veces de acuerdo con la actividad que desarrollan y adquieren, se les llama *organizaciones de consumo colectivo; de defensa de derechos específicos; y organizaciones ciudadanas; o*

bien en muchos otros casos y según el ámbito al que dirigen su actividad, se les da el nombre de *organizaciones de base o de apoyo*. De igual manera, según el tipo de necesidades que atienden se les puede llamar *organizaciones sociales, civiles, políticas o ciudadanas*, y al llamarlas así, se intenta denotar que son agrupaciones y organizaciones integradas por distintos grupos civiles de la sociedad y que son autónomas con respecto al gobierno.

El conocido término de *organizaciones no gubernamentales* u ONG, también en nuestro país, se generalizó por los años 70's y aplicó su uso a todo el sector en general.

En el sistema de Naciones Unidas, el concepto de ONG se ha definido de forma bastante genérica como "*toda organización sin ánimo de lucro que no sea gubernamental ni intergubernamental*". Actualmente el término ONG se reserva para las organizaciones formalmente constituidas, que a menudo no representan a sectores de población, sino que prestan servicios y movilizan a la opinión pública en esferas que revisten interés para la ONU.⁵³.

Muchos autores han considerado incorrecto designar al sector por lo que no es, que por lo que realmente representa, es decir el llamarlas no gubernamentales no dice mucho. A partir de esta argumentación surgen otras denominaciones, como por ejemplo las *organizaciones no gubernamentales para el desarrollo, las organizaciones civiles de promoción para el desarrollo, las organizaciones de protección a los derechos humanos, las organizaciones asistenciales*, etc. (Mochi, 2001).

Independientemente del nombre y apellido que se les de a estas organizaciones, Villalobos (1997) menciona que las OSC tienen como fin único el servicio a las causas y necesidades de la comunidad, se constituyen como un factor de equilibrio entre el poder político y el poder económico, e incluso devuelven su sentido original y más propio a la misión de Gobierno, la búsqueda de un bien común; y a la empresa su misión de ofrecer bienes y servicios que promuevan el bienestar comunitario.

⁵³ <http://www.rlc.fao.org/ong/ongosc.htm>

Como podemos observar, la diversidad albergada en el tercer sector es enorme, lo cual ha dificultado muchas veces el referirse a un tipo específico de organizaciones. Consideramos de esta forma que no podemos caer en reduccionismos o de lo contrario en grandes generalizaciones para hablar de estas organizaciones.

3.1.4.2. Origen de las OSC

En nuestro país y en varios países latinoamericanos como lo hemos argumentado con anterioridad, se ha preferido llamar a estas organizaciones OSC, debido a que la relación con la SC ha estado más acorde con nuestra realidad. Verduzco (2006) menciona que no obstante se trate de un concepto más centrado en lo político, con raíces gramscianas, el concepto SC permite orientar el análisis sobre diversos tipos de organizaciones cuyas actividades tienen que ver más con ciertos ámbitos de competencia por el poder político en las sociedades.

El problema que hace complejo el análisis es que aun en nuestros días, no se encuentra un consenso en cuanto a lo que es y lo que representa la SC.

De la misma forma, no existe consenso en cuanto a cuándo comenzaron a surgir estas organizaciones, sin embargo muchos autores coinciden con que los antecedentes de estas organizaciones los podemos encontrar después de la conquista con las misiones evangélicas y las instituciones creadas en esa época, tales como los hospitales, que no sólo curaban enfermos, sino que también cuidaban de los desprotegidos (Verduzco, 2003). Estas instituciones eran creadas desde la Sociedad de aquel entonces, comenzando a funcionar con tintes solidarios y generosos. Después de esta época vino el periodo de independencia y revolucionario, sobreviviendo sólo aquellas instituciones amparadas por la Iglesia.

Más tarde, producto de los discursos de fuera y de algunas organizaciones que llegaron a instalarse a nuestro país, comienza a gestarse el tercer sector, con organizaciones distintas de las emanadas de la Iglesia, sin embargo, se enfrentan a problemas debido a los

obstáculos que el gobierno les ponía, logrando inclusive la desintegración de muchas de ellas.

No obstante, fruto de los movimientos sociales de los años 60's y 70's, surgen varias organizaciones, las cuales poco a poco fueron convirtiéndose en nuevos actores sociales. Estas organizaciones han luchado por su reconocimiento, logrando inclusive inspirar a la SC para el surgimiento de nuevas organizaciones.

Un evento que cimentó las bases para el auge y el fortalecimiento de estas organizaciones, fue sin duda el sismo de 1985, ya que dada la respuesta de la SC ante la catástrofe, ésta se dio cuenta de su poder de acción, es decir, que pudo reconocer su capacidad como actor social.

Como lo menciona Monsiváis (2005) esa irrupción social mostró el potencial de la sociedad civil para organizarse y ejercer formas de democracia directa.

Este evento causó un rompimiento entre lo que había sucedido con las OSC y la participación organizada, ya que salieron al descubierto las incapacidades por parte del Estado de hacer frente a este tipo de calamidades. Es a partir de este suceso que consideramos que se va perfilando la identidad propia de las OSC mexicanas, ya que fuimos testigos de la forma en la cual la participación de la SC fue asombrosa; inclusive muchos de los grupos de ciudadanos que ayudaron en esta catástrofe siguen ayudando hoy en día, es decir que también consecuencia de este lamentable desastre natural, se dio la creación muchas OSC, pudiéndose observar hasta hoy la solidaridad, la confianza, la cooperación, la ayuda mutua, la participación y el amor de los hombres, practicado a través de estas organizaciones.

Actualmente seguimos viendo esa reacción de los individuos y de las OSC en cuestiones de calamidades naturales, pero no se trata de que los mexicanos den cuando no hay más remedio, ya que como lo mencionan Basañez y Butcher (2005), este es un gran mito. En un estudio realizado por estos autores se ha demostrado que los mexicanos tienen ese

impulso de dar, sea a su familia, a la iglesia, a la comunidad o a alguna OSC, ya que lo juzgan necesario.

La información presentada por estos autores, es el avance de una investigación del CEMEFI llamada “*Participación Ciudadana Solidaria y Servicio Voluntario en México*”. En esta investigación se desmitifican seis creencias muy arraigadas en México respecto a la acción solidaria y el voluntariado en México:

- Mito 1: Los mexicanos sólo ayudan en desastres, no de manera regular
- Mito 2: Los mexicanos no son participativos, excepto en las iglesias
- Mito 3: Los mexicanos utilizan el tiempo libre cotidiano en actividades familiares, deportivas y recreativas, especialmente la televisión, pero no en ayudar a los demás
- Mito 4: El mexicano desconfía de los extraños y sólo se acerca a sus conocidos
- Mito 5: Los mexicanos no ayudan con tiempo, pero mucho menos con dinero o cosas
- Mito 6: Las iglesias son las instituciones que más ayudan

Como podemos observar, existe mucho que investigar en torno a este fenómeno de solidaridad, voluntariado y participación social, ya que seguimos manteniendo y alimentando estos mitos sin conocer realmente la realidad.

Pero muchas veces en la sociedad mexicana no necesitamos ir muy lejos para ver acciones voluntarias, solidarias y altruistas cotidianamente. El problema que surge es cuando existen por ejemplo organizaciones que lucran con la buena voluntad de la gente, o cuando aquellos que confían se ven engañados y defraudados; ya que a consecuencia de esto, el hombre pierde la confianza tanto en las demás personas como en las OSC.

No obstante después de ver este panorama, queda de cierta forma obsoleta la idea de que todos los hombres y por ende todas las organizaciones son individualista, egoístas,

oportunistas y racionales. Con las acciones de este tipo de organizaciones queda claro que hay algo más que es necesario tomar en cuenta.

Las formas de intercambio no mercantiles sino solidarias y afectivas en las OSC queda al descubierto, en su búsqueda del bien común, lo cual debe asentar la base acerca de nuevas formas de participación, cooperación e intercambio en las organizaciones contemporáneas.

En México, el surgimiento en los años 90's de la Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH), es un gran paso, ya que comienza a darse importancia a la SC y a los abusos a los cuales muchas veces son sometidas las personas.

De la misma forma, el cambio de poder del gobierno en el año 2000 también ha sido otro evento que ha marcado el fortalecimiento y el surgimiento de nuevas OSC, ya que se busca la democratización, además de que la SC ahora no es un observador, sino que es un actor que exige.

Desde el cambio de poder del régimen autoritario que había gobernado nuestro país, al día de hoy, se ha dado gran impulso a las acciones de las OSC y a la participación de la SC en la implementación y formulación de Políticas Públicas, no obstante consideramos que aún queda mucho por hacer, ya que muchas veces estas buenas intenciones del gobierno en cuanto a la inclusión de la participación de la SC organizada, se queda sólo en el discurso.

En cuanto a ubicar este fenómeno, diversos autores (Verduzco, 2003; Butcher, 2005; Reygadas, 1998), están de acuerdo acerca de que tanto el contexto espacial e histórico de los movimientos sociales acontecidos, son esenciales para comprender la complejidad en el surgimiento y formación de las OSC no sólo en nuestro país, sino en cualquier rincón del mundo.

En cuanto al funcionamiento de las OSC, un aspecto que es necesario destacar es el referente al voluntariado, ya que es precisamente a través del cual, las acciones de solidaridad y amor se hacen visibles. Además de que tal vez este aspecto sea el que las diferencia más directamente de las organizaciones públicas y privadas.

Voluntario es la persona que sin perseguir fines de lucro y por elección propia, invierte su tiempo y servicio a una actividad que va más allá del ámbito familiar para el beneficio de terceros y la sociedad en su conjunto (Butcher, 2005).

Siguiendo a Bell (1999), el voluntariado es un acto que se escoge libremente. Es una decisión que se toma como respuesta a nuestro propio sistema de valores y creencias en su punto más íntimo. El proceso sigue a un deseo de cambiar algo, una elección libre para considerar el deseo, una evaluación del deseo personal y, finalmente la decisión de actuar sobre el deseo y hacerlo realidad.

Sin embargo, para referirnos al ámbito de las organizaciones encontramos dos tendencias que resultan interesantes. Por un lado el voluntariado formal y por el otro el informal.

- Voluntariado formal: Las personas están generalmente adscritas formalmente a la organización (también formal). Estos voluntarios trabajan junto con el personal asalariado, y muchas veces reciben capacitación para poder prestar sus servicios voluntarios.
- Voluntariado informal: Lo entendemos como aquel que no necesariamente esta adscrito formalmente, es decir, que es volátil, no necesita capacitación y *ayuda en lo que puede*. Este voluntario también puede trabajar de forma aislada, no necesariamente al interior de la organización.

Internacionalmente es mucho el reconocimiento que se le ha dado a la acción voluntaria, un ejemplo es que la ONU declaró al año 2001 como el año del voluntariado.

En México, gran parte del voluntariado es originado por las organizaciones religiosas de beneficencia y caridad fundadas durante la colonización española. Hoy en día tanto la acción política como la acción religiosa son los ámbitos más importantes para el voluntariado en nuestro país.

No obstante el ámbito de acción, hay que recordar algo respecto al voluntariado *“cuando los hombres se atreven a actuar voluntariamente para hacer la diferencia, lo hacen guiándose por un deseo y una creencia, con la cual harán la diferencia, es decir que el ser voluntario está más allá de cualquier recompensa material, más bien se relaciona con el enriquecimiento del espíritu humano, el nuestro y el de los otros”* (Bell, 1999).

3.1.4.3. Las OSC hoy

Para la realización de este trabajo, resultó indispensable un concepto, el cual nos permitiera vincular estrechamente lo organizacional con el fenómeno estudiado. Se comprendió esto desde el inicio de la investigación, ya que consideramos que si no hacíamos esto, nos resultaría imposible entender la riqueza empírica y conceptual del fenómeno mismo al que pretendíamos aprehender, comprender, representar y explicar.

De esta forma se eligió el concepto de OSC, ya que de esta forma, dichas organizaciones son reconocidas ante la ley, además de que siguiendo a diversos autores, el concepto de SC alcanza a reflejar de mejor forma el fenómeno de asociación en nuestro país.

Como lo mencionamos en el planteamiento del problema de esta tesis, la Ley de Fomento de las OSC en México fue aprobada en el 2002 y entró en vigor hasta el 2004. En esta ley las OSC son definidas como *“aquellas agrupaciones u organizaciones legalmente constituidas, sin fines de lucro, sin proselitismo partidista ni político-electoral, sindical o religioso, que desempeñen una o más actividades establecidas en el artículo 5 de la Ley de Fomento”*.

Entre las actividades que destacan en el artículo 5 de la Ley se encuentran las siguientes:

- Asistencia social
- Apoyo a la alimentación popular
- Cívicas
- Asistencia jurídica
- Apoyo al desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas
- Promoción de la equidad de género
- Servicios a grupos sociales con capacidades diferentes
- Cooperación para el desarrollo comunitario
- Apoyo y promoción de los derechos humanos
- Promoción del deporte
- Servicios para la atención de salud
- Apoyo en el aprovechamiento de los recursos naturales y promoción del desarrollo sustentable
- Fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico
- Fomento de acciones para mejorar la economía popular
- Participación en acciones de protección civil
- Apoyo a la creación y fortalecimiento de organizaciones

En este sentido, la Ley las reconoce como autónomas, ya que se diferencian del Estado y del Mercado y autolimitadas, debido a que su fin no es la búsqueda del poder político o la integración a los otros dos sectores.

Un aspecto que resulta muy interesante en cuanto a esta Ley es que se menciona que las actividades de las agrupaciones de la SC son muy importantes para el desarrollo de la sociedad mexicana, por lo cual el humanismo, la cultura cívica y la participación social son su base y fundamento. No obstante esto cabe aclarar que la primer iniciativa para esta Ley fue enviada a la Cámara de Diputados en el año de 1997 y fue elaborada por la propia SC.

Según la Ley de Fomento vigente, existen diversas denominaciones jurídicas para referirnos a las OSC. Entre estas denominaciones destacan: *asociaciones civiles* (AC), *instituciones de asistencia privada* (IAP), *instituciones de beneficio privado* (IBP), *sociedades civiles* (SC), *asociación de beneficencia privada* (ABP), *fundación*, etc.

Para poder registrarse estas organizaciones deben seguir los siguientes pasos:

1. Crear la organización, definiendo el objeto social, los integrantes, la figura jurídica, sus mecanismos de financiamiento y los representantes legales
2. Crear los estatutos de la organización ante notario público, es decir, elaborar el acta constitutiva de la OSC
3. Constituir la organización social, para lo cual es necesario obtener el permiso para la constitución de sociedades ante la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE)
4. Inscribirse al Sistema de Administración Tributaria (SAT) y obtener cédula de inscripción al Registro Federal de Contribuyentes (RFC)
5. Obtener la Clave Única de Inscripción al Registro de las Organizaciones de la Sociedad Civil (CLUNI) en el INDESOL

Al estar registradas, las OSC pueden aspirar a la obtención de recursos federales; sin embargo además de esta ventaja, consideramos que existe otra que para algunas SC es más importante aún. La posibilidad de aparecer en un Registro Federal y que la gente tenga acceso a él y puedan conocer a los distintos tipos de organizaciones que existen, junto con sus objetos sociales. Consideramos que ésta sea tal vez la ventaja más importante ya que es un gran paso en el desarrollo de estas organizaciones, debido a que antes no se tenía a ciencia cierta ningún Registro Formal de este tipo de organizaciones de fácil acceso⁵⁴.

De la misma forma, al estar registrada y al llenar la solicitud de la SHCP se puede convertir la OSC en donataria autorizada, es decir que la organización puede verse

⁵⁴ Para conocer este registro por Internet, hay que entrar al portal de las acciones de fomento de la administración pública federal para las OSC, disponible en <http://www.corresponsabilidad.gob.mx/>, y en este portal se puede acceder al Registro Federal de las OSC.

beneficiada al recibir donativos y poder expedir recibos deducibles de ISR, para lo cual la OSC debe acreditar alguna de las siguientes actividades: defensa de los derechos humanos, asistencia social, combate a la pobreza, atención a grupos vulnerables, protección civil, desarrollo sustentable, educación cívica, investigación científica y tecnológica, cultura, seguridad pública, equidad y género, becarias, entre otras.

Una definición internacional en cuanto a las OSC es la propuesta por la ONU, cuando menciona que, el término de OSC resulta ser más amplio que el de ONG; ya que contempla el ámbito en que los ciudadanos y los movimientos sociales se organizan en torno a determinados objetivos, grupos de personas, o temas de interés. En las OSC tienen cabida tanto las ONG como las organizaciones populares- formales o informales- y otras categorías, como los medios de comunicación, las autoridades locales, los hombres de negocio y el mundo de la investigación⁵⁵.

No obstante la complejidad derivada de la definición y el acotamiento de lo que son las OSC, surge otro inconveniente, ya que lo mismo sucede de acuerdo a su clasificación. No existe consenso en cuanto a una clasificación homóloga para referirnos a estas organizaciones. Sin embargo, en esta tesis, retomamos la clasificación hecha por el CEMEFI, ya que es la institución que a nuestro parecer ha sido la que más se ha dedicado en los últimos años al estudio de dichas organizaciones, estableciendo redes nacionales e internacionales de investigación.

Cabe mencionar que existe otra clasificación internacionalmente aceptada, que es la clasificación de OTS que realizan Salamon et al (1999), en la cual se incluyen escuelas, hospitales, clubes deportivos, museos, casas de la cultura y fundaciones de tipo privado; pero en el caso mexicano, esta clasificación no es muy apropiada, en el sentido de que estas organizaciones no son incluidas en las llamadas OSC.

⁵⁵ <http://www.rlc.fao.org/ong/ongosc.htm>

De la misma forma, Olvera (2000) menciona que en la práctica, la parte visible de la SC está constituida por conjuntos de organizaciones y de redes de asociaciones civiles, entre las cuales se distinguen las siguientes:

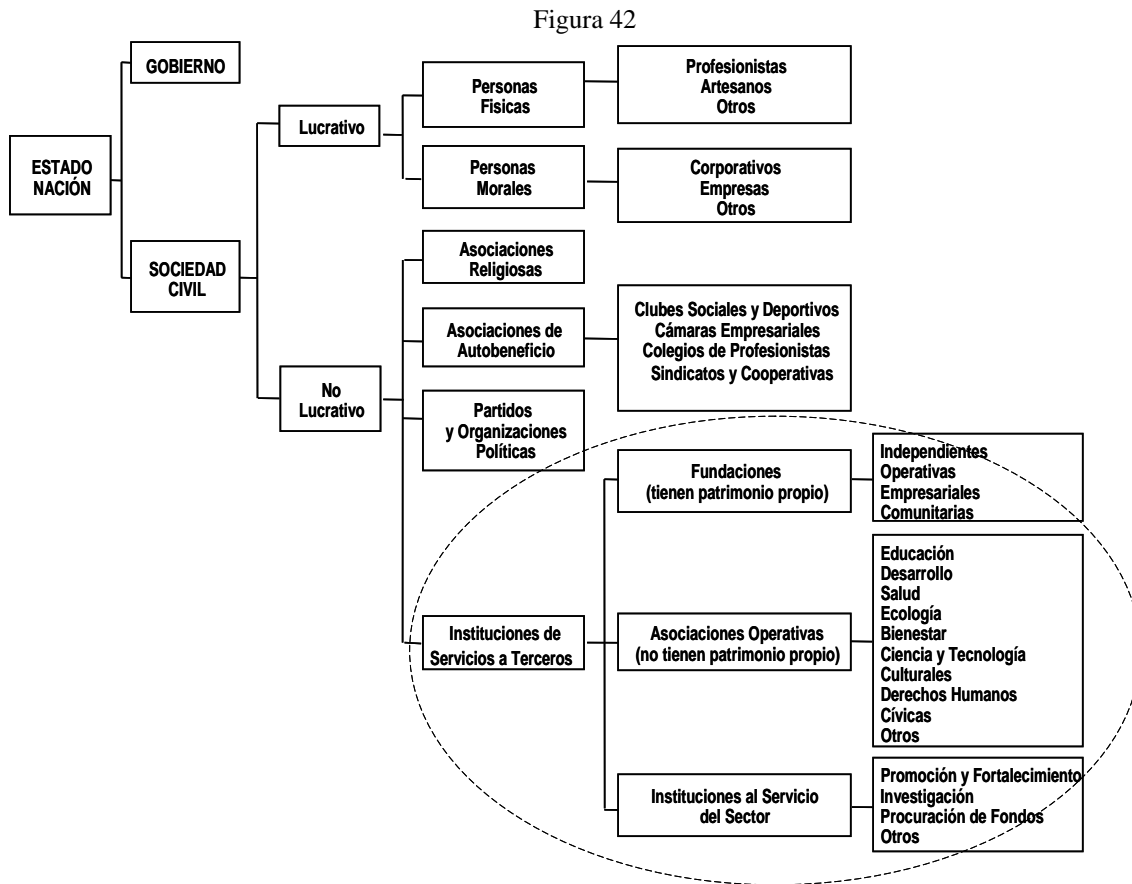
1. Asociaciones de carácter económico-gremial
2. Asociaciones políticas formales
3. Asociaciones de matriz religiosa
4. OSC. Dentro de estas se encuentran:
 - Asociaciones y movimientos sociales para la defensa de los derechos ciudadanos
 - Organizaciones de promoción, desarrollo y servicios a la comunidad
 - Asociaciones de asistencia privada
5. Asociaciones de tipo cultural
6. Asociaciones privadas de tipo deportivo
7. Asociaciones urbanas de tipo urbano-gremial
8. Movimientos y asociaciones de comunidades indígenas

Esta clasificación es sumamente útil para diferenciar a las OSC que son de beneficio a terceros, de otras organizaciones que persiguen un autobeneficio y que no son consideradas OSC.

Para darnos una idea acerca de las organizaciones que son tomadas en cuenta en el tercer sector mexicano, mostramos la siguiente clasificación, propuesta por el CEMEFI.

De acuerdo a esta clasificación, las OSC en primera instancia son instituciones de servicio a terceros, lo cual hace la diferencia respecto a algunas otras clasificaciones internacionales que también toman en cuenta las de beneficio propio. Hay tres tipos de organizaciones de beneficio a terceros: las fundaciones, las asociaciones operativas y las instituciones al servicio del sector. La organización que nosotros analizamos en esta investigación pertenece al segundo tipo, ya que no tiene patrimonio propio, además de que se dedica a actividades asistenciales en pro del desarrollo, la educación y el mejoramiento de la calidad de vida de la población a la cual atiende.

Esquemáticamente podemos observar esta clasificación en la siguiente figura:



Clasificación de Sociedad Civil propuesta por el CEMEFI. Fuente: CEMEFI

De acuerdo a esta clasificación, podemos darnos cuenta que las OSC mexicanas están inmersas en múltiples redes de relaciones con otras organizaciones e individuos y esas relaciones implican no sólo complejidad, sino también un enriquecimiento social, en el cual existe un constante flujo de recursos, de información, de cooperación y de solidaridad, lo cual permite a estas organizaciones participar en la vida social desde distintas aristas.

También es un hecho, que todas las categorías conceptuales que puedan existir (y que se pretenden analizar) para referirse al tercer sector, aluden a un mismo proceso social: el creciente número y visibilidad de diversos tipos de organizaciones de ciudadanos que, haciendo uso de recursos materiales e inmateriales, actúan colectivamente a favor de

alguna causa y persiguen algún interés material o simbólico, situándose por fuera del sistema político, y sin seguir la lógica del mercado. Aunado a esto, consideramos que estas organizaciones son innovadoras socialmente, ya que re-inventan continuamente sus procesos y su gestión, para poder adaptarse a las circunstancias, lo que las hace grandes productoras de capital social.

Así mismo, consideramos que uno de los aspectos de más relevancia en cuanto a este fenómeno, es su ubicuidad contemporánea, es decir, su generalización actual en casi todo el mundo.

4. Las tres miradas en los tres contextos: coincidencias y diferencias

Como pudimos apreciar en los apartados anteriores, existen muchas diferencias y similitudes en cuanto al estudio del llamado *tercer sector*. A continuación rescataremos aquellas que fueron más significativas, y que nos permiten hacer más inteligible la realidad observada en el campo, así como nuestro planteamiento inicial de la investigación.

Las semejanzas que podemos encontrar en cuanto a los tres contextos analizados para las OSC, son:

- *Ambigüedad conceptual y en la delimitación:* En todos los contextos analizados, no hay consenso en cuanto a una definición ni una clasificación general y homogénea del sector, ni de las organizaciones contenidas en él.
- *El origen:* Surgen para actuar en aquellos espacios donde se juzga que existe un hueco o que las necesidades son mal cubiertas o son injustas.
- *Diversidad:* Tienen gran capacidad de actuación en distintos ámbitos de acción
- *Tamaño e influencia del sector:* Es un sector que está permeando la vida cotidiana, en los discursos políticos y empresariales podemos escuchar una “responsabilidad social”. De igual forma, el tamaño del sector es cada día más grande.

- *Crecimiento exponencial:* Dada la reacción de la sociedad ante lo que consideran injusto, ésta ha tomado cada vez más en serio su papel de actor social por medio de estas organizaciones en todos los rincones del mundo.

Uno de los aspectos de mayor relevancia es este último, ya que este fenómeno es internacional, además de que crece a tal magnitud que resulta aun incomprensible, ya que no tenemos las herramientas teóricas para poder analizarlo.

Entre las razones para que el crecimiento de estas organizaciones sea exponencial en los últimos años y que comparten los tres contextos analizados encontramos: la privatización, la democratización, el desarrollo económico, el surgimiento de diversos movimientos tales como los ambientalistas y los de derechos de las mujeres, el activismo religioso, la influencia de organismos internacionales como la ONU, el Banco Mundial, Amnistía Internacional, etc.

De la misma forma, encontramos coincidencias en cuanto a las capacidades que tienen estas organizaciones en los contextos analizados:

- Gran fuente de capital social
- Ayudan a integrar a los individuos a la sociedad
- Desarrollan habilidades individuales
- Crean y refuerzan normas y valores
- Son concomitantes de la industrialización, modernización y concentración de la población, no obstante que sus fines sean distintos
- Incrementan la actividad asociativa y la participación

Un dato interesante es que se dice por ejemplo, que en los países donde hay más diversidad étnica y cultural es donde hay más proliferación de estas organizaciones. Otro dato importante es que muchas OSC están segmentadas por clases sociales, siendo las clases altas quienes usan estas organizaciones para legitimar su dominio, control e influencia.

No obstante su surgimiento, lo que es un hecho es que la permanencia de estas organizaciones depende del sistema político legal del país, para el caso mexicano, podemos decir que la Ley que reconoce formalmente a dichas organizaciones fue aprobada apenas en el 2002, comenzando a funcionar dos años después, además de que fue impulsada por la SC, no por el gobierno.

Consideramos que muchas veces las iniciativas personales que claman por la igualdad, la justicia y el bien común, pueden ser vistas como débiles, sin embargo cuando hay organización hay más poder de influencia y de reconocimiento, razón por la cual consideramos que estas organizaciones son muy importantes.

Lo que hemos observado a partir de las definiciones y las características de estas organizaciones es que su origen tal y como las conocemos hoy en día, lo encontramos como una reacción y respuesta contra del *capitalismo salvaje*. Todas estas organizaciones, en contextos distintos, fueron creadas gracias a un impulso solidario, de ayuda mutua y de cooperación, luchando contra las injusticias y sobre todo buscando el bien común.

Sin embargo cabe preguntarnos en nuestros días ¿qué ha sucedido con estos principios? ¿Están aun presentes?

Consideramos que no obstante que se diga habitualmente que el tejido social de nuestra sociedad se encuentra totalmente fragmentado, en los hechos hemos encontrado que aun existen principios humanistas tales como la solidaridad, la ayuda mutua, la cooperación y el amor; sino ¿cómo poder explicar la forma en la cual los individuos forman organizaciones para luchar en contra de las injusticias?; o ¿cómo poder explicar la sinergia que conforman los mexicanos especialmente en casos de desastres naturales para ayudar a otras personas que ni siquiera conocen y que tal vez no volverán a ver, aun arriesgando su propia vida?

A nivel internacional y basándonos en la investigación hecha por Salamon et al. (1999), y complementando con las propuestas de otros autores como Olvera (2000), Butcher (2005), Verduzco (2003, 2006), hemos hecho una lista acerca de las características de este tipo de organizaciones:

- *Son organizaciones* que poseen una presencia y una formalidad, aunque no estén en su totalidad bien institucionalizadas
- *Son privadas*, en el sentido de que tienen existencia institucionalmente separada del Estado
- *No reparten beneficios ni son lucrativas*, esto quiere decir que su creación y sus objetivos no están encaminados a generar ganancias para sus integrantes⁵⁶
- *Son autónomas o independientes*, ya que al no depender del Estado ni del Mercado controlan esencialmente sus propias actividades
- *Cuentan con la participación de voluntarios*. La pertenencia a ellas no está legalmente impuesta, de lo contrario, trabajan gracias al apoyo de los ciudadanos, por medio del voluntariado
- *Son flexibles* para reaccionar y adaptarse
- Ejercen *gran comunicación con la sociedad* a la que atienden, y de la cual surgieron
- Ocupan un segmento del *mercado laboral* en tanto reciben financiamiento y desarrollan labores bajo convenios, contratos y compromisos
- Sus objetivos implican muchas veces la *búsqueda de cambios sociales, políticos y económicos* impulsadas desde el campo de la SC
- Prestan *servicios a terceros* de manera no siempre profesional, en el sentido de que los servicios no los prestan necesariamente profesionales en la materia
- Vistas en su conjunto, constituyen un *movimiento social de carácter cultural* que se orienta a la intervención pública en la definición e implementación de políticas sociales

⁵⁶ Cabe aclarar en cuanto a este punto, que en organizaciones tales como cooperativas o mutuales, características de la Economía Social, sí existe la denominación de autobeneficio. Sin embargo, al basarnos en solamente asociaciones no sucede esto.

- Tienen una posición *fuera del Mercado y del Estado*
- Tejen grandes *redes de relaciones* con organizaciones de distintos sectores, nacionales e internacionales, y también con diversos individuos
- Se distinguen por tener una gran *accesibilidad y receptibilidad* por su contacto estrecho con la SC
- Tienen una gran *capacidad de explotar la iniciativa privada* en apoyo de fines públicos
- Su objetivo primordial es trabajar por el *bienestar general*
- Son promotoras de la *participación social*
- Son *sumamente dinámicas y de dimensiones importantes*

Como hemos asistido hasta esta parte de nuestro trabajo de investigación, existen muchos rasgos característicos que resultan importantes en cuanto a las conceptualizaciones que se quieren hacer respecto al tercer sector y a las OSC.

Algunas de las diferencias específicas entre los contextos analizados se encuentran por ejemplo, que las experiencias estadounidenses hablan de un sector no lucrativo o sector voluntario con organizaciones no lucrativas, las cuales se fundan primordialmente en un principio de *caridad cristiana*, el cual está aunado a la participación ciudadana en el desarrollo de la sociedad a través de acciones voluntarias, es decir, haciendo ejercicio de la ciudadanía. En México el principio que guía las acciones va más encaminado a la *solidaridad laica*. Consideramos que el aspecto por el cual en EUA se habla de caridad es porque las organizaciones religiosas forman parte del sector; en cambio en México existen más organizaciones de asistencia.

En el caso francófono predomina el enfoque de economía social o solidaria y el de los organismos sin fines lucrativos. El sector en este contexto agrupa a cooperativas, mutuales y asociaciones que realizan actividades económicas benéficas para la sociedad. Los principios que dirigen el actuar en estas organizaciones es no sólo el beneficio a terceros, sino también el servicio y beneficio a los miembros de la organización, sin embargo arguyen que su fin primordial no es la ganancia o el lucro.

Otro aspecto interesante es que en EUA el tercer sector aglutina a organizaciones religiosas y políticas, por lo cual, podemos observar que la diferencia respecto al caso mexicano es muy grande, ya que en México, el grueso de estas organizaciones se dedica a actividades asistenciales, además de que la ley excluye a las organizaciones religiosas y políticas en este sector.

En cuanto al caso francófono y sus principios, consideramos que son totalmente compatibles con los de México. La solidaridad, la justicia y la ayuda mutua son aspectos que guían el actuar en las organizaciones en ambos contextos.

En nuestro país, no obstante que aun no contamos con suficientes estudios respecto a este tipo de organizaciones, y pese a que muchas veces nos enfrentamos ante una mezcla de conceptos, en los últimos años ha habido un gran esfuerzo para construir nuestras propias teorías, autores como Olvera, Verduzco, Butcher, Castro, Villalobos, Natal y Reygadas, han hecho grandes esfuerzos en este ámbito.

Consideramos que uno de los grandes retos para las OSC en México, es ser originales y autocreadoras de conocimiento, ya que últimamente existe una gran tendencia a copiar los modelos de gestión que son exitosos en este tipo de organizaciones en otros países, lo cual es un riesgo, ya que como lo vimos en este apartado, los orígenes y los fines de estas organizaciones son distintos, además de que ni siquiera hemos podido comprender su lógica y complejidad, por lo cual un reto es precisamente este, crear desde nuestro propio contexto, conocimiento en torno a este fenómeno que está presente día con día.

Nos gustaría concluir este apartado mencionando que consideramos que estas organizaciones tienen un gran potencial para hacer cambios en la sociedad actual. Las causas por las cuales surgen, y los principios que dirigen su acción, son distintos a los de las organizaciones públicas o privadas, por lo cual también consideramos que es necesario estudiarlas más a fondo para comprender su actuar.

Finalmente, cabe mencionar que a las OSC las hemos identificado en esta investigación como organizaciones *humano-solidarias*, debido a los objetivos que buscan, a sus raíces, y a los principios y valores que las hacen funcionar. De la misma forma, nos gustaría poner de manifiesto que creemos que existen otro tipo de organizaciones *humano-solidarias* que no pertenecen necesariamente al tercer sector, por lo cual aún es tarea pendiente estudiar a otras organizaciones buscando este tipo de características específicas, para así de esta forma enriquecer la propuesta.

“-Debemos considerar entonces, si esto es verdad, que la educación no es como la proclaman algunos. Afirman que, cuando la ciencia no está en el alma, ellos la ponen, como si se pusiera la vista en ojos ciegos.

-Afirman eso, en efecto.

-Pues bien, el presente argumento indica que en el alma de cada uno hay el poder de aprender y el órgano para ello, y que, así como el ojo no puede volverse hacia la luz y dejar las tinieblas si no gira todo el cuerpo, del mismo modo hay que volverse desde lo que tiene génesis con toda el alma, hasta que llegue a ser capaz de soportar la contemplación de lo que es, y lo más luminoso de lo que es, que es lo que llamamos el

Bien. ¿No es así?

-Sí.

-Por consiguiente, la educación sería el arte de volver este órgano del alma del modo más fácil y eficaz en que puede ser vuelto, mas no como si le infundiera la vista, puesto que ya la posee, sino, en caso de que se lo haya girado incorrectamente y no mire a donde debe, posibilitando la corrección.

-Así parece, en efecto.

-Ciertamente, las otras denominadas 'excelencias' del alma parecen estar cerca de las del cuerpo, ya que, si no se hallan presentes previamente, pueden después ser implantadas por el hábito y el ejercicio; pero la excelencia del comprender da la impresión de corresponder más bien a algo más divino, que nunca pierde su poder, y que según hacia dónde sea dirigida es útil y provechosa, o bien inútil y perjudicial. ¿O acaso no te has percatado de que esos que son considerados malvados, aunque en realidad son astutos, poseen un alma que mira penetrantemente y ve con agudeza aquellas cosas a las que se dirige, porque no tiene la vista débil sino que está forzada a servir al mal, de modo que, cuanto más agudamente mira, tanto más mal produce?

-¡Claro que sí!”

Platón

“Extractos del Libro VII de la República”

CAPÍTULO VII

METODOLOGÍA Y ESTUDIO DE CASO

1. Introducción

En la presente investigación se utilizó la metodología cualitativa, debido a que el objeto de estudio y su relación con el problema a analizar y su propia contextualización, difícilmente pueden ser abordados desde la perspectiva cuantitativa.

Las preguntas de investigación en esta tesis se dirigieron básicamente a la búsqueda de comprensión acerca de procesos organizacionales, la mayoría de ellos cargados de simbolismo, por lo cual, la metodología cualitativa resultó ser la más pertinente ya que nos permite observar, analizar, entender y explicar los fenómenos que se nos presentan. Como señala Ruíz (1999), la metodología cualitativa tiene como objetivo principal la captación y reconstrucción de significados, con una gran utilización de lenguaje conceptual y metafórico, con una forma de captar información flexible y desestructurada, con un procedimiento más inductivo que deductivo y con una orientación holística y concretizadora.

Estamos conscientes de la importancia del rigor metodológico, es por eso que antes de elegir cualquier herramienta de investigación, nos dimos a la tarea de investigar y hacer una exhaustiva revisión teórico-metodológica para poder determinar si en realidad el método y las herramientas elegidas serían las más adecuadas para la recolección, el análisis y la interpretación de datos. Asimismo se buscó que los métodos y herramientas utilizados resultaran congruentes con las preguntas y el problema general de la investigación, y también con la realidad observada.

A continuación, haremos una breve descripción de las metodologías comúnmente utilizadas en la investigación en Ciencias Sociales, así como las herramientas

metodológicas más recurrentes, esto con la finalidad de justificar la elección tanto de nuestro método, como de nuestras herramientas.

2. Reflexiones iniciales

Antes de tratar (como es usual) los debates cuali-cuanti y las herramientas metodológicas utilizadas en la investigación, comenzaremos con una reflexión acerca de nuestra situación a la hora de conocer y de lo que es la investigación en las Ciencias Humanas, ya que lo consideramos fundamental. Esto lo haremos apoyándonos en diversos autores, con los cuales compartimos la preocupación acerca de la necesidad de una epistemología acorde con y para el hombre.

2.1. Nuestra situación al momento de conocer

Consideramos que antes de comenzar cualquier apartado metodológico, es necesario hacer una reflexión en cuanto a nuestra situación a la hora de conocer, es decir, saber situarnos, saber cuál es nuestro papel y nuestro sitio, para de esta forma saber los desafíos a los cuales nos enfrentamos, tomando las respectivas medidas de seguridad para no caer en las *trampas epistemológicas* que nosotros mismos hemos creado.

Para realizar esta reflexión, partiremos de la apología de Sócrates, con la alegoría de la caverna de Platón, donde se nos ilustra precisamente la situación del hombre a la hora de conocer.

Partimos de esta lectura ya que con esta alegoría nos podemos dar cuenta que somos prisioneros encadenados que queremos descifrar imágenes en las sombras, las cuales necesitan ser guiadas por alguien más para que puedan ser inteligibles a nosotros.

Estar a ciegas en una caverna, tratando de imaginar sin saber qué es realmente lo que se encuentra frente a nosotros es un gran reto, no solamente cuando no conocemos nada de lo que hay allá afuera, sino también, cuando lo conocemos.

Por ejemplo, hay que tomar en cuenta que nuestras representaciones del mundo son nuestras prisiones intelectuales (Jarrosón, 1990), lo cual lo podemos traducir en la alegoría de la Caverna, donde la exploración de lo desconocido se convierte en la tarea del investigador, es decir que hay que saber más para ser más científicos, pero también hay que saber aceptar los límites.

Bernard (1865), en *“Introducción al estudio de la medicina experimental”*, estructura lógicamente el razonamiento científico, ubicándolo en condiciones particulares alrededor de un discurso metodológico. Desarrolla un concepto muy importante que es el de *idea a priori*, concepto al que el método experimental pretende interpretar y dar sentido. Este autor representa la buena actitud del saber, pone la duda en el centro de su posición. Acepta lo oculto de la observación y toma en cuenta aspectos tales como los sentimientos y la intuición, aceptando que existe un diálogo continuo con la naturaleza.

