

UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

**ANÁLISIS ORGANIZACIONAL E INSTITUCIONAL.
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL: ESTUDIO DE CASO
EN EL BANCO DE MÉXICO**

IDÓNEA COMUNICACIÓN DE RESULTADOS
QUE PRESENTA

EZEQUIEL ALPUCHE DE LA CRUZ

PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

Director de Tesis: Dr. Juan Castaingts Teillery

MÉXICO, DF., SEPTIEMBRE DE 2009

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1	
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO: ANÁLISIS DE LAS VARIABLES PROPIAS DE LA TEORÍA ORGANIZACIONAL		
1.1. Poder.....	7	
1.2. Estrategia.....	14	
1.3. Estructura.....	31	
1.4. El Nuevo Institucionalismo: un enfoque sociológico.....	36	
1.5. Teoría de la Regulación.....	42	
1.6. Desempeño Organizacional.....	55	
1.7. Dramaturgia Social.....	58	
1.8. El Juego como instrumento de la acción organizada.....	63	
1.9. La Sociología de las Organizaciones.....	75	
CAPÍTULO II. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL E INSTITUCIONAL: ESTUDIO DE CASO EN EL BANCO DE MÉXICO		
2.1. Estrategia.....	88	
2.2. Estructura.....	92	
2.3. El actor y el sistema: estructura de la economía mexicana.....	96	
2.4. Historia de la Organización.....	114	
2.5. Operaciones día a día: el manejo de los indicadores del desempeño.....	130	
CAPÍTULO III. EL MÉTODO CUALITATIVO EN EL ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.....		136
CAPÍTULO IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN. EVIDENCIA EMPÍRICA Y FUERZA DISCURSIVA DE LOS PARTICIPANTES.....		148
CONCLUSIONES.....		156
SUGERENCIAS.....		164
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		165
GLOSARIO.....		170

ANEXOS.....	172
-------------	-----

INTRODUCCIÓN

El objetivo de la presente investigación es poder apreciar las interrelaciones existentes entre el actor, el sistema y la adopción e implementación de las estrategias y la manera en que impactan el desempeño de la organización objeto del presente estudio. Para ello, ha sido necesario tomar en consideración los alcances y limitaciones de la propia teoría organizacional así como de la metodología propuesta en el presente análisis. Asimismo, se ha efectuado una integración –en la medida de lo posible-, entre la teoría de las organizaciones y la teoría económica, pues consideramos que en el presente estudio es indispensable. En el espectro de las organizaciones públicas mexicanas, existen organismos que por su importancia en la vida económica, política, social o cultural, ocupan un lugar central en la toma de decisiones del país. Tal es el caso del Banco de México, objeto del presente estudio, organismo clave del Sistema Financiero Mexicano y el responsable de conducir la política monetaria de la nación (Art. 28 de nuestra Carta Magna). Por esa razón, la imbricación de las teorías económica y organizacional se convierte en un requerimiento de primer orden para comprender el grado de complementariedad existente entre ambas así como de los alcances que nos ofrecen en este marco contextual.

Para el desarrollo del presente análisis, hemos tomado como referencia teórica, los alcances de las propuestas de Crozier y Friedberg contenidas en su obra *El actor y el sistema* (1990), en la cual la metáfora del juego es considerada el foco de la interacción de los individuos en los niveles organizacionales y societales. Consideramos que en el presente trabajo se ha hecho una extrapolación ahora ya no en un primer nivel de análisis, es decir, del individuo considerado como actor y la organización como sistema, sino en un nivel donde la organización –como parte medular del sistema económico mexicano- asume el papel de *actor* y el Sistema Económico Mexicano en conjunto, en su papel del *sistema*.

El presente trabajo –en nuestra perspectiva-, estaría incompleto si no incluye aspectos decisivos para entender el papel de los individuos en las organizaciones. A modo de integración y para poder verificar la evolución de la organización en sus aspectos organizacional, económico, histórico y social, hemos adoptado a *la*

estrategia como variable clave para poder comprender los aspectos antes mencionados así como poder complementarlos con otras dimensiones que aportan una gran riqueza a los estudios organizacionales, a saber: la dimensión política y la antropológica.

Para cumplir con tal propósito, se han incluido los estudios sobre el poder, el nuevo institucionalismo en su versión sociológica y la teoría de la regulación como un enfoque alternativo –punto de vista francés- del Nuevo Institucionalismo Económico estadounidense, el estudio de las formas estructurales, la dramaturgia y la sociología de las organizaciones. Un aspecto fundamental que no podemos omitir, es dejar plasmada la parte humana de las organizaciones, pues ellas están conformadas por personas con sentimientos y aspiraciones (Enriquez, citado en Montaña, 2007), pues existe una tendencia a priorizar a la organización en sí misma y olvidar la parte humana que las mismas.

En el caso del Banco de México, al ser un organismo autónomo en el ejercicio de sus funciones y entidad pública de la más alta importancia, por su origen, nace dentro de la estructura de la Administración Pública Mexicana. Por tal razón, en sus inicios fue considerada una organización más del gobierno mexicano, aunque con atribuciones distintas, pues el motivo que originó su fundación fue contar con un organismo que se encargara de la emisión de moneda, como prestamista de última instancia, agente financiero del gobierno y prestamista de última instancia del gobierno federal. Para el logro de sus objetivos, el organismo trabajaría de manera coordinada con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), tal situación prevaleció hasta 1993 cuando el H. Congreso de la Unión le otorga la autonomía institucional (Turrent, 2005).

Las organizaciones llamadas burocráticas, se caracterizan por la superioridad técnica, la regla impersonal y la racionalidad instrumental (Weber, 1964) lo cual las determina y las proyecta en la consecución de sus objetivos. El Banco de México, al ser un organismo público autónomo, nace precisamente con las características que señala Weber (1964), sobre todo cuando ponemos atención en la serie de herramientas estadísticas, econométricas y matemáticas utilizadas para observar la evolución de sus reportes financieros, el comportamiento de la inflación –incremento generalizado y sostenido del nivel de precios en la

economía-, la evolución de los agregados monetarios –en el capítulo II del presente trabajo se detallan con precisión-, el comportamiento del tipo de cambio, entre otros. Lo acentuado de su carácter técnico permite considerarla en este apartado.

En el capítulo I, el esfuerzo va encaminado a lograr una selección de la teoría organizacional extensa y de gran riqueza, para poder encaminar nuestro estudio desde un punto de vista teórico, el cual incluye variables como la estrategia –considerada central en este trabajo-, el poder, la estructura, la dramaturgia, el Nuevo Institucionalismo con un enfoque sociológico y el juego como instrumento de la acción organizada. Del conjunto de variables, hemos considerado a *la estrategia* y *el juego* como pilares de nuestra investigación. Se aclara, en primer lugar, que mediante la adopción de diversas estrategias –a veces impuestas a la organización por el Gobierno Federal y en otras consensuadas por así requerirlo las circunstancias por las que atravesaba el país- son una condición *sine qua non* para entender el desempeño de la organización en cada una de las etapas de autonomía.

En el capítulo II, se presenta un breve esbozo a manera de integración de las teorías organizacional y económica pertinentes para el presente estudio de caso, las variables antes citadas se extrapolan al estudio de caso en particular, tomando como base teórica los alcances de la teoría de Crozier y Friedberg en *El actor y el sistema* (1990) el cual –en nuestro punto de vista- ofrece alcances satisfactorios para poder mostrar tales interacciones: el actor es un organismo central y de vital importancia en el Sistema Social más amplio del cual forma parte (Pfeffer y Salancik, 1977), por lo tanto, se hace patente la necesidad de enumerar y hacer un despliegue de las características del sistema, es decir, lo que en el presente estudio he denominado *Estructura de la Economía Mexicana*.

En el capítulo III, el foco de nuestro análisis, gira en torno de los aspectos metodológicos en los cuales hemos sustentado nuestro trabajo de investigación. En un primer momento, se aborda la cuestión de la *etnografía* como descripción y la *etnología* como análisis (Lévi-Strauss, citado en Castaingts, 2009). Es decir, la etnografía, como una recreación y descripción minuciosa, al detalle, de un grupo social particular, en tanto que la *etnología* puede valerse de la utilización de

diversos métodos en el análisis de un determinado fenómeno social. La enorme valía de la etnografía reside en que nos permite pisar el terreno, actuar, interactuar e interpretar con nuestra propia potencia argumentativa el discurso de los participantes de la organización en todos los niveles.

La riqueza del método etnometodológico –así como el mayor reto que implica su utilización- reside en los alcances explicativos que nos ofrece en el curso de la investigación y en la interpretación de los comportamientos, actitudes, aspiraciones, saberes, mitos, rituales y formas de pensar de los miembros de la organización. En una visión de conjunto de nuestra investigación, el mayor reto será ligar el marco teórico, la metodología usada en el presente estudio y los resultados obtenidos sobre el terreno.

Objetivos

General: Análisis del desempeño organizacional del Banco de México desde la perspectiva del actor y el sistema.

Específicos:

- Establecer el impacto de la adopción de una determinada estrategia en cada una de las etapas de autonomía y su contribución al desempeño de la organización.
- Determinar cuál de los indicadores resulta ser el más relevante para explicar el desempeño de la organización así como su grado de correspondencia con la estrategia adoptada para explicar el desempeño de la organización a partir de la etapa de autonomía institucional 1994.

La siguiente pregunta de investigación guiará el presente trabajo:

¿Cuál es el desempeño organizacional del Banco de México desde la perspectiva del actor y el sistema?

Hipótesis

El desempeño organizacional del Banco de México, está ligado de manera ineluctable a la autonomía institucional que le fue otorgada en 1994; sin embargo, por lo que respecta a las decisiones que toma y como organismo público clave del Sistema Económico y Financiero Mexicano influye de manera decisiva en la sociedad.

La adopción e implementación de estrategias, el apego a su normatividad, su interrelación con el resto de las entidades del sistema así como sus referentes institucionales nos darán luz sobre el grado de desempeño de la organización.

Se pretende demostrar el grado de desempeño organizacional del Banco de México a la luz de las estrategias utilizadas en cada una de las etapas de autonomía pero principalmente en la fase de autonomía institucional de 1994.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO: ANÁLISIS DE LAS VARIABLES PROPIAS DE LA TEORÍA ORGANIZACIONAL

1.1. PODER

La clasificación hecha por Max Weber en su obra *Economía y Sociedad* (1964), nos remite invariablemente a la noción de *dominación*, señalando que “es un estado de cosas por el cual una voluntad manifiesta (“mandato”) del dominador” o de los “dominadores” influye sobre los actos de otros (del “dominado” o de los “dominados”), de tal suerte que en un grado socialmente relevante estos actos tienen lugar como si los dominados hubieran adoptado por sí mismos y como máxima de su obrar el contenido del mandato (“obediencia”).