Según Ullmo (1969), la ciencia busca sus objetivos, los construye, los elabora y no los encuentra hechos, lo cual es de suma importancia tener en cuenta, de la misma forma que es importante defender la idea de que es necesario respetar cada tipo de conocimiento y su propio tipo de verdad, ya que siguiendo a Ullmo (1969), estas dos son las mejores formas de respetar la verdad en sí.

Como podemos apreciar, las reflexiones tanto de Ullmo como de Bernard se relacionan en el sentido de que ambos defienden la idea de que no se pueden controlar los hechos.

En el prefacio de *“Las palabras y las cosas”*, Foucault (1968) ilustra la forma en la cual, cualquier forma de definir o clasificar las cosas en el mundo resulta válida. No hay universales. Se hace evidente un cuestionamiento de taxonomías existentes que pretenden ser totalizantes, y subraya la idea del lenguaje como un lugar común.

Latour (2001) argumenta que la noción de un mundo *ahí afuera* al que la mente trata de tener acceso estableciendo algún tipo de correspondencia segura entre las palabras y los estados de cosas, es una posición poco realista; y que en lugar de existir un abismo entre las palabras y el mundo, existe una gran variedad de caminos por los cuales se puede arribar.

Por su parte Gergen (1996) argumenta cómo el conocimiento individual, y la racionalidad que se le atribuía a éste, han dejado de ser convincentes. El individuo, ocupaba un lugar preponderante, inclusive la cultura se reducía al individuo y las mentes individuales, eran fuentes de explicación; es el individuo quien sienta las bases de las instituciones más importantes. Pero cabe preguntar ¿Qué no el individuo, sus creencias, sus ideas, su conocimiento y su mente, son resultado de las interacciones sociales? De esta idea, se deriva el construccionismo social. Ya no enaltecer al individuo, sino las relaciones e interacciones entre estos, ya que como resultados de ellas, obtenemos conocimiento.

Gergen (1996) trata básicamente, las posibilidades que abre el socio-construccionismo en el marco de las transformaciones socioculturales. Hace una propuesta que se fundamenta en una vista panorámica de las críticas y emergencias en contra de la sociedad moderna *en decadencia*. Intenta construir una nueva formulación que tenga “toques” revolucionarios en el sentido de mostrar una novedad, la cual debiera replantear y reconstruir nuevas formas de sociabilidad. Plantea la construcción social como la nueva ciencia de la crisis de la re-presentación del *mundo objetivo*.

A este respecto menciona que en la medida en que el conocimiento individual entra en un punto muerto surgen alternativas al conocimiento individual: a saber, el enfoque del conocimiento que reside en la esfera de la conexión social. “*El construccionismo social no abandona las empresas y empeños tradicionales, mas bien las sitúa en un marco diferente con un cambio en el acento y las polaridades*” (Gergen, 1996: 51). Con el construccionismo social, el lugar del conocimiento ya no es la mente individual sino más bien las pautas de relación social.

Ante este panorama que resulta sumamente diverso y complejo, podemos darnos cuenta que la investigación no es tarea sencilla, sin embargo, lo consideramos como un viaje apasionante, en el cual no sabemos cómo ni cuándo llegaremos a nuestro destino.

Lo único que hay que tener en cuenta antes de partir, es precisamente que este es un mundo construido socialmente, un mundo que necesita ser interpretado, y que así mismo existen infinitas formas para realizarlo.

2.2. La investigación en Ciencias Humanas

Como menciona Gusdorf (1990), de una u otra forma, todas las ciencias son ciencias del hombre, ya que ellas exponen su situación en el mundo, ellas encuentran en esta situación su punto de partida y de llegada; ellas se inscriben en el orden común del espacio mental humano, sin embargo, la pretensión de llegar o encontrar *la verdad* en estricto sentido científico, ha intentado desaparecer o menospreciar a las humanidades, creando un vacío pedagógico, en el que ésta carencia explica la desorientación de la cultura actual, en ausencia de valores reguladores reconocidos por la mayoría de los individuos, siendo la anarquía epistemológica uno de los aspectos de esta situación.

A este respecto, Piaget (1970) explica porqué la epistemología de las Ciencias Humanas resulta ser tan compleja. En primer lugar, porque la tendencia natural del espíritu humano es de intuir lo real y de deducir, no de experimentar. En este terreno deductivo, las operaciones más elementales o las más difíciles, son al mismo tiempo las más simples; se trata de reunir, disociar y encadenar conceptos o relaciones entre conceptos. En segundo lugar, porque es imposible atender el hecho experimental sin un cuadro lógico-matemático, el cual es natural.

Pero la principal dificultad epistemológica de las Ciencias Humanas es que el hombre, resulta al mismo tiempo sujeto y objeto de su propia investigación. El hombre no puede abandonar ni de forma consciente ni inconsciente su palabra ni sus múltiples simbolismos, por lo que la objetividad y sus condiciones preliminares de

descentralización se vuelven más difíciles y limitadas. Así mismo, es importante tomar en cuenta que la situación en la que el sujeto es modificado por el objeto que estudia, tras modificarlo, constituye una interacción dialéctica.

Jullien (2001) propone la discusión entre dos conceptos claves: la sabiduría y la filosofía, y nos incita a ubicar a la ciencia. Este autor menciona que la filosofía tiene un problema con la sabiduría. Mientras crece, la filosofía se puede jactar de tener una historia. La sabiduría no. Nosotros escribimos historias de la filosofía, no podemos escribir historias de la sabiduría. En consecuencia, la sabiduría se ha visto tratada a la inversa, no sobre sino bajo la filosofía. Ella será un pensamiento que no osará a arriesgarse por alcanzar el absoluto o la verdad, como ocurre con la ciencia.

Para ejemplificar esto, nos da el ejemplo de Confucio, quien no tiene ideas ni prejuicios, puesto que parte del supuesto de que toda idea es ya algo que se sobrepone a la realidad. Desconfiando de las ideas, no se ata a ellas, para no distanciarse de las cosas al fijar y codificar el pensamiento.

Por eso Confucio quería mantener la mente totalmente abierta, para aprehender la realidad tal como se presenta. No se trata por tanto de conocer definiendo los objetos, sino de tomar consciencia de lo que observamos. El mensaje de este autor es claro: *hay que abandonar el mundo de las ideas*.

A veces, estas afirmaciones causan un poco de sorpresa, ya que surge la pregunta acerca de cómo es posible lograr esto, sin embargo, consideramos que se trata simplemente de no bloquearnos, no cerrarnos a la posibilidad de algo más.

Precisamente Mintzberg (2006) en su artículo “*Developing theory about the development of theory*”, aboga por lo mismo. En este escrito Mintzberg (2006) nos explica con base en su experiencia cómo se desarrolla la teoría según su particular punto de vista y nos da algunas propuestas que consideramos útil tomar en cuenta:

- hacer una pregunta de investigación interesante, no reduciendo el análisis a la comprobación de hipótesis supuestas;
- hacer una rica descripción;
- atar o concatenar los datos;
- usar diagramas de todo tipo para expresar las interrelaciones entre los conceptos;
- estar tan cerca del fenómeno como sea posible, excavando en los datos, pero también hay que ser capaces de dar un paso atrás para hacer algo interesante con lo que obtenemos;
- tener un método de investigación simple y directo;
- actuar como detectives o como perros bulldogs;
- tomar notas de todo, clasificarlas y guardarlas bien;
- expresar nuestras ideas de forma clara y encadenada; hacer uso de la retroalimentación continua;
- tratar con cuidado a las anomalías;
- ser creativos, sorprender a los demás, ser originales, no tener miedo, hacer lo inesperado;
- ser hábiles a la hora de conjuntar los datos que tenemos;
- dejarnos llevar a la hora de escribir; interactuar y retroalimentar; etc.

Igualmente, Mintzberg (2006) en este documento, realiza varias puntualizaciones referentes a la teoría (y su construcción), las cuales nos son de gran utilidad, ya que nos permiten además de ser creativos, abandonar las convenciones académicas que a veces nos bloquean y no nos permiten desarrollar nuestras propias ideas.

Entre las puntualizaciones que realiza se encuentran que todas las teorías son falsas, ya que ellas son sólo palabras y símbolos en pedazos de papel que nos ayudan a simplificar la realidad; que nuestra obligación es estimular el pensamiento y la reflexión, y un buen camino para lograrlo es ofreciendo teorías alternativas, es decir, múltiples explicaciones del mismo fenómeno; que no hay que confundir la teoría deductiva con la inductiva, ni las investigaciones cualitativas con las cuantitativas, ya que ambas son diferentes y tratan con fenómenos distintos (creación y comprobación).

En cuanto a la rigurosidad, siguiendo a Mintzberg (2006), hay que tener cuidado de no dejar fuera la dimensión humana, hay que dar cabida a la imaginación, a la sorpresa y a la creatividad.

Como podemos observar, estas aproximaciones se alejan bastante de los clásicos convencionalismos, sin embargo, encontramos en ellos una gran riqueza, es por eso que los tomamos en cuenta en esta investigación.

2.3. La abogacía por una Nueva Epistemología

Para la elaboración de esta investigación en general y de este apartado en particular, consideramos útiles las propuestas de Richard Déry (2006), ya que nos muestra una gran preocupación acerca de la necesidad de reflexionar la epistemología, ya que ésta tiene por objeto tanto la actividad humana como sus consecuencias; por esta razón, pone en juego la doble hermenéutica inherente a todo estudio de lo humano y lo social.

Déry (y Audet, 1996) en uno de sus artículos hace un recuento acerca del estudio de las ciencias de la administración y de la epistemología que se ha utilizado en ellas, y cómo hemos llegado a la condición actual, donde la gestión y por ende el estudio de las organizaciones es un territorio de dos lógicas: práctica y teórica, donde los saberes y las formas discursivas se encuentran rotas, fragmentadas y parceladas; y lo peor es que éste vacío disciplinario nos conduce hacia la indisciplina.

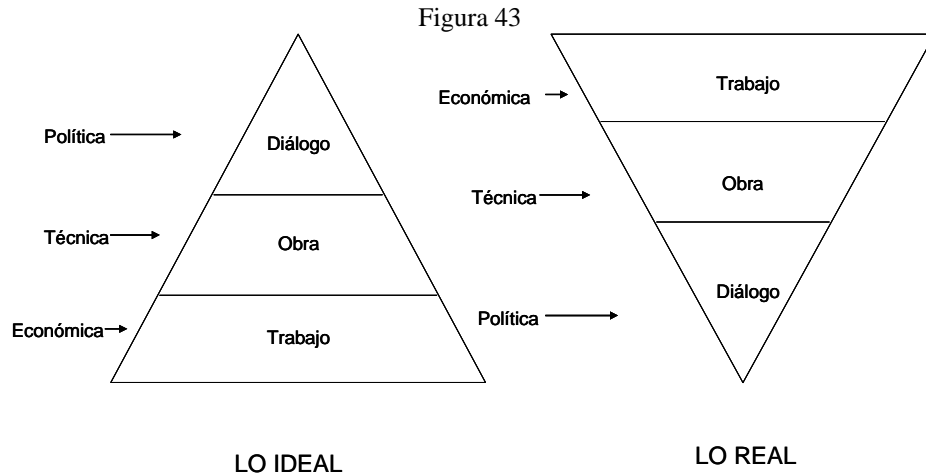
En el estudio de las organizaciones, podemos apreciar estas dos lógicas representadas por un drama entre dos hombres: el académico y el administrativo, que son propiamente el teórico y el práctico. El drama consiste en una crisis identitaria porque no se pertenece ni a un mundo ni a otro, hay un vacío entre el lugar de la práctica administrativa y aquél de las disciplinas universitarias. Este hombre no es ni gestor, ni filósofo ni científico. De esta forma, para comprender mejor la epistemología polimorfa que se ha producido en las ciencias de la administración, Audet y Déry (1996) caracterizan cuatro etapas que han sedimentado su estudio:

1. La apropiación del discurso científico a partir de los años 1900 (la organización científica del trabajo de Taylor, los principios de dirección racional de Fayol)
2. La “cientifización” del trabajo epistemológico a partir de 1940 (establecimiento de una ortodoxia epistemológica con el fin de dar una imagen unitaria de las ciencias de la administración)
3. La revelación del pluralismo epistemológico que reina finalmente en las ciencias de la administración (a partir de 1970, de las perspectivas historiográficas y sociológicas que se interesan aún más por las prácticas concretas de producción de los conocimientos que por sus condiciones de validez formal)
4. Desde 1980, la “reconceptualización” de las cuestiones epistemológicas por la reconceptualización misma de los objetos de conocimiento, esto sobre la base de nuevos enfoques, en particular, la epistemología de la organización, y más recientemente las ciencias cognoscitivas.

Para realizar sus propuestas Déry (2006), se hace básicamente tres preguntas: ¿Qué es el management?, ¿Qué es la epistemología? y ¿Qué es la modernidad?, es decir, que trata de desentrañar en qué mundo está inmersa la sociedad, y argumenta que la ciencia como tal es una construcción ideal, ya que los epistemólogos solo observan las ideas preconcebidas, sólo se remiten al mundo estático, sólo contemplan, idea similar a la de Jullien cuando nos dice que debemos salir del mundo de las ideas como Confucio.

Según Déry, este mundo de las ideas es un mundo político, y la condición humana pertenece a otro mundo. ¿Cómo encontrar el hilo social, cómo llegar a la realidad social, política y cultural?

Déry nos presenta una pirámide para poder identificar las lógicas que han predominado en las ciencias de la administración.



Pirámide administrativo-epistemológica. Fuente: Déry (2006)

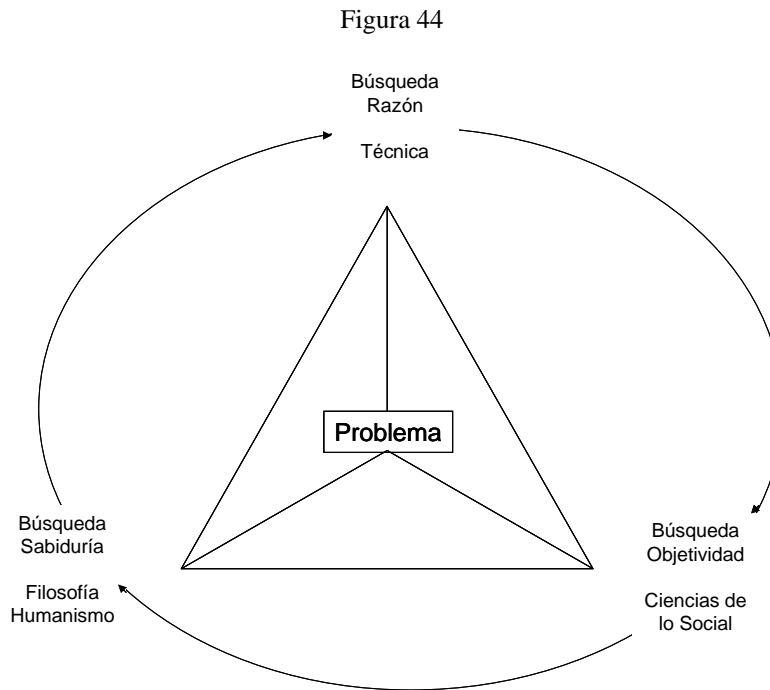
Encontramos dos triángulos. El primero representa lo ideal, colocando en la cúspide la dimensión política y relacional de los grupos humanos; y el segundo triángulo representa la perversión. En el Occidente el triángulo ideal se invierte, convirtiéndose el interés económico en la cumbre, es decir en el objetivo final, desplazando la dimensión política aún detrás de la técnica; lo cual inevitablemente está llevando al hombre y a la sociedad a un vacío.

Es por eso que el trabajo de la epistemología debe ser restituir la dimensión política y noble, para que sea ésta la que soporte a las otras dimensiones. Para Déry, la epistemología es vista como el conocimiento, ya que ésta definición permite abarcar el imaginario que cubre al conocimiento, así mismo provoca y permite el debate.

Al invertir el triángulo, nos encontramos con que los deseos y las necesidades del hombre son olvidadas o relegadas a segundo plano, ahora se busca maximizar las ganancias. Déry explica esto cuando habla de que el management se ha dedicado a buscar aquellos elementos necesarios para satisfacer a la pirámide invertida, y la forma de hacerlo es por medio de la técnica y su continuo perfeccionamiento. La técnica comienza a hacer maximizaciones. Lo importante es cumplir con el ideal económico de una forma eficaz. La técnica subsume al hombre a su uso, quitándole su libertad. A este respecto es pertinente tener en cuenta que el management emerge de la técnica, por ejemplo, haciendo una revisión, nos damos cuenta de que los padres fundadores de la

administración son ingenieros. De esta forma, pareciera que la técnica no tiene moral ni principios, sólo busca el *one best way* y ser más eficaz.

El problema de la vida organizada, es un problema perpetuo, un problema abierto todo el tiempo, no se puede completar ni resolver, es por eso útil analizar los problemas desde una configuración epistemológica, buscando tres objetivos: sabiduría, objetividad y razón.



Elementos necesarios para una Epistemología. Fuente: Déry (2006)

Precisamente en esta investigación coincidimos con Déry, en cuanto a la abogacía por una nueva epistemología que se vuelva más reflexiva y menos técnica, la cual ponga en el centro al ser humano.

3. Metodología de la Investigación

Una vez realizadas las aclaraciones y las reflexiones correspondientes en cuanto al estado del conocimiento en nuestro actual contexto, a continuación haremos un breve recuento acerca de la metodología cualitativa y de sus herramientas metodológicas.

3.1. Un viejo debate: Cualitativo vs Cuantitativo

Como es sabido, existe un viejo e interminable debate entre metodología cuantitativa y cualitativa, sin embargo, consideramos que para los fines de esta investigación está de sobra defender alguna postura, ya que pensamos que se trata de cuestiones completamente distintas, pero a su vez, complementarias.

Generalmente, como menciona Ruíz (1999), los cuantitativos argumentan que el análisis cualitativo carece de mecanismos internos que garanticen el nivel mínimo de fiabilidad y validez, y los que defienden los análisis cualitativos afirman que la supuesta neutralidad y precisión de medida de los datos cuantitativos no pasa de ser una mera formación ideológica. De esta forma, la visión del mundo que usan cualitativos y cuantitativos y los métodos de investigación, sobre todo lo referente a la forma de analizar la información recabada, difieren completamente, razón por la cual hay quienes hablan de que estas metodologías representan paradigmas irreconciliables.

Sin embargo, lo más rescatable de estos debates es saber a qué se refiere cada uno.

Según Ruíz (1999) la diferencia entre ambos paradigmas estriba en que el positivismo se basa en el análisis estadístico de los datos recogidos por medio de estudios y experimentos descriptivos y comparativos. Asume que sólo el conocimiento obtenido a través de medidas y de identificaciones objetivas puede presumir de poseer la verdad. Por su parte, los métodos cualitativos, representados por la hermenéutica, son una reacción contra esta rigidez del positivismo respecto a ciertos tipos de problemas sociales. En

lugar de explicar las relaciones causales por medio de *hechos objetivos* y análisis estadísticos, utiliza un proceso interpretativo más personal para *comprender la realidad*.

El contraste queda claramente descrito en la siguiente tabla:

Tabla 6

	Metodología Humanista	Metodología Positivista
Focos de estudio	Únicos, ideográficos Centrados en lo humano Lo interior, lo subjetivo	Generales y nomotéticos Centrados en la estructura Lo exterior, lo objetivo Cosas, sucesos
Epistemología	Significado, sentimiento Fenomenología Relativista Perspectiva	Realista Absolutista esencialista Lógico positivista
Tarea	Interpretar, comprender Describir, observar Suave, cálido	Explicación causal Medir Duro, frío
Estilo	Imaginativo Válido, real, rico	Sistemático Fiable, replicable
Teoría	Inductiva, concreta Cuenta historias	Deductiva y abstracta Operacionalismo
Valores	Comprometida ética y políticamente Igualitarismo	Neutral ética y políticamente Pericia y elites

Contraste entre dos metodologías. Fuente: Plummer (1983), citado en Ruíz (1999)

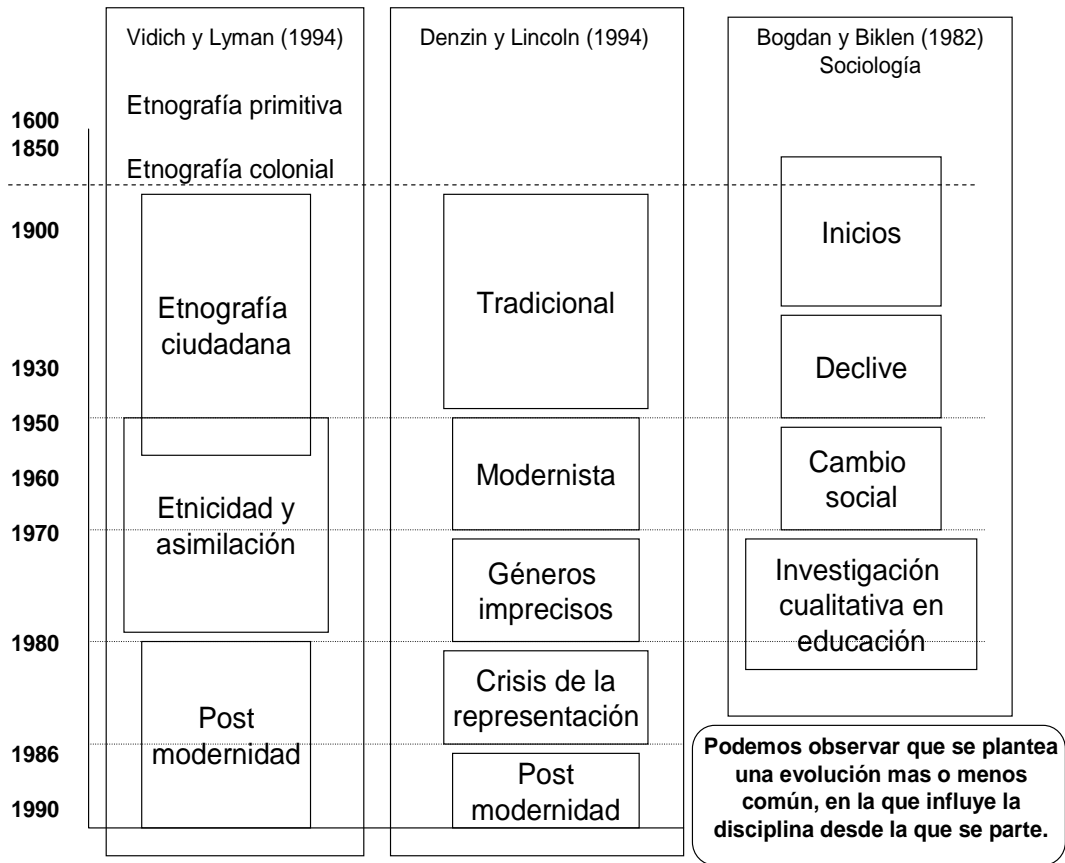
3.2. Características de los métodos cualitativos

Desde mediados del siglo XIX, han ido surgiendo una gran cantidad de formas de investigar, las cuales han sido contrapuestas a las formas incipientes de investigación empírica de corte positivista o cuantitativo. Ejemplos son el estudio de campo, la investigación naturalista, la etnografía, etc.

Estas propuestas han sido calificadas como “investigación cualitativa” (IC). A continuación, se presenta un eje cronológico construido a partir de las aportaciones de sus

autores representativos, a través del cual, podemos ver las diferentes fases o etapas seguidas en la IC.

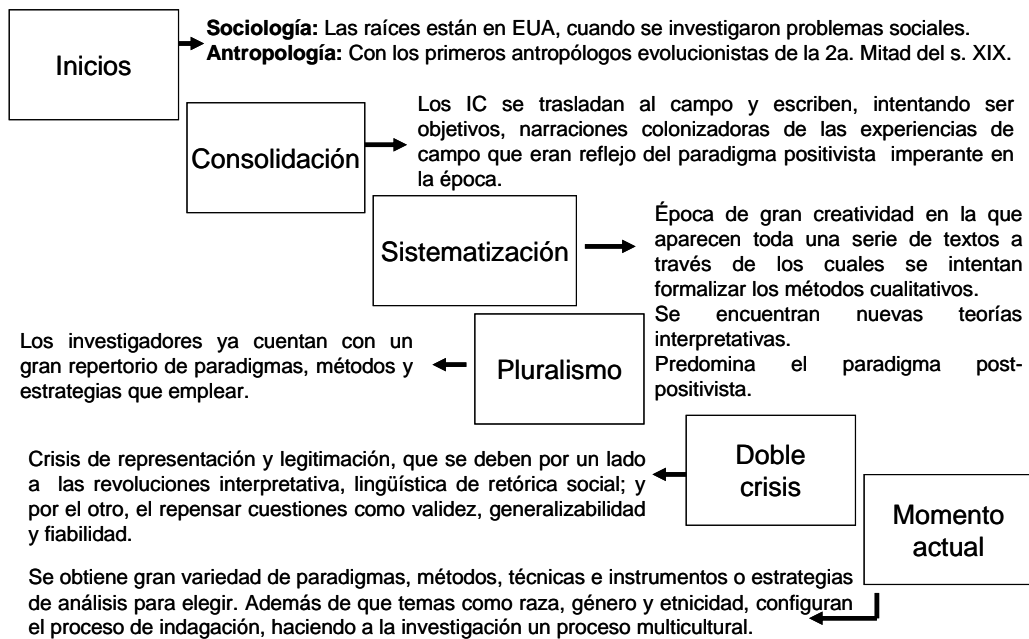
Figura 45



Eje Cronológico de la Investigación Cualitativa. Fuente: Rodríguez et al. (1999: 25)

De la misma forma Rodríguez et al. (1999) muestran la forma en la cual la IC ha evolucionado. Para representar esta evolución, nosotros hemos elaborado la siguiente figura:

Figura 46



Evolución de la Investigación Cualitativa. Fuente: Elaboración propia con datos de Rodríguez et al (1999)

3.3. Naturaleza de la investigación Cualitativa

Según Taylor y Bogdan (1987: 19), la frase “metodología cualitativa” se refiere a su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable. Entre las características de este tipo de investigación, los autores mencionados señalan las siguientes:

1. La investigación cualitativa es inductiva
2. En la metodología cualitativa el investigador ve el escenario y a las personas en una perspectiva holística
3. Los investigadores cualitativos son sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de su estudio
4. Los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas
5. El investigador cualitativo suspende o aparta sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones

6. Para el investigador cualitativo, todas las perspectivas son valiosas
7. Los métodos cualitativos son humanistas
8. Los investigadores cualitativos dan énfasis a la validez en su investigación
9. Para el investigador cualitativo, todos los escenarios y personas son dignos de estudio
10. La investigación cualitativa es un arte

La naturaleza de la IC, se puede resumir en los siguientes puntos:

- Es un campo donde convergen una gran diversidad de perspectivas y enfoques
- Tiene significados distintos en cada momento
- Estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar, los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas
- Implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales (entrevistas, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos), que describen la rutina y las situaciones problemáticas o los significados en la vida de las personas

Guba y Lincoln (citado en Gutiérrez et al., 1999), proponen varios niveles de análisis de la IC, los cuales permiten establecer algunas características comunes debido a la diversidad de enfoques y tendencias:

- ***Ontológico:*** Se especifica cuál es la forma y la naturaleza de la realidad social y natural.
- ***Epistemológico:*** Se hace referencia al establecimiento de los criterios a través de los cuales se determinan la validez y la bondad del conocimiento.
- ***Metodológico:*** Se sitúan cuestiones referidas a las distintas vías o formas de investigación en torno a la realidad.
- ***Técnico/instrumental:*** Se preocupa por las técnicas, instrumentos y estrategias de recogida de información.

- **Contenido:** La IC cruza todas las ciencias y disciplinas de tal forma que se desarrolla y aplica igualmente en diversas disciplinas

De esta forma, podemos darnos cuenta acerca de que no existe una IC, sino múltiples enfoques cuyas diferencias fundamentales vienen marcadas por las opciones que se tomen en cada uno de los niveles. La opción de una u otra alternativa, determinarán el tipo de estudio cualitativo que se realice.

3.4. Métodos de la Investigación Cualitativa

Siguiendo a Gutiérrez et al. (1999), resulta difícil llegar a determinar cuáles son los métodos específicos de la IC, así como también, establecer una tipología de ellos. Las causas de esto son que:

- existe una gran proliferación de métodos que podrían llamarse cualitativos,
- existen distintas disciplinas que se aproximan al estudio del hecho educativo, dejando cada una de ellas su propia impronta metodológica, y
- el propio significado del concepto método.

Muchos de los procedimientos que describen unos y otros autores, en cuanto a la IC, son casi idénticos, sin embargo su utilización de acuerdo con la teoría, y sus potencialidades y debilidades, para determinados propósitos, son diferentes.

El método tiene un carácter instrumental, aunque surge bajo las concepciones y necesidades de los investigadores que trabajan desde una disciplina concreta del saber, la cual determina en cierta medida la utilización de los métodos concretos y las posibles cuestiones a tratar.

El método es la forma característica de investigar, y es determinada por la intención sustantiva y el enfoque que la orienta (Gutiérrez et al., 1999).

En la siguiente tabla se puede apreciar una clasificación de los métodos más utilizados en la IC.

Tabla 7

Tipos de cuestiones de investigación	Método	Fuentes	Técnicas Instrumentos de recogida de información	Otras fuentes de datos	Principales referencias
Cuestiones de significado: explicitar la esencia de las experiencias de los actores	Fenomenología	Filosofía (fenomenología)	Grabación de conversaciones, escribir anécdotas de experiencias personales	Literatura fenomenológica, reflexiones filosóficas, poesía, arte	Heshusius 1986 Mélích 1994 Manen 1984, 1990
Cuestiones descriptivo-interpretativas, valores, ideas, prácticas de los grupos culturales	Etnografía	Antropología (cultura)	Entrevista no estructurada, observación participante, notas de campo	Documentos, registros, fotografía, mapas, genealogías, diagramas de redes sociales	Erickson 1975 Mehan 1978, 1980 García Jiménez 1991 Fatterman 1989 Grant y Fine 1992 Hammersley y Atkinson 1992 Spradley 1979 Werner y Schoepfle 1987 Glaser 1978, 1992
Cuestiones de proceso, experiencias a lo largo del tiempo o el cambio, puede tener etapas y fases	Teoría fundamentada	Sociología (interaccionismo simbólico)	Entrevistas (registradas en cinta)	Observación participante, memorias, diarios	Glaser y Strauss 1967 Strauss 1987 Strauss y Corbin 1990 Atkinson 1992 Benson y Hughes 1983 Cicourel et al. 1974
Cuestiones centradas en la interacción verbal y el diálogo	Etnometodología Análisis del discurso	Semiótica	Diálogo (registro en audio y video)	Observación, notas de campo	Coulon 1995 Denzin 1970, 1989 Heritage 1984 Rogers 1983
Cuestiones de mejora y cambio social	Investigación-acción	Teoría crítica	Miscelánea	Varios	Kemmis 1988 Elliot 1991
Cuestiones subjetivas	Biografía	Antropología, sociología	Entrevista	Documentos, registros, diarios	Goodson 1985, 1992 Zabalza 1991

Comparación de los principales métodos cualitativos. Fuente: Gutiérrez et al. (1999: 41).

3.5. Herramientas metodológicas

Cuando hablamos de herramientas metodológicas, nos referimos a aquellos instrumentos que nos ayudan durante la IC a alcanzar los objetivos de la misma.

Las herramientas metodológicas usadas en esta investigación fueron el cuestionario, la entrevista estructurada y semi-estructurada y la observación participante⁵⁷.

3.5.1. Cuestionario

El cuestionario es un procedimiento de exploración de ideas y creencias generales sobre algún aspecto de la realidad. Se define como una forma de encuesta caracterizada por la ausencia del encuestador; se trata de una técnica de recogida de información que supone un interrogatorio (Gutiérrez, 1999).

Según Sierra (1998: 306), el cuestionario es el instrumento básico de la observación por encuesta. Se trata de un conjunto de preguntas, preparado cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación sociológica para su contestación por la población o la muestra a que se extiende el estudio emprendido.

La finalidad del cuestionario es obtener de manera sistemática y ordenada información de la población investigada sobre las variables objeto de la investigación. Esta información se refiere generalmente a lo que las personas encuestadas son, hacen, opinan, piensan, sienten, esperan, quieren o desprecian, aprueban o desaprueban; o a los motivos de sus actos, opiniones y actitudes (Sierra, 1998: 307).

⁵⁷ En el siguiente apartado destinado al estudio de caso, se describe detalladamente el uso de estas herramientas.

3.5.2. La entrevista en profundidad o no estructurada

Según Gutiérrez et al. (1999), la entrevista es una técnica en la que una persona (entrevistador) solicita información de otra o de un grupo (entrevistados, informantes), para obtener datos sobre un problema determinado.

Nosotros en esta investigación utilizamos entrevistas en profundidad también llamadas no estructuradas, las cuales siguiendo a Ruíz (1999), son una técnica de obtener información mediante una conversación profesional con una o varias personas para un estudio analítico de investigación o para contribuir en los diagnósticos o tratamientos sociales. Este tipo de entrevistas implican siempre un proceso de comunicación, en el transcurso del cual, ambos actores (entrevistador-entrevistado), pueden influirse mutuamente, tanto consciente como inconscientemente. Por estas razones, la entrevista:

- Toma la forma de relato de un suceso, narrado por la misma persona que lo ha experimentado, y desde su punto de vista
- En sí es el contexto en el cual se elabora este relato, y crea una situación social para que pueda tener lugar. En este relato el entrevistador desempeña el papel de facilitador o mayéutico

Taylor y Bogdan (1987) definen la entrevista en profundidad como encuentros reiterados, cara a cara, entre el investigador y los informantes, encuentros éstos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias vidas, en las cuales el entrevistador, lejos de asimilarse a un robot recolector de datos, es el instrumento de la investigación y no lo es un protocolo o formulario de entrevista. Hacer preguntas y obtener respuestas.

Siguiendo a Ruíz (1999: 167), el término de entrevista se utiliza para designar una serie bastante heterogénea de clases de entrevistas y no sólo a las denominadas en profundidad. La entrevista puede adoptar una serie interminable de formas diferentes

desde la más común, la entrevista individual hablada, hasta la entrevista de grupo, o las desarrolladas por correo o teléfono, de forma estructurada y controlada o libre. La entrevista, igualmente, puede reducirse a un breve intercambio de pocos minutos o acaparar sesiones y días de conversación interminable. Existen tres características que pueden diferenciar las entrevistas:

1. Las entrevistas sostenidas por un individuo (individuales) o con un grupo de personas (grupales)
2. Las entrevistas que cubren un amplio espectro de temas (biográficas) o las monotemáticas
3. Las entrevistas dirigidas (estructuradas) en las que el actor lleva la iniciativa de la conversación o aquellas en las que el entrevistador sigue un esquema general y flexible de las preguntas en cuanto a orden, contenido y formulación de las mismas

3.5.3. Análisis de contenido

Según Ruíz (1999), si la observación es el modo más espontáneo y antiguo de recoger información y la entrevista es el modo más popularizado por los investigadores actuales, la lectura de un texto es el más amplio, universalizado y rico de los modos actuales de llevar a cabo una investigación. La lectura y el análisis de contenido, por eso mismo, abarcan una gama amplísima de conceptos, de técnicas y de contenidos que es preciso delimitar de antemano si no se quiere caer en confusiones. Al hablar de la lectura de un texto uno puede referirse a un texto escrito, grabado, pintado o filmado.

El análisis de contenido no es otra cosa que una técnica para leer e interpretar el contenido de toda clase de documentos, y más concretamente (aunque no exclusivamente) de los documentos escritos. Estos escritos o textos pueden ser:

1. Un texto propio o ajeno
2. Un texto espontáneo o preparado previamente y orientado para su análisis

3. Un documento o una ficha

A diferencia de la información observada o escuchada, la escrita en textos permanece físicamente y queda separada de su propio autor. Por este motivo tiene que ser interpretada con cautela.

Como menciona Ruíz (1999), un texto escrito es un testimonio mudo que permanece físicamente, conserva su contenido a lo largo del tiempo y con él, sin embargo, se puede efectuar una entrevista. No se puede hablar directamente con él, pero puede ser interpretado. Una interpretación que, conforme a los postulados del paradigma constructivista, entiende que es el propio investigador el que crea, a través de una serie de prácticas interpretadoras, los materiales y analiza, posteriormente, su evidencia. Toda redacción de un texto y toda lectura posterior del mismo, son al mismo tiempo, una construcción social y política.

Sierra (1998) llama a este tipo de análisis la observación documental, la cual se realiza con base en todo el arsenal de escritos, películas, fotografías, reproducciones de sonidos y objetos de toda clase. La observación documental se define como aquella que versa sobre las realizaciones que dan cuenta de los acontecimientos sociales y las ideas humanas o son producto de la vida social y, por tanto, en cuanto registran o reflejan ésta pueden ser usados para utilizarla indirectamente.

3.5.4. Observación participante

Según Sierra (1998), este tipo de observación tiene lugar cuando el investigador se mezcla con el grupo observado y participa en sus actividades más o menos intensamente.

Esta observación se debe orientar a detectar aspectos de interés, previamente fijados.

Este tipo de observación según Bruyn (citado en Sierra, 1998), pretende penetrar y comprender el sentido íntimo de un fenómeno o realidad social, más allá de sus aspectos externos y cuantitativos.

La observación participante según Taylor y Bogdan (1987: 31), trata acerca de la investigación que involucra la interacción social entre el investigador y los informantes en el medio de estos últimos, y durante la cual se recogen datos de modo sistemático y no intrusivo.

De la misma forma, podemos entender a la observación participante como un método interactivo de recogida de información que requiere la implicación del observador en los acontecimientos o fenómenos que está observando. La implicación supone participar en la vida social y compartir las actividades fundamentales que realizan las personas que forman parte de una comunidad o de una institución. Supone, además, aprender los modos de expresión de un determinado grupo, comprender sus reglas y normas de funcionamiento y entender sus modos de comportamiento (Gutiérrez et al., 1999: 165).

A este respecto, Ruíz (1999) menciona que la diferencia entre la entrevista y la observación participante, es la artificialidad con la que normalmente se lleva a cabo la entrevista. La observación participante ocurre en situaciones y escenarios naturales en los que el observador es un actor indiferenciado de la escena. Actor que ocasionalmente puede iniciar una conversación profunda con alguno de sus compañeros de escena; pero es su propia experiencia personal la que le introduce en la captación de significado. La entrevista por el contrario, reposa exclusivamente en la experiencia transmitida al investigador a través de la conversación con otro actor social. La entrevista crea un marco artificial y artificioso de recogida de datos en el que fruto de la convivencia, se crea una relación intensa entre el investigador que entrevista y el actor social entrevistado. En la entrevista, el investigador busca encontrar lo que es importante y significativo en la mente de los informantes, sus significados, perspectivas e interpretaciones, el modo en que ellos ven, clasifican y experimentan su propio mundo.

4. La Naturaleza de la Investigación y del Estudio de Caso

Como lo hemos venido argumentando, la naturaleza de esta investigación es de carácter cualitativo, inscribiéndose en la tradición hermenéutica.

Para la realización y el diseño del estudio de caso, sirvieron de guía los postulados de Yin (1994), quien define al estudio de caso como *“una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. (...) Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos”* (Yin, 1994: 13).