“Consideramos que a partir de aquí, estamos en condiciones de poder realizar la clasificación en los tres tipos puros de la dominación legítima, de acuerdo con Weber (1964):

a) “Dominación de tipo Legal: en virtud de estatuto. Su tipo más puro es la dominación burocrática. Su idea básica es: que cualquier derecho puede crearse y modificarse por medio de un estatuto sancionado correctamente en cuanto a la forma. La asociación dominante es elegida o nombrada, y ella misma y todas sus partes son *servicios*. Un servicio (parcial) heterónomo y heterocéfalo suele designarse como autoridad. El equipo administrativo consta de *funcionarios* nombrados por el señor, y los subordinados son miembros de la asociación (“ciudadanos”, “camaradas”).”

b) “Dominación de tipo Tradicional: en virtud de creencia en la santidad de los ordenamientos y los poderes señoriales existentes desde siempre. Su tipo más puro es el del dominio patriarcal. La asociación de dominio es comunización; el tipo del que ordena es el “señor”, y los que obedecen son “súbditos” en tanto que el cuerpo administrativo lo forman los “servidores”. Se obedece a la persona en virtud de su dignidad propia y, santificada por la tradición: por fidelidad. El

contenido de las órdenes está ligado por la tradición, cuya violación desconsiderada por parte del señor pondría en entredicho la legitimidad de su propio dominio, basado exclusivamente en la santidad de aquéllas”.

c)“Dominación de tipo Carismática, en virtud de devoción afectiva a la persona del señor y a sus dotes sobrenaturales (carisma) y, en particular: facultades mágicas, revelaciones o heroísmo, poder intelectual u oratorio. Lo siempre nuevo, lo extracotidiano, lo nunca visto y la entrega emotiva que provocan constituyen aquí la fuente de la devoción personal. Sus tipos más puros son el dominio del profeta, del héroe guerrero y del gran demagogo” (Weber, 1964: 706-711).

El análisis de la variable *poder* es de enorme importancia en ambas esferas: la organizacional y la social. En la primera, podemos ver de manera clara que la toma de decisiones está estrechamente relacionada con la autoridad, es decir, con la persona o grupo de personas que ejercen el poder dentro de una determinada organización; a fin de cuentas, una organización como constructo cultural, no es sino el reflejo de las acciones de los individuos organizados y que comparten un objetivo común. Por lo que toca al segundo caso, en el ámbito societal, el ejercicio del poder recae en una persona o grupo de personas a quienes, en el sentido weberiano, la comunidad ha delegado autoridad a través de distintos procedimientos legítimos.

Otro punto que vale la pena señalar, es el relacionado con los diversos tipos de sociedades en los cuales el poder se ejerce: en una sociedad primitiva, por ejemplo, el poder lo ejercerá un Consejo de Ancianos, debidamente facultados por la comunidad para ejercer el poder y, a primera vista, pareciera que en tales sociedades el poder es ilimitado; sin embargo, no lo es pues las sociedades desde sus más antiquísimas formas están sujetas a instituciones y, bien sabemos, éstas se clasifican en *formales e informales* (North, 1993) -las primeras entendidas como el conjunto de leyes que norman el comportamiento del individuo en sociedad y las segundas como las creencias y costumbres de una sociedad

particular que es muy difícil cambiar por decreto- y, en no pocos casos, la influencia de éstas últimas a menudo es mayor que la de las instituciones formales. En este punto, queda perfectamente comprendida una sociedad patriarcal.

Una dominación de tipo legal, en nuestra opinión, está fuertemente respaldada por el sistema legal en el cual impera; los procesos electorales en las democracias modernas son un ejemplo claro del ejercicio de la dominación de tipo legal; sin embargo, puede comprender otro tipo de autoridad o del ejercicio del poder que no pasa precisamente por medio de elecciones democráticas, sino más bien con el consenso dentro de los diversos tipos de organizaciones y que al fin de cuentas posee un entramado legal que lo sustenta.

En cuanto a la dominación de tipo carismática, creemos que se fundamenta en aquello que los hombres han llamado "el poder que otorga la gracia", es decir, el carisma o la cualidad específica que posee un individuo y que lo distingue de los demás precisamente por su inteligencia, capacidades extraordinarias en el arte de la guerra, habilidades retóricas del buen orador, etcétera.

Weber (1964) señala también la importancia de la *dominación burocrática*, consistiendo básicamente en una coordinación que tiene como primacía la racionalidad en las sociedades modernas en lo tocante a reglas, funciones y jerarquías.

"Las funciones específicas de la burocracia moderna quedan expresadas del modo siguiente:

- I. "Rige el principio de las atribuciones oficiales fijas, ordenadas, por lo general, mediante reglas, leyes o disposiciones del reglamento administrativo, es decir, 1) existe una firme distribución de las actividades metódicas –consideradas como deberes oficiales- necesarias para cumplir los fines de

organización burocrática. 2) Los poderes de mando necesarios para el cumplimiento de estos deberes se hallan igualmente determinados de un modo fijo, estando bien delimitados mediante normas los medios coactivos que le son asignados (medios coactivos de tipo físico, sagrado o de cualquier otra índole) y 3) para el cumplimiento regular y continuo de los deberes así distribuidos y para el ejercicio de los derechos correspondientes se toman las medidas necesarias con vistas al nombramiento de personas con aptitudes bien determinadas”.

- II. “Rige el principio de la *jerarquía funcional* y de la tramitación, es decir, un sistema firmemente organizado de mando y subordinación mutua de las autoridades mediante una inspección de las inferiores por las superiores, sistema que ofrece al dominado la posibilidad sólidamente regulada de apelar de una autoridad inferior a una instancia superior. Cuando este tipo de organización ha alcanzado todo su desarrollo, tal jerarquía oficial se halla dispuesta en forma *monocrática*”.