Según Stake (1994), los investigadores de caso buscan tanto lo que es común como lo que es particular del caso, pero el resultado final regularmente presenta algo único. La singularidad del caso se extiende a:

- La naturaleza del caso
- El fondo histórico
- La escena física
- Otros contextos, incluyendo el económico, político, legal y estético
- Otros casos a través de los cuales este caso es reconocido
- Informantes a través de los cuales el caso se pueda conocer

De esta forma, se puede decir que la singularidad, particularidad o diversidad de los casos no son universalmente armados. Stake (1994), menciona que muchos científicos sociales han escrito acerca del estudio de caso como si el estudio intrínseco de un caso particular no fuera tan importante como los estudios que se obtienen de las generalizaciones

pertenecientes a una población de casos. Ellos han enfatizado el estudio de caso como una tipificación de otros casos, como exploración que liderea la generalización de los estudios producidos, o como un ocasional primer paso en la construcción de teoría. Así, para esas autoridades respetadas, el método del estudio de caso ha estado poco honrado como el estudio intrínseco de un valor particular. Pero la insistencia sobre la fundamentación de la teoría construida aparece disminuida en la ciencia social cualitativa.

Respecto a la construcción de la teoría hay que recordar que en este trabajo de investigación nos encontramos enmarcados en el construccionismo social, el cual se refiere al establecimiento de que el conocimiento es construido desde las prácticas socio-culturales a diferencia del conocimiento construido desde el individuo.

4.1. La Selección del Caso

Siguiendo a Stake (1994), nada es más importante que hacer una adecuada selección de casos, lo cual se traduce en un problema de muestra. Los casos son seleccionados para representar a alguna población, en nuestro caso a las OSC. De esta forma, los casos se convierten en oportunidades para estudiar el fenómeno de interés.

La selección de nuestro estudio de caso no fue tarea fácil, ya que debido a los problemas con los cuales se enfrentan las OSC en cuanto a credibilidad se refiere, se procuró que la organización cumpliera con los siguientes criterios:

- *Madurez institucional:* Se buscó un mínimo de profesionalización e institucionalización en la organización que sería estudiada, con la finalidad de que fueran operativas las variables de análisis (identidad, decisiones, formas de intercambio y valores), las cuales serían inapropiadas en una entidad con poco tiempo de creación, o con poca presencia en su entorno de referencia.

Para poder realizar esto, se tomaron en cuenta los criterios mínimos de institucionalidad indicados por el CEMEFI⁵⁸.

- *Solvencia Moral*⁵⁹: Se refiere a un nivel suficiente de credibilidad o confianza generado por la organización de cara al público. El acceso libre a los documentos básicos de la organización, relativos a su gestión y el reconocimiento por parte de otras entidades que trabajan en su mismo campo. Asimismo, esta idea es reforzada por la participación de la organización en varias redes dentro de su área y recibir de manera regular financiamiento de entidades públicas y privadas.
- *Tamaño de la organización*: La organización que se buscó fue chica o mediana, ya que se tenía la intención de abarcar todos los aspectos relevantes de la organización a fin de explicar las variables antes mencionadas. Asimismo se buscó que la propia organización mostrara una actitud receptiva ante el estudio dado que la cooperación por parte de la organización fue un aspecto de suma importancia dado el tema a tratar.

Como se mencionó en la introducción de esta tesis, la OSC que se buscó desde un inicio fue una organización que se dedicara a la ayuda y al apoyo a damnificados y afectados por algún desastre natural, ya que se considera que este tipo de organizaciones, no obstante la ayuda que brindan y el impacto que tienen en ciertas comunidades, no se les ha dado la atención adecuada y han sido excluidas de la mayoría de las investigaciones organizacionales.

Asimismo, esta idea nació ya que la presente investigación se comenzó a idear justo cuando sucedieron dos de los más fuertes desastres naturales de los últimos años en nuestro país -el huracán Stan y el huracán Wilma- los cuales afectaron muchas comunidades, dejándolas en condiciones deplorables⁶⁰.

⁵⁸ Consultar <http://www.cemefi.org/content/view/30/40/>

⁵⁹ Concepto retomado de Hernández (2005).

⁶⁰ Cabe destacar que desde el inicio de la investigación hasta casi su conclusión, la zona en la cual está situada la organización estudio de caso ha sido azotada por otros huracanes, entre los que destacan: Dean y Felix en el 2007.

La organización elegida se localizó en el “Registro Federal de las OSC”. En dicho registro aparecen aquellas organizaciones que han obtenido su CLUNI, mostrando datos tales como:

- CLUNI
- Nombre o Razón Social
- Acrónimo
- Si figura en el Registro Federal de Contribuyentes
- Si es Donataria Autorizada
- Fecha de publicación en el Diario Oficial
- Figura Jurídica
- Objeto Social
- Domicilio Legal
- Representantes Legales de la Organización
- Denominación a las redes a las que pertenece
- Ámbito de acción

Para la recolección de datos en el estudio de caso, se utilizaron como herramientas: el cuestionario, el análisis de contenido, la observación participante y la entrevista.

Para comenzar con el estudio de caso, trabajamos apoyándonos en una bitácora tipo “relatoría”, la cual elaboramos durante nuestra estancia en la organización. Además se realizó un estudio longitudinal de la organización, esto con la finalidad de poder entender cada una de las dimensiones de análisis así como los cambios y la evolución que ha presentado la organización en su conjunto, en el tiempo y en el espacio.

4.1.1. Cuestionario

Al inicio de esta investigación, sólo se conocía acerca de la organización elegida, la información que aparecía en el “Registro Federal de las OSC”, razón por la cual, los

primeros instrumentos que elaboramos fueron dos cuestionarios de 50 reactivos cada uno, con la finalidad de recabar información general acerca de la organización.

Estos cuestionarios fueron presentados a la Coordinadora General de la organización el primer día que se visitó, obteniendo respuesta dos días después. De la misma forma, cuando nos presentamos a la organización se mostró una carta extendida por la Coordinación del Posgrado en EO de la UAM-I y una carta personal, esto con la finalidad de formalizar y hacer más confiable nuestra presencia en la organización y de esta forma que se nos permitiera el acceso para la realización de la investigación. Esta carta y los cuestionarios los presentamos en los anexos 1 y 2 respectivamente. Cabe destacar que dichos cuestionarios no se elaboraron con el objetivo de medir, sino simplemente de conocer a la organización.

4.1.2. Análisis de contenido

Se revisaron y analizaron diversos documentos, los cuales fueron proporcionados por la organización. Entre los más importantes se encuentran dos actas constitutivas, informes anuales realizados por la organización, así como también diversos folletos, carteles, notas periodísticas, videos realizados para los benefactores y videos de inauguraciones de programas de la organización, fotografías de actos conmemorativos, entre otros.

Respecto a los documentos analizados cabe destacar que fue una ardua tarea, ya que no obstante que la organización tiene 20 años de creada, no cuenta con un documento integral en el cual podamos encontrar la historia ni los logros durante todos estos años.

4.1.3. Entrevistas

Se realizaron entrevistas en profundidad a diversos actores en distintos momentos, esto con la finalidad de confirmar y/o complementar la información proporcionada.

En el Municipio de Benito Juárez, al cual pertenece la organización, se realizaron tres entrevistas a los encargados de las siguientes direcciones:

- Dirección de Comunicación Social
- Dirección de Prensa
- Dirección de Protección Civil

En la organización se realizaron 25 entrevistas:

- 15 entrevistas a la Coordinadora General
- 5 entrevistas a la Presidenta
- 5 entrevistas a distintas voluntarias
- 2 entrevistas a miembros de la comunidad del Ejido de Bonfil, donde se encuentra ubicada la organización

Y finalmente se realizó una entrevista a la representante de la delegación de SEDESOL en el Estado de Quintana Roo.

En total se realizaron 31 entrevistas las cuales fueron grabadas, a excepción de la entrevista hecha a la delegada de SEDESOL, ya que esta entrevista la hicimos mientras nos transportábamos a una comunidad cercana a la Cd. De Cancún, es decir, que no se prestaron las condiciones necesarias para lograr grabar dicha entrevista.

4.1.4. Observación Participante

Se realizó una estancia en la organización durante un periodo aproximado de 5 semanas, en las cuales se participó en diversas actividades cotidianas de la organización.

Se realizaron actividades tales como recibir donativos en especie; empaquetar comida (arroz, frijón, lenteja) para darla en despensas y empaquetar los insumos para preparar la

papilla nutrimental, ya que estos deben estar estrictamente racionados para que alcance para una semana; limpiar bodegas; atender la tiendita; regalar despensas; atender a los niños y madres embarazadas en el programa de la papilla, midiendo y pesando a los niños, checando su expediente, y dándoles la papilla nutrimental; ayudando a llenar algunos formularios de SEDESOL; etc⁶¹.

Así mismo, se visitaron algunas comunidades a las cuales la organización brinda asistencia, logrando entablar comunicación con voluntarios, beneficiarios, e inclusive con algunos benefactores.

Lo interesante de la estancia realizada en la organización fue que se llegó a ella 3 meses después del huracán Wilma, el cual devastó la Península de Yucatán. De esta forma, se pudo observar a la organización “en acción”.

5. Advertencias iniciales al caso

Antes de comenzar con la descripción y el análisis de nuestro estudio de caso, consideramos útil mencionar la forma en la cual nuestro esquema de investigación inicial fue adecuado, según las exigencias y los hallazgos que íbamos encontrando durante la marcha de la investigación.

Como argumentamos en el capítulo V de esta tesis, una vez iniciada la misma, se incorporaron tres marcos de análisis sumamente interesantes y pertinentes, los cuales no los habíamos contemplado al inicio.

Estos cuadros de análisis son: el rombo filosófico, la trilogía administrativa y las cuatro formas de ser, propuestos por Bédard (1994-2008).

⁶¹ Más adelante describiremos con detalle estas actividades, las cuales son llevadas a cabo por la organización cotidianamente.

Al realizar la parte teórica-conceptual de la presente investigación, nos dimos cuenta de que los tres esquemas antes mencionados son de gran utilidad para explicar la realidad que pretendíamos estudiar, es por eso que se consideraron como apoyo en esta tesis.

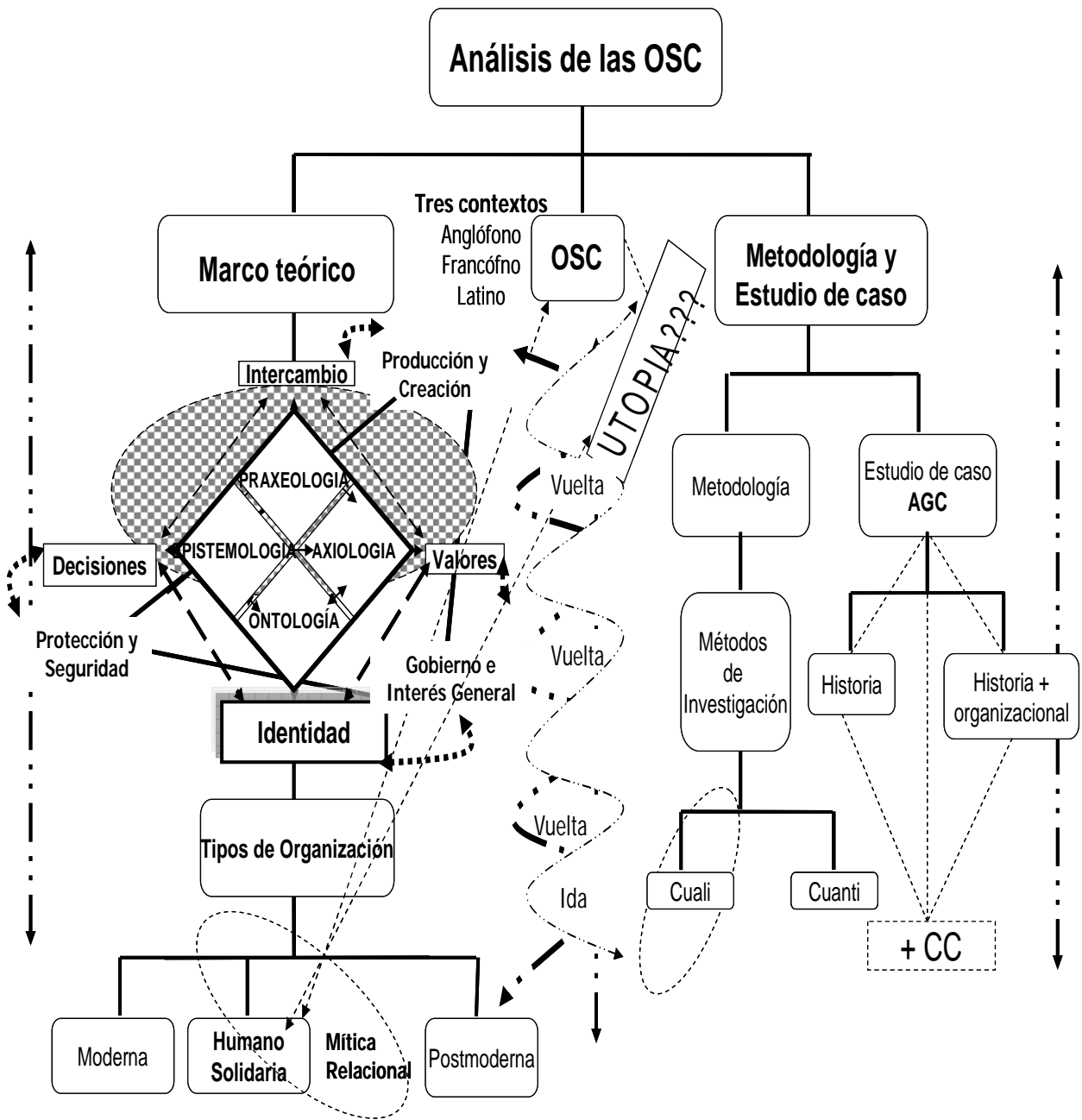
De la misma forma, en el curso de la investigación, incorporamos un concepto el cual es sumamente polémico, que es el de *utopía*, ya que muchas veces las OSC son vistas como tales, menospreciando sus acciones y reduciéndolas a simplemente *algo imposible, un sueño, algo que nunca existió ni existirá*, de tal forma que su proceder y sus logros, son ignorados, por considerarlas muchas veces organizaciones que luchan por algo imposible.

Sin embargo, como lo vimos, considerar a este tipo de organizaciones como utopías, no significa necesariamente la reducción de sus capacidades de actuación, por el contrario, las utopías al igual que los mitos, son elementos necesarios para la existencia, ya que son precisamente estas construcciones las que permiten hacer posible la vida y en el caso de las utopías, de hacer posibles los cambios.

Finalmente, también en el esquema final de la investigación, se incorporó el análisis de los tres contextos para poder comprender qué es una OSC. Nos referimos a los contextos anglófono, francófono y latino, sin los cuales no hubiera sido posible caracterizar a las OSC de forma general.

Una vez reestructurado y reelaborado el esquema de la investigación, llegamos al siguiente esquema final:

Figura 47



Mapa general final de la investigación

6. El estudio de caso: Asociación Gilberto de Cancún A.C. (AGC)

Una vez hechas las aclaraciones pertinentes, y descritas las fuentes de los datos para la realización de este apartado, procederemos a la descripción de la organización sujeto de estudio en esta tesis.

A continuación haremos una minuciosa descripción de la organización elegida como caso de estudio, esto con la finalidad de analizar aquellos fenómenos que responden a la pregunta de investigación y a los cuestionamientos iniciales de este trabajo de tesis.

6.1. Antecedentes e Historia

En el año de 1988, sucedió en nuestro país uno de los más fuertes desastres naturales, el Huracán Gilberto, considerado hasta ese momento, el huracán más grande en la historia de México. En este desastre muchas personas perdieron la vida y otras más perdieron sus bienes, siendo la atención por parte del gobierno y de la iniciativa privada insuficiente, debido al impacto de dicho desastre.

Ante esta desgracia, en ese mismo año nació la *Asociación Gilberto A.C.* a nivel nacional, organización integrada por un grupo de mujeres con el objetivo de ayudar a las familias damnificadas por el huracán, en distintas regiones populares del país.

Poco tiempo después, al ver las condiciones de extrema pobreza de las comunidades ayudadas y al descubrir que las necesidades cotidianas rebasaban a las atendidas, se consolidó la Asociación en varios estados de la república, entre los que destacan DF, Estado de México, Michoacán, Oaxaca, Puebla, Sinaloa, Tabasco, Veracruz, Yucatán, Hidalgo, Tamaulipas, Guerrero, Campeche, Chihuahua, Chiapas Coahuila, Baja California, Nuevo León, Jalisco y el de Quintana Roo.

Para esta investigación elegimos la *Asociación Gilberto de Cancún (AGC)*, organización ubicada en el estado de Quintana Roo, la cual fue creada con la finalidad de ayudar a

mejorar la calidad de vida de los más necesitados en esa zona, no sólo durante un desastre natural como un huracán, sino buscando la forma de ayudar continuamente, convirtiéndose en sus objetivos principales, la educación, la capacitación y la creación de fuentes de empleo, ya que según esta organización, atender estas necesidades es una forma real de contribuir a erradicar la pobreza, la ignorancia y con esto construir un país mejor.

Esta organización comenzó a funcionar desde el huracán, pero no fue sino hasta el año de 1990 que se consolidó formalmente, integrando todo el expediente necesario para constituirse legalmente como una Asociación Civil (AC). Desde esa fecha hasta hoy, ha realizado y emprendido diversas actividades y proyectos para cumplir con el objeto planteado en su primer acta constitutiva:

**Artículo Segundo.
Acta Constitutiva de la AGC (1990).**

La Asociación tiene por objeto:

- a. Iniciar, promover, fomentar, estipular, patrocinar, realizar ya sea directamente o por terceros, toda clase de actividades permitidas por la Ley, con fines no lucrativos, tendientes a obtener recursos para satisfacer las necesidades de la población económicamente afectadas por calamidades de la naturaleza, en materia de reconstrucción de viviendas o de servicios de beneficio comunitario, afectados por dichos fenómenos naturales y de restitución de fuentes de trabajo también perdidas, en virtud de los desastres naturales.
- b. Obtener la información necesaria de las zonas afectadas por un fenómeno natural, que le permita establecer las prioridades a atender y planear las acciones a realizar.
- c. La obtención de los recursos suficientes en número y en especie para los fines indicados en los puntos anteriores.
- d. Recibir donativos en dinero, bienes muebles, bienes inmuebles o de cualquier otra naturaleza de los asociados, de terceras personas físicas o morales y de entidades gubernamentales, nacionales o extranjeras, todo lo cual debe obtenerse exclusivamente a nombre de la propia asociación o a través de instancias estrictamente de carácter privado.
- e. Promover y fomentar la participación del sector público, de instituciones privadas, de clubes y organizaciones de servicio, de la propia comunidad afectada por las calamidades naturales, y en general de todos los sectores de la población, la satisfacción de las necesidades de la población que resulte dañada por los desastres de la naturaleza.
- f. Organizar espectáculos, conferencias, subastas, bazares, sorteos para la realización de los fines antes indicados.
- g. Construir, reparar, demoler y adaptar por cuenta propia o de terceros, así como usar, arrendar, subarrendar, adquirir, comprar y vender toda clase de bienes inmuebles y obtener el uso gratuito de bienes muebles, para cumplir con los fines de la asociación.
- h. La obtención de toda clase de derechos de propiedad industrial e intelectual, literaria o artística, así como el recibir u otorgar licencias o autorizaciones para el uso y explotación de toda clase de derechos de propiedad industrial o intelectual para cumplir con los objetivos indicados anteriormente.
- i. La adquisición o posesión por cualquier concepto de todo género de bienes muebles necesarios para satisfacer los intereses objetivos.
- j. Realizar todos los actos jurídicos y celebrar todos los contratos o convenios necesarios para el cumplimiento de los objetivos antes indicados, pero que no tengan carácter preponderantemente económico. La asociación en sus diversas actividades no podrá perseguir ningún fin de lucro. Sin embargo, la asociación podrá otorgar, suscribir, endosar, avalar y negociar con toda clase de títulos de crédito.

En el año de 2004, recién aprobada la Ley Federal de Fomento a las Actividades realizadas por OSC, la AGC decide reunir el expediente necesario para darse de alta y obtener su Clave Única de Inscripción (CLUNI), esto con la finalidad de recibir apoyos del INDESOL, los cuales han sido muy importantes para seguir apoyando sus actividades. Ese mismo año obtiene la CLUNI y comienza a participar en los foros de Coinversión Social del Gobierno Federal.

Desde el año del huracán Gilberto, la Asociación ha trabajado, buscando satisfacer el objeto para el cual fue creada. Sin embargo, debido a las múltiples contingencias con las que la AGC se encontró, y también descubriendo en la praxis otras muchas necesidades de las comunidades atendidas, la organización celebró en el año de 2005, una Asamblea General Extraordinaria, con la finalidad de discutir seis propuestas:

1. Modificación de los estatutos sociales de la Asociación, para hacerlos más acorde según sus fines

Con esta modificación, la organización puede ahora recibir donativos con deducibilidad de impuestos, debidamente aprobados por la SHCP, para poder así cumplir con su objeto social. También esta modificación implica que el patrimonio de la organización, incluyendo los apoyos y estímulos públicos que reciba, se destinarán exclusivamente a los fines propios de su objeto social, no pudiendo otorgar beneficios sobre el remanente distribuible a persona física alguna, a sus integrantes o a personas físicas o morales, salvo que se trate, en este último caso de alguna persona moral autorizada para recibir donativos deducibles en términos de la Ley del ISR o se trate de remuneración de servicios efectivamente recibidos. Igualmente, en esta modificación se estipula que la organización no deberá distribuir entre sus asociados, remanentes de los apoyos y estímulos públicos que reciba.

Otro cambio interesante en el acta constitutiva es que liquidada la Asociación, la totalidad de su patrimonio, incluyendo los apoyos y estímulos públicos, se destinará a personas

morales autorizadas para recibir donativos deducibles del ISR que se encuentren inscritas en el “Registro Federal de las OSC”.

2. La ampliación al objeto social y consecuentemente la modificación al artículo segundo de los estatutos sociales de la Asociación

Quizás esta modificación sea la más importante e interesante de analizar, ya que el objeto social de la organización fue grandemente modificado y adicionado⁶².

**Artículo Segundo.
Asamblea General Extraordinaria (2005).**

Ampliación al objeto social. La Asociación tiene por objeto:

- a. Iniciar, promover, fomentar, estipular, patrocinar, realizar ya sea directamente o por terceros, toda clase de actividades permitidas por la Ley, con fines no lucrativos, tendientes a obtener recursos para satisfacer las necesidades de la población económicamente **débiles** afectadas por calamidades de la naturaleza **y a toda población en general**, en materia de reconstrucción de viviendas o de servicios de beneficio comunitario, afectados por dichos fenómenos naturales y de restitución de fuentes de trabajo también perdidas, en virtud de los desastres naturales.
- b. Obtener la información necesaria de las zonas afectadas por un fenómeno natural, que le permita establecer las prioridades a atender y planear las acciones a realizar.
- c. **Ayudar a los diferentes tipos de familia que existen en nuestro país.**
- d. **Organizarse como sociedad para apoyar a otras familias que viven en condición de pobreza y en circunstancias de vulnerabilidad social.**
- e. **Fortalecer el poder de la Sociedad Civil y en particular de la familia en su capacidad para ayudar, asistir y acompañar a otras familias.**
- f. **Fundamentar sus acciones en los valores de la libertad, la dignidad y la igualdad en la diferencia de todas las personas, así mismo, promover la equidad, la solidaridad, la fraternidad y la tolerancia entre las personas.**
- g. **Asumir el compromiso de una democracia con una democracia que contribuya al desarrollo espiritual y material de las familias en un sistema institucional y jurídico que distribuya de manera justa los derechos y las responsabilidades sociales.**
- h. **Actuar para ubicar los problemas de las familias en el espacio público sin pertenecer a alguna organización política o partido político.**
- i. **Generar nuevas capacidades familiares fundadas en la comunicación, al efecto, la reciprocidad y la solidaridad entre cada uno de sus miembros.**
- j. **Convocar al esfuerzo ciudadano a trabajar desde para y con familias que son el eje de nuestra convivencia social y de la solidaridad entre generaciones así como el espacio de ayuda, comprensión y apoyo por excelencia de nuestra sociedad.**

⁶² Lo que se encuentra en negritas, son los artículos o las palabras modificadas o adicionadas al Acta Constitutiva original.

**Artículo Segundo.
Asamblea General Extraordinaria (2005).**

Continuación...

- k. La obtención de los recursos suficientes en número y en especie para los fines indicados en los puntos anteriores.**
- l. Recibir donativos en dinero, bienes muebles, bienes inmuebles o de cualquier otra naturaleza de los asociados, de terceras personas físicas o morales y de entidades gubernamentales, nacionales o extranjeras, todo lo cual debe obtenerse exclusivamente a nombre de la propia Asociación o a través de instancias estrictamente de carácter privado.
- m. Promover y fomentar la participación del sector público, de instituciones privadas, de clubes y organizaciones de servicio, de la propia comunidad afectada por las calamidades naturales, y un general de todos los sectores de la población, la satisfacción de las necesidades de la población que resulte dañada por los desastres de la naturaleza.
- n. Organizar espectáculos, conferencias, subastas, bazares, sorteos para la realización de los fines antes indicados.
- o. Construir, reparar, demoler y adaptar por cuenta propia o de terceros, así como usar, arrendar, subarrendar, adquirir, comprar y vender toda clase de bienes inmuebles y obtener el uso gratuito de bienes muebles, para cumplir con los fines de la asociación.
- p. La obtención de toda clase de derechos de propiedad industrial e intelectual, literaria o artística, así como el recibir u otorgar licencias o autorizaciones para el uso y explotación de toda clase de derechos de propiedad industrial o intelectual para cumplir con los objetivos indicados anteriormente.
- q. La adquisición o posesión por cualquier concepto de todo género de bienes muebles necesarios para satisfacer los anteriores objetivos.
- r. Realizar todos los actos jurídicos y celebrar todos los contratos o convenios necesarios para el cumplimiento de los objetivos antes indicados, pero que no tengan carácter preponderantemente económico. La asociación en sus diversas actividades no podrá perseguir ningún fin de lucro. Sin embargo, la asociación podrá otorgar, suscribir, endosar, avalar y negociar con toda clase de títulos de crédito.
- s. La promoción de valores para la correcta convivencia humana, la capacitación en actividades que tiendan a desarrollar al ser humano dentro de su contexto social, para efecto de que se realice como un ser independiente pero dentro de un ambiente de solidaridad y fraternidad para con sus semejantes; la promoción de la educación para el trabajo y desarrollo integral del individuo en todos sus aspectos.**
- t. La sociedad funcionará en forma preponderante y destinará la totalidad de sus ingresos a realizar actos o actividades que le sean propias a los fines para los cuales fue creada.

En cuanto a la ampliación del objeto social de AGC podemos observar que puede desenvolverse casi en todos los aspectos de beneficio social, lo cual puede ser una ventaja, sin embargo al ser tan amplio el objeto, consideramos que constituye más bien un riesgo. Sin embargo al analizar las vicisitudes con las cuales la AGC se enfrenta cotidianamente, comprenderemos de mejor forma el porqué de dicha ampliación,

3. Admisión de nueva asociada

Aquí es importante señalar que la admisión de socios es dictaminada.

4. Ratificación de las facultades de la Presidenta Ejecutiva de la Asociación

Se trata algo así como de una reelección de Presidenta de la organización.

5. Nombramiento de delegado especial para comparecer ante notario público

Se acuerda nombrar a dos delegadas especiales para la Asamblea, con el objetivo de que conjunta o separadamente, acudan ante fedatario público de su elección a efecto de protocolizar el acta.

6. Redacción y aprobación del Acta de la Asamblea y Clausura de la misma

La celebración de esta Asamblea Extraordinaria, ha sido decisiva en cuanto al desarrollo de las actividades de la AGC, ya que actuando conforme a derecho, la organización ha podido alcanzar sus objetivos, así como también, ha podido allegarse más recursos. Así mismo, al conseguir su CLUNI, la organización figura en una lista formal del gobierno federal, en donde la población puede tener acceso a los datos y al contacto con la misma organización.

6.2. Descripción de la organización

La organización tiene la figura jurídica de Asociación Civil y cuenta con CLUNI número AGC90061523017, según el Registro Federal de las OSC, lo cual se dio a conocer en el Diario Oficial de la Federación el día 13 de febrero de 2004. También figura en el Registro Federal de Contribuyentes con la clave AGC9006159I9.

La organización se encuentra ubicada en la Ciudad de Cancún, Quintana Roo, sin perjuicio de establecer agencias u oficinas en cualquier otro lugar dentro o fuera de la República Mexicana.

La AGC cuenta con sus propias instalaciones, las cuales fueron construidas en el año de 1997 con fondos de la misma Asociación, en un terreno donado por el ejido de Bonfil, lugar donde se encuentra la organización a las orillas de la Ciudad de Cancún, y que desde su construcción hasta el día de hoy es refugio contra huracanes por lo que la AGC se encuentra en constante comunicación con la Dirección de Protección Civil Municipal para estar preparados en caso de contingencia. Inclusive en una entrevista con la Dirección General de Protección Civil del Municipio de Benito Juárez, pudimos saber que la AGC figura entre los albergues anticiclónicos más recurrentes.

Desde el huracán Gilberto hasta que se construyeron las instalaciones en el ejido de Bonfil, la organización funcionaba en la casa de la Presidenta de la Asociación, la Sra. Lulú⁶³.

El dato de la ubicación de la AGC es de suma importancia, ya que al referirnos a Cancún, nos remontamos a imágenes de playas, centros comerciales, turistas, clubes, etc., sin embargo, la organización se encuentra en una de las zonas más marginadas y pobres de Cancún, donde la mayoría de la población es indígena maya de escasos recursos.

Como lo menciona Blanche Petrech⁶⁴ se trata del *otro* Cancún, no el de la zona hotelera, sino el de la zona *atolera*, donde la división entre una zona y otra es abismal.

En la zona hotelera encontramos una larga franja (alrededor de 22 km.) de playas privadas, hoteles, discotecas, condominios de lujo, plazas comerciales, marinas y campos de golf que captan más de 2 mil millones de dólares al año; la otra zona, la *atolera*, está conformada por cinturones de miseria, los cuales se han ido asentando en los últimos 35 años, desde la fundación de Cancún, y también en esta zona viven los trabajadores que mantienen activa la otra zona.

⁶³ Se nos hace pertinente no utilizar los nombres reales de las personas involucradas en la investigación, razón por la cual utilizaremos pseudónimos.

⁶⁴ “*El otro Cancún: enorme cuarterío de miseria*”, artículo publicado en la Jornada el lunes 28 de marzo del 2005.

En esta zona *atolera*, existen muchos barrios, que comúnmente son conocidos como regiones, o como las famosas *sientomiedo*. Así mismo, encontramos en esta zona el extenso ejido de Bonfil, fundado durante el movimiento de colonización de los años de Luís Echeverría.

Antes, las regiones *sientomiedo* eran pura selva, hoy ya son colonias pavimentadas, casi todas con alumbrado público y drenaje, aunque hay muchas otras que no cuentan con estos lujos.

Estos datos son muy importantes, ya que la AGC además de estar ubicada en estas zonas, ha puesto en marcha la mayoría de sus programas en ellas, siendo la gente beneficiada e involucrada, originaria de la zona *atolera*.

6.3. Estructura Organizacional

El artículo décimo sexto y vigésimo tercero del acta constitutiva de la AGC mencionan que el poder supremo de la Asociación reside en la Asamblea General de Asociados, la que en consecuencia, tiene las más amplias facultades para decidir y ratificar los actos y operaciones sociales. Las resoluciones de dicha asamblea deberán ser ejecutadas por el Consejo Directivo.

El artículo décimo séptimo establece que la dirección y administración de la Asociación estará confinada a un Consejo Directivo, integrado por el número de miembros que designe la Asamblea General de Asociados, pero nunca será menor que cuatro

El Consejo Directivo está integrado de un Presidente Ejecutivo, los Vicepresidentes que la Asamblea General de Asociados estime pertinentes y los Vocales que esta última también determine.

Para el mejor desempeño de sus atribuciones, el Consejo Directivo cuenta con las Direcciones y Área de Apoyo que considere necesarias, así como un Asesor General.

El Consejo Directivo se reúne cuando es convocado por uno de sus miembros y para que se considere válidamente reunido, es necesaria la presencia de la mitad más uno de sus miembros. Las determinaciones se toman por mayoría de votos. En caso de empate, la Presidenta Honoraria de la Asociación tendrá la facultad de resolver lo conducente.

De acuerdo con el artículo vigésimo primero, las juntas del Consejo Directivo son presididas por el Presidente Ejecutivo o a falta de él por el Vicepresidente que designe el propio Consejo. En las sesiones hay un secretario de actas, que es la persona que nombra el Consejo Directivo.

Es necesaria la autorización previa del Consejo Directivo, para que el Presidente Ejecutivo y los Vicepresidentes puedan vender inmuebles, suscribir títulos de crédito y obligar a la organización en cualquier préstamo, constituir algún gravamen o contraer alguna obligación de tipo crediticio.

Para la disposición de recursos económicos a través de documentos crediticios, deberán concurrir en la emisión de éstos con su firma al Presidente Ejecutivo, uno de los Vicepresidentes y la persona encargada de la tesorería de la organización.

El manejo de los fondos y demás recursos de la organización lo realiza el Consejo Directivo en instituciones que no se encuentren vinculadas con ninguno de los asociados.

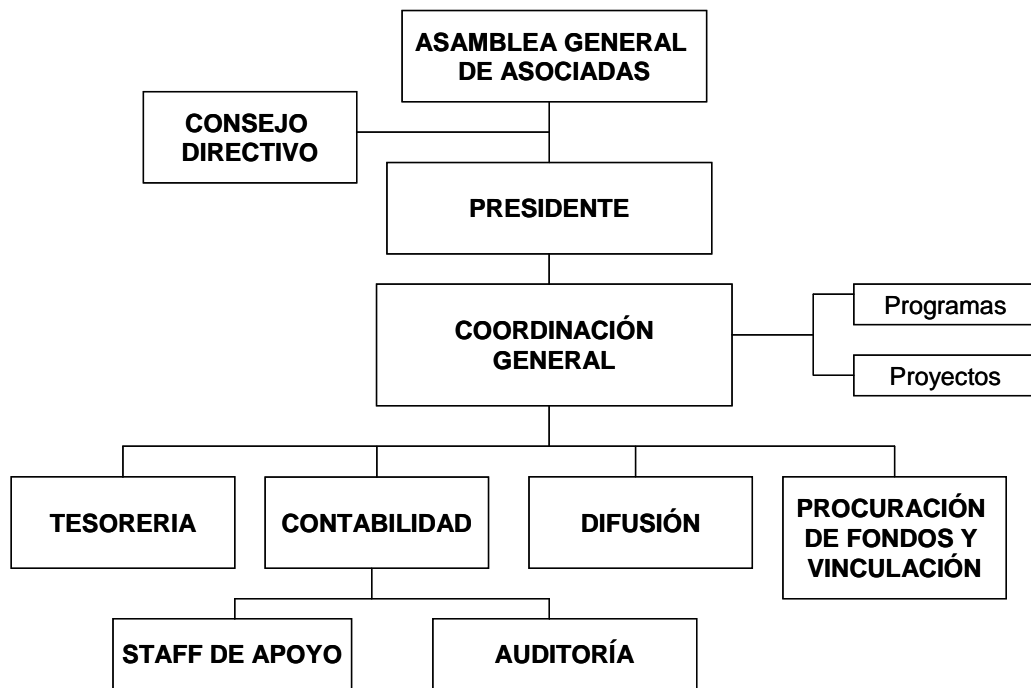
Las decisiones en cuanto a la gestión y programas que la AGC toma, son producto de las asambleas. El artículo vigésimo cuarto del acta constitutiva estipula que las asambleas de la Asociación serán Ordinarias y Extraordinarias. Las asambleas Ordinarias se reunirán por lo menos una vez al año, dentro de los cuatro primeros meses que sigan a la clausura del ejercicio social y las asambleas Extraordinarias se llevarán a cabo cuando sea necesario tratar alguno de los asuntos materia de ellas.

Toda esta información fue recabada de algunas entrevistas y sobre todo, del acta constitutiva de la organización. Sin embargo cuando intentamos conocer realmente el

funcionamiento y el rol que llevaba a cabo cada persona al interior de la organizaron, nos encontramos con que no existía un organigrama, razón por la cual nos dimos a la tarea de elaborarlo y corroborar la información contenida con la Presidenta de la AGC.

Según las actas constitutivas, los documentos consultados, y las entrevistas realizadas, llegamos al siguiente esquema:

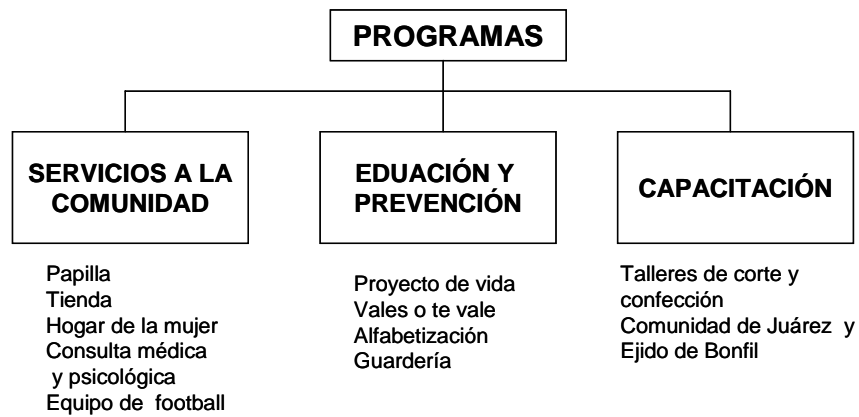
Figura 48



Organigrama de la AGC

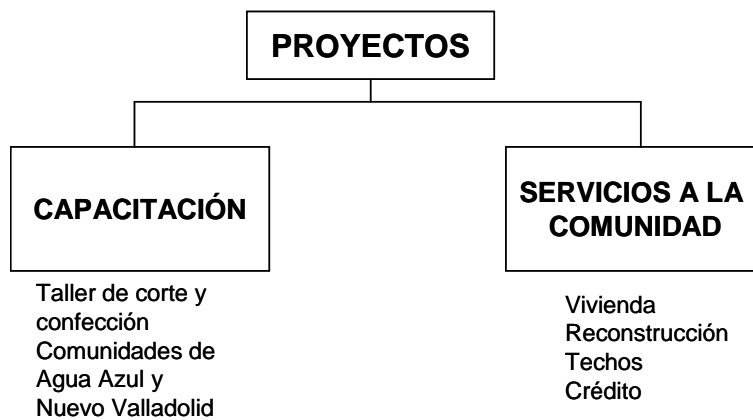
La Coordinación General se encarga de llevar a cabo las actividades concretas de la AGC, así como también de supervisar su buen funcionamiento. Los programas y proyectos que comúnmente realiza y supervisa son:

Figura 49



Principales programas de AGC

Figura 50



Principales proyectos AGC

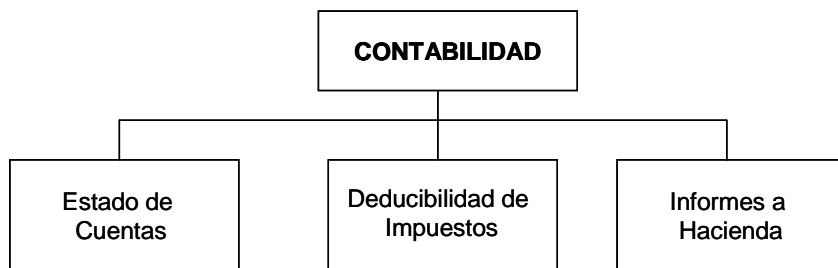
Igualmente, las demás partes componentes de la organización realizan y se encargan de las siguientes actividades:

Figura 51



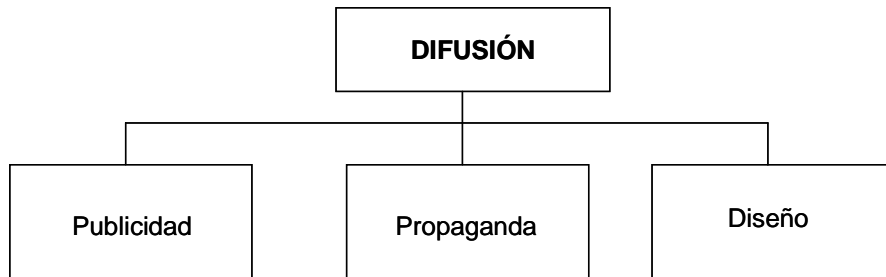
Área de tesorería AGC

Figura 52



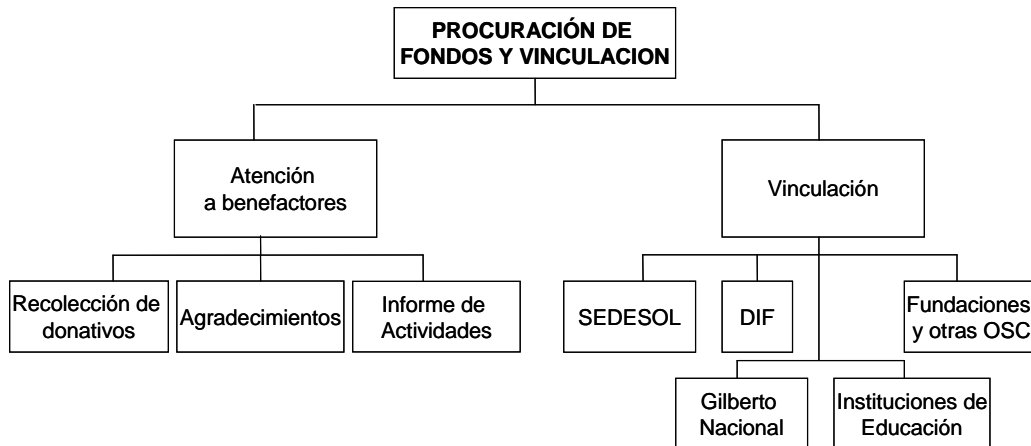
Área de contabilidad AGC

Figura 53



Área de difusión AGC

Figura 54



Área de procuración de fondos y vinculación AGC

A este respecto cabe señalar que estas partes de la organización no obstante presentarlas esquemáticamente de esta forma, no existe una estructura como tal en la organización, además de que AGC no cuentan con un personal propio para realizar las actividades, sino que las llevan a cabo con voluntarios y/o con estudiantes que hacen el servicio social en la organización.