- III. “La administración moderna se basa en documentos (expedientes) conservados en borradores o minutas , y en un cuerpo de empleados subalternos y de escribientes de toda clase. El conjunto de los empleados que trabajan a las órdenes de un jefe junto con sus archivos de documentos y expedientes constituye un “negociado” (llamado con frecuencia “despacho” cuando se trata de empresas privadas)”.

- IV. “La actividad burocrática, por lo menos toda actividad burocrática especializada –y es ésta la específicamente

moderna- presupone normalmente un concienzudo aprendizaje profesional. Esto resulta válido tanto para los jefes y empleados modernos de una empresa privada como para los funcionarios públicos”.

- V. “En un cargo propiamente dicho, su desempeño exige todo el rendimiento del funcionario, sin detrimento de la circunstancia de que pueda estar bien determinado el tiempo que esté obligado a permanecer en la oficina cumpliendo con sus deberes”.

- VI. “El desempeño del cargo por parte de los funcionarios se realiza según normas generales susceptibles de aprendizaje, más o menos fijas y más o menos completas” (*ídem*: 716-718).

Es decir, lo que Weber deja sentado en su análisis, es que la burocracia es la forma moderna de dominación más extendida en el mundo y no se reduce a la esfera pública sino que también la podemos observar en las organizaciones privadas; aunque dicho sea de paso, su estudio lo enfocó fundamentalmente al estudio de la burocracia de tipo gubernamental.

“La estructura burocrática es en todas partes un producto tardío de la evolución. Cuanto más retrocedemos en el proceso histórico tanto más típico nos resulta para las formas de dominación el hecho de la ausencia de una burocracia y de un cuerpo de funcionarios. La burocracia tiene un carácter “racional”: la norma, la finalidad, el medio y la impersonalidad “objetiva” dominan su conducta” (*ídem*: 752).

Otra característica que distingue a la forma de dominación burocrática, es el carácter “racional” de la misma; la cual podemos entender en un sentido un tanto restringido para este caso, puesto que Weber lo relaciona mayormente con la

“competencia técnica” que deben poseer los actores en el desempeño de sus actividades en el día a día de las organizaciones públicas o privadas.

Por lo que respecta, a la forma de organización de carácter burocrática y “racional” en el sentido weberiano del término, es importante mencionar el contexto bajo el cual se toman las decisiones en este tipo de organizaciones. Así, podemos ver que en las organizaciones públicas, donde privan todo tipo de conductas que pueden ser calificadas como negativas (pero que no es exclusivo de las organizaciones públicas sino que tales conductas las podemos ver también en los organismos privados) la forma en que se toman las decisiones que atañen e impactan directamente el funcionamiento de la organización puede ser ilustrativo analizarlo: podemos hablar entonces de luchas de intereses, cuestiones ideológicas, fuertes pugnas entre individuos y grupos por el control de la organización, el presupuesto, entre otros; Sin embargo, tal como lo señala Weber, los dominados deberán acatar las órdenes del dominador o dominadores.

“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” (Mouzelis, 1975: 134).

Una apreciación por lo que toca a este punto, es la existencia de complejos problemas políticos al interior de las organizaciones –que, reiteramos no es exclusivo de las organizaciones públicas, aunque esta tendencia se presenta con mayor fuerza allí- por tomar ventaja de la situación y, de manera ineluctable, repercute en las estructuras, procesos y toma de decisiones en ambientes complejos donde la *negociación* se hace necesaria para llegar a consensos y tomar las decisiones que la beneficien y, por supuesto, tal toma de decisiones se hará bajo condiciones de incertidumbre debido a la complejidad de los ambientes tanto internos como externos de la organización.

“La principal debilidad de las teorías sociológicas sobre la burocracia, que acabamos de examinar, se debe a que tratan de explicar el desarrollo y mantenimiento de los procesos “burocráticos” sin tener en cuenta los problemas de gobierno que de todos modos plantea el funcionamiento de una organización y a los cuales responden esos procesos burocráticos” (Crozier, 1974: 65).

Otra cuestión que vale la pena mencionar, es que también Weber postula su *tipo ideal de burocracia* donde nuevamente señala la necesidad de que se la observe como una construcción conceptual que ha sido expuesta no para llevarla a la práctica sino para que se adopte como tipo de lo que debe ser la moderna burocracia y enfatiza en un punto: la racionalidad será entendida como la adecuación de los medios a los fines de la organización; en otras palabras, la búsqueda de la eficiencia.

“En el tipo ideal de burocracia de Weber existe una notoria dualidad. Por un lado, contiene elementos empíricos inducidos por observación de ciertas características presentes en organizaciones concretas. Por otro, contiene suposiciones acerca de los atributos de tales elementos (de su eficiencia, por ejemplo), suposiciones que se desprenden de la racionalidad predicada como característica básica del tipo ideal” (*ibídem*: 57).

Como el propio Weber (1964) señaló en su obra, el *tipo ideal de burocracia* fue postulado no para llevarlo a la práctica sino para tomar un referente de cómo debían ser las organizaciones burocráticas. Una aportación de enorme importancia, la podemos encontrar en Robert Merton, quien pone de manifiesto la relación existente dentro de las organizaciones entre reglas, funciones y jerarquías.