Con estos datos nos podemos dar cuenta que el organigrama es un “mero requisito” para legitimar que actúan organizadamente, sin embargo las actividades que AGC realiza día tras día distan mucho del orden, ya que no cuentan ni con los recursos ni con el personal suficiente para poder estructurarse formalmente de esta forma. Podemos decir que esta estructura es la ideal, y que de cierta forma se actúa para alcanzar un orden encaminado a este tipo de estructuración, no obstante, como lo veremos más adelante esto difiere de la realidad.

En cuanto a los actores principales en AGC podemos rescatar a tres:

- Coordinadora General
- Presidenta de la organización
- Voluntarios

Y decimos que son principales porque éstos son quienes realizan la mayor parte de las actividades, además de que son quienes permanecen más tiempo en la organización.

Todas las partes de la organización funcionan a modo de un gran engranaje, esto es que se interconectan todas las áreas haciendo funcionar a la totalidad. Sin embargo, ya en la praxis pudimos percatarnos que la Coordinación General, es clave en la organización, ya que a ella le es delegada toda la responsabilidad en el buen funcionamiento y en el cumplimiento de las metas de la organización.

Como observamos en el organigrama general, extrayendo la información del acta constitutiva, existe un Consejo Directivo, el cual se encuentra estructurado de la siguiente forma:

Figura 55



Organigrama del Consejo Directivo AGC

Este consejo se reúne al menos una vez al año, para tratar temas o problemas en la organización, sin embargo, consideramos que la existencia de este consejo y sus

reuniones son más bien protocolarias, ya que la organización resuelve día a día los problemas que se le presentan, sin consultar necesariamente a dicho consejo.

En cuanto a estos organigramas, cabe reiterar que la organización no funciona necesariamente, siguiendo un estricto orden jerárquico, razón por la cual, consideramos que los objetivos humanistas de la organización no son frenados por el aspecto administrativo, es decir, prestar mayor atención al aspecto técnico que a la razón de ser de la organización.

No obstante, como lo mencionaremos más adelante, las exigencias de profesionalización de las OSC por parte del gobierno y por parte de redes de OSC comienzan a incidir en la organización.

Para poder sostenerse y cumplir con su objeto social, la AGC funciona con base en los donativos (de toda clase) que les son otorgados por terceras personas, y con base en el voluntariado.

Antes era un poco complicado obtener recursos, ya que la organización no estaba autorizada para dar recibos deducibles de impuestos, pero una vez hecho el trámite y cumpliendo con los requisitos correspondientes, la organización ha recibido más donaciones.

Los principales donantes son:

- Sector Privado nacional y extranjero (empresas y particulares)
- Sector Público (recursos de programas de SEDESOL)

La AGC también se ha caracterizado por establecer alianzas con distintas organizaciones e instituciones cuya misión es ayudar, por ejemplo:

- DIF estatal, municipal y ejidal

- Fundaciones “Sólo por ayudar”, “Porvenir”, “Best”, “Por nosotras”, “PAIPID”, “Arco iris”, entre otras
- Universidades La Salle, Universidad Anáhuac y El Colegio de Arquitectos
- Instituto Quintanarroense de la Mujer AC
- Secundaria técnica No. 17 “Rosario Castellanos” y Tele secundaria “Ramón Santana Moguel”
- Club Rotario de Cancún y Comité de Damas del Club Rotario
- Cruz Roja
- Fondo de Asociaciones privadas de Quintana Roo
- Parroquia de Nuestra Señora de Guadalupe

Inclusive mencionan que pertenecen a redes entre las que destacan: Asociación Gilberto Nacional AC y Organizaciones no Gubernamentales de Quintana Roo AC.

Aunque no trabajan estrechamente con estas organizaciones para llevar a cabo sus actividades, dado el interés primordial de la AGC que es ayudar a los damnificados por desastres naturales y el desarrollo comunitario, a veces no se puede prever una situación de emergencia, por lo cual se aprecia que cuando se presentan tales situaciones, existe una especie de sinergia entre estas organizaciones, quienes trabajan en redes en estos casos, ya que una vez sorteada la emergencia, regresan a trabajar de forma independiente.

La AGC también re-dona, es decir, que canaliza las donaciones que le fueron otorgadas a otras comunidades aledañas al ejido de Bonfil, las cuales son de las más necesitadas del estado de Quintana Roo. Comúnmente la *ayuda* como la llama la Asociación, es canalizada a los hogares de la “*Ciudad de la Alegría*”, y a las comunidades de Agua Azul, San Lorenzo, Tres Marías, Delirios, Cristóbal Colón, Santo Domingo y Benito Juárez, todas ellas en el municipio de Lázaro Cárdenas considerado uno de los más pobres a nivel nacional.

De acuerdo con el artículo 7, Fracción V de la Ley Federal de Fomento a las Actividades realizadas por las OSC, la AGC tiene la obligación de informar anualmente a SEDESOL

por medio de la Comisión de Fomento, sobre las actividades realizadas y el cumplimiento de sus propósitos, así como el balance de su situación financiera, contable y patrimonial, todo lo cual debe reflejar en forma clara su situación y, especialmente, el uso y resultados derivados de los apoyos y estímulos públicos otorgados con fines de fomento, para mantener actualizado el sistema de información y garantizar así la transparencia de sus actividades.

Al respecto de esta ley y de las obligaciones que adquiere la AGC al acogerse a ella, podemos mencionar que existen varias exigencias, entre las que destacan: la profesionalización, la transparencia, la rendición de cuentas, entre otras; las cuales consideramos sí resultan un riesgo que puede poner en peligro la tecnificación de la organización, remplazando las preocupaciones altruistas por las administrativas.

Además de informar a SEDESOL, igualmente AGC entrega un informe anual a la Asociación Gilberto Nacional, agradeciendo el apoyo brindado y detallando las actividades realizadas en el año.

Es interesante saber que la AGC ha colaborado ampliamente con los gobernadores del estado, lo cual le ha permitido además de allegarse recursos, poder implementar sus programas. Durante la vida de AGC, han pasado los siguientes gobiernos:

- Miguel Borge Martín (1987-1993) PRI
- Mario Villanueva Madrid (1993-1999) PRI
- Joaquín Hendricks Díaz (1999-2005) PRI
- Félix González Canto (2005-2011) PRI

De la misma forma es interesante conocer el dato acerca de que la primer Presidenta Honoraria de la Asociación Gilberto Nacional fue la primera dama de México durante el sexenio 1988-1994.

Igualmente, cuando la AGC inicio sus actividades, la encargada de dirigir y de administrar el dinero otorgado a la organización, fue la presidenta del DIF y esposa del gobernador en turno en ese año (1988).

Con estos datos, nos podemos dar una idea acerca de que las personas al mando de la AGC tienen muy buenas relaciones no sólo con la iniciativa privada, de donde recibe la mayoría de sus donativos, sino también con el gobierno. Sin embargo, cuando se cuestionó a la organización acerca de la preferencia partidaria, nos comentan que el altruismo que realizan es a-partidista, y que este tipo de relaciones que mantienen son de cierta forma en beneficio no de la organización, sino de los beneficiarios de la misma.

Asimismo otro dato distintivo de AGC es que es una una organización creada y dirigida por mujeres, y que la mayoría de sus proyectos van dirigidos precisamente a mujeres. Consideramos este dato de suma importancia, ya que al parecer las actividades que realizan las hacen con un impulso maternal, lo cual como lo veremos más adelante, permea la identidad de la organización.

6.4. Actividades y programas (presente, pasado y futuro)

El ámbito de acción general en el que la AGC se circunscribe, según lo publicado en el “Registro Federal de las OSC” es:

Figura 56

- Participación en acciones de protección civil
- Fomento de acciones para mejorar la economía popular
- Promoción y fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico
- Cooperación para el desarrollo comunitario
- Aportación de servicios para la atención a grupos sociales con capacidades diferentes
- Asistencia jurídica
- Cívicas, enfocadas a promover la participación ciudadana en asuntos de interés público
- Apoyo a la alimentación popular
- Asistencia Social, conforme a lo establecido en la Ley sobre el Sistema Nacional de Asistencia Social y en la Ley General de Salud

Ámbito de acción AGC

Como podemos observar, el ámbito en el cual la organización se desenvuelve es muy amplio, sin embargo todos estos objetos los podemos englobar en el “desarrollo comunitario”. En la AGC la búsqueda de este objeto social, es reflejado en la gran diversidad de programas, entre los que destacan los siguientes:

6.4.1. Cursos de corte y confección y capacitación en maquila industrial

La capacitación en corte y confección y la maquila industrial han resultado los programas más exitosos de la organización.

Este proyecto comienza desde montar los talleres ya sea en las instalaciones de la AGC o en las comunidades aledañas que lo soliciten. Cuando se realiza en la propia organización no hay tanto problema, ya que existen talleres montados permanentemente; sin embargo,

cuando es en las comunidades, además de montar el taller, hay que enviar dos maestras, una en corte y confección y otra en manejo de las máquinas industriales y de manualidades⁶⁵.

Generalmente estos talleres cuentan con 4 máquinas industriales rectas y dos maquinas industriales, las cuales son prestadas por la AGC, además de proporcionar mesas de trabajo, anaqueles y los insumos necesarios⁶⁶, así como los catálogos con las instrucciones de las máquinas y un manual con el curso que se les imparte.

La evaluación de los cursos se realiza por medio de las prendas elaboradas en clase y la tarea en casa. Así mismo, al final de cada curso, se monta una exposición de las prendas elaboradas y se entregan reconocimientos por parte de la AGC, a la cual asisten las autoridades de las comunidades y de ser posible, la delegación de SEDESOL en el estado de Quintana Roo.

La gente de AGC nos menciona que con la experiencia que ha tenido a través de los casi 20 años de trabajo, en este tipo de programas de capacitación, ha sido sorprendente y satisfactorio el desarrollo que las mujeres han tenido, ya que con un poco de conocimiento y su tenacidad han sido capaces de organizarse y convertir un cuarto de su casa en un taller familiar o formar un equipo de trabajo, por lo que la Asociación se encuentra satisfecha y sabe que cuando las mujeres obtienen un trabajo digno con un ingreso seguro, su actitud cambia, lo cual les da seguridad en sí mismas y el impacto social se ve reflejado inmediatamente en la educación y el desarrollo de la familia y de las comunidades.

⁶⁵ En este punto es importante detenernos, ya que la AGC cuando evalúa las condiciones necesarias para establecer los talleres de capacitación, necesita realizar una gran labor de cabildeo con las autoridades, no se trata solamente de decidir y establecer el taller, sino de llevar a cabo toda una labor de convencimiento con las autoridades y después con la población, especialmente con los hombres, ya que generalmente, no es bien visto que la mujer salga de su casa a aprender, ella “*debe quedarse a cuidar a los hijos y a procurar al marido*”.

⁶⁶ Tales como rotafolio, tijeras, cintas métricas, alfileres, reglas, descosedores, etc.

6.4.2. Programa de la papilla nutrimental

Este programa se inicia en la organización en 2001, y consiste en dar los ingredientes necesarios para preparar papillas nutrimentales a madres con hijos desnutridos o con bajo peso, y a mujeres embarazadas o en lactancia con bajo peso⁶⁷. Esta entrega se realiza una vez por semana, y se lleva un estricto control de talla y peso de los niños y mujeres embarazadas a quienes se les suministra la papilla, esto para poder constatar que realmente se está nutriendo el niño o la mujer. Si no hay avance o recuperación de peso, se sugiere una visita al médico.

Se atienden aproximadamente a 95 niños semanalmente, lo cual suma 380 papillas al mes. En este programa se tiene inscritos permanentemente a más de 120 niños y a más de 10 mujeres embarazadas.

6.4.3. El hogar de la mujer

En diciembre del 2002 se inició con la fundación “*Ciudad de la Alegría*” un albergue que ofrece un hogar temporal para adolescentes embarazadas en situación de desamparo, particularmente a jóvenes con embarazos no deseados.

La “*Ciudad de la Alegría*” proporcionó a la AGC en comodato un inmueble donde se alberga a las mujeres, para lo cual la Asociación se ha comprometido a mantenerlo. En la actualidad se han atendido a más de 25 mujeres y a más de 15 niños nacidos ahí.

La AGC nos menciona que tomó este gran reto después de darse cuenta durante tantos años trabajando con mujeres, la forma en la cual, muchas de ellas enfrentan el compromiso de la maternidad, totalmente solas y desamparadas.

⁶⁷ La dotación para prepara la papilla consta de una bolsa con azúcar, aceite y una harina nutrimental, todo bien racionado para que alcance para una semana.

La AGC manifiesta creer firmemente que ayudar a la mujer en esta situación tan vulnerable es un apoyo real ante el aborto y el abandono de menores, ya que uno de los grandes valores que la organización manifiesta es la defensa y la protección de la vida.

En el hogar se les brinda atención personal, techo, alimento, atención médica y hospitalaria cubriendo el parto, además de atención psicológica y jurídica cuando es necesario. Así mismo, a las adolescentes que llegan al hogar, se les trata de integrar a los programas de capacitación de la AGC, con el objetivo de ayudarlas a salir adelante con su(s) hijo(s).

Un dato interesante es que este hogar es asistido por religiosas de la orden Esclavas del Divino Corazón.

6.4.4. Consulta médica y psicológica

Las consultas médicas y psicológicas las brindan personas preparadas, quienes fungen como voluntarios temporales, es decir que no se tienen médicos de planta, pero cuando hay la oportunidad de que algún médico permanezca en la organización, se le avisa a la comunidad para que asista.

En las consultas médicas, si se tienen en existencia, se obsequian las medicinas; y dependiendo de la demanda, las consultas y las terapias psicológicas se dan individualmente o por grupos y familias.

6.4.5. Cursos de prevención y orientación en las escuelas

Estos cursos se han dado principalmente en 2 escuelas secundarias, por medio de talleres para los 800 alumnos de las mismas. Estos cursos se dan 2 veces al año e incluyen pláticas de prevención y de orientación acerca de alcoholismo, drogadicción, SIDA, sexualidad, desarrollo humano, proyectos de vida, entre otros.

También se les han brindado talleres a los padres de familia y a los profesores de dichas escuelas. Estos talleres se dan en colaboración con la Universidad Anáhuac y La Salle, y los imparten voluntarios.

6.4.6. Recreación y deporte

Con la finalidad de canalizar sanamente las actividades de los niños y jóvenes del ejido de Bonfil, y disminuir la violencia y la drogadicción, se han creado programas recreativos con competencias deportivas.

De igual manera, se atiende a un equipo de fútbol de 30 niños en el ejido de Bonfil, para lo cual se organizan entrenamientos y juegos con el apoyo de voluntarios.

6.4.7. Programa de alfabetización para adultos

Este programa es básicamente para las madres que llevan a sus niños al programa de la papilla, y para las mujeres que toman los cursos de capacitación, así como también para algunas otras personas que lo solicitan. Las clases son impartidas por voluntarios.

6.4.8. Entrega de despensas

AGC pretende entregar semanalmente despensas con algunos alimentos de la canasta básica como arroz, frijol, lenteja, sal, azúcar, etc., no obstante esto depende de las donaciones que reciba.

En los últimos años, esta labor se ha logrado con el apoyo de la fundación “Best”, la cual mensualmente dona alimentos y medicamentos a la AGC.

6.4.9. Venta de diversos productos

Una vez a la semana se realiza la venta de ropa, juguetes, zapatos y diversos productos como alimentos y para aseo personal a precios bajos.

Estos productos son donados a la AGC por particulares, y el objetivo de venderlos es poder comprar más productos que sean de la canasta básica y estos productos sí puedan ser regalados.

6.4.10. Fiestas en navidad, día de reyes y día del niño

Se realizan convivencias para los niños del ejido en la AGC en épocas navideñas y en días festivos, donde se les regalan juguetes, dulces, comida, se rompen piñatas y se intenta que tanto los niños como las familias convivan y se conozcan.

6.4.11. Centros de atención infantil (Guarderías)

En enero de 2004, la AGC inaugura dos centros de atención infantil uno en sus propias instalaciones y el otro en el "*Hogar de la mujer*". Estas guarderías fueron construidas con el apoyo de SEDESOL, y en ellas se atienden a niños de madres trabajadoras o en capacitación que no tienen derecho al IMSS o ISSSTE.

Estos centros infantiles trabajan con una orientación Montessori, y se pretende que los niños aprendan conductas que les ayudarán en su desarrollo, en su vida personal y en su futuro escolar y laboral.

6.4.12. Programa de micro créditos

Actualmente y como complemento del programa de talleres comunitarios, se han otorgado créditos *a palabra*, con las personas que han sido capacitadas, para que puedan adquirir sus propias máquinas de coser y puedan trabajar desde sus hogares.

Hasta el momento se han entregado más de 146 máquinas. En estos créditos la SEDESOL y el Fondo Nacional de Apoyo a Empresas Sociales (FONAES) han fungido como avales.

También se ha iniciado un programa de créditos para vivienda, destinados a las personas que se quedaron sin techo o sin casa a causa del huracán Wilma. Estos créditos se otorgan con el apoyo de la iniciativa privada de la Cd. de México.

Para la realización de este proyecto se cuenta con el apoyo mediante asesoría jurídica de maestros y alumnos de la universidad La Salle Cancún.

6.4.13. Otras actividades diversas

- Fungir como albergue y comedor comunitario en caso de emergencia.
- Participar en reiteradas ocasiones en los Fondos de Coinversión Social de SEDESOL, principalmente con el proyecto de la ampliación de los talleres de capacitación en corte y confección y maquila industrial.
- Dar talleres de danza, artesanía, aerobics, dibujo, pintura, cocina, teatro y cultura de belleza.
- Apoyar al ejido de Bonfil en sus campañas permanentes de limpieza, reordenamiento urbano y también en la remodelación de canchas deportivas.
- Apoyar al DIF ejidal en distintas actividades tales como: consultas médicas y campañas de información para la detección de Papanicolau; así como hacerle donaciones junto con el PAIPID y el DIF municipal y estatal, de juguetes y enseres domésticos.

- Donar 2 consultorios médicos, uno al centro de desarrollo comunitario del Club Rotario y otro a FUNDAGEN.
- Poner en marcha la denominada operación luciérnaga en 1991, en la que se compraron 500 lámparas de petróleo para que las personas de escasos recursos pudieran adquirirlas al costo, (ya que esa región carecía de luz eléctrica). Este proyecto operó durante 6 meses y benefició a aproximadamente 450 familias.
- El apoyo en transportación al Instituto Nacional de Cancerología de la Cd. De México a un joven que tenía una deformación de su cara y cráneo y a su mamá, para su diagnóstico, siendo tratado y operado con éxito.
- La entrega de 50 lentes con el apoyo de ópticas Devlyn y la Universidad La Salle de Cancún, en el ejido de Bonfil, en el DIF ejidal y en la “*Ciudad de la Alegría*”.
- Colaborar, dando facilidades para que los alumnos de la Universidad La Salle, la Universidad Tecnológica y otras, cumplan con su servicio social en las instalaciones de la AGC.

6.4.14. Planes a futuro

La organización manifestó que uno de los principales objetivos a mediano plazo, es alcanzar un gran desarrollo personal tanto de las integrantes de la organización como de los beneficiarios de los programas, esto con la finalidad de que los esfuerzos se multipliquen, y sea posible abrir nuevos talleres productivos, por ejemplo, reciclado de papel y cocina industrial.

Según la coordinadora general de la organización, se pretende realizar esto, ya que dichos proyectos permitirían a la AGC capacitar a muchas más personas.

Además de estos planes, también se pretende continuar con los programas actuales, los cuales (según la organización y algunos miembros de la comunidad) han sido muy exitosos y reconocidos, pero sobre todo, han ayudado a mejorar la calidad de vida de los que hasta el momento han sido beneficiarios.

Se espera asimismo montar dos nuevos talleres de corte y confección, uno en la comunidad de Agua Azul y el otro en Nuevo Valladolid, ambas comunidades pertenecientes al municipio de Lázaro Cárdenas, estado de Quintana Roo.

Como hemos podido observar, no obstante la diversidad de programas que ha emprendido la AGC, el más sobresaliente ha sido la capacitación en corte y confección y la maquila industrial, siendo este dato de suma importancia como lo veremos a continuación.

6.5. Nacimiento de Creaciones Cancún (CC): Una empresa social

Durante varios años, la AGC se dedicó a dar cursos de capacitación, y con el fin de dar trabajo formal a toda la gente capacitada en estos talleres de desarrollo comunitario, las voluntarias de la AGC junto con el grupo empresarial XCARET, acordaron en 1995 constituir la empresa “*Creaciones Cancún*”, con el propósito de dar trabajo permanente a los grupos capacitados por la AGC, principalmente a mujeres que habían creado pequeños talleres independientes; así mismo, el concepto de la nueva empresa era y sigue siendo, diseñar y fabricar una línea de ropa y accesorios de playa con estilo natural, diseño y calidad que resaltarán el trabajo artesanal mexicano, lo cual satisficiera la demanda del mercado turístico en la Riviera Maya, que es el sitio donde se encuentran ubicadas AGC y CC.

Esta labor se comenzó vendiendo los productos manufacturados en las tiendas del grupo XCARET. Después se amplió la estrategia de comercialización, que creció hacia los principales destinos de playa y al interior de la República Mexicana a través de la tienda de autoservicio Sam’s Club.

Tal vez el antecedente más importante para la creación de la empresa CC, fue cuando en el año de 1992 nació el primer taller de producción en la AGC, donde se confeccionaban disfraces que posteriormente fueron comercializados. O también sea

que para apoyar los talleres laborales y apearse a los nuevos lineamientos fiscales, en el 2001, la AGC creó una cooperativa de producción.

Actualmente en la empresa CC trabajan aproximadamente 132 personas permanentemente en 34 talleres productivos fijos, la mayoría de ellos familiares, y algunos eventuales, en poblados aledaños a la Cd. de Cancún como Leona Vicario y Temozón.

Así mismo, la empresa ha creado otras fuentes de empleo en Acatlán Puebla, donde se fabrica toda la línea de accesorios de paja, lo cual ha beneficiado hasta ahora a 20 familias que trabajan en la planta de acabados de FIDEPAL⁶⁸, y a campesinos que tejen sus sombreros en cuevas.

Desde entonces, la marca XBAAL (que significa mujer en maya) que distribuye la empresa CC con los productos de la gente capacitada en la AGC, ha crecido y es modelo de compatibilidad entre el interés social de ayuda comunitaria y una exitosa empresa. Es decir que estos productos de la marca XBAAL, nacieron para apoyar a AGC y por lo tanto tiene como lema ser una marca con compromiso y responsabilidad social.

La empresa CC, distribuye y recopila la maquila, continuando con la labor de apoyo al trabajo y la capacitación que da la AGC, esto con la finalidad de llevar trabajo hasta su comunidad a más gente.

A los maquiladores se les dan cursos para el mantenimiento de sus máquinas de coser y metodología para el armado de prendas y conceptos para el mejor aprovechamiento del tiempo, todo esto para mejorar la calidad de su trabajo.

La misión de CC es diseñar, producir y comercializar la marca XBAAL ofreciendo al cliente los mejores productos en diseño calidad y precio; con el orgullo de ser 100%

⁶⁸ Fideicomiso para el mejoramiento integral y el desarrollo de las artesanías derivadas de la industria de la palma.

mexicanos y con el firme compromiso de seguir promoviendo el trabajo artesanal y el desarrollo comunitario.

La persona al mando de la empresa CC, es la misma al mando de la AGC, la Sra. Lulú⁶⁹, quien en una entrevista menciona lo siguiente:

“En términos generales, las señoras voluntarias nos convertimos en señoras empresarias, y junto con AGC seguimos corriendo el riesgo con la misma intención: crear fuentes de trabajo y promover el crédito, pero con la experiencia y soporte técnico para el desarrollo de la marca que ya estamos franquiciando”.

La planta de CC se encuentra instalada en el ejido de Bonfil (justo al lado de las instalaciones de la AGC), donde se diseñan los modelos, se cortan los lienzos, se organiza y distribuye la maquila a los microtalleres de producción (20 talleres de tres o cuatro maquiladores cada uno), se paga y reúne la maquila, que se envía a las costureras, quienes hacen el resto del trabajo en sus pequeños talleres familiares y se realiza el trabajo de planchado, etiquetado y almacenado para surtir a las tiendas y distribuidores.

Asimismo, para hacer posible un óptimo funcionamiento y que la gente pueda cumplir con las normas de calidad en los tiempos estipulados, se les da capacitación continua y se les ayuda a conseguir créditos para adquirir máquinas industriales, esto con el apoyo de instituciones como FONAES⁷⁰, CRECE⁷¹ o SEDESOL⁷².

Actualmente la capacidad de producción de la empresa social es de 18 mil productos al mes, 12 mil prendas y 6 mil accesorios. La firma inició con un capital de 70 mil pesos y hoy vende unos catorce millones de pesos; asimismo, los maquiladores actualmente

⁶⁹ Igualmente, la Sra. Lulú, presidenta de AGC, pertenece a la red de empresarias mexicanas.

⁷⁰ Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad.

⁷¹ Centros Regionales para la Competitividad Empresarial.

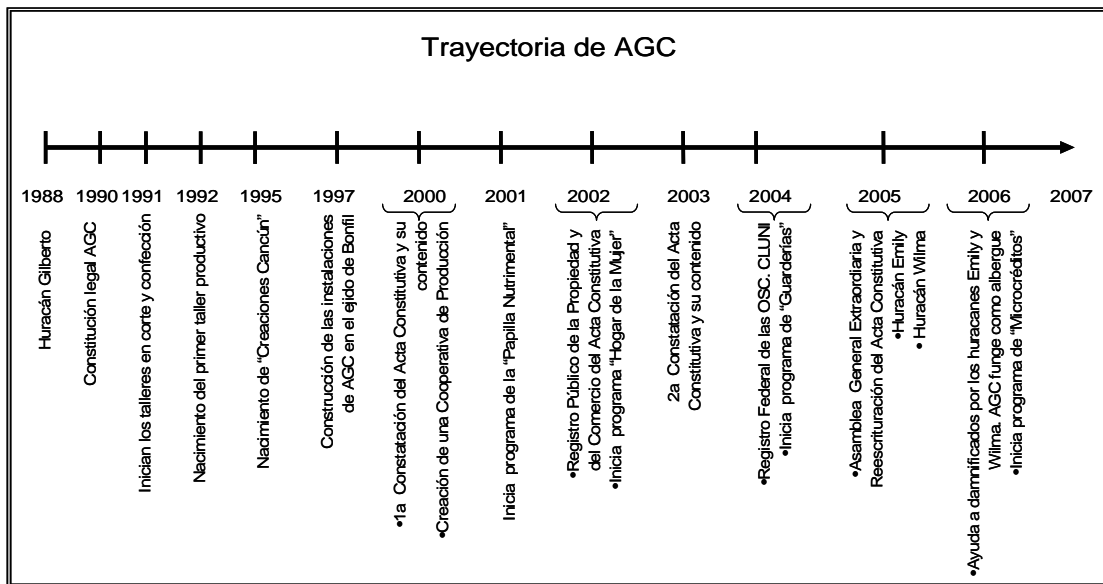
⁷² Secretaría de Desarrollo Social.

facturan aproximadamente 250 mil pesos mensuales. Los precios de mayoreo de la ropa van de 70 a 180 pesos, mientras que para el público oscilan entre 140 a 400 pesos.

Ha sido tal el éxito de CC, que actualmente exporta a lugares como Miami y Belice, así como también, ha logrado franquiciar la marca XBAAL, existiendo al día de hoy varias tiendas que distribuyen los productos manufacturados por la gente capacitada de AGC, por todo el país y el extranjero.

Como podemos darnos cuenta, la historia de AGC va de la mano con la historia de CC; al tiempo que diversos sucesos la han ido marcando. En el siguiente esquema, resumimos las fechas determinantes en la historia de la AGC:

Figura 57



Línea del tiempo AGC

En cuanto a todos estos sucesos acomodados cronológicamente, cabe resaltar varias cuestiones. La primera y más importante, es la forma en la cual la AGC ha tenido que irse adecuando a las necesidades de su entorno, lo cual analizaremos más adelante, sin embargo, es preciso comentar que debido a estas adecuaciones, la organización ha ido reconfigurándose.

7. AGC + CC = ¿?

Cuando se tomó la decisión de estudiar una OSC y se eligió la AGC como estudio de caso, en ningún momento se imaginaron los hallazgos que podríamos hacer, razón por la cual, una vez en el campo nos sorprendió de sobremanera el encontrarnos una empresa relacionada con la OSC, y especialmente la forma en la cual dicha empresa nace, se expande y se vuelve exitosa gracias a AGC.

Varios cuestionamientos surgieron, por ejemplo, lo referente a la compatibilidad entre una OSC y una empresa, ya que aparentemente son como el agua y el aceite, sin embargo, como lo veremos a continuación, esta *fusión* ha sido benéfica para ambas organizaciones, y sin poner en tela de juicio si es o no correcta o admisible esta fusión o alianza, es sumamente interesante descubrir esta mancuerna.

Se puede decir que CC nace gracias a AGC, ya que el primer objetivo que tuvo fue dar empleo permanente a la gente capacitada por la asociación; sin embargo, al encontrar el éxito, ahora parecería que se invierten los papeles, ya que la AGC depende de los donativos (en dinero y en especie) que CC constantemente le hace.

En el campo, nos llamó bastante la atención la forma en la cual en ocasiones parecería que las fronteras entre la empresa social y la OSC no son tan visibles, debido a que las mismas personas que trabajan en una organización, trabajan en la otra, ocupando exactamente los mismos cargos, además de compartir instalaciones.

Al respecto podemos decir que esta realidad organizacional es sumamente compleja, encontrándonos dos organizaciones que tienen un objetivo común: la ayuda social. CC se dice una empresa social, nacida para ayudar y dar trabajo a la gente capacitada por AGC.

AGC menciona que la ayuda y el apoyo brindado por CC es indispensable para su buen funcionamiento. A este respecto nos preguntamos ¿Cómo esta mezcla que parecería contradictoria funciona y hace exitosas a ambas organizaciones?



No obstante, consideramos que estudiar esta realidad compleja sale completamente de nuestra investigación, razón por la cual nos dedicaremos a investigar qué sucede con AGC, obviamente tomando en cuenta las implicaciones de CC. Sin embargo queremos dejar manifiesto que con posterioridad sí deseamos comprender esta realidad organizacional poco común.

8. La configuración de la identidad organizacional de la AGC en relatoría

Para poder ir desentrañando la identidad de la organización estudio de caso, tomamos en cuenta aquellos rasgos que durante la observación participante y en las entrevistas realizadas percibimos como relevantes, aquellos datos que eran repetitivos y también lo que consideramos como momentos y/o cambios críticos.

Nos percatamos del primer dato interesante el día que tuvimos contacto por primera vez con la organización. Este primer dato lo obtuvimos el primer día que arribamos a la Ciudad de Cancún, Estado de Quintana Roo, cuando nos dirigimos al municipio de Benito Juárez, en el cual se encuentra la AGC, para indagar acerca del conocimiento o desconocimiento que la comunidad y los propios funcionarios del municipio tenían acerca de la OSC.

En un principio, a la gente y a los funcionarios a quienes se les preguntó acerca de la OSC, contestaron que no sabían de qué organización estábamos hablando, y que los

únicos encargados de labores de apoyo a damnificados y afectados por huracanes, era el municipio por medio del DIF municipal y de Protección Civil⁷³.

Al no encontrar algo que nos diera certeza acerca de si existía en verdad la AGC, seguimos buscando información en el municipio, después de mucha búsqueda encontramos una persona que se desempeñaba como secretaria del municipio, ella fue quien nos recomendó ir a tres direcciones en el municipio, donde sí encontraríamos alguna orientación:

1. *Dirección de comunicación social.*- Nos mostró una base de datos de las AC que existían en el municipio. En esa lista venía la AGC, su dirección, teléfono, e-mail y el responsable. Al encontrar a la AC en la lista, quienes nos proporcionaron los datos, nos comentaron que tenían desconocimiento acerca de a qué se dedicaba la AC, ya que nunca la habían escuchado.
2. *Dirección de prensa.*- Accedió a dar una entrevista e información, pero únicamente acerca del huracán Wilma y cómo se habían movilizado para ayudar a la población. Quien nos atendió no nos supo decir nada acerca de la participación organizada de la Sociedad Civil, es decir, del apoyo de alguna AC.
3. *Dirección de Protección Civil.*- Accedió a dar una entrevista el subdirector operativo de dicha dirección; quien nos narró la labor del municipio en los casos de desastre. Esta persona es muy importante, ya que fue la primera quien sí conocía la AGC y quien nos dio referencias acerca de ella y de la labor que hacían.

Al ya contar con los datos de la AGC proporcionados por el propio municipio, y al tener al menos una referencia de buena fuente acerca de la labor de la AGC, se procedió a contactar vía telefónica a la propia asociación, con la finalidad de concertar una cita.

⁷³ Lo que le preguntábamos a la comunidad y a los funcionarios del municipio era que si conocían a la AGC, la cual se dedicaba a brindar apoyo a los afectados y damnificados de desastres naturales, ya que esta organización se encontraba ubicada en ese municipio.

La sorpresa fue que al marcar el número telefónico que nos habían proporcionado, contestó una grabadora, que decía marque 1 para ventas, 2 para almacén, 3 para compras, etc. etc. El nombre de la organización que al contestar nos dijeron no lo alcanzamos a distinguir, por lo que creímos que nos habíamos equivocado al marcar y lo volvimos a hacer. Otra vez la misma grabación, que afortunadamente al final tenía la opción de marcar 0 y una operadora atendería la llamada. Cuando nos contestó la operadora, preguntamos a dónde hablábamos y nos dijeron a la empresa Creaciones Cancún, obviamente en ese momento hubo desconcierto, sin embargo le preguntamos a la operadora si conocía la AGC o tenían algo que ver con ella porque nos habían proporcionado ese número telefónico. Inmediatamente la operadora nos dijo:

“Ahhh, ¿quiere comunicarse a la asociación?, ahorita lo comunico”.

Nuestro desconcierto se hizo más grande, ya que no esperábamos que nos contestara un conmutador de una empresa y que de ese conmutador nos comunicaran a la asociación, pero así fue. Nos comunicaron, y nos contestó la llamada una mujer, quien amablemente nos preguntó qué se nos ofrecía. Este fue el primer contacto con la AGC, un contacto telefónico con la Sra. Carmen, coordinadora general de AGC, a quien a grandes rasgos se le explicó el motivo de la llamada, es decir, nuestro interés en el estudio de las AC y principalmente el querer conocer a la AGC.

La actitud de esta persona fue muy entusiasta, amable y con una gran disposición. Desde el inicio, se abrió un gran canal de comunicación y nos dieron el acceso inmediato a la organización. Al concertar esta cita, se nos comentó que la organización estaba bastante retirada del centro de Cancún, razón por la cual nos indicaron cómo llegar.

Con este primer encuentro, nos pudimos dar cuenta de muchos rasgos distintivos de esta organización, los cuales forman parte de su identidad.

La AGC, se encuentra muy lejos del centro de Cancún, rumbo al aeropuerto de dicha ciudad, en un ejido. La entrada a dicho ejido se encuentra sobre la carretera federal y es

precisamente por esta razón que existe un gran desconocimiento de su existencia, al menos en el centro del municipio. Fue común que la gente a la que se le preguntaba cómo llegar al ejido, dijera:

“¡Uy, esta re lejos!, esa parte de Cancún es un ejido, y pues es como un pueblito re lejos de aquí”.

Sin embargo, al visitar otras zonas marginadas del municipio Benito Juárez, mejor conocidas como las regiones *sientomiedo*⁷⁴, ahí sí se conocía la existencia de la AGC, ya que nos comentaron que dicha organización había instalado en algunas ocasiones talleres de corte y confección para las mujeres de esas colonias.

Desde que tuvimos el primer contacto con la organización (que como mencionamos fue telefónico), se percibió un elemento muy importante en la organización: la confianza. Y este elemento fue confirmado cuando al llegar a la AGC se nos abrieron las puertas, mostrándonos cada rincón de las instalaciones de la organización, sin ni siquiera habernos preguntado de dónde veníamos o nuestro interés por conocer la organización⁷⁵. Conocimos las bodegas, la guardería, el consultorio, y una oficina, propiedad de la AGC.

Otro dato importante es que al recorrer las instalaciones, nos percatamos de que había además de la AGC una empresa dedicada a la maquila de ropa en el mismo espacio. La AGC y CC se encuentra ubicadas en el mismo terreno, pero claramente diferenciadas (físicamente), inclusive las entradas tienen rotulados los nombres de cada organización, lo que sí es de extrañar es que hay pasadizos entre ambas organizaciones, es decir, que se puede transitar de la empresa y sus oficinas a la asociación sin problema.

⁷⁴ Se les llama de esta forma porque dichas regiones están divididas por cientos, es decir región ciento uno, ciento dos, ciento cincuenta, etc., pero debido a que estas zonas son marginadas y la gente que vive en ellas está en condiciones deplorables, se da mucho la drogadicción, el bandalismo y la delincuencia. Es por eso que la gente las ubica como las regiones *sientomiedo*.

⁷⁵ Estas cuestiones de a qué íbamos a la organización, las habíamos comentado telefónicamente, pero al llegar a la organización fue como si ya nos conociéramos.

Así como se nos mostraron las instalaciones de la AGC, también, sin solicitarlo, se nos mostraron las de la empresa: oficinas, almacén, bodega, los sitios donde maquilan la ropa, inclusive, se nos presentó a todos los integrantes de ambas organizaciones.

Una vez hecho este recorrido, la Sra. Carmen (coordinadora general) nos llevó a su oficina, la cual se encuentra en las instalaciones de la empresa, no en las de la asociación. Cuando se preguntó a esta persona a qué se dedicaba la OSC, la respuesta fue la siguiente:

“La AGC hace programas de capacitación en corte y confección durante la duración de tres meses y se les enseña a tomar medidas, a hacer patrones, a coser y a manejar máquinas industriales. Después de esto, se les ofrece trabajo a las personas que alcanzan la calidad necesaria y se les da un crédito para que ellas, con su trabajo, vayan pagando la máquina que se les otorgó (fiada)”.

“Este programa tiene ya más de 10 años de estar funcionando, lo cual es muy importante porque es una solución real a la necesidad de personas que no saben hacer nada y por supuesto que mejora la calidad de vida, de trabajo, van a tener dinero para mejorar su condición de vida y su autoestima que es muy importante”.

Como podemos observar, el objetivo primero con el cual fue creada la OSC, la ayuda y el apoyo a damnificados por desastres naturales, no ha sido olvidado; sin embargo ha sido remplazado por la satisfacción de otras necesidades sociales de la población. Como podemos apreciar, en esta frase una palabra clave es la “calidad”, ya que se comienzan a utilizar estos criterios para evaluar el trabajo de la gente capacitada por AGC.

“Y, bueno, la empresa CC es la que sostiene a la AGC realmente, porque es la que nos proporciona todos los insumos necesarios que la asociación no puede sustentar”.

Y en esta frase podemos percibir una aparente dependencia respecto a la empresa CC. Sin embargo, lo que comprobamos es que no es una dependencia, sino más bien una sinergia,

ya que ambas organizaciones se ayudan para sobrevivir; sin embargo, más adelante logramos percibir que no es ni dependencia ni simbiosis, sino simplemente apoyo mutuo.

A este respecto cabe mencionar que el único personal remunerado en la OSC son dos maestras, la de la guardería y la de los cursos de corte y confección; es decir que la presidenta y la coordinadora de AGC no reciben un sueldo por parte de la OSC; sin embargo nos comentaron que sí reciben un sueldo por parte de la empresa CC donde laboran formalmente. Este dato es interesante, ya que de la misma forma, las oficinas de la coordinadora y la presidenta de la organización están en la empresa CC no en las de la OSC; sin embargo en las oficinas se tienen placas y fotos de la asociación, además de todos los documentos de la AGC, inclusive, a veces las oficinas sirven de almacén, cuando llegan particulares y dan pequeños donativos en especie como ropa y juguetes, ahí se almacenan y cuando se juntan varios objetos, se llevan a las bodegas.

En la oficina de la presidenta podemos encontrar una mezcla, ya que como es la presidenta de la empresa y de la asociación, ahí podemos encontrar símbolos de ambas organizaciones. Inclusive es curioso, pero cuando se habla con la presidenta, toma muy bien el papel de representante dependiendo la organización acerca de la cual se le cuestione, es decir, que no defiende a CC o a AGC, simplemente menciona que son organizaciones totalmente distintas pero complementarias.

Este dato de compartir instalaciones es relevante, sin embargo existe otro dato parecido, y es que se comparte el personal; es decir que los departamentos de diseño, contabilidad, difusión y tesorería que trabajan asalariadamente en CC, trabajan voluntariamente para AGC, pero reciben su salario de CC. Este es un rasgo característico de esta organización, ya que gracias a esta dinámica, el único personal formal que existe en la AGC es:

- Presidenta
- Coordinadora general
- Maestra de guardería
- Maestra de corte y confección

Este es el único personal que siempre está presente, ya que las personas que realizan las demás funciones de la organización, no están en la organización, son volátiles, esporádicos o “virtuales”. De la misma forma, aquí nos encontramos con que no obstante ser el personal formal, sólo las dos maestras reciben un salario.

A nuestra consideración, éstas van siendo grandes pistas que nos ayudan a ver la identidad organizacional de la OSC. Sin embargo, como lo veremos a continuación, hay aun muchas más pistas.

Como lo vimos en la descripción de la organización en el apartado anterior, la OSC tiene en marcha muchos programas, sin embargo, hay dos días en la semana en los cuales se ponen en marcha 3 de los más importantes.

En AGC los días miércoles y jueves son claves tanto para su buen funcionamiento como para el cumplimiento de sus objetivos. Los días jueves se entregan despensas, se abre la tiendita, se entrega la papilla nutrimental a los niños de bajo peso y se da la consulta médica y/o psicológica. Ese día, por lo que comenta la Sra. Carmen, es un verdadero caos, ya que acude muchísima gente a recibir ayuda por parte de la asociación.

La población del ejido que acude a la OSC es muy pobre en general, pero hay algunas zonas en las cuales la gente realmente vive en condiciones deplorables. Estas comunidades apenas cuenta con los servicios básicos, además, hay partes que no cuentan con pavimentación, por lo que cuando hay lluvias, tormentas o huracanes, la gente realmente se ve afectada. Además, los habitantes del ejido cuentan que esta zona es bastante peligrosa y conflictiva, y que la mayoría de la población no cuenta con educación básica, además de que hay mucha drogadicción, alcoholismo y violencia.

Por estas precarias condiciones de vida, la población del ejido acude semanalmente a AGC, es decir que en la comunidad sí es grande el reconocimiento que se le tiene a la OSC, inclusive la población menciona:

“Siempre preferimos venir a Gilberto⁷⁶, aunque estemos aquí toda la mañana esperando, porque si vamos al DIF, podemos esperar, pero toda la vida”

Cuando nos dimos cuenta de esta preferencia de la comunidad de ir a la OSC en lugar del DIF ejidal con el objetivo de obtener apoyo y/o ayuda, nos dimos a la tarea de investigar qué imagen tenía el DIF de la AGC, encontrándonos con que no son bien vistos. Ya que inclusive los donatarios prefieren donar a la OSC que al propio DIF; lo cual los desprestigia. Por lo cual, DIF y AGC se encuentran comúnmente en conflicto -no expreso- pero si existente.

AGC manifiesta constantemente que la mayoría de los donativos que reciben son de particulares, no del gobierno. Por ejemplo, tres meses después del huracán Wilma nos comentaron que:

“Las toneladas de ayuda repartidas por AGC después del paso del huracán, es ayuda que llegó varios meses después del huracán. En este periodo llegaban trailers llenos a la asociación, trailers enviados por particulares, no por el gobierno, estos particulares nos prefieren que al DIF”.

De la misma forma expresan que:

“Esta ayuda tiene que ser canalizada o entregada casi de inmediato, no puede ser almacenada o inventariada tan fácilmente, ya que pues se tiene que entregar rápidamente, primero, por la poca capacidad de almacenamiento y el costo que implica, y luego porque si llega otro trailer, ni modo de regresarlo”.

Como podemos observar, la lógica de esta organización tiene mucho que ver con la urgencia, ya que se tienen que tomar decisiones contingencialmente, para las cuales no se tiene tiempo de reflexionar, sino simplemente decidir. No existe un proceso deliberado de

⁷⁶ En la comunidad así se conoce a la organización, le dicen simplemente *Gilberto*.

toma de decisiones, ya que si hicieran esto, perderían muchas oportunidades y no podrían actuar, sino sólo pensar cómo actuar.

Los días jueves en la AGC son conocidos como los días de *plaza* o de *verbena popular*. Este día, cada semana durante todo el año, la organización se dedica a hacer 3 actividades fundamentales: entregar la papilla, la venta de diversos productos, y la entrega de despensas.

La Sra. Carmen nos comenta que los “jueves de ayuda” son días de fiesta y verbena en el ejido, ya que:

“como es un lugar muy tranquilo donde no hay mucho que hacer, pues las señoras aprovechan y este día se cuentan los chismes, se saludan, conviven, y sus hijos también. Cada mujer lleva entre 2 y 4 hijos (si no es que más). No obstante, también hay riñas de repente y todo eso, pero es normal”.

Y lo que pudimos constatar durante la observación participante, es que realmente esto es como un jueves de *plaza* muchas mujeres con sus hijos o familiares se aglutinan en la asociación para comprar o recibir alguna ayuda. Estas tres actividades se realizan de forma simultánea en 3 bodegas distintas, y las personas que llevan a cabo dichas actividades, son voluntarias que viven en la comunidad o fuera de ella (generalmente amistades de las propietarias de la AGC).

“La gente que asiste a estos jueves de “plaza” es gente que se ve realmente necesitada, mucha de la cual, no sabe ni leer ni escribir, gente que se pelea en las filas por alcanzar una lata de leche en polvo para su recién nacido que en las tiendas cuesta como 250 pesos y aquí se les da a 35 pesos.”

Comenta la Sra. Carmen quien es la encargada de todas las actividades de la AGC, que en esta cuestión, se necesita tener mucha confianza en esta gente que llega a ayudar, ya que dado el número de personas que acuden a recibir la ayuda o a comprar:

“no se puede estar administrando ni vigilando que vendan lo que dicen que venden o que se guarden un billetito a la bolsa en lugar de ir a la alcancía de la AGC”.

De primera impresión parecería que no se tiene un inventario real de las cosas que se expenden, razón por la cual, la encargada dice que:

“pues es gente que viene a ayudar de buena fe y hay que confiar en ella”.

El miércoles previo al jueves “de plaza” también es muy importante, ya que es el día “preparativo”, cuando se limpian las instalaciones y se raciona el alimento para la papilla y para las despensas, además de que se prepara lo que será destinado para la venta.

A las voluntarias (casi siempre mujeres) se les da al final de la jornada del jueves de plaza y del miércoles preparativo a ese día, a cambio de su ayuda, la oportunidad en forma de agradecimiento, de escoger algo de entre la misma mercancía que es vendida, lo cual se les regala (agua embotellada, papel higiénico, pañales, toallas sanitarias o algo así). Según la Sra. Carmen:

“de esta forma se le retribuye la ayuda a la gente que nos viene a ayudar, la cual también está muy necesitada”.

Es realmente característica la forma en que se organizan las voluntarias con la encargada, desde la preparación de las *tienditas* y el empaquetado de productos (porque muchos son donaciones en costales y hay que racionarlos), hasta el día en que llega toda la gente a recibir la ayuda. Un dato que es extraordinario es que al ser puras mujeres ayudando, a esta labor de racionar el alimento por ejemplo, como ya tienen muchos años, es sorprendente la forma de cargar los costales de fríjol o de arroz, ya que son muy pesados y ellas como ya están acostumbradas los mueven fácilmente, y embolsan los alimentos también de forma rápida. Al ver el número aproximado de despensas o de papillas nutrimentales que se reparten por familia cada jueves que oscilan entre 30 y 80, de

entrada creíamos que se necesitaba de mucha gente para preparar y realizar dicha labor, sin embargo como ya lo han hecho durante mucho tiempo, lo realizan de una forma eficiente a lo mucho 5 mujeres en medio día.

Obviamente, como es gente necesitada la que acude a AGC a veces hay un poco de conflicto y desorganización por parte de la comunidad, ya que mucha no respeta las filas que deben hacerse en cada bodega, ni los turnos que les tocan; inclusive no obstante ser una labor altruista, es necesario poner orden, y las voluntarias son las encargadas de exigir que quienes asisten a la AGC a recibir ayuda se comporten, de lo contrario se suspende la donación y la venta ese día.

En cuanto a estos inconvenientes, cuenta la coordinadora general de AGC que vienen sucediendo desde el paso del huracán Wilma, en primera porque toda la ayuda previa hasta Wilma que se les había dado, era regalada, y pues ahora tienen que comprar (lo que no es de la canasta básica), y también, porque:

“pues hay tan poca leche o tan pocos pañales o pomaditas para las rozaduras de bebés, que se pelean para alcanzar”.

AGC cuenta con tres grandes bodegas donde guardan principalmente víveres y ropa. La Sra. Carmen nos comenta que:

“Lo que se hace con esta ayuda, es regalarla y alguna otra venderla, armar despensitas y la papilla para los niños”. “Los precios a los que se vende por ejemplo la ropa, zapatos, juguetes, muebles, cosas para el hogar y hasta electrodomésticos, son simbólicos, van de 1 hasta 50 pesos, y este dinero es para recabar fondos para que la AGC siga subsistiendo, ya que obtenemos el apoyo de personas y organizaciones particulares, pero no es suficiente, dado el trabajo diario que realizamos”.

Las instalaciones de AGC son grandes y espaciosas, y esto les sirve para funcionar como albergues, dispensarios y comedores temporales cada vez que hay contingencias,

inclusive una anécdota que cuentan es que el mismo municipio prefiere las instalaciones de la AGC que las del DIF, lo cual como mencionamos más arriba, ha creado muchos más problemas en cuanto a la relación de la AGC con el DIF ejidal, ya que se han creado rivalidades y envidias.

En un primer acercamiento, se puede decir que la AGC funciona gracias al apoyo de la empresa CC, pero lo que es curioso es que la empresa nace gracias a la AGC, gracias a los talleres comunitarios que en ella se imparten. Ambas organizaciones tienen a la cabeza a las mismas personas, las cuales son consanguíneas, por lo que se puede decir que ambas organizaciones son tipo familiares, por lo cual se subsidian y brindan apoyo.

Rasgos característicos de las personas al mando de AGC es su forma de ser, ya que son amables, confiados y amistosos, por lo cual consideramos que estos rasgos influyen bastante a la hora de recibir respuesta de apoyo y cooperación por parte de la comunidad y del mismo municipio, ya que de lo contrario, sería muy difícil hacer su labor altruista.

Otro de los datos interesantes es que las personas a la cabeza de la AGC no viven en el ejido de Bonfil, donde está ubicada la organización, sino que viven en el centro de Cancún. Consideramos este dato relevante, ya que en un inicio pensábamos que vivían ahí, en el ejido donde se localiza la organización, y que por eso conocían a diario las precariedades con las cuales vive ahí la gente, y de esa forma las compartían. Las personas a la cabeza de AGC llegan a las instalaciones de AGC y CC diario, y cubren un horario aproximado de 9:00 AM a 17:00 PM, dependiendo el trabajo, pero una vez terminado, se regresan al centro de Cancún donde viven.

Cuando indagamos acerca del porqué la asociación estaba en el ejido, nos dimos cuenta acerca de que la organización ha ayudado no sólo al ejido, sino a las regiones *sientomiedo* y a otras comunidades mayas.

“A su nacimiento, la Asociación no tenía instalaciones propias, sino que operaba en la casa de la Sra. Lulú, la presidenta. Para impartir los talleres comunitarios, se pedían al municipio salones oficinas o algún lugar prestado. Así funcionó varios años”.

“En esos talleres comunitarios asistía la hija de un ejidatario de Bonfil, quien ayudó a que se nos otorgara como donativo un gran terreno de 5000m², en el cual se encuentran actualmente la AGC y CC”.

“Este terreno fue donado en el año 1990, año en el que se constituyó legalmente la AGC. Al ser terreno ejidal, pues no se podía escriturar, pero viendo que por comentarios de personas allegadas a los ejidatarios, se pretendía expropiar o quitar a la asociación el terreno, buscamos la forma de escriturarlo. Las razones de la expropiación eran que los ejidatarios tenían problemas con el DIF ejidal, porque pues no querían que la AGC hiciera su trabajo, o mejor dicho que el municipio se diera cuenta de que la asociación hacia el trabajo del DIF”.

“Por esta razón, nos movilizamos y logramos con un abogado escriturar la mitad del terreno, es decir 2500m², los cuales son los más prescindibles para la AGC y CC, ya que son los que tienen mayor parte de construcción”.

Con esta anécdota acerca de la donación del terreno para construir las instalaciones de AGC por parte del ejido y luego la posible expropiación, y la respuesta de la organización ante esta problemática, nos damos cuenta de la “gran capacidad reactiva de la organización”, es decir que pueden potenciar las consecuencias de ciertos actos en perjuicio de la organización, por lo que son reactivas.

Las instalaciones de AGC en cuanto a su edificación, han sufrido muchas modificaciones sustanciales, cambiando las oficinas de lugar, las bodegas, la guardería, y los lugares de atención a las personas, ya que menciona la Sra. Carmen:

“la demanda de ayuda, y los donativos otorgados por distintas instituciones, ha aumentado significativamente. Gracias a Dios.”

A este respecto cabe hacer un paréntesis para mencionar que es manifiesto en la AGC que son católicos, y que están sirviendo a Dios, además de que están en sus manos. Esta relación con lo sagrado es un rasgo distintivo de la organización.

Ejemplo de esto es el programa del “hogar de la mujer”, donde albergan a mujeres en situación de violencia o de calle que están embarazadas, ya que expresan que están en contra del aborto y a favor de la vida. De la misma forma, este hogar que tienen en convenio con otra fundación, es atendido por hermanas de una orden religiosa.

En cuanto a los donativos, además de las instituciones públicas y privadas que donan a AGC, también lo hacen personas físicas, muchas de ellas son señoras, esposas de varios empresarios importantes de Cancún, quienes sin pensarlo dicen, donan a la organización.

De la misma forma, no sólo donan en especie, sino que cuando tienen tiempo, también ayudan a repartir, a vender o a dar la papilla. A este respecto, lo que comenta AGC es que:

“Además de ser invaluable esta ayuda, otra cuestión muy importante que traen consigo estas personas es que gracias a sus contactos, buscan y logran obtener grandes donativos de empresas como Coca Cola o Mc. Donalds; o de los Colegios más importantes en Cancún como el Alexander y la Anáhuac o de Corporativos de Hoteles y Spa´s, entre otros”.

Respecto a estos comentarios, nos dimos cuenta acerca de que es muy importante la personalidad de las asociadas y la presidenta, quienes son gente de abolengo, íntimamente relacionadas con la crema y nata de la Ciudad de Cancún, pero son personas que manifiestan abiertamente tener puesta realmente la camiseta de ayuda a los más necesitados.

De acuerdo a esto, logramos percibir que existe una necesidad de ayudar y de sentirse útil por parte de la gente que ayuda. Muchas veces esto es traducido en un interés, distinto al económico, y consideramos que esta decisión de ayudar responde más que nada a un deseo. Pero si se insiste en que existe un interés o una finalidad intrínseca para ayudar, tal vez la respuesta sea *ganarse el paraíso, sentirse bien y alimentar el alma y el espíritu*. Estas fueron algunas respuestas de benefactores al preguntar ¿por qué ayudan?, como podemos darnos cuenta, estas respuestas son del orden inexplicable, algo que tiene que ver más con lo sagrado.

En cuanto a los beneficiarios, mucha de la gente que acude a la AGC, no sólo lo hace para recibir ayuda en especie, sino que van para sentirse escuchados y/o tomados en cuenta. Varias señoras de la comunidad del ejido, manifiestan tenerle mucha confianza a la Sra. Carmen, lo cual lo muestran al contarle sus problemas personales y familiares, por ejemplo, que se fue su hija de la casa, que el marido no quiere registrar civilmente a sus hijos, que su marido les pega y las insulta, que no tienen dinero, etc.

Sin embargo, al lado de este cuadro de confianza, hay otro extremo, hay también mucha gente que va a la asociación como si al asistir ellos (la comunidad) hicieran el favor de recibir ayuda, esta gente es apática, grosera, y sobre todo muy exigente.

A este respecto podemos comentar que no se trata de una organización que por brindar ayuda y apoyo, sea amada, sino que como hemos venido viendo, también se enfrentan a grandes dificultades, por el rechazo, la apatía y la confrontación.

Una de las actividades clave de la AGC a la cual se tuvo la oportunidad de asistir, fue a la clausura de un taller de corte y confección en dos comunidades alejadas: Benito Juárez y Nuevo Valladolid, que son de las más pobres de Cancún. Estas son comunidades entre la selva, cuyas casas son de *palitos*, tipo chozas, no hay construcciones en cemento, excepto las instalaciones del comisario de la comunidad. Según nos cuenta AGC, éste es un gran inconveniente para poder instalar talleres en comunidades alejadas, ya que las

máquinas de coser y el material que se les presta, no pueden estar al aire libre. Es por esto que se le pide ayuda al comisario de la comunidad.

A esta clausura asistió la delegada de SEDESOL en Quintana Roo, la AGC y el comisario de la comunidad. Cuando hay clausura de talleres es porque éstos ya concluyeron, y cuando esto sucede se hace una exhibición de las prendas confeccionadas, además de que a las alumnas se les da un reconocimiento por parte de la AGC.

Al llegar a la comunidad, ya se esperaba a las Señoras de AGC, quienes dieron un pequeño discurso para las mujeres que aprobaron su curso, felicitándolas y motivándolas a seguir adelante. También se agradeció al comisario por permitir instalar ahí el taller y por prestar un cuarto para guardar las máquinas de coser.

A este respecto, cabe mencionar que AGC cuenta que es muy difícil que en ese tipo de comunidades les permitan impartir los talleres, ya que tienen muchos problemas con los comisarios y los hombres de la comunidad:

“Son muy machos... no quieren que las mujeres trasciendan, además dicen que las mujeres van a gastar dinero en esos talleres, pero a las mujeres no se les cobra nada, al contrario, se les proporciona todo el material y a la maestra para que aprendan”.

Pudimos constatar esto, ya que cuando estaban exponiendo sus prendas las alumnas del taller, algunas habían hecho pantalones, y el esposo de una alumna, les cuestionó a las Señoras de AGC el porqué les enseñaban a las mujeres de la comunidad a hacer pantalones, si las mujeres debían usar sólo falda, y lo que resultó algo incómodo era que todas las mujeres que íbamos traíamos pantalón.

Este es otro dato importante, en cuanto a la gran labor de convencimiento que las Señoras de AGC tienen que hacer para poder instalar los talleres en las comunidades, ya que no es labor fácil, comenzando por encontrar un lugar para guardar las maquinas donde no se maltraten, ya que en dichas comunidades hay casi puras chozas.

Una de las preguntas que realizamos fue cómo se lograba la instalación de talleres en las comunidades alejadas a la Cd. de Cancún, a lo cual la Sra. Carmen nos comentó:

“Entre las comunidades de la selva, de boca en boca se cuentan acerca de los talleres, inclusive a una comunidad van personas de las comunidades vecinas. Y después ellas (las visitantes) piden a AGC el taller en su comunidad.

Cuando sucede esto, AGC visita la comunidad, vemos el lugar y las condiciones, y evaluamos si es factible o no. Platicamos y tratamos de convencer al comisario y planeamos cómo hacerlo. Para hacer esto, tenemos que pensar en muchas cosas, no se trata solo de decir ¡sí vamos a poner un taller en tu comunidad!. Ya que para la asociación esto implica muchos costos. Por ejemplo, hay una comunidad donde se quiere instalar un taller, pero el problema es que no tienen luz ¿cómo se puede hacer en estos casos, cuando todas las mujeres de la comunidad están interesadas, pero las condiciones en las que ellas viven no se los permite?”

Aquí podemos darnos cuenta de que no obstante se tenga el pleno anhelo de ayudar, a veces no es posible hacerlo; ya que el ambiente no es propicio.

En la entrega de reconocimientos al terminar los talleres, se les toman fotografías a las alumnas, se les dan abrazos, se les motiva a seguir adelante y se les propone el siguiente curso en corte y confección o se les propone irse a terminar sus cursos a otras comunidades vecinas. Uno de los datos importantes en cuanto a estos talleres es el que cuenta la maestra del taller de corte y confección:

“hay mujeres que sólo hablan maya, en cuyos casos se les da el curso a señas, y ellas por el interés que tienen en aprender y el gusto que les da ser tomadas en cuenta, aprenden rapidísimo”.

Las mujeres que toman el curso, en agradecimiento, el día de la entrega de reconocimientos hacen una comida típica, y se vive un ambiente muy acogedor.

Este es un tipo de intercambio característico de la OSC, la forma en la cual el don-contradon se manifiesta. La AGC brinda ayuda y capacita a la comunidad, brindándole todo lo necesario para lograrlo, y una vez concluido el taller de capacitación, la comunidad ofrece una comida típica en agradecimiento, lo cual lo vemos como un ritual, ya que es realmente una ceremonia en la cual se trata de recompensar a la AGC por su ayuda.

Igualmente respecto al intercambio, podemos mencionar que los miembros de AGC siempre se mostraron sorprendidos acerca de que fuéramos desde la Cd. de México a estudiar su organización, y más aún, que la conociéramos, ya que dicen que es poco el conocimiento que se tiene acerca de ella fuera del ejido y de algunas regiones de Cancún. Razón por la cual, cuando terminó la estancia de investigación en la organización, AGC trató de recompensar el interés de nuestra parte al estudiar su caso, por lo cual nos obsequiaron un conjunto de dos piezas maquilado por las mujeres en los talleres comunitarios de la AGC, lo cual nos lo dieron diciendo:

“Esta es una muestra simbólica de afecto en agradecimiento por tu interés en nuestra organización, en estudiarnos y tratar de comprendernos.... Ojalá mucha más gente se interesara por las acciones que realizamos algunas organizaciones en beneficios no de pequeñas comunidades como ésta, sino en beneficio del mundo”.

Aquí una vez más podemos ver la forma en la cual el intercambio forma parte esencial de la identidad en la AGC. Un intercambio diferente, un intercambio que ellos ven como afectivo. De esta forma, la organización se ve a sí misma como una organización abierta y tolerante, que ama a la humanidad, razón por la cual desea ayudarla.

En el apartado siguiente, plasmaremos los hallazgos de la investigación, basándonos en nuestro esquema teórico-conceptual y en los modelos de análisis de apoyo elegidos.

À propos des utopies:

“De même que la consciente n’est qu’une crête de vague sur la nappe de l’inconsciente, de même que l’iceberg n’émerge que pour une partie mineure de son bloc immergée, ainsi une société toute faite n’est qu’un moment, une émergence, l’affirmation de son identité ayant partie liée avec la négation de son alternative, mais cette alternative récusée en surface se laisse récupérer en profondeur du fait de la présence fantasmée, dans cette société toute faite, d’une société à faire ou à refaire. Fantasmée aux deux sens du terme : fantastique au point d’en être séduisante, fantasmagorique au point d’en être redoutable, le tout oscillant entre une divagation brûlante et une précision glacée ou, comme dit le poète : « aveugle de trop voir et sourd de trop entendre ».

C’est à se demander d’ailleurs si tout projet social -celui d’un parti, d’une secte, (on ajouterait d’une organisation) d’une église, d’une nation, d’une découverte géographique ou scientifique- ne serait pas quelque chose comme une retombée d’utopie, même si le mouvement porteur d’une tel projet en est régulièrement à refouler ce souvenir d’enfance”.

Henri Desroche

“Le Projet coopératif. Son utopie et sa pratique, Ses appareils et ses réseaux. Ses espérances et ses déconvenues”.

CAPÍTULO VIII

HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Introducción

Una vez completado el marco teórico conceptual, explorado y analizado el campo, nos encontramos con muchos datos interesantes, los cuales analizaremos a continuación.

Según Taylor y Bogdan (1987) el análisis de los datos es un proceso en continuo progreso en la investigación cualitativa. De esta forma, no obstante presentando los hallazgos en este orden, cabe destacar que la recolección y el análisis de los datos fueron de la mano. Es precisamente la forma en la cual se llevó a cabo esta investigación, en forma de vaivén.

A lo largo de la observación participante, de las entrevistas en profundidad, del análisis de contenido y de los datos obtenidos con estas herramientas, logramos detectar aquellas pistas que iban dando coherencia y respuesta a nuestro problema inicial de investigación, al tiempo que íbamos descubriendo alguna correspondencia y/o distancia conforme a los planteamientos teóricos realizados al inicio.

De esta forma, hay que considerar que el análisis de los datos en la investigación cualitativa (menester nuestro), es un proceso dinámico y creativo, en el cual se intenta comprender el fenómeno que se ha analizado, al tiempo que se exterioriza.

Igualmente, para poder llegar a los hallazgos, como se argumentó en el capítulo metodológico, en el curso de esta investigación se incorporaron tres marcos de análisis. Lo anterior debido a que se buscó un apoyo teórico-metodológico que respondiera a las necesidades de la investigación, es decir, un marco de referencia para poder estudiar y comprender la re-construcción de la identidad organizacional, con base en las variables ya propuestas.

Así, encontramos cabida como marcos de análisis a los tres modelos de análisis propuestos por Bédard -*el rombo filosófico, la trilogía administrativa y los cuatro modos de ser*-, debido a su relación con las variables de investigación que propusimos al iniciar esta tesis -la identidad, las formas de intercambio, las decisiones y los valores-, así como también debido a los hallazgos en el campo al realizar el estudio de caso.

Como sabemos, los marcos de análisis resultan ser útiles herramientas para poder comprender e interpretar la realidad que se nos presenta, los entendemos de esta forma como importantes medios para aprehender el fenómeno de investigación, razón por la cual los utilizamos, y al hacerlo y al tratar de comprender la lógica que subyacía a su interior, se fueron revelando importantes pistas acerca de nuestro propio problema de investigación.

Una vez examinados cada uno de los modelos de análisis, nuestro marco teórico conceptual y nuestros datos de campo, se procedió a la interpretación de aquellos elementos que eran el objeto de nuestro interés, llegando a los hallazgos que a continuación describiremos⁷⁷.

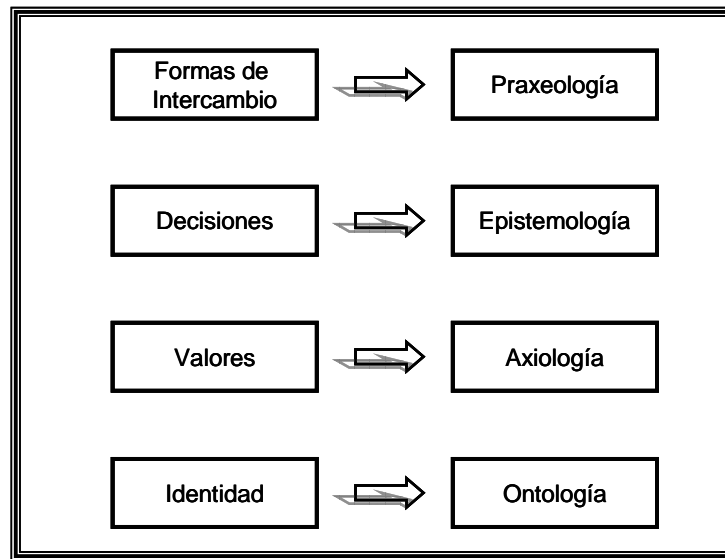
2. El Rombo Filosófico y la Re-construcción Identitaria

Comenzaremos a describir nuestros hallazgos con el rombo filosófico que como recordaremos se conforma de cuatro partes: la praxeología, la epistemología, la axiología y la ontología; es decir, el saber-hacer, el conocimiento, los valores y el ser.

Según las variables de la investigación y el rombo filosófico, y después de haber hecho una exhaustiva investigación teórica y haber obtenido y analizado los datos del campo, pudimos encontrar correspondencia de la siguiente forma:

⁷⁷ Cabe mencionar que la forma en la cual logramos compaginar nuestras variables de análisis con los modelos no fue tarea sencilla, sin embargo una vez realizado, logramos descubrir y desentrañar aquello que conformaba la identidad de la organización.

Figura 59



Correspondencia entre variables de investigación y partes del rombo filosófico

2.1. Formas de intercambio – Praxeología

Hablando en un amplio sentido, la praxeología se refiere a todos los aspectos de la actividad humana, convirtiéndose de esta forma en lo más accesible a nuestros sentidos, ya que se refiere a la acción concreta.

Para poder llegar a la afirmación acerca de que las formas de intercambio correspondían a la praxeología en la organización analizada, nos dimos a la tarea de responder a la pregunta acerca de ¿cuáles eran las prácticas concretas de la organización?, es decir, responder ¿qué es lo que realizaba la organización día con día?, y también ¿cómo o con base en qué las acciones se hacían posibles?

De esta forma, pudimos encontrar que el intercambio entendido como una transferencia de bienes (materiales o inmateriales) o como un movimiento intencional entre dos o más partes; junto con las formas específicas que lo caracteriza, resultan ser componentes clave de la praxeología.

Precisamente el intercambio y las distintas modalidades que descubrimos durante el curso de la investigación, fueron de los elementos más interesantes, ya que la organización esencialmente pone en marcha sus planes y prácticas “intercambiando”.

Obviamente las formas de intercambio se cristalizan en prácticas concretas, sin embargo, consideramos que el intercambio y sus formas específicas resultan el elemento “clave” que describe perfectamente a las prácticas realizadas en la OSC. Por ejemplo, entre las acciones concretas encontradas en la OSC percibimos las siguientes:

- Donar, ya sea de forma directa o indirecta.
- Buscar donadores.
- Cabildear. Realizan muchos actos de palabra, ya sea con la comunidad atendida, con las autoridades o con los benefactores.
- Brindar servicios tales como: talleres de capacitación, consultas médicas, apoyo psicológico, clases de regularización, etc.
- Fungir como albergue y como comedor comunitario en caso de desastre.
- Capacitar, educar.
- Apoyar y escuchar a la gente.

Todas estas prácticas se encuentran permeadas por el intercambio ya sea consciente o inconsciente de lo material y de lo inmaterial.

2.2. Decisiones - Epistemología

Cuando hablamos de epistemología, generalmente nos remitimos al conocimiento y el estudio crítico acerca de cómo es construido; pero sobre todo, esta parte del rombo se refiere al método seguido para hacer posible y sobre todo válida a la praxis.

La toma de decisiones entendida como un proceso inacabado, interpretable, dominado por la muti-racionalidad y por la multi-finalidad, marcado por el reconocimiento de

varios fines posibles, simultáneos y fraccionados, encontrándose más cerca del deseo, del instinto y del afecto que de la racionalidad instrumental; resulta ser parte constituyente de la epistemología de la AGC, es decir que son las decisiones y la forma en la cual son tomadas, quienes cumplen entre otras cosas, las funciones de asegurar, certificar, validar, enjuiciar, etc., las prácticas de la organización.

Hay que tomar en cuenta, que la comprensión acerca de la toma de decisiones conlleva siempre el remitirnos a la racionalidad, a la voluntad y a la responsabilidad. Sin embargo comúnmente la única justificación y medio para poder comprender a las decisiones es la “racionalidad instrumental”, ignorando aquellos aspectos subjetivos que la hacen posible. En esta investigación nos hemos topado con el contrario de esta lógica que ha empapado el ámbito del estudio de las organizaciones hasta hace algunos años.

En el tipo específico de organizaciones que estudiamos, las decisiones son un elemento sumamente interesante y complejo, ya que se trata de una toma de decisiones colectiva, participativa y consensuada; pero sobre todo, se trata de decisiones que luchan en todo momento para no alejarse de la propia razón de ser de la organización, acercándose más a una necesidad, un deseo o una pasión, que a la resolución de un problema determinado.

Muchas veces en estas organizaciones se antepone una *lógica del corazón* por encima de la *lógica de la racionalidad*, ya que una de las principales razones por la cual se crean estas organizaciones es precisamente la ayuda, la justicia y el bien común.

Formalmente, llaman *democrática* al tipo específico de decisiones en este tipo de organizaciones.

La palabra “democracia” proviene de los vocablos griegos *demos* que quiere decir pueblo y *kratos* que se refiere a gobierno o poder. De esta forma la traducción y el significado

más recurrente que se le da a la palabra democracia es *el gobierno del pueblo o el poder del pueblo*⁷⁸.

Usualmente, la palabra democracia se refiere a un sistema de organización en el que las personas que la integran tienen la posibilidad de influir abiertamente y de manera legal sobre el proceso de toma de decisiones. Por extensión, la toma de decisiones es colectiva y es adoptada por medio de distintos mecanismos de participación directa o indirecta que son quienes precisamente le confieren legitimidad.

Asimismo, la democracia es una forma de convivencia en la cual reinan los principios de libertad y equidad. Sin embargo existen tres tipos de democracia: la directa; la indirecta o representativa; y finalmente la participativa.

En la primera, existe una toma de decisiones por todos los miembros de la organización; en la segunda, las decisiones son tomadas por representantes o personas reconocidas de la organización; en la tercera, se dota a los miembros de la organización de las capacidades suficientes para poder asociarse, para que por medio de su organización puedan ejercer influencia directa en la toma de decisiones.

La toma de decisiones democrática en las OSC es un elemento muy importante, sino es que imprescindible para este tipo de organizaciones, debido a la justificación misma de la organización. Inclusive, el Banco Mundial (2002) ha realizado investigaciones y ha elaborado marcos para la buena adopción democrática de decisiones en estas organizaciones⁷⁹.

⁷⁸ Entre las primeras definiciones de la palabra democracia, podemos encontrar la de Aristóteles, con su clasificación de las formas de gobierno en tres: a) monarquía, que se refiere al gobierno de un sólo hombre; b) aristocracia, referida al gobierno de unos pocos; y c) democracia, que hace referencia al gobierno de muchos o de todos.

⁷⁹ En el documento titulado "*Marco para la adopción democrática de decisiones: documento para el debate sobre el compromiso entre el Banco Mundial y la Sociedad Civil*", se exponen cinco principios centrales para la adopción democrática de decisiones en las OSC: 1) Transparencia y acceso a la información; 2) Participación abierta e incluyente; 3) Calidad de discurso y deliberación; 4) Rendición de cuentas; y 5) Equidad conforme a derecho.

2.3. Valores - Axiología

Como lo habíamos visto, la axiología se encuentra conformada tanto por la moral como por la ética, quienes a su vez engloban a los valores y a los principios individuales y colectivos. Para la realización de esta investigación, ubicamos a los valores organizacionales de la OSC en esta parte del rombo; sin embargo no resulta tarea fácil el poder hablar de un sólo tipo de valores.

En la OSC analizada nos encontramos con que existen muchos valores, por ejemplo los que se pregonan; los que podemos encontrar por escrito en los documentos oficiales de la organización; los que se ponen en práctica y finalmente aquellos a los que se aspira.

Poder afirmar que existen ciertos valores es un poco complejo, ya que son algo que no podemos ver o sentir, sin embargo al observar las prácticas de la organización, podemos darnos cuenta acerca de aquello que las impulsa, que en gran medida tiene que ver con los valores; igualmente, el comportamiento de la gente al interior de la organización, es guiado por los valores, entendidos en este sentido como las interpretaciones simbólicas que son la justificación última de toda acción.

De acuerdo con esta definición, entre los valores que pudimos constatar que en efecto existen y que guían las acciones de la organización y el comportamiento de sus miembros se encuentran:

- Amor
- Solidaridad
- Fraternidad
- Generosidad
- Caridad
- Amistad
- Altruismo
- Filantropía

Lo que nos ha resultado un poco complicado al llegar a esta parte de la investigación es que muchas veces, se habla de estos valores refiriéndose a ellos como prácticas concretas; es decir, que se habla por ejemplo de la “solidaridad” no como un valor sino como una acción.

A este respecto, en esta investigación, nosotros apoyamos la tesis de que se trata de valores los cuales son traducidos en acciones o prácticas concretas, las cuales muchas veces, son denominadas de la misma forma, sin embargo, no podemos hablar por ejemplo de la acción de la solidaridad, ya que la solidaridad es una expresión de razón y de amor, es la manifestación concreta de la voluntad de compromiso de todo hombre consciente de su humanidad (Chappuis, 1999) y es ella la que impulsa por ejemplo acciones tales como la donación, es decir que no es un fin en sí misma sino un medio para hacer posible la acción.

Es muy importante la forma en la cual los valores además de ser un elemento imprescindible para el buen funcionamiento y la supervivencia de la organización, son un elemento imprescindible en la re-construcción identitaria. En la axiología, este tipo de organizaciones trabajan con el modelo ético de las cooperativas.