“Es obvio que las inadecuaciones de orientación que implican incapacidad adiestrada se derivan de fuentes estructurales. El proceso puede recapitularse brevemente. 1) Una burocracia eficaz exige seguridad en las reacciones y una estricta observancia de las reglas; 2) Esta observancia de las reglas lleva a

hacerlas absolutas; ya no se consideran relativas a un conjunto de propósitos; 3) Esto impide la rápida adaptación en circunstancias especiales no claramente previstas por quienes redactaron las reglas generales; 4) Así, los mismos elementos que conducen a la eficacia en general producen ineficacia en casos específicos” (Merton, 1984: 280).

Queda claramente de manifiesto que, en ausencia de una perfecta coordinación, entre las distintas unidades y subunidades de una organización ya sea pública o privada; el obstáculo permanente a los flujos de información, la falta de claridad en el reconocimiento de los límites para cada nivel de autoridad, el oportunismo y egoísmo de los actores, la ausencia de compatibilidad entre los objetivos individuales y los organizacionales así como la existencia de asimetrías de diversa índole, repercutirán de manera inevitable en el desempeño de la organización.

1.2. ESTRATEGIA

Para el análisis de esta variable, ha sido necesario hacer una revisión de la literatura existente en el campo de la administración. Bajo esta perspectiva, consideramos que las aportaciones de James Brian Quinn (1993) son las apropiadas para abordar la presente temática. De acuerdo con el autor, para lograr un entendimiento a cabalidad, haremos una diferenciación entre los siguientes conceptos: *estrategia, objetivos o metas, políticas y programas*.

“En el campo de la administración, una *estrategia*, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes”.

“Las *metas u objetivos* establecen *qué* es lo que se va a lograr y *cuándo* serán alcanzados los resultados, pero no establecen *cómo* serán logrados. Las metas principales –aquéllas que afectan la dirección general y viabilidad de la entidad- se llaman *metas estratégicas*”.

“Las *políticas* son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción. Estas reglas, muchas veces toman las formas de decisiones de contingencia para resolver los conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos”.

“Paso a paso, los *programas* especifican, la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos. Los programas ilustran cómo dentro de los límites establecidos por las políticas, serán logrados los objetivos”.

“Las *decisiones estratégicas* son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia” (Quinn, 1993: 5).

La definición de *estrategia* que nos ofrece L. Poirier es, en ese sentido, de mayor amplitud pues toma en cuenta las acciones de los competidores y, por su supuesto, de la interacción que tiene lugar entre ellos. Primero, interacción entre personas o grupos; segundo, búsqueda para alcanzar un objetivo; tercero, propósito de hacer algo; cuarto, pensar, concebir su acción; y quinto, determinar las operaciones para lograr el fin proyectado. Todos estos elementos se encuentran presentes en la formulación de las estrategias empresariales. Debe notarse además, que la estrategia implica dos elementos más: una racionalidad limitada y procesal, que son elementos claves de los sistemas administrativos (Castaingts, 2000: 161).

A manera de complemento, resulta interesante incluir otros puntos de vista sobre las estrategias ya sea en el nivel organizacional o de la sociedad. Desde la

antigüedad, el hombre utilizó las estrategias para sobrevivir en un entorno adverso, ya sea que dichas estrategias estuvieran enfocadas a defenderse del enemigo o que estuvieran dirigidas para allegarse recursos como alimentos, vestido, techo, etcétera. Durante la Grecia clásica, el arte de la guerra adquirió una notable importancia: la conquista de nuevos territorios, el avance sobre otras culturas, la imposición de determinadas costumbres y leyes, la defensa del honor y de la patria, fueron elementos que tuvieron enorme resonancia en la utilización de estrategias. De hecho, la palabra estrategia proviene del griego y significa "el arte de hacer la guerra" (Makridakis, 1993) y es un término que tuvo su origen en la esfera militar pero que en la actualidad aplica para el mundo de los negocios.

"Por millones de años, la competencia natural evolucionó sin estrategia. Por oportunidad y las leyes de la probabilidad, los competidores encontraron las combinaciones de recursos que mejor se apegaran a sus diferentes características. Esta no fue estrategia pero la selección natural darwiniana, basada en la adaptación y la sobrevivencia del más apto sí. El mismo patrón existe en todos los sistemas de vida, incluyendo los negocios" (Henderson, 1989: 140).

En nuestra opinión, el proceso de creación e implementación de las estrategias es tan antiguo como el origen de la humanidad. Así, podemos observar el uso de las estrategias en los fenicios para realizar sus proyectos de navegación, las vemos en los egipcios para la construcción de sus monumentales pirámides, estuvieron presente en los antiguos griegos en sus ya famosas batallas y, no menos importante, en los lidios cuando decidieron acuñar las primeras monedas metálicas en la historia del hombre. La estrategia es consustancial al hombre tanto antiguo como de nuestros días, para sobrevivir en ambientes adversos sobre los cuales no tienen control.

La tendencia en la actualidad es adaptar los aspectos estratégicos desde un punto de vista militar al mundo de las corporaciones, en su afán por conquistar los mercados a través de la colocación exitosa de sus productos y servicios a escala mundial y, con mayor énfasis, en la era de los mercados globalizados es una

constante. Surgen así, diversas posturas y corrientes teóricas que señalan la importancia de clasificar las estrategias de acuerdo con el aspecto que toma mayor preponderancia.

En esa misma línea argumentativa, nos parece de enorme valía señalar que de acuerdo a la nueva configuración de la economía mundial, donde la presencia de la gran corporación es determinante, el análisis del posicionamiento en la industria y el análisis del poder nos da una señal clara de que las estrategias y específicamente el estratega en las organizaciones (independientemente del tamaño de la misma; sin embargo, en este apartado el foco será la gran corporación multinacional) deberá ser flexible, es decir, tendrá siempre la capacidad de adaptación a las diferentes circunstancias que le impone el ambiente. Para efectuar con éxito tal cometido, el estudio realizado por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999) clarifica el panorama desde esta perspectiva y, será sin duda, de gran utilidad.