Ninguna actividad ni individual ni organizacional está exenta de valores, conscientes o no, en este sentido podemos decir que mientras que la validación de las actividades desde el punto de vista formal está asegurada por la epistemología, la legitimidad moral viene de la axiología, razón por la cual los valores y su cohesión son imprescindibles.

2.4. Identidad - Ontología

Finalmente, llegamos al cuarto elemento del rombo, la ontología, que se refiere principalmente a la razón de ser, al fundamento que hace posible las prácticas realizadas en la organización, es decir, la identidad.

Como lo vimos en el apartado destinado a la identidad, ésta puede ser definida de muchas formas, e igualmente nos podemos referir a la identidad individual, grupal, social, organizacional, etc. Sin embargo, para fines de la investigación, nosotros nos apoyamos de la definición dada por Gusdorf (1953), quien argumenta que la ontología aporta una explicación sobre las relaciones de la persona con lo sagrado, con Dios, con lo desconocido o inexplicable; con el universo; consigo mismo y con los demás, es decir, que al comprender estas relaciones estamos capacitados para responder a las interrogantes más profundas en cuanto a la realidad en la cual la organización habita y coexiste, es por eso que consideramos que esta definición nos da suficientes pistas para poder explorar y analizar todas las partes componentes de la organización.

De la misma forma, encontramos a esta definición complementaria, en cuanto a las definiciones dadas desde los EO, ya que por ejemplo, encontramos desde los EO que la identidad es vista como la forma en la cual la organización se ve a sí misma (identificación) y la forma en la cual la perciben los demás (imagen) (Alvesson y Berg, 1992; Hatch y Schultz, 2002), lo cual resulta algo muy interesante. Sin embargo consideramos que el elemento “sagrado o inexplicable” no obstante su importancia, no ha sido tomado en cuenta en estas definiciones.

En la OSC analizada encontramos una lógica y un fundamento colectivo, en el cual las relaciones con el mundo y los otros son indispensables para la sobrevivencia, ya que es precisamente la ayuda a los “otros” uno de los fundamentos.

Los otros para la OSC son muchos actores, entre ellos los beneficiarios, los benefactores y las autoridades del gobierno. Con estos tres actores la organización interactúa diariamente.

La relación con la naturaleza o el mundo, juega un rol de suma importancia, ya que vemos en las OSC la intención de dar respuesta a las demandas sociales, razón por la cual están atentas a ellas. De la misma forma, la preocupación por la situación del mundo es

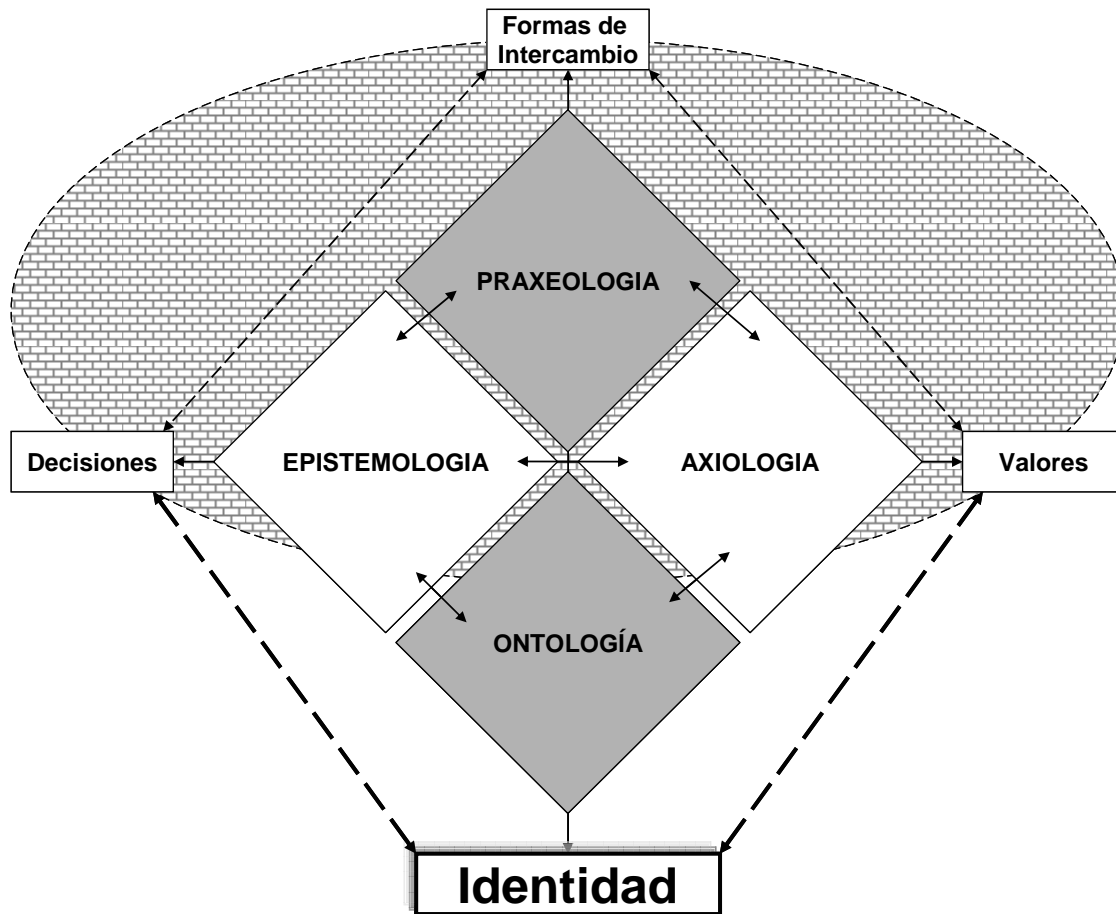
una parte constituyente de la identidad de las OSC, ya que ellas surgen a raíz de esta situación, tratando de actuar en aquellos espacios donde juzgan que existen injusticias.

Además de esta relación con el ambiente y la naturaleza, en AGC pudimos constatar que el respeto a la naturaleza es sumamente importante, ya que la organización surge a raíz de un desastre natural: un huracán; y dadas las fatales consecuencias del mismo, la organización pese a ser imposible prever los efectos de otro desastre natural, busca estar en armonía con la naturaleza, sabiendo que el paso del huracán es algo normal; como también debería ser normal que la gente esté consciente acerca de las medidas preventivas de protección civil, razón por la cual, éste es uno de los ámbitos principales de AGC.

En relación con lo sagrado, lo inexplicable, lo desconocido o con Dios, la organización manifiesta abiertamente seguir principios cristianos tales como la hermandad, la fraternidad, el respeto por la vida, etc.; los cuales guían la lógica de la organización.

Una vez identificando la correspondencia entre el rombo filosófico y nuestro propio planteamiento, y basándonos en el esquema original del rombo, llegamos a la siguiente figura:

Figura 60



Variables de investigación y rombo filosófico

En esta figura, la zona cuadrículada es precisamente la interacción entre las tres variables de investigación, lo cual desemboca y es soportado por la identidad, es decir que asumimos que la identidad no sólo es origen de las tres variables y su interacción, sino que también es producto de ellas.

Se trata precisamente de lo que en esta tesis hemos llamado la re-construcción, es decir que nos referimos a la construcción cuando por efecto de las tres variables y su interacción es creada la identidad, pero también hablamos de una re-construcción cuando es transformada la identidad debido a alguna alteración en una o varias variables y también debido a los acontecimientos críticos que sufre la OSC.

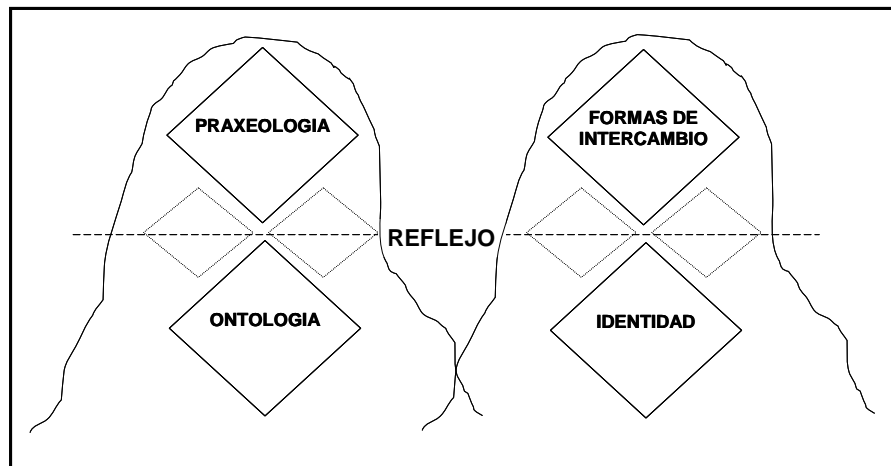
De esta forma, la identidad la vislumbramos como producto de un proceso dinámico, complejo y creativo, en el cual intervienen diversos elementos, pero principalmente la praxeología, la epistemología y la axiología.

Cabe aclarar sin embargo que la identidad individual no es tan maleable como la organizacional. En la organización transitan muchos individuos, trayendo y llevando sus simbolismos y culturas, al tiempo que la organización se adapta y/o adecua a las exigencias del ambiente, por lo cual es más fácil que se transforme su identidad; sin embargo, con los individuos es más difícil, ya que la identidad está más arraigada.

Durante la investigación, pudimos percatarnos también que las formas de intercambio en la OSC además de representar una parte importante de la identidad, resultaban ser el reflejo directo de la misma.

Recordando la imagen del iceberg en el rombo, podemos observar lo siguiente:

Figura 61



Formas de intercambio como reflejo directo de la identidad

De esta forma como vimos, las formas de intercambio propias de las OSC, se dirigen más a una lógica de reciprocidad don-contradon, puesta en marcha gracias a la solidaridad,

por lo que podemos decir que estas formas de intercambio que parecerían opuestas a las formas mercantiles, resultan el reflejo de la identidad organizacional de las OSC.

2.5. Los símbolos

Los temas que acabamos de mencionar, son importantes en la re-construcción identitaria, sin embargo, los símbolos utilizados en AGC también lo son. Nos referimos principalmente al lema de la organización y al logotipo.

2.5.1. Lema y logotipo

El lema de AGC es: *“un llamado a servir”*. Estas cuatro palabras forjan la identidad de la OSC, ya que surge para cumplir su objeto social, se dedican a brindar ayuda, apoyo y sustento a quien lo necesite, respondiendo a un llamado.

El llamado viene de lo sagrado, de los otros y del ambiente, convirtiéndose éste llamado en una misión.

El otro símbolo es el logotipo:

Figura 62



Logotipo de AGC

Se trata de dos manos tocándose, lo cual significa la solidaridad y la hermandad, dar la mano a aquél que lo necesite, no importando las necesidades que se tengan, por lo cual el

dar apoyo antes que algo material es fundamental. Ver las necesidades ajenas y tratar de solventarlas.

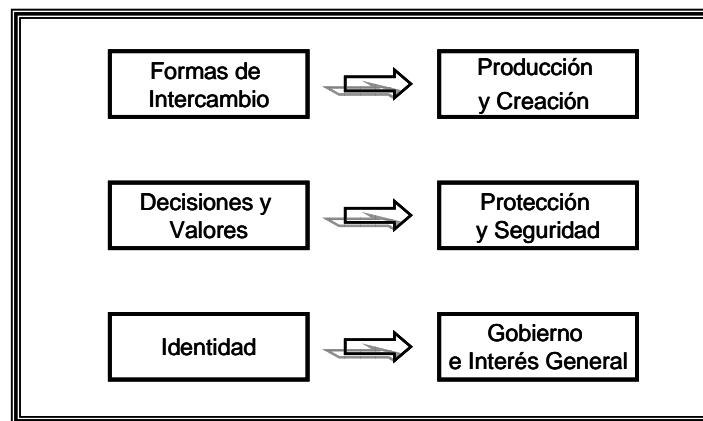
Estos dos símbolos además de ser significantes, dan sentido y orientación a la labor continua de la AGC, convirtiéndose en elementos esenciales para la identidad de la organización.

3. La Trilogía Administrativa y la Re-construcción Identitaria

Como recordaremos, la trilogía administrativa se encuentra conformada por las tres grandes funciones que toda organización o grupo humano cumple para sobrevivir: la producción y la creación; la protección y la seguridad; y finalmente, el gobierno y el interés general.

En cuanto a este segundo modelo de referencia, pudimos encontrar la siguiente correspondencia:

Figura 63



Correspondencia entre variables de investigación y partes de la trilogía administrativa

3.1. Formas de intercambio - La producción y la creación

La función de producción y creación alberga en su seno todas aquellas actividades que se realizan al interior de la organización, las cuales llevan a cabo la misión o la razón de ser de la organización.

Como lo dijimos más arriba, las formas de intercambio son parte de la praxeología y por ende, de la producción y la creación de la OSC.

Pudimos observar, cómo la OSC produce en todo momento intercambios, sin embargo, la forma representativa de intercambio que encontramos en su interior es la reciprocidad por medio del don.

3.2. Toma de decisiones - La protección y seguridad

En cuanto a la segunda función, la protección y la seguridad, al ser aquella parte de la organización que tiene como finalidad reducir al mínimo las amenazas; crear un ambiente exento de temor; asegurar la permanencia de la organización por medio de la consolidación del grupo; proteger y legitimar la autoridad; entre otras, podemos encontrar que da cabida tanto a los valores como a la toma de decisiones.

La toma de decisiones democrática que se ejerce en la organización que estudiamos, salvaguarda los principios de la organización al mismo tiempo que hace posible y preserva la legitimidad, primero de las decisiones y luego de las acciones realizadas por medio de dicha toma de decisiones. De la misma forma, el acto de amor a la humanidad que impulsa la toma de decisiones en estas organizaciones legitima el actuar de las mismas.

Los valores entendidos como aquellas representaciones simbólicas profundas que empapan a la acción, representan una forma y una posibilidad de existencia de la

organización, al tiempo que son aquellos que mantienen la cohesión, haciendo posible la identificación al interior de la organización.

3.3. La identidad – Gobierno e interés general

La función de gobierno e interés general, se refiere a un sistema compartido de representaciones que fundan de cierta forma la razón de ser y la justificación de las prácticas que se realizan en la organización; y es precisamente esta función la que permite la convivencia y la armonía al interior de la organización.

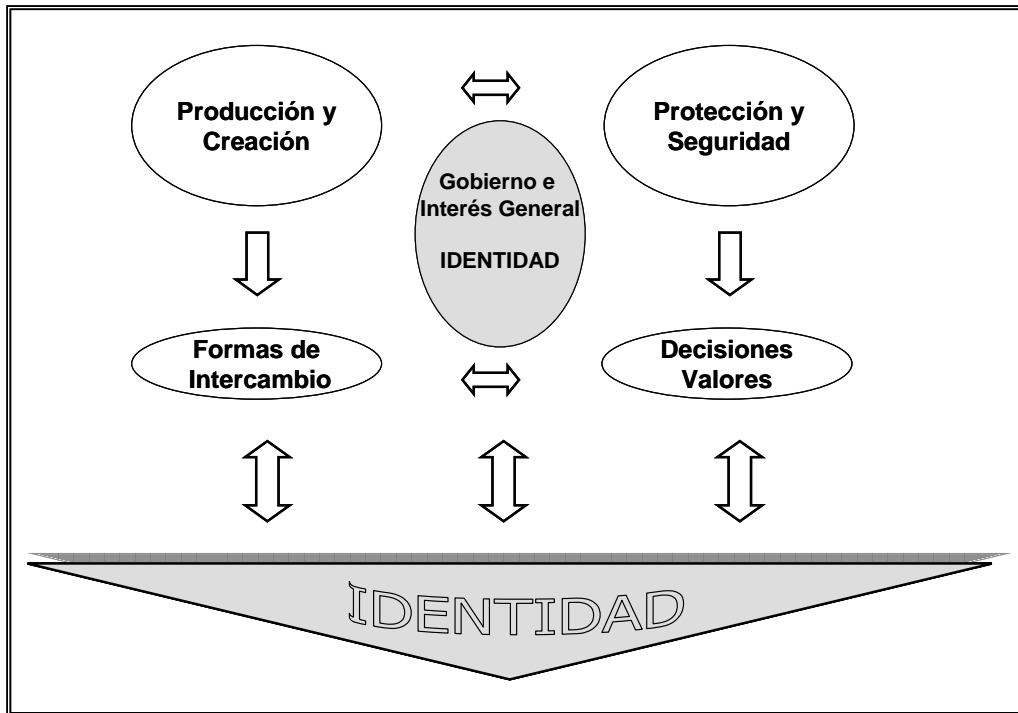
Es precisamente un sistema compartido de valores lo que hace posible que la organización funcione y alcance sus objetivos. En el seno de esta función es donde se encuentran las manifestaciones simbólicas e inmateriales más profundas de la organización.

La identidad como la hemos venido definiendo se refiere a cómo se identifican los miembros de la organización, y a cómo es percibida ésta por el exterior; así mismo, es definida por las relaciones que tiene con lo sagrado y con el ambiente.

De esta forma la construcción y re-construcción de la identidad la podemos ubicar como un basamento, sobre el cual reposa la trilogía. Sin embargo cabe mencionar que no se trata de tomar a cada parte de la trilogía aisladamente, sino que la identidad también es resultado de la interacción entre las tres funciones.

La identidad es creada, permeando y siendo permeada por todo lo que acontece en los tres componentes de la trilogía, pero al igual que lo que sucede con el rombo, la identidad es también el basamento que permite la armonía entre las tres funciones de la trilogía.

Figura 64



Trilogía y variables de investigación

Refiriéndonos a la trilogía, que como lo mencionamos en el capítulo V de esta tesis, tiene su origen en la tradición indoeuropea, pudimos encontrar que resulta de sumo interés la terminología relativa al intercambio y al don ya que en esta tradición, la condición esencial para asegurar la solidez del grupo, desde el punto de vista tanto religioso como jurídico y material, reposa sobre la reciprocidad y el intercambio; y en consecuencia, sobre las relaciones fundadas en la ética de la compensación.

De esta forma, podemos decir que en el mundo indoeuropeo, el intercambio de dones además de ser parte de la producción y la creación, representa un valor fundamental de la función de gobierno e interés general; ya que por medio del intercambio es siempre el mismo principio de “devolver” por oposición al “tomar” el que sirve de fundamento al orden moral y social bajo distintas formas según los niveles.

Esta aclaración es importante ya que lo mismo sucede con la OSC analizada; es decir que las formas de intercambio además de ser una parte constituyente de la producción y la creación, también son parte importante del gobierno y el interés general, es decir, de la identidad.

Una vez encontrando lo anterior, nos damos cuenta que esta variable resulta ser de suma importancia sino es que determinante para la re-construcción identitaria en las OSC.

Siguiendo a Bédard (1995), es precisamente este principio de reciprocidad e intercambio de servicios mutuos el que funda la división del trabajo y la solidaridad de las tres funciones de la trilogía. El don en esta significación, no es solamente un regalo o un don desinteresado, sino que connota la idea de una “*prestación contractual, impuesta por las obligaciones de un pacto, de una alianza, de una amistad o de una hospitalidad*”.

4. Las Cuatro Formas de Ser y la Re-construcción identitaria

Como recordaremos, el modelo de las cuatro formas de ser fue elaborado para responder a la necesidad de comprender las distintas formas de aprehender el mundo y de actuar en él.

Consideramos el modelo de las 4 formas de ser, ya que podemos ubicar por medio de las prácticas, la lógica que subyace al interior de las OSC; además de que éste modelo abandona la perspectiva histórica y cronológica que ha dominado el estudio del pensamiento, lo cual hay que recordar, hace un llamado a un cambio de actitud epistemológica.

La consciencia mítica, el pensamiento sistemático; el espíritu pragmático y la actitud relacional son las cuatro formas de ser.

En la OSC analizada, debido a sus características y de acuerdo a la forma en la cual lleva a cabo sus prácticas y organización, encontramos que coincide con las características de la forma de ser mítica y relacional.

4.1. Consciencia Mítica

La consciencia mítica privilegia valores tales como el espíritu de familia, el compartir, la tradición, la filiación, etc. La palabra, la fiesta, la ceremonia, las comidas en común, las reuniones y los rituales, ocupan en esta forma de ser un lugar primordial.

En la OSC analizada, reina un espíritu familiar, cooperativo y solidario, además de que los elementos simbólicos juegan un papel de suma importancia. Actividades tales como reuniones, fiestas, celebraciones en la comunidad, son actividades recurrentes las cuales, encuentran su fundamento en la razón de ser, es decir, en la identidad.

La figura de héroe, jefe de tribu, padre de familia o maestro de la casa, como los arquetipos del estilo de conducir que convienen a este modo de ser, son ejercidos en la OSC. Las personas al mando de la organización, en su totalidad mujeres, son vistas por la comunidad como heroínas y maestras. Heroínas ya que los ayudan y les proporcionan los medios materiales e inmateriales necesarios para salir adelante; y maestras porque generalmente se les pide consejos, ya que se les considera como sabias.

Obviamente cabe destacar que esto es visto así por las propias mujeres, ya que la apreciación por parte de los hombres es distinta, debido al machismo que existe.

4.2. Actitud Relacional

Como recordaremos, esta forma de ser surge con la apología de la diversidad del ser, donde existe un juego colectivo en el que cada individuo posee su propia identidad.

En esta forma de ser, el individuo reivindica un estado de sujeto de forma completa y ahora es capaz de emanciparse. Él busca llegar a entenderse, convivir, relacionarse, escuchar y ser escuchado.

Los mediadores, los negociadores, los dirigentes que se ven como animadores, encarnan la actitud relacional. Son personas capaces de aceptar vivir en un mundo donde la verdad es relativa. Para tener éxito en este modo de ser, es necesario hacer prueba de un espíritu de finura y cortesía en las relaciones interpersonales.

Encontramos en la OSC cabida a este modo de ser, ya que además de que la actitud relacional se encuentra en las organizaciones donde prevalece la igualdad y la democracia como en la OSC, los dirigentes de la organización con el fin de encontrar los medios para cumplir sus objetivos, ejercen completamente el rol de negociadores tanto con los donadores públicos como privados.

Igualmente podemos encontrar el ejercicio de esta actitud cuando la OSC entabla comunicación con las comunidades atendidas, ya que no resulta tarea fácil el ayudar.

La OSC puso de manifiesto que la mayoría de las veces, el tratar de entrar en la vida cotidiana de las comunidades es aun más difícil que conseguir los donativos, ya que la gente tiene muy enraizadas sus costumbres, sus hábitos y sus formas de vivir, por lo que para poder llegar y poder integrarse en esa lógica, se necesita de muchos actos de palabra, negociando con la comunidad y llegando a un acuerdo, en el que todos resulten beneficiados.

Además de las negociaciones, la OSC realiza comúnmente convivencias y fiestas para los niños de la comunidad, en los cuales el objetivo es además de “hacer felices a los niños”, mantener una comunicación estrecha con la comunidad, y hacerse presente.

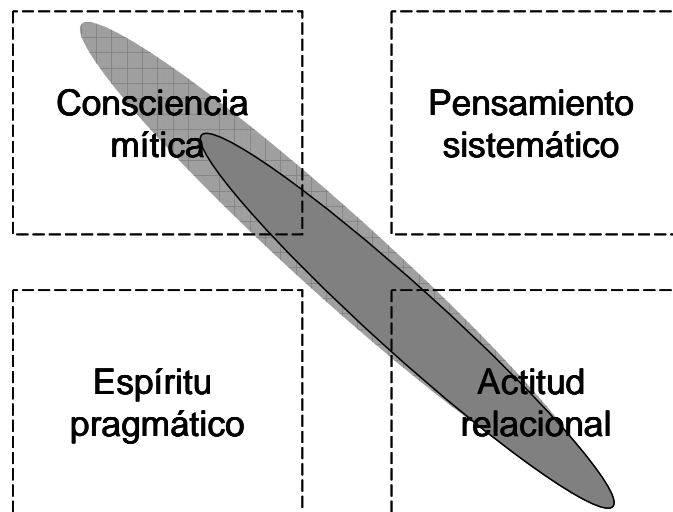
También, como vimos, un componente esencial de la organización de AGC es el área de vinculación y procuración de fondos, donde el objetivo es dar a conocer la organización a

los posibles donadores, enfatizando las necesidades primordiales de las comunidades a las que atiende AGC, por lo cual, esta labor requiere de una gran labor de comunicación y de difusión.

Elementos tales como la empatía, la experiencia, la simpatía, la emoción, la subjetividad e inclusive la intersubjetividad son imprescindibles.

Las formas de ser de las OSC las podemos encontrar en el siguiente esquema:

Figura 65



Forma de Ser de AGC

No obstante haber encontrado estas formas de ser en la OSC, cabe destacar el riesgo actual al cual se están enfrentando este tipo de organizaciones, al ser víctimas de las exigencias del ambiente, exigencias tales como la profesionalización, lo cual lo vemos no como una ventaja, sino como un riesgo si es practicada al extremo. Sería un riesgo ya que los objetivos primordiales y los principios con los cuales fueron creadas estas organizaciones serían desplazados por aquellos aspectos meramente técnicos y administrativos; y si esto sucede, las características *humano-solidarias* serían desplazadas por características propias a las organizaciones “burocráticas”; y pasarían de ser míticas y relacionales a ser sistemáticas y/o pragmáticas.

5. Re-construcción identitaria

Como pudimos observar, estos tres modelos fueron de suma utilidad para poder desentrañar aquellas partes de la organización, las cuales estaban sumamente ocultas.

Una vez utilizados estos marcos de análisis, pudimos comprender de mejor forma a la organización, supimos cómo nombrar aquellos hallazgos que en un inicio de la investigación los veíamos pero no los comprendíamos.

Pudimos comprender la forma en la cual la identidad de las OSC se re-construye en relación a todo aquello que la rodea y que la hace funcionar y sobrevivir, de donde las tres variables analizadas -decisiones, formas de intercambio y valores- fungen como aspectos imprescindibles.

Igualmente cabe destacar que los eventos críticos a lo largo de la historia de la OSC analizada fueron determinantes en la re-construcción identitaria.

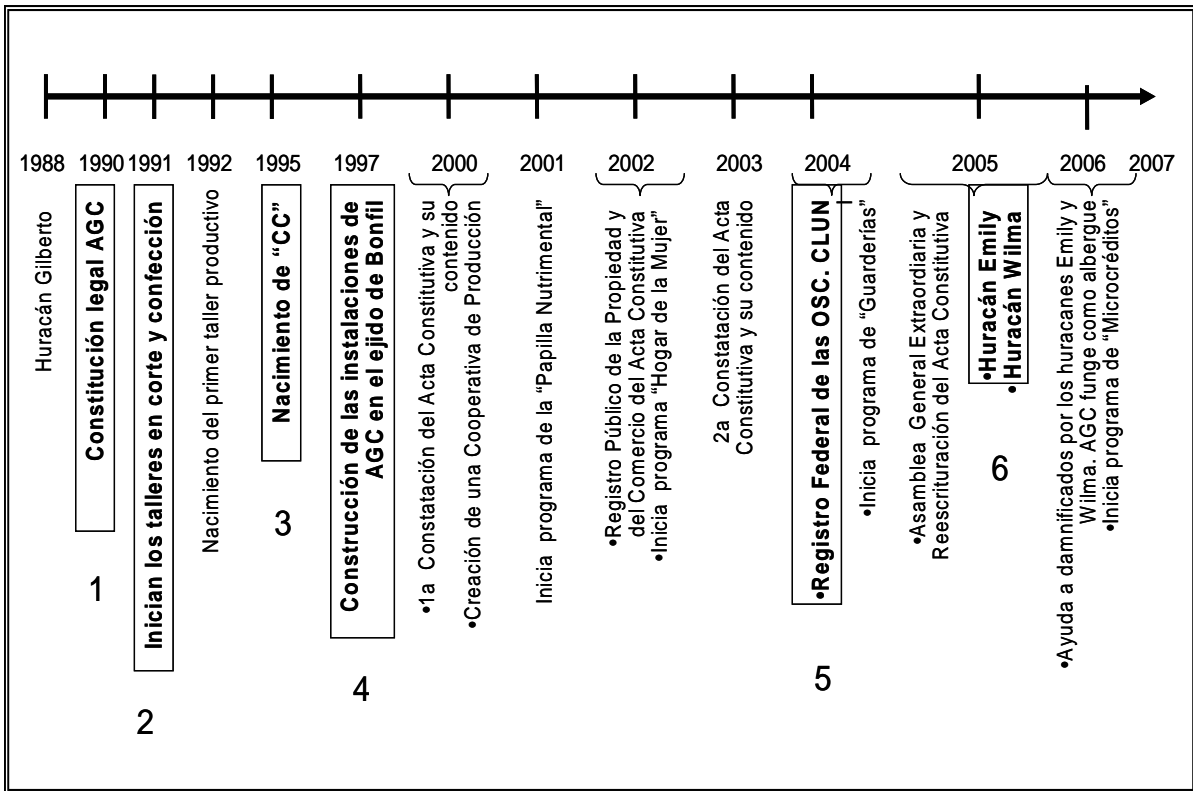
En AGC pudimos encontrar entre otros los siguientes momentos críticos:

1. *1990.- Constitución Legal de AGC y Creación de la primer Acta Constitutiva:* La Organización fue reconocida por la ley, lo cual le permitió en primera instancia obtener un documento legal en el cual se detalla quiénes son, ya que anteriormente no lo tenían. Igualmente, acogidos a la ley adquieren derechos y obligaciones.
2. *1991.- Inician los talleres en corte y confección:* Este momento es muy importante en la historia de AGC, ya que este programa es el que les ha permitido sobrevivir, además de cumplir con varios de los objetivos que tienen, tales como educar, capacitar y crear fuentes de empleo. Este programa ha sido el más exitoso en AGC, además de que ha ido creciendo la demanda de instalación de estos talleres en varias comunidades aledañas a la Cd. de

Cancún. Igualmente, gracias a este taller es que AGC es conocida, no tanto por las acciones de protección civil en caso de desastres naturales, el cual es el objetivo con el cual se creó la organización.

3. *1995.- Creación de CC:* Gracias a la creación de esta empresa social se hizo más fácil cumplir con el objetivo de dar fuentes de empleo a la gente capacitada por AGC. De la misma forma, se comenzó a crear una sinergia entre ambas organizaciones, ya que se comenzaron a *prestar* el personal, las instalaciones, e inclusive la dirección de ambas organizaciones es realizada por las mismas personas; estos son rasgos característicos que continúan hasta el día de hoy en la organización.
4. *1997.- Adquisición de Instalaciones:* La organización comenzó a diversificarse al ver las necesidades cotidianas de la población en la cual se instaló la organización. Además de contar ahora con espacios propios para poder realizar su labor.
5. *2004.- Inscripción al Registro Federal de OSC y obtención de CLUNI:* La organización comenzó a incluir en su discurso nuevos elementos tales como la transparencia, la profesionalización, la lucha contra la corrupción, etc., los cuales son exigencias de la Ley de Fomento a las OSC, por lo cual consideramos que estas nuevas exigencias han incluido nuevos valores y preocupaciones a la AGC.
6. *2005.- Huracán Emily y Wilma:* Se dieron cuenta de la fragilidad de la población ante los desastres naturales, lo cual aparentemente lo habían olvidado, ya que después del huracán Gilberto en 1988 no habían vivido ningún desastre de tal magnitud.

Figura 66



Momentos críticos de AGC

Todos estos cambios en la organización han re-construido la identidad de AGC. Por lo cual, consideramos que el que exista una reconstrucción identitaria no es sinónimo de transformación radical, sino de una adecuación, ya que al menos en AGC con estos momentos críticos, sólo se adecuó la organización, conservando sus principios direccionadores y su razón de ser, sin embargo, adicionaron nuevos valores para responder a las nuevas exigencias.

Igualmente en el entendido de que la identidad organizacional se re-construye dentro de las experiencias singulares de sus miembros, consideramos que todas aquellas personas que han pasado por AGC como voluntarios o aquellas personas que han sido beneficiarias o benefactores de AGC, han nutrido la identidad de la organización con sus sistemas de representación, sin embargo, hay que remarcar que no todos estos intercambios han sido armónicos, sino que también encontramos a veces la confrontación cultural, lo cual es propio a la re-construcción identitaria.

De esta forma, como hemos venido argumentando, la identidad organizacional lejos de ser estable y única, es múltiple, fragmentada, discontinua y fluctuante (permeable a las situaciones y a los acontecimientos) tanto en el espacio como en el tiempo. Es por esto que tomamos en cuenta la historicidad de la AGC para poder comprender su reconstrucción identitaria.

Las identidades se construyen con relación al otro, quien muchas veces es algo así como el espejo que no solamente nos devuelve nuestra propia imagen, sino que también la puede deformar; este es un aspecto de suma importancia para comprender la identidad de las OSC, ya que la relación con la sociedad en la cual están insertas, y con la cual intercambian (sean organizaciones y/o individuos) permite a la organización sobrevivir.

En cuanto a las relaciones que tienen las organizaciones con lo exterior para re-construir su identidad, respecto a las OSC podemos decir que también éstas se ven impactadas por la apropiación y la reapropiación de los conocimientos de fuera. ¿A qué nos referimos? A que como aun queda mucho por hacer en cuanto al estudio, análisis e investigación de las OSC en nuestro contexto, a veces parece fácil el aplicar medidas de gestión exitosas venidas del exterior, sea de otro tipo de organizaciones, o de las organizaciones del mismo sector, pero venidas de otros países. Este es un elemento peligroso, ya que la identidad original se desvirtúa al querer implementar modelos exitosos venidos de otras realidades, que no se adecuan a las necesidades de la OSC.

La identidad de la AGC la podemos definir como el resultado de la interacción entre las formas de intercambio, las decisiones y los valores, que da como resultado prácticas solidarias cuyo móvil es el bien común. Esta identidad es sensible a los cambios organizacionales (internos y externos), lo cual no necesariamente significa un cambio radical de la identidad, sino simplemente su re-construcción, ya que los valores, principios y convicciones que son pilares se mantienen. De la misma forma, en esta identidad el aspecto femenino y maternal tiene mucho que ver, ya que la organización está compuesta por mujeres y se dedican especialmente a atender a mujeres.

Hablando en general de las OSC, un rasgo que consideramos de suma importancia en la identidad propia de estas organizaciones es precisamente la cuestión solidaria en un mundo dominado por el individualismo, donde las relaciones con el otro, con Dios y con la naturaleza representan los principios de la existencia misma de la organización. De esta forma consideramos que si no se viera hacia estos elementos, este tipo de organizaciones simplemente no existiría, ya que serían como las *otras* organizaciones.

Siete pecados capitales del mundo actual según Mahatma Gandhi

1. *Riqueza sin trabajo*
2. *Placer sin conciencia*
3. *Conocimientos sin carácter*
4. *Negocios sin moral*
5. ***Ciencia sin amor a la humanidad***⁸⁰
6. *Religiosidad sin sacrificio*
7. *Política sin principios*

Hans Küng

“Welthethos für weltpolitik und weltwirtschaft”

⁸⁰ Las negritas son nuestras.

CONCLUSIONES

A todo lo largo de la investigación, se intentó desentrañar la identidad organizacional y su re-construcción en una OSC por medio de tres variables -las decisiones, los valores y las formas de intercambio-. Estas variables y el planteamiento inicial del problema fungieron como un telón de fondo, ya que fueron tomados en cuenta a lo largo de toda la investigación.

En cuanto a la identidad y las variables de análisis.....

La identidad como lo vimos, resulta un concepto invisible pero que sin embargo permea el actuar de cualquier actor social. Es producto de la dialéctica con la sociedad, es decir que es construida socialmente, por lo que la relación con aquello que la rodea es indispensable. La organización *es* con respecto a lo demás, sea el ambiente, otras organizaciones, otros individuos o lo sagrado.

La identidad vista como un proceso no acabado, susceptible de re-construcción a causa de los cambios y las exigencias en el ambiente, y también a causa de los individuos al interior resulta aplicable a las OSC.

En cuanto a las variables, en este trabajo de investigación, lejos de encontrar coincidencia con en el intercambio mercantil y la racionalidad instrumental, elementos comunes en las organizaciones contemporáneas, encontramos cabida con elementos que tienen que ver más con el hombre como ser y como sujeto.

El humanismo fue la principal luz en el camino en esta tesis, ya que fue éste quien nos ayudó a desentrañar la lógica acerca del actuar de las OSC. De la misma forma, encontramos gran apoyo en los aportes del MAUSS (Movimiento Antiutilitarista en las Ciencias Sociales), que como mencionamos en el capítulo IV, en el apartado de las formas de intercambio, es un movimiento que clama por un anti-utilitarismo, defendiendo la idea de que el hombre no sólo actúa en busca de sus intereses, sino que en

verdad el hombre lejos de ser económico, es un hombre donador, la cual es una tesis que compartimos abiertamente.

Finalmente, encontramos un gran soporte en los modelos de Bédard, ya que gracias a ellos pudimos hacer explícitos los hallazgos tanto del campo como del marco teórico-conceptual.

En cuanto a estos apoyos y el análisis en este trabajo de investigación, encontramos que tanto los valores como las decisiones y las formas de intercambio en las OSC están más orientadas por los principios humanistas, haciendo énfasis en los individuos como sujetos y actores sociales. Las OSC nacen para el beneficio a terceros, en reacción contra las injusticias del capitalismo salvaje, lo cual es distinto del resto de las organizaciones.

Ahora bien, dentro de las formas más representativas de intercambio que pudimos observar en la OSC analizada, se encuentran la reciprocidad hecha a través del don, la solidaridad, la caridad y la generosidad.

Por su parte la toma de decisiones, al basarse en principios democráticos y humanistas, está más orientada a lo afectivo y pasional que a lo meramente racional. En este sentido, la toma de decisiones en las OSC no obstante que tenga que ver hacia el futuro, ya que estas organizaciones cuentan con recursos escasos, muchas veces es guiada más por una cuestión subjetiva y del corazón, que meramente lógica y racional.

Consideramos que uno de los aportes más interesante de esta tesis, tiene que ver con la dimensión praxeológica de las OSC, es decir, la representación de las formas de intercambio que existen, ya que éste es precisamente uno de los elementos que diferencian a las OSC de las organizaciones meramente públicas y privadas.

En cuanto al estudio de este tipo particular de organizaciones, resulta sumamente rico el análisis de la diversidad que las empapa, no sólo en lo micro, sino también en lo macro, ya que por ejemplo, podemos darnos cuenta acerca de lo que sucede en otras realidades

organizacionales, lo cual nos puede dar pistas acerca del actuar de dichas organizaciones en nuestro contexto.

En este trabajo, se miró hacia la realidad estadounidense y francófona (Québec y Francia), y de esta mirada pudimos hacer más comprensible nuestro propio estudio.

Obviamente se tomó en cuenta que las realidades son distintas, sin embargo, son realidades que se imponen cada día con mayor fuerza en las OSC mexicanas, es por eso que resulta necesario conocer el trasfondo de las propuestas que existen en torno a ellas.

En cuanto a los tres modelos de apoyo.....

Como hemos argumentado, el tomar en cuenta los tres modelos de apoyo propuestos por Bédard, nos fue de gran utilidad. Estos tres modelos comprenden tres dimensiones que se superponen: la primera es el rombo filosófico, constituido por cuatro partes: la ontología, la epistemología, la axiología y la praxeología. El segundo es la trilogía administrativa, compuesta por la producción y la creación; la protección y la seguridad; el gobierno y el interés general. Y finalmente, los cuatro modos de ser que incluyen la consciencia mítica, el pensamiento sistemático, el espíritu pragmático y la actitud relacional.

A estos esquemas se les integró el problema de investigación, intentando encontrar un lugar coherente para cada variable de análisis. Cabe destacar que la elección de los modelos de referencia así como de las variables de investigación que sirvieron de basamento para estructurar la parte teórica de esta tesis, no fue azarosa, ya que consideramos que además de darnos un marco de referencia para una mejor comprensión de nuestro problema de investigación, igualmente estos esquemas nos aclaraban en el curso de la investigación la forma en la cual ha sido el cambio en cuanto a las corrientes de pensamiento a lo largo de la historia.