Lo más notable de la escuela de posicionamiento ha sido una idea simple y revolucionaria, con aspectos positivos y negativos. La escuela de posicionamiento argumentó que sólo unas pocas estrategias clave –como las posiciones en el mercado económico- son deseables en una industria determinada: aquellas que pueden ser defendidas contra los competidores existentes y los futuros.

“Al difundir esta lógica por las industrias, la escuela de posicionamiento terminó con una cantidad limitada de estrategias básicas, o al menos categorías de estrategias, como por ejemplo diferenciación de productos y amplitud de mercado centralizada. Éstas fueron llamadas *genéricas*” (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999: 111-112).

Haciendo justicia a las aportaciones de cada autor, debemos señalar que el repunte de esta escuela se presenta a raíz de la publicación de *Competitive Strategy* (Porter, 1980 citado en Mintzberg, et., al. 1999) y en la cual se enfatiza en la importancia de la industria y en los segmentos de mercado y de la

conveniencia de realizar un análisis industrial competitivo que se materializarían a través de diferenciación de producto y de la amplitud de los mercados.

Siguiendo la misma línea argumentativa, señalaremos que la escuela de posicionamiento tiene sus orígenes en la ciencia económica pero, de manera importante, ha estado enormemente influida por las doctrinas militares que desde la antigüedad hicieron su aparición en este campo: *El Arte de la Guerra* de Sun Tzu en la antigua China en la cual, aparecen los lineamientos, a manera de manual que el estratega debe seguir al pie de la letra para que su estrategia tenga éxito. Algo que también se enfatiza es el uso de estratagemas (o el uso del engaño y la mentira) para lograr el objetivo deseado. Asimismo, la influencia de Von Clausewitz está presente y representa el punto de vista de un teórico occidental de las doctrinas militares.

En el modelo de análisis competitivo de Porter (1982), debemos siempre tomar en cuenta que distinguió tres aspectos importantes, a saber: 1) modelo de análisis competitivo, 2) las estrategias genéricas y 3) la cadena de valor. En nuestra opinión, al realizar un abordaje de tales apartados, estaremos tocando la parte medular de la escuela de posicionamiento, pues enfatiza en el análisis industrial competitivo y la amplitud de los mercados.

I. Modelo de análisis competitivo de Porter (1982)

“Este modelo identifica cinco fuerzas del entorno de una organización, capaces de influir sobre la competencia.

1. *La amenaza de nuevos concursantes.* Una industria es como un club, donde las firmas se ganan el derecho de admisión superando ciertas “barreras”, como por ejemplo economías de escala, requisitos básicos de capital y lealtad de los clientes hacia las marcas establecidas.
2. *Poder de negociación de los proveedores de la firma.* Como los proveedores desean cobrar los precios más altos

por sus productos, se desencadena naturalmente una lucha de poder entre las firmas y sus abastecedores.

3. *Poder de negociación de los clientes de la firma.* Los clientes de una empresa buscan bajar los precios o subir la calidad. Su capacidad para hacerlo depende de lo mucho que comprenden, de lo bien informados que estén, de su disposición a experimentar con las alternativas, etcétera.
4. *Amenaza de productos sustitutos.* Según un viejo dicho, nadie es irremplazable. La competencia depende del grado en que los productos de una industria son reemplazables por los de otra.
5. *Intensidad de la rivalidad entre firmas competidoras.* Todos los factores anteriores convergen en la rivalidad, que según Porter es una cruzada de guerra activa con diplomacia pacífica. Las firmas luchan por ganar una posición. Pueden atacarse unas a otras, o alcanzar un acuerdo tácito de coexistencia, tal vez incluso bajo la forma de alianzas" (*ídem*: 134-136).

De acuerdo con Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999), la escuela de posicionamiento da un giro considerable con respecto a la manera de ver la estrategia, pues se va tomando en cuenta en todo momento, la acción de los agentes involucrados en el mercado, tales como: clientes, proveedores, la amenaza de nuevos competidores y la existencia de productos sustitutos. La dinámica del mercado obliga a tomar en consideración a todos los agentes, pues la decisión que toman de manera individual o en colusión, afectará el desempeño de la organización.

II. "Estrategias genéricas de Porter (citado en Mintzberg, et., al, 1999).

Porter afirmó que sólo existen dos "tipos básicos de ventajas competitivas que una firma puede poseer: bajo coste, o diferenciación" (1985:11). Éstas se combinan con el "alcance" de una empresa en particular –la gama de segmentos del

mercado buscados- para producir “*tres estrategias genéricas* que permitan alcanzar un desempeño superior al promedio en una industria: liderazgo de costes, diferenciación y concentración” (es decir, alcance limitado).

1. *Liderazgo de costes.* Esta estrategia apunta a ser el productor de más bajo coste en una industria. La estrategia de liderazgo de costes se realiza mediante la obtención de experiencia, la inversión en instalaciones de producción a gran escala, de uso de las economías de escala y el minucioso control de los costes operativos totales (a través de programas como la reducción de personal y el management de calidad total).
2. *Diferenciación.* Esta estrategia comprende el desarrollo de productos o servicios únicos, con base en la lealtad del cliente hacia la marca. Una firma puede ofrecer alta calidad, mejor desempeño o características únicas, y todos estos elementos pueden justificar precios más altos.
3. *Concentración.* Esta estrategia busca servir segmentos más estrechos del mercado. Una firma puede “concentrarse” en un grupo particular de clientes, líneas de productos o mercados geográficos” (*ídem:* 137-138).

En lo concerniente a las estrategias genéricas de Porter, revisten gran importancia los tres aspectos citados. Un liderazgo de costes para el posicionamiento en la industria, implica una tecnología superior que la de los competidores; la diferenciación implica siempre una alta calidad en el producto o servicio ofrecido así como magnífico servicio posventa de atención al cliente y, por último, en lo referente a la concentración, es de carácter más focalizada, pues va dirigida a un segmento del mercado, de clientes en particular o de un área geográfica específica.

III. “La cadena de valor de Porter

En su libro de 1985, Porter introdujo un sistema al que denominó *cadena de valor*. Sugiere que una firma puede dividirse en actividades primarias y de apoyo. Las

actividades primarias están directamente implicadas en el flujo del producto hacia el cliente, e incluyen logística de entrada (recepción, almacenaje, etc.), operaciones (o transformación), logística de salida (procesamiento de órdenes, distribución física, etc.), marketing y ventas, y servicios (instalación, reparación, etc.). Las *actividades de apoyo* existen para respaldar a las primarias. Incluyen adquisiciones, desarrollo de tecnologías, administración de recursos humanos y provisión de la infraestructura de la firma (incluyendo finanzas, contabilidad, management general, etcétera)" (*ídem*: 139).

En este último punto, en una perspectiva global, en las actividades de una organización se requiere hacer una clara diferenciación entre las llamadas actividades primarias y de apoyo. Se entiende por las primeras, las necesarias desde la transformación de los insumos en productos hasta que llega al consumidor final así como un servicio posventa de atención al cliente y de esta manera ganarse la lealtad del mismo hacia nuestro producto; por tanto, son las actividades medulares de la organización, pues los ingresos y los beneficios dependen de tales actividades. En cuanto a la segunda, actividades de apoyo o complementarias, resultan de vital importancia pues se encargan de vigilar la buena marcha de la empresa así como los procesos de innovación.

Para clarificar este punto, hemos considerado pertinente hacer una revisión de las estrategias en Porter (1982) para quien los modelos de competencia en una realidad cambiante y de incertidumbre, corre aparejada con la ingente necesidad de crear e implementar estrategias que permitan a las empresas ganar ventaja a través de diversos procedimientos, a saber: dominación global en los niveles de costos, diferenciación o la concentración de las actividades. Creemos también que Porter postula los problemas cruciales que enfrentan las organizaciones empresariales en el mundo actual y la manera en que éstas pueden obtener ventajas competitivas por medio del diseño y puesta en marcha de las estrategias.

"Tres grandes categorías de enfoques estratégicos, adaptados a cinco fuerzas de la competencia, permiten a una firma hacer frente a las otras firmas de un sector:

1. Una dominación global al nivel de costos
2. Una diferenciación
3. Una concentración de la actividad” (Porter, 1982: 37-38).

La competencia es la fuerza motriz que obliga a las organizaciones a innovar día con día en el contexto de los mercados globalizados. Los estrategias de una organización deberán ser lo suficientemente flexibles para poner atención en los más mínimos detalles, es decir, deberán estar alertas a la hora del proceso de creación de la estrategia en observar los movimientos de las firmas competidoras que se encuentran en el mismo sector.

Por lo que respecta al proceso de aprendizaje, éste adquiere especial relevancia en todo el esquema, el saber hacer (*know-how*) deber ser parte de la agenda de los estrategias pues hablando de competencia a nivel internacional, -donde la existencia de una brecha tecnológica entre empresas y entre naciones ya representa de por sí un obstáculo enorme-, la curva de aprendizaje deberá reducirse al menor plazo posible y, en cuanto al diseño de producto, calidad, rapidez en la entrega así como los servicios posventa representan una ventaja competitiva que las organizaciones deben buscar invariablemente.

La mayor complejidad de los procesos productivos y la adaptación de las nuevas tecnologías que ello implica, han orillado a las corporaciones a realizar un proceso de diferenciación no sólo en el producto que ofrecen a los consumidores sino en la calidad y en los servicios que generan valor agregado. Es cierto que para que un producto sea de mayor calidad se requiere mayor inversión en tecnología aplicada a los procesos productivos, pero también implica un proceso de logística mejor integrado y una perfecta coordinación entre todas las áreas de la organización. En muchas ocasiones, el consumidor estará dispuesto a pagar un precio más elevado por el producto siempre y cuando la diferencia en el precio sea compensado por la calidad.

En el competitivo e interrelacionado mundo globalizado en que vivimos, los procesos productivos ya no pueden ubicarse geográficamente como antaño: los nuevos procesos y la nueva realidad caracterizada por los modelos flexibles de organización del trabajo y de la producción han creado escenarios distintos a los que el mundo vivía en la etapa previa a la liberalización de los mercados: así, podemos observar que las empresas luchan por contratar la mano de obra más barata y adquirir las materias primas también a más bajo precio; aún más, en un tiempo los países del llamado Tercer Mundo se caracterizaron por abastecer de materias primas a bajo precio a los países industrializados; ahora la situación ha cambiado, pues la existencia de bienes sustitutos producidos en los países avanzados, han frenado las exportaciones de productos primarios de los países industrialmente atrasados.