Gracias a estos modelos nos fue posible observar la evolución del pensamiento, desde lo mítico, lo filosófico, lo científico, lo metódico, hasta llegar a explicaciones plenamente

subjetivas, donde el elemento esencial es la interpretación y la epistemología es la hermenéutica.

Todas estas corrientes han construido a lo largo de la historia el pensamiento Occidental, de aquí el interés por estudiarlas e incluirlas, ya que esta ideología es precisamente la que ha dado los fundamentos de las propuestas en los EO y sigue influyendo directamente en su enseñanza hoy en día.

Es por eso que se tomó por ejemplo como marco de apoyo el *rombo filosófico* de Bédard, ya que nos permite observar y analizar de una forma esquemática, integrada y complementaria, la evolución del pensamiento. Con este esquema, podemos relacionar las etapas del pensamiento con cada parte del rombo, lo cual facilita nuestra reflexión y nuestro pensamiento en una forma conjunta.

La praxeología, la axiología, la epistemología y la ontología, son las cuatro grandes ramas de la filosofía, son ellas quienes agrupan los componentes que hacen posible cualquier acción. Sin embargo, es precisamente la ontología la que orienta la acción, es ella quien la dota de sentido y de identidad. La praxeología es la acción, es la parte que podemos observar; la axiología se refiere a la parte valorativa y la epistemología a los métodos; estas dos últimas son igualmente importantes, ya que fungen una función de vigilancia. De acuerdo con esto y nuestra investigación, encontramos que la identidad es re-construida por la praxeología, representada por las formas de intercambio; por la epistemología, vista como la toma de decisiones; y finalmente por la axiología, representada por los valores. No obstante esta re-construcción, cabe destacar que la identidad funda las tres variables.

La *trilogía administrativa*, nos muestra la forma en la cual las organizaciones cumplen tres funciones básicas: la producción y la creación; la protección y la seguridad, y finalmente el gobierno y el interés general. Gracias a la complementariedad entre estas funciones, vistas en la OSC analizada, pudimos extraer aquellos elementos importantes en cuanto a la re-construcción identitaria en dicha organización.

De la misma forma, el esquema de las *cuatro formas de ser*, el cual representa las distintas fases del pensamiento, donde según las características se puede o no inscribir a una forma determinada de comportamiento. La consciencia mítica, el pensamiento pragmático, el espíritu sistemático y la actitud relacional nos brindan características acordes con las formas de conducirse de las personas, las cuales podemos relacionar con las epistemologías estudiadas en la evolución del pensamiento Occidental.

Este último cuadro de análisis es útil también para poder hacer un autodiagnóstico acerca de la forma en la cual nos comportamos, dándonos una especie de mapa general acerca de las distintas epistemologías que existen, lo cual es sumamente útil, ya que nosotros mismos podemos elegir, ubicarnos o darnos cuenta en qué epistemología estamos inscritos, sea de forma consciente o inconsciente. Podemos darnos cuenta de la forma en la cual representamos el mundo y actuamos, así como la forma en la que el contexto nos ayuda a hacerlo, lo cual depende también de la época en la cual vivimos.

En la organización analizada encontramos que la forma de ser es mítica-relacional, lejos de los preceptos cientificistas pragmáticos o sistemáticos. Y es precisamente esta forma de ser, la que caracteriza a la identidad propia de la OSC.

En cuanto a las organizaciones “humano-solidarias”.....

Consideramos que una de las grandes lecciones de esta investigación es la importancia de la multiplicidad, es decir cómo pensar la diversidad sin perder de vista la originalidad. La respuesta a esta interrogante viene de un pensamiento interdisciplinario y multi-complementario, es decir que nos encontramos ante diversas realidades que son complementarias, donde el aspecto simbólico, la razón de ser y la identidad, resultan ser los motores que orientan la acción.

Logramos en esta mezcla de diversidad, encontrar un tipo de organizaciones hasta hoy poco estudiadas, a las que nombramos *humano-solidarias*, clasificación que fue producto de nuestra investigación; encontrándolas en la práctica reflejadas en las OSC.

Cabe aclarar que como todo tipo ideal, esta es una construcción metodológica con la cual fue posible comprender la realidad que se nos presentaba. En este sentido, retomamos parte de la realidad y la llevamos al extremo. Sin embargo al final regresamos a la realidad después de utilizar el tipo ideal y después este desapareció. Pero no dudamos que este modelo visto como una herramienta, pueda ser útil para querer comprender a este tipo de organizaciones.

Una organización *humano-solidaria* en este sentido, es aquella caracterizada por la preocupación en el ser humano; es aquella que busca los medios para poder rescatar al ser humano de la sumisión en la cual se encuentra inmerso; es aquella que no pertenece ni al sector público ni al sector privado, sino al sector social; es aquella que no necesita de un contrato ni de una adhesión remunerada para poder funcionar, sino que basta con que existan personas que compartan sus valores para poder cumplir los objetivos, es decir que lleva a cabo su trabajo con voluntarios; y finalmente, es aquella en la cual la lógica del corazón, reina y permea directamente sus actividades.

La solidaridad, la fraternidad, la generosidad, el amor, el afecto, el deseo y las pasiones, son inherentes al ser humano, y por ende, son cuestiones que están presentes en las organizaciones; sin embargo son cuestiones ignoradas e inclusive evitadas, ya que siguiendo la racionalidad instrumental que guía el capitalismo actual, estas cuestiones son un obstáculo para la productividad.

No obstante, estas formas de intercambio no interesadas caracterizan a las organizaciones *humano-solidarias*. Razón por la cual fueron analizadas en esta tesis.

En cuanto a las OSC y todo lo demás.....

Como logramos percibir, existe aun mucho que analizar y que escribir en cuanto al llamado “tercer sector” que aglutina a las OSC. Consideramos que además de esto, es menester hacer a este sector más visible, dándole los medios jurídicos, financieros y simbólicos necesarios a fin de organizarse mejor y de prosperar, pero más que esto, es

necesario su reconocimiento, ya que estas organizaciones están influyendo de forma decisiva en el desarrollo de las sociedades contemporáneas.

Sin embargo, para darle legitimidad es necesario conocerlo y darlo a conocer, abandonando la imagen de “ideales románticos y utopías”, dándole su merecido estatus y resaltando su capacidad de participar activamente en la reconstitución del vínculo social.

Las tres realidades que analizamos en esta tesis son distintas, sin embargo nos dan elementos para poder hacer algunas generalizaciones, por ejemplo responder ¿porqué surgen estas organizaciones?

Como lo mencionamos en el capítulo VI, dedicado a la descripción de las organizaciones del tercer sector, no obstante que existen muchas similitudes, las diferencias son aun más, razón por la cual es necesario estudiar, analizar, observar y cuestionar a estas organizaciones, que como lo hemos argumentado a todo lo largo de este trabajo, presentan formas de gestión distintas a las otras organizaciones, sean públicas, privadas; o burocráticas y flexibles.

Consideramos también que al representar una forma ideal de comportamiento, el ser *humano-solidaria*, puede también nutrir y enriquecer a las otras formas de organización, las cuales parecería que han olvidado completamente la dimensión humana.

No obstante lo plasmado en esta tesis, consideramos que la invitación a la reflexión, tratando de entender el funcionamiento de las sociedades y de las organizaciones actuales, es una tarea aún pendiente.

De la misma forma, esperamos haber logrado, con este trabajo, incitar a re-pensar y de-construir a las organizaciones contemporáneas, esto con la finalidad de rescatar al hombre perdido en ellas, olvidando los determinismos totales y recordándonos que en circunstancias hostiles como las que vivimos actualmente, podemos salir con el don de la esperanza, sólo hace falta cambiar, creer y ser optimistas.

Tal y como se mencionó al inicio de este trabajo de investigación, ésta resulta ser una tesis de creación, la cual parecería no corresponderse con los imperativos de la metodología contemporánea, en la que existe una lucha constante por encontrar y demostrar “*la verdad*”.

Al realizar esta tesis, fungimos varios roles, entre los que destacan ser investigador, ser artista, ser juez, ser verdugo, ser observador y ser actor; razones por las cuales, consideramos que la creación se fue complementando, no sólo con nuestro papel desempeñado a lo largo de dicha investigación, sino también, gracias a las letras y las ideas emanadas de ellas en los textos consultados, pero también, gracias a las ideas emanadas de las distintas voces que se hacen oír en estas páginas.

De esta forma, en este trabajo de investigación de tipo comprensivo, hemos utilizado los métodos fenomenológicos y hermenéuticos, intentando extraer aquellas significaciones concretas, relacionándolas con nuestro universo de significaciones convergentes, inteligibles y significativas.

Una de las mayores dificultades al realizar este trabajo de tesis fue encontrar los términos exactos para traducir y matizar aquello que resultó interesante en el estudio de caso; sin embargo, consideramos que los objetivos de la investigación fueron cubiertos.

Como últimas líneas en este trabajo de tesis, nos gustaría poner de manifiesto la preocupación por el destino de la ciencia y del hombre. Es necesario reencontrar a ese hombre perdido, y sobre todo ponerlo al centro en las organizaciones.

La sobre-racionalidad nos esta destruyendo, al punto en el cual no nos hemos dado cuenta aun acerca de que la racionalidad y la perfección en sí mismas son un *ideal*. Es exactamente este abuso de razón mediante la pretensión del diseño consciente y perfecto de la ciencia y de las organizaciones, lo que conduce a las formas más destructivas de la humanidad.

Es necesario hacer una denuncia de cómo las formas en las cuales actuamos, muchas veces resultan irreflexivas, lo cual nos está acarreado fatales consecuencias.

Estamos claramente ante la operacionalidad en un mundo capitalista, en el que la lógica económica y tecnológica se imponen por sobre todas las cosas, las organizaciones y los seres.

Es necesario cuestionar las construcciones teóricas y metodológicas existentes debido a las consecuencias negativas que han tenido, tienen y seguirán teniendo si no reflexionamos al respecto.

El futuro que nos espera es aquél que estamos construyendo día a día con nuestras acciones; también es aquél que construimos con base en lo que creemos.

Nadie puede vivir sin creencias, ninguna sociedad humana puede sobrevivir sin una convicción mínima que la mantenga de pie. Pero como lo menciona Guillebaud (2005) ¿en qué podemos creer, más allá de los fanatismos y las ideologías que han legitimado por ejemplo las acciones extremistas basándose en el fanatismo e inclusive en el cinismo?

No obstante estos extremos, el ser positivos o negativos respecto al futuro es nuestra tarea, pero la condición indispensable para esto es volver a creer, ya que hay que recordar que es necesaria una fe mínima para poder acceder a lo meramente humano.

BIBLIOGRAFÍA

- Aktouf, Omar (1987). *“Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations”*. HEC et Presses de l'Université du Québec. Montréal.
- Aktouf, Omar (1992). *“Management and Theories of Organizations in the 1990s: Toward a Critical Radical Humanism?”*, in *The Academy of Management Review*, 17 (3): 407-431.
- Aktouf, Omar (1993). *“Le management de excellence : de la déification du dirigeant a la réification de l'employé”*. Cahier de recherche No. 93-48. HEC-Montréal.
- Aktouf, Omar (2002). *“La Stratégie de l'autruche. Post-mondialisation, management et rationalité économique”*. Ed. Écosociété. Montréal.
- Albert, Stuart; Blake Ashforth and Jane Dutton (2000). *“Organizational identity as identification: charting new waters and building new bridges”*, in *Academy of Management Review*, 25 (1): 13-17.
- Alducin, Enrique (1989). *“Los Valores de los Mexicanos (Tomo I): Entre la Tradición y la Modernidad”*. Ed. Fomento Cultural Banamex. México.
- Alducin, Enrique (1991). *“Los Valores de los Mexicanos (Tomo II): En Tiempos de Cambio”*. Ed. Fomento Cultural Banamex. México.
- Allaire, Yvan et Michaela Firsirotu (1993). *“L'Entreprise Stratégique: Penser la Stratégie”*. Ed. Gaëtan Morin. Montréal.
- Alvesson, Mats and Per Olof Berg (1992). *“Corporate culture and organizacional symbolism”*. Ed. Gruyter. Berlín. P.p. 61-92.
- Alvesson, Mats and Stanley Deetz (1996). *“Critical theory and postmodernism approaches”*, en Clegg, Stewart; Cynthia Hardy y Walter Nord, *“Handbook of organizational studies”*. Ed. Sage. London. P.p. 191-217.
- Aristóteles (1997). *“Ética Nicomaquea”*. 16ª edición. Ed. Porrúa. Col. Sepan cuantos No. 70. México.
- Atangana-Abé, Jacob (2004). *“Voyage au coeur des organismes à but non lucratif. L'exigence de légitimité”*. Ed. Publibook Université. Coll. Economie & Gestion. France.
- Attali, Jacques et Marc Guillaume (1990). *“L'anti-économique”*. Ed. PUF. Coll. Quadrige. France.
- Audet, Michel et Richard Déry (1996). *“La science réfléchie. Quelques empreintes de l'épistémologie des sciences de l'administration”*. *Revue Anthropologie et Sociétés*. Vol. 20. No. 1. P.p. 103-123.
- Audet, Michel, Richard Déry et Maurice Landry (1986). *“Science et résolution de problème : liens, difficultés et voies de dépassement dans l'administration”*, in *Revue Philosophy of the Social Sciences*. 16 : 409-440.
- Axelrod, Robert (1992). *“Donnant, Donnant. Théorie du comportement coopératif”*. Ed. Odile Jacob. Coll. Sciences Humaines. France.
- Babbie, Earl (1988). *“Métodos de investigación por encuesta”*. Ed. FCE. México.
- Balazcs, E. (1978). *“La bureaucratie céleste”*. Ed. Gallimard. Paris. P.p. 1-9.
- Banco Mundial (2006). *“Definición de Sociedad Civil”*. Artículo disponible en: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTTEM>

- AS/EXTCSOSPANISH/0,,contentMDK:20621524~pagePK:220503~piPK:220476~theSitePK:1490924,00.html
- Barba, Antonio (1991). “*Reflexiones sobre la administración desde el punto de vista del proceso laboral*”, en Ibarra, Eduardo y Luis Montaña, Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México. Ed. UAMI/Porrúa. México. P.p. 199-223.
- Barba, Antonio (2000). “*Cambio Organizacional y Cambio en los paradigmas de la Administración*”. Revista Iztapalapa 48 (1): 11-34. Ed. UAMI. México.
- Barba, Antonio (2002). “*Calidad y cambio organizacional: ambigüedad, fragmentación e identidad, el caso de LAPEM de CFE*”. Ed. UAMI y CFE. México.
- Barba, Antonio y Pedro Solís (1997). “*Cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas de los estudios organizacionales*”. Ed. Vertiente. México.
- Barnard, Chester (1968). “*The functions of the executive*”. Ed. Harvard University Press. Cambridge.
- Basañez, Miguel y Jacqueline Butcher (2005). “*Mitos y realidades de la participación ciudadana solidaria en México: reflexiones para la investigación*”, en Memorias del V Seminario Anual de Investigación Sobre el Tercer Sector en México. CEMEFI y UIA. México.
- Bataille, Georges (1949). “*La part maudite*”. Ed. De Minuit. Paris.
- Bauman, Zygmunt (2005). “*Amor líquido. Acerca de la fragilidad de los vínculos humanos*”. Ed. FCE. México. Argentina.
- Beauchamp, André (1993). “*La transformation des valeurs*”, en Revue L'Action nationale. 83 (9): 1248-1265. Montréal.
- Bédard, Renée (1986). “*La pédagogie en gestion. Le point de vue critique d'une étudiante*”. Inédit. HEC-Montréal.
- Bédard, Renée (1989). “*De l'éveil de la conscience a la science des idées*”. Inédit. HEC-Montréal. Programme de doctorat. (Et aussi la version révisée intitulé “*De l'avènement de la Raison à la science des idées*” décembre 1990).
- Bédard, Renée (1991). “*Trois formes de la conscience occidentale : aperçu génétique*”. Inédit. HEC-Montréal. Programme de doctorat.
- Bédard, Renée (1992a). “*La rencontre de la philosophie et du management : trois illustrations*”. Texte rédigé en vue de l'examen de synthèse dans le cadre du doctorat en administration. Inédit. HEC-Montréal.
- Bédard, Renée (1992b). “*Les fondements du métier de dirigeant*”. Présentation dans Le “métier” de dirigeant: son passé, son présent, son avenir. Colloque international, HEC-Montréal.
- Bédard, Renée (1995). “*Les fondements philosophiques de la direction*”. Thèse de Doctorat en Administration. HEC-Montréal.
- Bédard, Renée (1996). “*Une interprétation trifonctionnelle du contrôle*”. Revue Gestion, vol. 21, no. 3, septembre, p. 109 115.
- Bédard, Renée (1997). “*Questionnaire des quatre façons d'être*”. (Versions révisées 2003 et 2004). Inédit.
- Bédard, Renée (1998). “*L'administration municipale revue à partir de quatre modes de pensée et de la trilogie*”. Texte publié en portugais dans Fachin, Roberto et Alain Chanlat (dir.). La gestion municipale en Amérique latine. Innovations et perplexités, Université fédérale de Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre,

- Brésil, 1998. ("A administração municipal revista a partir de quatro modos de pensamento e da trifuncionalidade" in *Governo Municipal na América Latina. Inovações e perplexidades*). Egalement publié en espagnol dans MEDINA, Javier Enrique. *Competitividad & Desarrollo Social. Retos y perspectivas*, Universidad del Valle, Santiago de Cali, Colombia. 35 pages.
- Bédard, Renée (1999). "*Au cœur du métier de dirigeant : l'être et les valeurs*", en Chanlat, Alain avec la collaboration de Renée Bédard (1999). "*Métier & management*". 3e éd. L'Agora: des idées, des débats. Ayer's Cliff, Québec : Agora. P.p. 38-41.
- Bédard, Renée (2000). "*Les fondements de la pensée et de la pratique administratives: Le losange aux quatre dimensions philosophiques et La trilogie administrative*". Cahier du Centre humanisme, gestions et mondialisation. HEC-Montréal.
- Bédard, Renée (2001). "*Les fondements philosophiques de la pensée et de la pratique administratives : La trilogie administrative*". Cahier du Centre humanisme, gestions et mondialisation. HEC-Montréal. 42 pages.
- Bédard, Renée (2004). "*Les fondements philosophiques de la pensée et de la pratique administratives : le losange aux quatre dimensions philosophiques*". Cahier du Centre humanisme, gestions et mondialisation. HEC-Montréal. 26 pages.
- Bédard, Renée (2005). "*Conferencia*", en el marco del Primer Coloquio Internacional: Los Estudios Organizacionales en México: Una década de investigación, formación y vinculación. UAMI. México.
- Bédard, Renée (2006). Participation dans le Séminaire "*Fondements de la pensée administrative*". Session d'automne. HEC-Montréal. Sous la direction de M. Alain Chanlat.
- Bell, Margaret (1999). "Voluntariado: Apoyo a la acción social en la sociedad civil para el nuevo milenio", en Naidoo Kumi (1999)(Ed.), *La Sociedad Civil en el Milenio*. Ed. CIVICUS y Fundaciones FES y FRB. Colombia. P.p. 27-41.
- Beltrán, Ulises (Coord.) (1996). "*Los Mexicanos de los Noventa*". Ed. UNAM. México.
- Berger, Peter y Thomas Luckmann (1968). "*La construcción social de la realidad*". Ed. Amorrortu. Buenos Aires.
- Bernard, Claude (1966). "*Introduction à l'étude de la médecine expérimentale*". Ed. Garnier-Flammarion. Paris. P.p. 75-130.
- Blumer, Herbert (1969). "*Symbolic Interaction: Perspective and Method*". Ed. Prentice Hall. New Jersey.
- Boas, Franz (1897). "*The Social Organization and the Secret Societies of the Kwakiult Indians*". Washington.
- Bolman, Lee et Terence Deal (1996). "*Repenser les organisations pour que diriger soit un art*". Ed. Maxima. France.
- Boris, Elizabeth and Eugene Steuerle (Eds)(1999). "*Nonprofits and Government: Collaboration and Conflict*". Ed. Urban Institute Press. USA.
- Boudon, Raymond (1999). "*Le sens des valeurs*". Ed. PUF. France.
- Bouvier, Pierre (2005). "*Le lien social*". Ed. Gallimard. Coll. Folio Essais (Inédit). France.
- Brown, Andrew (2001). "*Organization studies and identity: Towards a research agenda*". *Human Relations*, 54(1): 113-121.

- Bureau, Luc (1984). *“Entre l’Eden et l’utopie. Les fondements imaginaires de l’espace Québécois”*. Ed. Québec/Amérique. Montréal.
- Burell, Gibson y Gareth Morgan (1985). *“Sociological paradigms and organizational analysis”*. Ed. Heinemann. New Hampshire.
- Butcher, Jacqueline (2005). *“La Investigación sobre el Tercer Sector en México: Reflexiones sobre su impacto en las Organizaciones de la Sociedad Civil”*. Documento de la Internacional Society for Third Sector Research (ISTR), presentado en Lima, Perú
- Caille, Alain (1989). *“Critique de la raison utilitaire”*. Ed. La découverte. Coll Re-découverte. Paris.
- Caillé, Alain (2005a). *“De penser l’économique. Contre le fatalisme”*. Ed. La Découverte. Coll. MAUSS. France.
- Caillé, Alain (2005b). *“Don, intérêt et désintéressement. Bourdieu, Mauss, Platon et quelques autres”*. Ed. La Découverte. Coll. MAUSS. France.
- Castro, Consuelo (2001). “México”, en Piñar, José Luis (Dir) y Sánchez, Ricardo (Dir.) (2001), *El Tercer Sector Iberoamericano. Fundaciones, asociaciones y ONG*. Ed. Tirant Lo Blanch y Fundación San Benito de Alcántara. Madrid.
- Castro, Consuelo (2005). *“La Ley de fomento a las OSC en México: paso hacia la transparencia”*. Documento de la Internacional Society for Third Sector Research (ISTR).
- Chanlat, Alain (1984) “La multicomplementariedad en el conocimiento y en la acción”, tomado de *Gestion et culture d’entreprise: le cheminement d’Hydro-Québec*, Cap. 10. p.p. 203-223, Québec-Amérique, Montreal. Traducción de Clara María Cavagnaro (ESAN, Lima Perú).
- Chanlat, Alain (1994). *“Lettre à Richard Déry. Le managerialism à bout de souffle”*, en L’action nationale, volume LXXXIV, No. 2, février. Montréal.
- Chanlat, Alain (2005). *“Seminario de Ciencias Humanas”*. Seminario impartido en la UAM-I. México.
- Chanlat, Alain (2006). Séminaire *“Fondements de la pensée administrative”*. Session d’automne. HEC-Montréal.
- Chanlat, Alain et Marc Dufour (1985). *“La Rupture entre l’entreprise et les hommes. Le point de vue des sciences de la vie”*. Ed. Les Éditions d’Organisation. Paris.
- Chanlat, Alain et Renée Bédard (1989). *“La gestion, une affaire de parole”*. HEC-Montréal.
- Chanlat, Jean-François (1994). “Hacia una antropología de la organización”, en revista *Gestión y Política Pública*, Vol. III, num. 2. Segundo semestre. Ed. CIDE, México.
- Chappuis, Raymond (1999). *“La solidarité. L’éthique des relations humaines”*. Ed. PUF. Coll. Que sais-je? No. 3485. France.
- Chatman, Jennifer (1989). *“Improving interactional organizational behavior: A model of person organization fit”*. *Academy of Management Review*, 14: 333-349.
- Clain O. (1990). *“Échange”*, en Jacob, André (Dir) (1990) *“L’encyclopédie philosophique universelle”*. Les notions philosophiques. Auroux, Sylvain (Dir). Ed. PUF. France. P.p. 720-721.

- Clarke, Thomas and Stewart Clegg (1998). "*Changing paradigms. The transformation of management knowledge for the 21st century*". Ed. Harper Collins Business. London. P.p. 9-59.
- Clarke, Thomas; Stewart Clegg y Eduardo Ibarra (2000). "*Estudios organizacionales y paradigmas gerenciales: elementos esenciales de una nueva retórica*". Revista Denarius No. 1. Ed. UAMI. México.
- Clastres, P. (1980). "*Recherches d'anthropologie politique*". Ed. Seuil. Paris. P.p. 80-92.
- Clegg, Stewart (1990). "*Modern organisations: Organization studies in the postmodern world*". Ed. Sage. London.
- Clegg, Stewart (1992) "*¿De las culturas antiguas a la fatuidad moderna?*", en *Gestión y Política Pública*, 1(2): 103-153. Ed. CIDE. México.
- Clegg, Stewart and Cynthia Hardy (1996). "*Organizations, organization and organizing*", en Clegg, Stewart; Cynthia Hardy y Walter Nord, "*Handbook of organizational studies*". Ed. Sage. London. P.p. 1-28.
- Clegg, Stewart, Eduardo Ibarra y Luis Bueno (1998). "*Administración global: tensiones entre universalismo teórico y realidades locales*". Ed. UAMI. México.
- Cohen, Michael; James March and Johan Olsen (1972). "*A garbage can model of organizational choice*", en *Administrative Science Quarterly*, 17(1): 1-25.
- Collectif (1996). "*La société en quête de valeurs: Pour sortir de l'alternative entre scepticisme et dogmatisme*". Ed. Maxima. Laurent du Mesnil. Coll. Institut du Management d'EDF et de GDF. France.
- Collectif (2004). "*Faut-il croire ?*". *Cosmopolitiques* No. 6. Ed. L'Aube. Coll. Essai. Paris.
- Cordonnier, Laurent (1997). "*Coopération et réciprocité*". Ed. PUF. Coll. Sociologies. France.
- Dan, Ferrand-Bechmann (1992). "*Bénévolat et solidarité*". Ed. Syros. Coll. Essai. Paris.
- Dan, Kärreman and Mats Alvesson (2001). "*Making newsmakers: Conversational identity at work*". *Organization Studies* 22(1): 59-89.
- De Solemne, Marie (2000). "*Insaisissable fraternité. Dialogue avec Alain Finkelkraut, Albert Jacquard, Jean-Pierre Schnetzler, Frère Jean*". Ed. Dervy. Coll. A vive voix. Paris.
- Debresson, Christian et John A. Cotsomitis (2006). "*Indétermination des Technologies et des bénéfices: carte des contingences stratégiques*", en *Management International* Vol. 10. Numéro spécial. 2006. Publications HEC Montréal. p.p. 85-105.
- Deleury, Guy (1978). "*Le modèle indou*". Ed. Hachette. Paris. P.p. 1-22.
- Déry, Richard (1992). "*Enjeux et controverses épistémologiques dans le champ des sciences de l'administration*". *Revue Canadienne des sciences de l'administration*. Vol. 9. No. 1. P.p. 1-12.
- Déry, Richard (1998). "*Homo administrativus et son double en quête de savoir*". Inédit. HEC-Montréal.
- Déry, Richard (2006). Participation dans le Séminaire "*Fondements de la pensée administrative*". Session d'automne. HEC-Montréal. Sous la direction de M. Alain Chanlat.

- Deslauriers, Jean Pierre (1997). “*L’induction analytique*”, en Poupart et al. (Coords.). *La recherche qualitative: Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Ed. Gaëtan Morin. P.p. 293-308. Montréal.
- Desroche, Henri (1976). “*Le Projet coopératif. Son utopie et sa pratique, Ses appareils et ses réseaux. Ses espérances et ses déconvenues*”. Éd. Ouvrières. France.
- Desroche, Henri (1982). “*Charles Gide (1847-1932). Trois étapes d’une créativité*”. Ed. CIEM. Coll. Patrimoine. France.
- Desroche, Henri (1993). “*Projet coopératif et mutations sociales*”. Université de Moncton. Chaire d’études coopératives, Moncton.
- Dilthey, Wilhem (1942). “*Introduction à l’étude des sciences humaines*”. Ed. PUF. Paris.
- Douglas Mary (1999). “*Comment pensent les institutions. Suivi de il n’y a pas de don gratuit et La connaissance de soi*”. Ed. La Découverte. Coll. MAUSS. Paris.
- Drucker, Peter (1990). “*Lessons for successful nonprofit governance*”, in *Nonprofit Management & Leadership*, 1(1). P.p. 7 – 14.
- Drucker, Peter (1993). “*The five most important questions you will ever ask about your nonprofit organization: Participant’s workbook: The Drucker Foundation self-assessment tool for nonprofit organizations*”. Ed. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.
- Duméry, Henry (2007). “*Axiologie*”, en *Encyclopædia Universalis*. France.
- Dumézil, Georges (1985). “*L’oubli de l’homme et l’honneur des dieux. Esquisses de mythologie*”. Ed. Gallimard. Coll. Bibliothèque des Sciences humaines. France.
- Dumont, Louis (1966). “*Homo hierarchicus. Le système des castes et ses implications*”. Ed. Gallimard. Coll. Tel. Paris. P.p. 1-7.
- Dupréel, Eugène (1939). “*Esquisse d’une philosophie des valeurs*”. Ed. Librairie Félix Alcan. Coll. Bibliothèque de philosophie contemporaine. Paris.
- Durkheim, Emile (1982). “*La división del trabajo social*”. Ed. Akal. Madrid.
- Dzimira, Sylvain (2006). “*Une vision du paradigme du don: Don, juste milieu et prudence*”. Document du MAUSS. France.
- Eliade, Mircea (2005). “*Le sacré et le profane*”. Ed. Gallimard. Coll. Folio Essais. France.
- Elstak, Mirdita and Cees Van Riel (2005). “*Organizational identity change: An alliance between organizational identity and identification*”. Academy of Management. Best Conference Paper 2005.
- Etzioni, Amitai (1979). “*Organizaciones modernas*”. Ed. UTEHA. México.
- Euzéby Alain et Chantal (Eds) (1996). “*Les solidarités. Fondements et défis*”. Ed. Economica. Paris.
- Even-Granboulan G. (1990). “*Décision*”, en Jacob, André (Dir) (1990) “*L’encyclopédie philosophique universelle*”. Les notions philosophiques. Auroux, Sylvain (Dir). Ed. PUF. P.p. 553-554. France.
- Favela, Alejandro, Miriam Calvillo, et al., (2003). “*Organizaciones civiles: una propuesta para lograr su consolidación*”. Ed. UAMI/Plaza y Valdés. México.
- Fernández, Pardo y Federico Tobar (2001). “*Organizaciones solidarias. Gestión e innovación en el Tercer Sector*”. Ed. Lugar. Buenos Aires.
- Fischer, Gustave-Nicolas (1990). “*Psicología Social: Conceptos fundamentales*”. Ed. Narcea. Madrid.

- Foucault, Michel (1968). *“Las palabras y las cosas: una arqueología de las ciencias”*. Ed. Siglo XXI. México.
- Fourier, Charles (1972). *“El nuevo mundo amoroso”*. Ed. Siglo XXI. México.
- Fremont-Smith, Marion (2004). *“Governing nonprofit organizations. Federal and State Law and Regulation”*. Ed. Harvard University Press. USA
- Fromm, Erich (1970). *“La revolución de la esperanza”*. Ed. FCE. México.
- Fromm, Erich (1977). *“Anatomía de la destructividad humana”*. Ed. Siglo XXI. 3ª. Ed. México.
- Fromm, Erich (1987). *“El amor a la vida”*. Ed. Paidós. México.
- Fromm, Erich (1989). *“El arte de amar. Una investigación sobre la naturaleza del amor”*. Ed. Paidós. México.
- Fromm, Erich (1990). *“Humanismo Socialista”*. Ed. Paidós. México.
- Fromm, Erich (1992). *“Marx y su concepto de hombre”*. Ed. FCE. México.
- Frumkin, Peter (2002). *“On Being Nonprofit”*. Ed. Harvard University Press. USA.
- Frumkin, Peter (2006). *“Strategic Giving: The Art and Science of Philanthropy”*. Ed. The University of Chicago Press. USA.
- Galilée (1989). Extrait de *“L'Essayeur”*, in Huisman, D. et M.-A. Malfray, Les pages les plus célèbres de la philosophie occidentale. Ed. Perrin. Paris. P.p. 135.
- García, Carlos (2004). *“La evolución de los fundamentos de los sistemas económicos de la denominada economía social”*, en CIRIEC España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa. Num. 50. España. P.p. 79-114.
- Gergen, Kenneth (1992). *“El Yo saturado. Dilemas de identidad en el mundo contemporáneo”*. Ed. Paidós. Barcelona.
- Gergen, Kenneth (1996). *“Realidades y relaciones. Aproximaciones a la construcción social”*. Ed. Paidós. España. P.p. 21-88.
- Gergen, Kenneth and Joseph Tojo (1996), *“Organization science as social construction: Postmodern potentials”*. The Journal of Applied Behavioural Science, 32(4): 356-377.
- Gille, B. (1964). *“Léonard de Vinci”* in Les ingénieurs de la Renaissance. Ed. Hermann. Paris. P.p. 129-146.
- Gioia, Dennis; Majken Schultz and Kevin Corley (2000). *“Organizational identity, image and adaptive instability”*. Academy of management Review, 25: (1) 63-81.
- Gioia, Dennis; Majken Schultz and Kevin Corley (2002). *“On celebrating the organizational identity metaphor: A rejoinder to Cornelissen”*. British Journal of Management, 13: 269-275.
- Gleizer, Marcela (1997). *“Identidad, subjetividad y sentido en las sociedades complejas”*. Ed. FLACSO. México.
- Godbout, Jacques (1993). *“Le langage du don”*. Conférence prononcée le 17 mars 1993 au Musée de la Civilisation à Québec. Montréal: Les Éditions Fides ; Québec: Musée de la civilisation, 1996, 43 pp. Collection: Les grandes conférences.
- Godbout, Jacques (2000). *“Le don, la dette et l'identité”*. Homo donator vs homo oeconomicus”. Ed. Boréal. Québec.
- Godbout, Jacques (2004). *“L'actualité de l'Essai sur le don”*, en revue Sociologie et sociétés, vol 36, No. 2, automne 2004. Ed. Les Presses de l'Université de Montréal. Montréal. P.p. 177-188.
- Godbout, Jacques et Alain Caillé (1995). *“L'esprit du don”*. Ed. Boréal Compact. Québec.

- Godelier, Maurice (1996). *“L'énigme du don”*. Ed. Flammarion. Coll. Champs. France.
- González, Pedro (2000). *“Medir en las Ciencias Sociales”*, en García Ferrando, et al. *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. Ed. Alianza. Madrid.
- Gouldner, Alvin (1960). *“The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement”*. *American Sociological Review* No. 25. P.p. 161-178.
- Goyard-Fabre S. (1990). *“Contrat”*, en Jacob, André (Dir) (1990) *“L'encyclopédie philosophique universelle”*. Les notions philosophiques. Auroux, Sylvain (Dir). Ed. PUF. P.p. 473-474. France.
- Guénette A. et Wallard (1995). *“Entretien avec Richard Rorty”*. (Inédit)
- Guillebaud, Jean Claude (2005). *“La force de conviction. A quoi pouvons-nous croire?”*. Ed. Points. Coll. Essais. France.
- Gusdorf, Georges (1953). *“Mythe et Métaphysique”*. Ed. Flammarion. Paris.
- Gusdorf, Georges (1960). *“La fascination newtonienne”* et *“Les sciences humaines et la logique probabilitaire”*, in *Introduction aux sciences humaines*. Ed. Ophrys. Paris. P.p. 105-112; 260-267.
- Gusdorf, Georges (1966). Extraits *“De l'histoire des sciences à l'histoire de la pensée”*. Ed. Payot. Paris. P.p. 11-13; 24-26 et 44-50.
- Gusdorf, Georges (1967). *“Le dialogue du Mythos et du Logos”*, *“Cosmos”*, *“L'invention de l'université et la scolastique”* et *“Le débat de la raison et de la foi”* in *Les origines des sciences humaines*. Ed. Payot. Paris. P.p. 23-48 et 179-186 et 202-222.
- Gusdorf, Georges (1969). *“Le climat épistémologique de l'affaire Galilée”*, in *La révolution Galiléenne*. Tome 1. Ed. Payot. Paris. P.p. 76-103.
- Gusdorf, Georges (1988). Extraits de *“L'âge d'or de l'herméneutique alexandrine”* et de *“Interprétation et compréhension”* in *Les origines de l'herméneutique*. Ed. Payot. Paris. P.p. 19-25 et 226-258.
- Gusdorf, Georges (1990). *“Réflexions sur la civilisation de l'image”*; *“Réflexions sur l'interdisciplinarité”* et *“Les modèles épistémologiques dans les sciences humaines”*, in *Bulletin de Psychologie*, No. 397, Tome XLII, sept.-oct. 1990. P.p. 847-857 et 869-885.
- Gutiérrez et al (1999). *“Metodología de la investigación cualitativa”*. Ed. Aljibe. Málaga.
- Habermas, Jürgen (1998). *“Conciencia moral y acción comunicativa”*. Ed. Península. Barcelona.
- Habermas, Jürgen (1999). *“Teoría de la acción comunicativa”*. Ed. Santillana. Madrid.
- Hannoun H. (1990). *“Coopération”*, en Jacob, André (Dir) (1990) *“L'encyclopédie philosophique universelle”*. Les notions philosophiques. Auroux, Sylvain (Dir). Ed. PUF. P.p. 488. France.
- Hatch, Mary Jo (1997). *“Organization theory. Modern, symbolic and Postmodern perspectives”*. Ed. Oxford University Press. Great Britain. P.p. 3-60.
- Hatch, Mary Jo and Majken Schultz (2002). *“The dynamics of organizational identity”*. *Human Relations*, 55(8): 989-1018.
- Heidegger, Martin (1990). *“Identidad y diferencia”*. Ed. Antrophos. Barcelona.

- Hernández, Alberto (2005). “*Estructura ética y cultura organizacional: ¿formalización o compromiso? Reflexiones sobre un estudio de caso*”. Trabajo presentado en el V Seminario Anual de Investigación sobre el Tercer Sector en México.
- Heydebrand, Wolf (1989). “*New organizational forms*”, in *Work and Occupations*. 16 (3): 323-357.
- Hirsch, Eli (1982). “*The Concept of identity*”. Ed. Oxford University Press. New York.
- Humphreys, Michael and Andrew Brown (2002). “*Narratives of organizational identity and identification: a case study of hegemony and resistance*”. *Organizational Studies*, 23(3): 421-448.
- Hunter, A. (1987). “*The symbolic ecology of suburbia*”, en Altman & Wandersman (Eds.). *Human Behavior and Environment*. Vol. 9. Neighbourhood and community environments. Ed. Plenum. New York. P.p. 191-219.
- Ibarra, Eduardo y Luis Montaña (Comps) (1990). “*Teoría de la Organización: fundamentos y controversias*”. Ed. UAMI. México.
- Ibarra, Eduardo y Luis Montaña (Coords.) (1991). “*Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*”. Ed. UAM-I/Porrúa, colección CSH. México.
- Imaz, Eugenio (Comp.)(2005). “*Utopías del Renacimiento*”. Ed. FCE. Col. Popular. No. 121. Decimo sexta reimpresión. México.
- Infield, Henrik (1971). “*Utopia and Experiment: Essays in the Sociology of Cooperation*”. Ed. Kennikat Press. Port Washington, NY.
- Ingram, R. T. (2003). “*Ten basic responsibilities of nonprofit boards*”. Washington, DC. BoardSource.
- Jacobo, Humberto (2001). “*Las Organizaciones no gubernamentales mexicanas; una aproximación a su caracterización y naturaleza organizacional*”. Tesis de maestría del Posgrado en Estudios Organizacionales, UAMI. México.
- Jaeger, W. (1933). Extraits du chapitre “*La spécialisation philosophique : la découverte de l'ordre universel*” in *Paedia*. Ed. Gallimard. Paris. Coll. Tel, 1988, P.p. 194-200.
- Jarrosón, B. (1990). “*Initiation à la philosophie des sciences*”. Ed. Seuil. Paris.
- Jaspers, Karl (1993). “*Psicopatología general*”. Ed. FCE. México.
- Jullien, François. (2001). “*Sagesse ou philosophie?*” in Michaud, Yves, *Université de tous les savoirs*. Vol. 6: *Qu'est-ce que la culture?*. Ed. Odile Jacob. Paris. P.p. 797-809.
- Kabanoff, Boris and Joseph Daly (2002). “*Espoused Values of Organisations*”. *Australian Journal of Management*, 27 (Special Issue 2002).
- Kathleen M. Day and Rose Anne Devlin (1997). “*The nonprofit sector and public policy in Canada*”. Working papers No. 9708E. Department of economics. Faculty of Social Sciences. University of Ottawa. Canada.
- Labarrière P-J. (1990). “*Identité*”, en Jacob, André (Dir) (1990) “*L'encyclopédie philosophique universelle*”. Les notions philosophiques. Auroux, Sylvain (Dir). Ed. PUF. P.p. 1208-1210. France.
- Lafrance G. (1990). “*Solidarité*”, en Jacob, André (Dir) (1990) “*L'encyclopédie philosophique universelle*”. Les notions philosophiques. Auroux, Sylvain (Dir). Ed. PUF. P.p. 2110. France.

- Laperrière, Anne (1997). "*Les critères de scientificité des méthodes qualitatives*", en Poupart et al. (Coords.). *La recherche qualitative: Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Ed. Gaëtan Morin. P.p. 365-389. Montréal.
- Latour, Bruno (2001). "*La esperanza de pandora. Ensayos sobre la realidad de los estudios de la ciencia*". Ed. Gedisa. Barcelona.
- Laville, Jean-Louis (1940). "*Le mal et la souffrance*". Collection Présences. Librairie Plon. Paris.
- Laville, Jean-Louis (2002). "*Una tercera vía para el trabajo*". Ed. Mensajero. Bilbao.
- Laville, Jean-Louis et al. (2001). "*Association, démocratie et société civile*". Ed. La Découverte/CRIDA. Coll. MAUSS. Paris.
- Leifer, J. C., & Glomb, M. B. (2001). "*The legal obligations of nonprofit boards: A guidebook for board members*". Washington, DC: BoardSource.
- Lévi-Strauss, Claude (1977). "*Seminario: La Identidad*". Ed. Petrel. Madrid.
- Lison-Tolosana, Carmelo (1997). "*Las máscaras de la identidad: claves antropológicas*". Ed. Ariel. Barcelona.
- Litterer, Joseph (1978). "*An introduction to management*". Ed. Wiley. Canada.
- Livet, Pierre (2007). "*La valeur*", en *Encyclopædia Universalis*. France.
- López, Martha y Ana Zubillaga, (1996) "*¿En qué valores formar al administrador que cruza el siglo XXI?*". Documento presentado en el I Congreso Internacional del CLAD. Venezuela.
- Luhmann, Niklas (1997). "*Organización y decisión*". *Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*. Ed. UIA/Antrophos. México. P.p. 3-38.
- Malinowski, Bronislaw (1995). "*Los argonautas del pacífico Occidental. Comercio y aventura entre los indígenas de la Nueva Guinea Melanésica*". Ed. Península. 4ª. Edición. Barcelona.
- Malinowsky, Bronislaw (1921). "*The primitive economy of the Trobriand Islanders*" in *Economic Journal*. Vol. 31. No. 121. P.p. 1-16.
- Malo, Marie-Claire (1981). "Entretien avec Claude Vienney sur socio-économie des organisations coopératives, réalisé à Paris"; tiré de *L'éducation coopérative : utopie et réalité*. *Revue de CIRIEC*, vol. 14, No. 1, 1981-1982, Montréal. P.p. 157-186.
- Malo, Marie-Claire (2003). "*La variété des configurations de gouverne et de gestion : le cas des organisations du tiers secteur*". Cahier CRISES No. 0311. Montréal.
- Mandeville, Bernard (1986). "*La fábula de las abejas*". Ed. FCE. México.
- Mannheim, Karl (1987). "*Ideología y utopía: introducción a la sociología del conocimiento*". Ed. FCE. México.
- March, James (1989a). "*A garbage can model of organizational choice*", en March, James. "Decisions and organisations". Ed. Blackwell. New York. Pp. 295-334.
- March, James (1989b). "*Decisions and Organisations*". Ed. Basil Blackwell. New York. P.p. 101-115.
- March, James (1994). "*A primer on decision making*". Ed. The Free Press. New York. P.p. 1-23 y175-219.
- March, James y Herbert Simon (1980). "*Teoría de la organización*". Ed. Ariel. España.
- Marcondes de Sousa y Filho, Danilo (2001). "*Willgenstein y Habermas: Filosofía del lenguaje bajo una perspectiva crítica*". Traducción y adaptación del portugués del texto: de Danilo Mancondes de Sousa Filho "Wittgenstein e Habermas: Filosofía

- da Linguagem em una perspectiva crítica” en *Filosofia, linguagem e comunicacao*. Revista de Ciencias Humanas No. 29. Ed. Sao Paulo. P.p. 109- 117.
- Marcuse, Herbert (2001). *“El hombre unidimensional: ensayo sobre la ideología de la sociedad industrial avanzada”*. Ed. Ariel. Barcelona.
- Marx, Carlos (1983). *Capítulo VI inédito del Capital*. Ed. Siglo XXI. Décima edición. México.
- Massicotte, Marie-Josse (2001). *“Las organizaciones civiles y sociales mexicanas y sus redes transnacionales: orígenes, impactos y retos”*. Documentos de discusión sobre el tercer sector. No. 17. El Colegio Mexiquense. México.
- Mathias P. (1990). *“Valeur”*, en Jacob, André (Dir) (1990) *“L’encyclopédie philosophique universelle”*. Les notions philosophiques. Auroux, Sylvain (Dir). Ed. PUF. P.p. 2590-2591. France.
- Mauss, Marcel (1902). *“Métier d’ethnologue, méthode sociologique”*. Extrait de la *“Leçon d’ouverture à l’enseignement de l’histoire des religions des peuples non civilisés”*. Revue de l’histoire des religions. No. 45. P.p. 42 à 54. Texte reproduit in *“Marcel Mauss, Oeuvres. 3. Cohésion sociale et division de la sociologie”* (1969). Ed. De Minuit. Coll. Le sens commun. Paris. P.p. 365 à 371.
- Mauss, Marcel (1923-1924). *“Essai sur le don. Forme et raison de l’échange dans les sociétés primitives”*. Extrait de l’Année Sociologique, Seconde série. Tome I. France.
- Mauss, Marcel (1979). *“Sociología y Antropología”*. Ed. Tecnos. Madrid.
- Mautner, Thomas (2005). *“Dictionary of Philosophy”*. Ed. Penguin Books. 2nd Edition. England.
- Mazzotti, Giovanna (2005). *“Una Perspectiva Organizacional para el Análisis de las Redes de Organizaciones Civiles de Desarrollo Sustentable”*. Tesis doctoral del Posgrado en Estudios Organizacionales, UAMI. México.
- Meillassoux, Claude (2007). *“Echange”*, en *Encyclopædia Universalis*. France.
- Mintzberg, Henry (1991) *“Mintzberg y la Dirección”*. Ed. Díaz de Santos. Madrid.
- Mintzberg, Henry (2006). *“Developing theory about the development of theory”*. Inedited text.
- Mochi Alemán, Prudencio (2001). *“Las organizaciones de la sociedad civil y las ciencias sociales su configuración en América Latina”*. Documentos de discusión sobre el tercer sector. No. 16. El Colegio Mexiquense. México.
- Monsiváis, Carlos (2005). *“No sin nosotros. Los días del terremoto 1985-2005”*. Ed. Era. México.
- Montaño, Luis (1998). *“Metáfora y acción organizacional. Postmodernidad, lenguaje y sistemas autorregulados a partir de un estudio de caso en México”*, en Clegg, Stewart, et al. *“administración global: tensiones entre universalismo teórico y realidades locales”*. Ed. UAMI. México. P.p. 311-346.
- Montaño, Luis (2001). *“La razón, el afecto y la palabra. Reflexiones en torno al sujeto en la organización”*, en *Revista Iztapalapa* 50: 191-212. Ed. UAMI. México.
- Montaño, Luis (2007). *“El análisis organizacional. Un modelo para armar. Reflexiones en torno a la perspectiva de Eugène Enriquez”*, en Montaño, Luis (2007), *Enigmas y Laberintos*. Ed. UAMI y REMINEO. México.

- Montaño, Luis (Coord.)(2004). *“Los estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad”*. Ed. UAMI/Porrúa/UDO. México.
- Moro, Tomas (1985). *“Utopía”*. Introducción de Joaquim Mallafre. Ed. Orbis. Barcelona.
- Mouzelis, Nicos (1975). *“Organización y Burocracia”*. Ed. Península. Barcelona. P.p. 131-153.
- Mucchielli, Alex (2003). *“L’ identité”*. Ed. PUF. Coll. Que sais-je?. 6e. Edition. France.
- Mueller, Frank (1995). *“Organizational governance and employee cooperation: Can we learn from economists?”*. Human Relations, 48: (4): 1217-1235.
- Natal, Alejandro (2002). *“Las instituciones donantes mexicanas: mitos y realidades”*. Documentos de discusión sobre el tercer sector. No. 19. El Colegio Mexiquense. México.
- Natal, Alejandro (2003). *“Las fundaciones comunitarias en el tercer sector”*. Documentos de discusión sobre el tercer sector. No. 27. El Colegio Mexiquense. México.
- O’Neill, Michael (2002). *“Nonprofit Nation: A New Look at the Third America”*. Ed. Jossey-Bass. USA.
- Olvera, Alberto (1998). *“Problemas conceptuales en el estudio de las organizaciones civiles: De la Sociedad Civil al Tercer Sector”*. Documento del Instituto de Investigaciones Socio-Históricas. Universidad Veracruzana. México.
- Olvera, Alberto (2000). *“Organizaciones de la sociedad civil: breve marco teórico”*. Documentos de discusión sobre el tercer sector. No. 8. El Colegio Mexiquense. México.
- Organización Mundial de la Salud (2002). *“Conocer la sociedad civil: Temas de interés para la OMS”*. Iniciativa de Colaboración con la Sociedad Civil”. Relaciones Externas y Órganos Deliberantes. México.
- Padua, Jorge (1972). *“Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales”*. Ed. FCE. México.
- Pauchant, Thierry et collaborateurs. (1997). *“La quête du sens. Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature”*. Ed. Québec-Amérique. Coll. Presses HEC et Éditions de l’Organisation. Québec.
- Petrella, Ricardo (2000). *“Le bien commun. Éloge de la solidarité”*. Ed. Labor. Belgique.
- Pfeffer, Jeffrey (2000). *“Nuevos rumbos en la teoría de la organización: Problemas y posibilidades”*. Ed. Oxford. México.
- Piaget Jean; Hermine Sinclair y Vinh Bang (1971). *“Epistemología y psicología de la identidad”*. Ed. Paidós. Buenos Aires.
- Piaget, Jean (1970). *“Épistémologie des sciences de l’homme”*. Ed. Gallimard. Paris. P.p. 43-63.
- Piquet M. (1990). *“Générosité”*, en Jacob, André (Dir) (1990) *“L’encyclopédie philosophique universelle”*. Les notions philosophiques. Auroux, Sylvain (Dir). Ed. PUF. P.p. 1048-1049. France.
- Plane, Jean-Michel (2003). *“Théorie des organisations”*. Ed. Dunod. Coll. Les Topos. 2eme édition. Paris.
- Platón (1993). *“Diálogos”*. Ed. Porrúa. México.
- Platón (2002). *“La República”*. Ed. Alianza. Madrid.

- Polanyi, Karl (1992). *“La gran transformación: los orígenes políticos y económicos de nuestro tiempo”*. Ed. FCE. México.
- Poupart, Jean et al. (Coords.) (1997). *“La recherche qualitative: Enjeux épistémologiques et méthodologiques”*. Ed. Gaëtan Morin. Montréal.
- Pratt, Michael and Peter Foreman (2000). *“Classifying managerial responses to multiple organizational identities”*. *Academy of Management Review*, 25: 18-42.
- Ramírez, Guillermo (2000). *“Valores institucionales en las organizaciones públicas. Diseño metodológico para el análisis y estudio de caso de una empresa pública del sector portuario”*. *Revista Iztapalapa* 48(1): 103-118. Ed. UAMI. México.
- Reed, Michael (1993). *“Organizations and Modernity: Continuity and Discontinuity in Organization Theory”*, en Hassard, John and Parker, Martin (Eds.), *Postmodernism and Organizations*. Ed. Sage. London.
- Reed, Michael (1996). *“Organizational theorizing: a historically contested terrain”*, en Clegg, Stewart; Cynthia Hardy y Walter Nord, *“Handbook of organizational studies”*. Ed. Sage. London. P.p. 37-56.
- Renaut, Alain (1989). *“Humanisme et individualisme”* in *L'ère de l'individu*. Ed. Gallimard. Paris. P.p. 52 64.
- Reygadas, Rafael (1998). *“Abriendo veredas. Iniciativas públicas y sociales de las redes de organizaciones civiles”*. Ed. Convergencia de Organismos Civiles por la Democracia. México.
- Ricoeur, Paul (1991). *“Ideología y utopía”*. Ed. Gedisa. México.
- Ríos, Marcos (2006). *“La construcción de la identidad organizacional en la reapropiación de modelos. El caso del CIESAS”*. Tesis doctoral del Posgrado en Estudios Organizacionales, UAMI. México.
- Rodríguez, Gregorio et al. (1999). *“Metodología de la investigación cualitativa”*. Ed. Aljibe. Segunda Edición. Málaga.
- Rokeach, Milton (1973). *“The nature of human values”*. Ed. The Free Press. USA.
- Rokeach, Milton (1979). *“Understanding human values: individual and societal”*. Ed. Free Press. New York.
- Rouvillois, Frédéric (1998). *“L'utopie”*. Ed. Flammarion. Coll. Corpus. France.
- Ruíz, José (1999). *“Metodología de la investigación cualitativa”*. Ed. Universidad de Deusto. Bilbao España.
- Sahlins, Marshall (1972). *“Âge de pierre, âge d'abondance”*. Ed. Gallimard. France.
- Sainsaulieu, Renaud (1988). *“L'identité au travail”*. Ed. Références. Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques. 3eme. Edition. France.
- Salamon, Lester et al (1999). *“La Sociedad Civil Global. Las dimensiones del sector no lucrativo”*. Proyecto de estudio comparativo del sector no lucrativo de la Universidad Johns Hopkins. Fundación BBVA. Madrid. Versión en inglés disponible en el Center for Civil Society Studies. Institute for Policy Studies. Johns Hopkins University. USA.
- Salamon, Lester et al (1996). *“The Emerging Nonprofit Sector. An Overview”*. Ed. Manchester University Press. Manchester.
- Schutz, Alfred (2003). *“El problema de la realidad social. Escritos I”*. Ed. Amorrortu. Buenos Aires.

- Schwartz, S. H. (1992). "Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries", in M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. Vol. 25. Ed. Academic Press. New York. P.p. 1-65.
- Scott, Elizabeth (2002). "*Organizational Moral Values*". *Business Ethics Quarterly*, 12 (1): 33-55.
- Scott, Sussane and Vicki Lane (2000). "*A stakeholder approach to organizational identity*". *Academy of Management Review*, 25: 43-62.
- Servet, Jean Michel ; Jérôme Maucourant et André Tiran (1998). "*La Modernité de Karl Polanyi*". Ed. L'Harmattan. Coll. Logiques sociales. Canada.
- Sfez, Lucien (1984). "*Crítica a la decisión*". Ed. FCE. México.
- Sfez, Lucien (1987). "*La decisión*". Ed. FCE. México.
- Shafritz Jay and Steven Ott (2000). "*Classics of Organization Theory*". Ed. Wadsworth. 5th Ed. USA.
- Sierra, Restituto (1998). "*Técnicas de organización social*". Ed. Paraninfo. Madrid.
- Simon, Herbert (1982). "*La nueva ciencia de la decisión gerencial*". Ed. El Ateneo. Argentina.
- Simon, Herbert (1984). "*El comportamiento administrativo: Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*". Ed. Aguilar. Buenos Aires.
- Smith, Adam (1994). "*La riqueza de las naciones*". Ed. Alianza. Madrid.
- Solarte, Leonardo (2006). "*Conductist theory and management from the perspective of human science: A view from interdisciplinary*". *Cuadernos de Administración*. Vol. 19, No.31. P.p. 219-242. Colombia.
- Stake, Robert (1994). "*Investigación con estudio de casos*". Ed. Morata. Madrid.
- Suzuki, D.T. (1960). "*Studies in Zen*". Ed. Unwin Paperbacks. London.
- Tajfel, Henry (1978). "*Differentiation between social groups :Studies in the social psychology of intergroups relation*". Ed. Academic Press. London.
- Tajfel, Henry (1982). "*Social identity and intergroup relations*". Ed. Cambridge University Press. Cambridge.
- Taylor, Charles (1989). "*Exploring l'humaine condition in Sources of the Self*", Ed. Cambridge, Harvard University Press. London. P.p. 177 184.
- Taylor, Charles (1996). "*Fuentes del yo. La construcción de la identidad moderna*". Ed. Paidós. Barcelona.
- Taylor, S. y R. Bogdan (1987). "*Introducción a los métodos cualitativos de investigación*". Ed. Paidós. Buenos Aires.
- Texier R. (1990). "*Charite*", en Jacob, André (Dir) (1990) "*L'encyclopédie philosophique universelle*". Les notions philosophiques. Auroux, Sylvain (Dir). Ed. PUF. P.p. 306-307. France.
- Thomas d'Aquin, Saint, extraits de "*La somme théologique*". P.p. 1225 1274.
- Tobar, Federico y Carlos Fernández (2001). "*Organizaciones Solidarias: Gestión e innovación en el Tercer Sector*". Ed. Lugar. Buenos Aires.
- Turbide, Johanne (2004). "*La gouvernance dans le secteur des OBNL : vers l'adoption d'un code d'éthique généralement reconnu?*" *Cahier du Groupe de recherche sur les organismes à but non lucratif culturels ou communautaires*. HEC-Montréal. Canada.
- Turner, John (1990). "*Redescubrir el grupo Social: Una teoría de la categorización del Yo*". Ed. Morata. Madrid.

- Ullmo, J. (1969). "La construction de la connaissance" et "La vérité", in *La pensée scientifique moderne*. Ed. Flammarion. Coll. Champs. Paris. P.p. 23-40 y 178-195
- Valera, Sergi y Enric Pol (1994). "El concepto de identidad social urbana: Una aproximación entre la psicología social y la psicología ambiental". Documento del departamento de Psicología Social. Universidad de Barcelona.
- Vallée, Lionel (1985). "Représentations collectives et sociétés" en Chanlat Alain et Maurice Dufour. *La rupture entre l'entreprise et les hommes. Le point de vue des sciences de la vie*. Québec/Amérique et Les Éditions d'organisation. P.p. 195-242.
- Van Parijs, Philippe (1996). "Refonder la solidarité". Ed. Cerf. Coll. Humanités. Paris.
- Vandenberghe, Christian and José Maria Peiró (1999). "Organizational and Individual Values: Their Main and Combined Effects on Work Attitudes and Perceptions". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4): 569-581.
- Verduzco, Gustavo (2003) "Organizaciones no Lucrativas: Visión de su trayectoria en México". Ed. COLMEX /CEMEFI. México.
- Verduzco, Gustavo (2006). "Dilemas de un encuentro difuso entre el sector no lucrativo, la sociedad civil y la economía social. Reflexiones a partir del caso de México", en Butcher, Jacqueline y Guadalupe Serna (Coord.) *El Tercer Sector en México. Perspectivas de investigación*. Ed. CEMEFI e Instituto Mora. México.
- Vienney, Claude (1994). "L'économie sociale". Ed. La Découverte. París.
- Villalobos, Grzybowicz (1997). "Las organizaciones de la sociedad civil en México: visión general". Ed. CEMEFI. México.
- Villemure, J. (1996). "Les particularités du management chinois". En *Gestion*, Vol. 21, No. 1, Mars. P.p. 15-22.
- Wach, Monique et Béatrice Hammer (2003). "La structure des valeurs. Est-elle universelle ?, Genèse et validation du modèle compréhensive de Schwartz". Ed. L'Harmattan. Coll. Logiques sociales. France.
- Weber, Max (1970). "Economía y sociedad". Ed. FCE. México. P.p. 706-752.
- Weber, Max (2003) "La ética protestante y el espíritu del capitalismo", traducción de Luis Legaz Lacambra, revisada y corregida por Francisco Gil Villegas. México, D. F.
- Weick, Karl (1976). "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems". *Administrative Science Quarterly*, 21(1): 1-19.
- Wiener, Annette (1992). "Inalienable possessions: the paradox of keeping-while-giving". Ed. University of California Press. USA.
- Williamson, Oliver (1991). "Mercados y jerarquías: su análisis y sus implicaciones antitrust". Ed. FCE. México.
- Yin, Robert (1994). "Case Study Research: Design and Methods. Applied Social Research Methods". Ed. Sage. London.

ANEXOS

1.- Cartas de presentación a la OSC



México, D. F., 19 de enero de 2006.

Asociación Gilberto de Cancún A.C.
Presente

A quien corresponda:

Por este conducto, me permito presentarle a la alumna Diana del Consuelo Caldera González, quien se encuentra realizando sus estudios de Doctorado en Estudios Organizacionales, generación 2004-2007, perteneciente a la División de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa.

Por lo anterior, y en virtud de la relevancia del **Asociación Gilberto de Cancún A.C.**, me permito solicitar de la manera más atenta, su valiosa colaboración para brindar a la interesada el acceso y las facilidades necesarias que le permitan realizar su estudio de campo dado los objetivos que persigue su tesis de investigación doctoral abordando el tema del Tercer Sector. Todo ello en el entendido de que la información obtenida se manejará en estricta confidencialidad y para fines académicos únicamente.

Agradeciendo su fina atención, se extiende la presente para los fines que estime conveniente la interesada.

ATENTAMENTE

"Casa abierta al tiempo"


Dr. Guillermo Ramírez Martínez

Coordinador del Posgrado en Estudios Organizacionales



27 de enero del 2006

PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN
Asociación Gilberto de Cancún A.C.

Esta propuesta de investigación surge a partir de las inquietudes generadas dados los lamentables desastres naturales ocurridos en los últimos años, en los cuales, ha emergido una organización de la sociedad civil inmediata, para ayudar a los afectados y damnificados; un tipo de organización que actualmente está ganando terreno por encima del gobierno y el sector privado; organizaciones que están siendo reconocidas por su gran labor, y que en el fondo, nadie conoce.

Dadas las características de la organización que ustedes tienen, y su amplio reconocimiento en el nivel local, es que les propongo esta investigación. En ella, se planea hacer un análisis interpretativo de la estructura organizacional de la Asociación Civil, junto con tres variables: la institucionalización de las prácticas por medio de los valores preponderantes, la cooperación y la toma de decisiones, para explicar cómo son estas variables y qué relación existe entre ellas.

Esta investigación, tendría por objetivo principal, conocer y analizar la estructura de una organización poco estudiada hasta ahora -la AC-, para ir mas allá de lo que hasta ahora ha predominado en esta teoría, apoyándome en elementos con una gran carga simbólica -los valores y la cooperación-, y en otros que son comúnmente estudiados -las decisiones-; estableciendo diversos elementos de explicación, que contribuyan a su conocimiento, y a su posterior estudio.

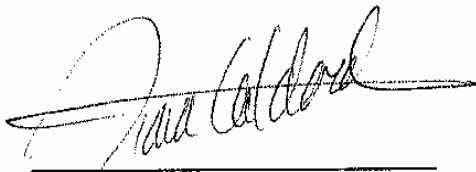
La pregunta esencial de la investigación es:

¿Cómo es la relación de la estructura organizacional de una AC, respecto a la toma de decisiones, los valores y la cooperación; y qué papel juega en la determinación de la identidad estructural?

Esta investigación se apoyará en revisiones teóricas y en el estudio de caso, por lo que se pretende hacer de él, un trabajo con el rigor suficiente para que trascienda, y sea conocida la gran labor que realizan organizaciones como la Asociación Gilberto de Cancún.

Esta investigación tiene fines exclusivamente académicos, y todos los hallazgos en ella, así como el trabajo final, será reportado a ustedes. Así mismo, me pongo a su disposición para, en la medida de lo posible, contribuir con la gran labor que ustedes realizan.

ATENTAMENTE



Mtra. Diana Caldera González

2. Cuestionarios presentados a la OSC

CUESTIONARIO 1

ASOCIACION GILBERTO DE CANCUN

Datos generales

1. ¿Nombre completo de la organización? _____
2. Dirección de la organización _____
3. Teléfono/Fax _____
4. E-mail _____
5. ¿Cuenta con página de Internet? _____ ¿Cuál es la dirección? _____
6. ¿Cuál es el nombre del presidente de la organización? _____

Figura Legal de la Organización

7. ¿Cuál es la figura legal de la organización? _____
8. ¿Por qué se eligió esa figura jurídica? _____
9. ¿Siempre ha existido la misma figura jurídica? _____
Si no, explique ¿por qué? _____

10. ¿La organización es donataria autorizada? _____
11. En caso de que sí, desde cuándo _____

Fundación de la Organización

12. Año de la fundación oficial _____
13. ¿Operaban antes de esta fundación legal? _____ ¿Porqué? (explique)

14. ¿Quiénes fueron los fundadores de la organización? _____

15. De los siguientes grupos ¿de cuáles se apoyó la organización para su fundación?

_____ Sociedad Civil /líderes de OSC

_____ Individuos o familias

_____ Empresarios o Corporaciones

_____ Gobiernos o Agencias Internacionales

_____ Grupos o líderes religiosos

Misión y objetivos de la Organización

16. ¿Cuál es la misión de la organización? _____

¿Por qué decidieron seguir esta misión? _____

Consejo Directivo

17. ¿Cuántos miembros existen en el Consejo Directivo de la organización? _____

18. ¿Quién es presidente del Consejo? _____

19. ¿Cómo se maneja el Consejo Directivo? (marque la opción que aplique totalmente)

_____ Tiene reuniones periódicas

_____ La mayoría de sus miembros participan activamente en la procuración de recursos

_____ La mayoría de sus miembros participan activamente en el monitoreo de la organización

_____ La mayoría de sus miembros participan activamente en la solución de problemas de la organización

_____ Otro(s) ¿Cuál(es)? _____

20. ¿Cómo se eligen los miembros del Consejo Directivo? _____

21. ¿Cuánto tiempo dura un periodo del Consejo? _____

22. ¿Considera que el Consejo Directivo de la organización tiene particularidades que lo hacen especial? _____ ¿Cuáles? _____

23. ¿De dónde provienen los miembros del Consejo?

_____ % Sociedad Civil /Líderes OSC

_____ % Empresarios

_____ % Gobierno o Funcionarios Públicos

_____ % Líderes Religiosos

_____ % Académicos

Descripción de las actividades de la organización

24. ¿Cuál es el tipo de actividades realiza la organización en general? _____

25. ¿Cómo lleva a cabo estas actividades? _____

26. ¿Realiza alguna de las siguientes acciones para realizar las actividades?

_____ La organización pone la idea

- Consigue financiamiento y luego busca operadores
- Recibe demandas de la sociedad civil o de otras OSC
- Se suma a causas ya iniciadas
- Otro (s) (especificar) _____
- _____
- _____
- _____

27. ¿En qué áreas otorga donativos a terceros?

- Educación y capacitación
- Construcción Institucional
- Conservación ambiental
- Desarrollo Comunitario
- Micro crédito
- Derechos Humanos
- Servicios legales
- Investigación
- Publicaciones e información pública
- Arte, cultura y recreación
- Promoción del a Filantropía y el Voluntariado
- Servicio Social
- Apoyo a emergencias
- Cabildeo y fomento a la legislación
- Apoyo a damnificados o afectados por desastres naturales
- Otro (s) (especifique) _____
- _____
- _____

28. ¿Qué tipo de servicios ofrece además de los donativos? (Seleccione una o varias opciones)

- Capacitación (grupos de trabajo seminarios, etc.) para ONG u organizaciones comunitarias
- Asistencia Técnica y consultaría
- Investigación, documentación o publicaciones
- Trabajo de investigación y o procuración de fondos por contrato para otras OSC

_____ Investigación, fomento u organización para el Gobierno u organismos internacionales

_____ Creación de redes

_____ Cabildeo, abogacía y fomento a la legislación

_____ Otro (s) (especifique) _____

Beneficiarios

29. ¿Quiénes son los beneficiados de la organización? _____

30. ¿Cuál es su nivel socio-económico? (Seleccione una o varias opciones)

_____ Alto

_____ Medio

_____ Bajo

_____ Todos

31. ¿Trabajan con grupos que pertenecen a algún grupo indígena o étnico específico? _____

¿Cuál(es)? _____

32. ¿Qué problemática específica viven estos beneficiarios?

_____ Minusválidos

_____ Mujeres

_____ Fármaco dependencia

_____ Marginalidad

_____ Pobreza

_____ Otro (s) (especifique) _____

33. ¿Hasta qué punto las actividades seleccionadas reflejan el interés principal de la organización? _____

Ámbito de actuación

34. ¿Opera con proyectos propios la organización? (Seleccione una opción)
- Siempre
 - Generalmente
 - Ocasionalmente
 - Nunca
35. ¿Cuando no opera proyectos propios, a través de quién trabaja o con quién colabora la organización?
- A través de otras OSC
 - En redes
 - Contrata privados
 - A través del gobierno
 - Voluntariado
36. ¿Cómo actúa la AC cuando ofrece donativos?
- Financia solamente
 - Financia y monitorea los proyectos
 - Financia y participa en la operación
37. ¿Por qué se actúa de esta forma? _____
- _____
- _____
- _____
- _____
38. Los servicios (no donativos como capacitación, cabildeo, etc.) la organización los provee ¿de qué forma? (Seleccione una o varias opciones)
- Directamente
 - A través de otras OSC
 - En redes
 - Contrata privados
 - A través del gobierno
39. ¿Trabaja en redes la organización?
- Siempre
 - Regularmente

_____ Ocasionalmente

_____ Nunca

40. ¿La organización tiene o puede ejercer influencia y/o conseguir apoyo sobre redes locales?

_____ Sí

_____ No

¿Por qué? _____

Manejo de recursos

41. ¿Cuál es el principal origen de los ingresos de la organización?

42. Mencione qué porcentaje corresponde a cada uno de los siguientes actores al recibir donativos

Fuentes	%
Fuentes locales	
Donaciones pequeñas (sociedad en general)	
Donaciones importantes de individuos, familias	
Contribuciones Corporativas	
Donativos o Convenios con Gobiernos Locales, Estatales	
Donativos de otras OSC	
Otros	
Fuentes internas	
Cuotas (miembros)	
Rendimiento Patrimonial	
Donativos o Convenios con Gobiernos Nacionales	
Servicios (venta de)	
Otros	

Fuentes internacionales	
Asistencia Oficial para el desarrollo (gobiernos y agencias)	
Contribuciones Corporativas	
Donaciones de individuos o legados	
Donaciones de Fundaciones o Fondos	
Donaciones de OSC	
Otros	

43. ¿Cómo la organización hace frente a gastos emergentes?

Manejo, aplicación y distribución de recursos

44. ¿La organización posee recursos propios que generen ingresos?

_____ Si
_____ No

45. Si la respuesta es sí, indique el tipo

_____ Fondos propios
_____ Bienes raíces
_____ Negocios propios
_____ Otro (s) (especifique) _____

46. ¿Cómo garantiza la organización su sustentabilidad en el largo plazo?

47. Indique un estimado de la estructura de los gastos de la AC en porcentajes del total de egresos

_____ % donativos a otras OSC y/o individuos

- _____ % Gastos de operación de programas propios
 - _____ % Costos de administración
 - _____ % Otros (especifique) _____
-

48. Indique en qué áreas destinan más recursos

- _____ Educación y capacitación
 - _____ Construcción Institucional
 - _____ Conservación ambiental
 - _____ Desarrollo Comunitario
 - _____ Microcrédito
 - _____ Derechos Humanos
 - _____ Servicios legales
 - _____ Investigación
 - _____ Publicaciones e información pública
 - _____ Arte, cultura y recreación
 - _____ Promoción del a Filantropía y el Voluntariado
 - _____ Servicio Social
 - _____ Apoyo a emergencias
 - _____ Cabildeo y fomento a la legislación
 - _____ Otro (s) (especifique) _____
-
-

49. ¿Han pensado en alguna forma de autofinanciamiento? _____ ¿Cuál?

CUESTIONARIO 2 (Continuación)

ASOCIACION GILBERTO DE CANCUN

Donativos

1. ¿Qué requisitos pide la organización para otorgar donativos a terceros?

2. ¿Cómo informa a los interesados la forma para obtener donativos o sobre como solicitarlos?_____

3. ¿Tienen procedimientos establecidos para aceptar las solicitudes de apoyo?

_____ Si

_____ No

¿Cuáles?_____

Recursos humanos

4. ¿Por cuántas personas está compuesta la organización? _____

5. ¿Cuántos voluntarios participan en la organización? _____

6. ¿Cuál es su nivel educativo? _____

7. ¿Cómo se puede ser voluntario en la organización?, ¿Qué procedimiento se sigue?

8. ¿Cuántos empleados remunerados tiene la organización? _____

9. ¿Cuál es el número de empleados de medio tiempo y de tiempo completo en la organización? _____

10. ¿Cuál es el nivel educativo promedio de los empleados de la organización? _____

11. ¿Cuenta con diferentes áreas o departamentos la organización? _____ ¿Cuáles?

12. ¿Qué áreas considera usted más importantes en la organización y porqué?

13. ¿Cómo es su relación con las Universidades o Centros de Educación Superior?

_____ Intensa

_____ Regular

_____ Baja

_____ No existe

¿Por qué? _____

14. ¿Hay académicos en sus comités asesores? _____ ¿Por qué? _____

15. ¿Hay académicos en sus consejos directivos? _____

¿Por qué? _____

Relación con el entorno

16. ¿Con quiénes se relacionan para llevar a cabo sus actividades? _____

17. ¿Con qué actores se relaciona principalmente (indicar número de importancia de la relación empezando con el número 1 para el más importante)?

Orden de importancia	Actor
	Iglesia
	Gobierno local
	Gobierno Estatal
	Delegaciones de Gobierno Federal
	ONG
	Organizaciones Comunitarias
	Otras OSC (Clubes Rotarios por ejemplo)
	Sindicatos
	Ejercito
	Empresas
	Escuelas
	Otro (especifique)

18. ¿Cuál es el radio de acción de la organización?

- _____ Estatal
- _____ Regional (varios municipios)
- _____ Municipal
- _____ Local (ciudad, pueblo)

19. Número de proyectos operados directamente en el último año _____

20. Número de proyectos realizados en el último año _____

21. Localización geográfica (municipio, localidad, etc.) de los principales proyectos del año anterior _____

22. ¿Cómo se comunica la organización con su comunidad? _____

23. Desde su perspectiva ¿Qué tan conocida es la organización en su comunidad?

24. ¿A qué le atribuye este conocimiento? _____

25. ¿Tiene la organización presencia en los medios locales? _____

26. ¿Hacen algún tipo de campaña de información para difundir a la organización? _____

¿De qué forma? _____

Rendición de cuentas

27. ¿Publica la organización reportes de sus actividades?

_____ Sí

_____ No

En caso de que sí, ¿cada cuánto tiempo? Y ¿a quién? _____

28. Estos informes ¿Se hacen públicos?

_____ Si

_____ No

En caso de que sí, indique de qué forma:

_____ Se publican en folletería que se distribuye a miembros de la organización

_____ Se publican en folletería que se distribuye al público en general

_____ Se publican en medios impresos

_____ Se publican en Internet

29. ¿Cuenta la organización con guías de consulta para los interesados en participar en las actividades o para ser benefactor o beneficiario de ellas?

_____ Si

_____ No

¿Por qué? _____

30. ¿Lleva la organización a cabo auditorías externas a sus estados financieros?

_____ Si

_____ No

Forma organizacional

31. ¿De qué forma está estructurada la organización? _____

32. ¿Existe un organigrama formal? _____

33. En este organigrama ¿Cómo figuran los voluntarios? _____

34. ¿Quién tiene la jerarquía más alta en la organización? _____

35. ¿Esta estructura fue diseñada o es resultado de cómo ha funcionado la organización?

36. Con esta estructura ¿han tenido dificultades para llevar a cabo sus actividades? _____

37. ¿Por qué? _____

38. Con esta estructura ¿quién es el encargado o los encargados de la toma de decisiones?

39. ¿Han tenido dificultades al actuar así? _____ ¿Por qué? _____

Identificación en imagen organizacional

40. Desde su punto de vista ¿qué valores imperan en la organización? ¿Y por qué lo cree así?

41. ¿Cree que todos los miembros de la organización (empleados y voluntarios) se sienten identificados con ella? _____

¿A qué lo atribuye? _____

42. Según la experiencia ¿quiénes se encuentran más comprometidos con la organización, los empleados o los voluntarios? _____ Y ¿Por qué lo cree así? _____

43. ¿Cómo definiría a la organización? _____

44. Considera usted que las organizaciones y los individuos ajenos a la organización la perciben de la misma forma que ustedes? _____ ¿Por qué? _____

45. Han tenido dificultades o conflictos con algunas organizaciones y/o individuos ajenos a la organización para llevar a cabo sus actividades? _____ ¿Por qué y de qué forma? _____

46. ¿Qué factores considera usted que tiene la organización que la hacen diferente de las otras organizaciones de la sociedad civil? _____

Vista al largo plazo

47. ¿Cuál es la visión de la organización? _____

48. ¿Qué actividades concretas considera usted vitales para alcanzar dicha visión?

49. ¿Qué cambios haría usted a la organización para que funcione de mejor forma?

50. ¿Considera usted que es necesario que la organización entable relaciones con más actores? Sea para conseguir recursos o para que sea re-conocida en otros espacios?

¿Por qué? _____

3. Glosario de abreviaturas

AC: Asociación Civil.
AGC: Asociación Gilberto de Cancún.
CC: Creaciones Cancún.
CEMEFI: Centro Mexicano para la Filantropía.
CLUNI: Clave Única de Inscripción al Registro Federal de OSC.
CRECE: Centros Regionales para la Competitividad Empresarial.
DIF: Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia.
EO: Estudios Organizacionales.
ES: Economía Social.
FIDEPAL: Fideicomiso para el mejoramiento integral y el desarrollo de las artesanías derivadas de la industria de la palma.
FONAES: Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad.
INDESOL: Instituto de Desarrollo Social.
ISR: Impuesto Sobre la Renta.
NIE: Nuevo Institucionalismo Económico.
NPO: Non Profit Sector (Sector No Lucrativo).
NPS: Non Profit Organizations (Organizaciones No Lucrativas).
ONG: Organización No Gubernamental.
ONU: Organización de las Naciones Unidas.
OSBL: Organisations à but non lucrative (Organización sin fines de Lucro).
OSC: Organización (es) de la Sociedad Civil.
OTS: Organizaciones del Tercer Sector.
SAT: Sistema de Administración Tributario.
SC: Sociedad Civil.
SEDESOL: Secretaría de Desarrollo Social.
SEGOB: Secretaría de Gobernación.
SHCP: Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
TO: Teoría de la Organización.
UAMI: Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa.
XBAAL: Marca que distribuye la empresa CC con los productos de la gente capacitada en la AGC. Su significado es “mujer” en maya.