Ante la nueva realidad internacional, la concentración de la actividad no implica necesariamente que la organización se restringe a un área geográfica específica, sino que puede presentar diversas connotaciones: significa que la empresa se concentra específicamente en un grupo particular de clientes, a un segmento del mercado o también puede ser a un segmento de la enorme gama de productos y, por supuesto, enfocarse en un mercado geográfico particular. No podemos perder de vista que esta estrategia descansa en cuestiones tales como un menor consumo de recursos que las firmas competidoras que tienen presente un dominio más amplio.

Las aportaciones que nos ofrece Porter clarifican la situación, pues siempre debemos tomar en cuenta la estrategia de los competidores pues en el mundo real las firmas luchan –y en no pocas ocasiones se olvidan de la ética- de muy diversas maneras. El uso de estratagemas es muy frecuente en el mundo de los negocios y pretender que el mundo lo debemos observar de manera unilateral sin tomar en cuenta las acciones de los competidores es pura fantasía. De esta manera, las aportaciones de M. Porter representan un enorme avance en el proceso de creación e implementación de las estrategias por parte de las organizaciones hoy día.

Uno de los aspectos más interesantes y sobresalientes de los Estudios Organizacionales lo constituye el carácter variado y la diversidad de disciplinas que convergen en su análisis. Para el estudio de las organizaciones, la variable *poder* ha sido considerada de enorme importancia y es preciso dejar plasmado el punto de vista de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999), pues como variable de análisis resulta ineluctable abordar la capacidad de negociación y de toma de decisiones de los actores, sujetos al cambiante medio ambiente que, al fin de cuentas, nos recuerda que el elemento político está presente en las organizaciones.

“Aquí usamos la palabra *poder* para describir el ejercicio de influencia no sólo económica (aunque la incluye, más allá de la competencia convencional de mercado). En cierto modo, al hacerlo, invertimos los argumentos de la escuela de posicionamiento: si el objetivo de una organización comercial es competir “legítimamente” en un mercado económico, entonces el rótulo “político” puede utilizarse para una conducta que no es legítima en ese sentido. En otras palabras es ilegítima o “alegítima” (es decir que no es expresamente legítima). Por ende la política se vuelve sinónimo del aprovechamiento del poder en formas que no son las puramente económicas.

Las relaciones de poder rodean a las organizaciones; también pueden infundirse en ellas. Por lo tanto, debemos hacer una distinción entre dos ramas de esta escuela. Lo que denominamos *micropoder* se refiere al juego de la política –del poder ilegítimo y “alegítimo”- dentro de una organización, específicamente en los procesos de management estratégico. El *macropoder* se refiere al uso del poder por parte de la organización” (*ídem*: 296-297).

En las organizaciones podemos ver las relaciones de poder en su más acabada expresión. La existencia de niveles de mando, reglas y funciones aplican para todos sus miembros: desde las actividades realizadas por el personal operativo hasta los cuerpos directivos, todos están sujetos a reglas, realizan tareas específicas y también tienen una necesidad de reconocimiento o de la utilidad del trabajo desempeñado en lo individual y organizacional así como el referente

institucional implícito, es decir, la contribución de la organización a la sociedad en la que se encuentra inmersa.

Por lo que respecta al ejercicio del poder en las organizaciones, los autores señalan la existencia del *micropoder*, es decir, al juego de la política dentro de la organización; sin embargo, consideramos importante poder incluir la categoría del *poder legítimo* o aquel que ejercen los miembros de la organización sujetándose al conjunto de reglas instituidas. Asimismo, es necesario señalar que el *macropoder* se refiere al ejercicio del poder que detenta la organización como un todo.

“Las estrategias nuevas y proyectadas no son simples guías para la acción; también constituyen señales de cambios en las relaciones de poder. Cuanto más significativa la estrategia y más descentralizada la organización, mayor la probabilidad de que aparezcan las maniobras políticas. En efecto, tales maniobras pueden tornar difícil que una organización arribe a cualquier clase de estrategia, ya sea premeditada o emergente” (*ídem*: 304).

Continuando en la misma línea, los autores postulan las premisas de la *escuela empresarial* en donde la figura central será el líder visionario y, con este enfoque, se inauguran las escuelas volcadas hacia la descripción y no hacia la prescripción como las anteriores.

“La *escuela empresarial* ha hecho exactamente lo opuesto. No sólo concentró el proceso de formación de estrategia exclusivamente en el líder único, sino que también hizo hincapié en los procesos y estados mentales innatos: intuición, criterio, talento, capacidad, percepción. Esto promueve una imagen de la estrategia como *perspectiva*, asociada con una representación y un sentido de dirección, es decir una *visión*.

Sin embargo, aquí la perspectiva estratégica no es tan colectiva o cultural como en algunas de las otras escuelas. Es más bien personal: la construcción del líder. En consecuencia, en esta escuela la organización responde a los dictados de ese individuo, se subordina a su liderazgo. Y sin ser exactamente sometido, el entorno

se convierte en el terreno donde el líder maniobra con comodidad, al menos en términos de orientar a la organización hacia un nicho protector.

El concepto central de esta escuela es la *visión*: una representación mental de la estrategia, creada o al menos expresada en la mente del líder. Esa visión sirve como inspiración y también proporciona un sentido de lo que necesita hacerse: una idea orientadora, por decirlo así" (*ídem*: 164-165).

Desde esta perspectiva, la escuela empresarial inaugura a las escuelas de descripción; ciertamente hay un avance significativo pues a la estrategia se la ve como un estado mental, un proceso visionario. Aquí la figura del líder es crucial para el diseño e implementación de la estrategia: todos los miembros se subordinan a la toma de decisión del líder visionario. Al igual que la escuela de posicionamiento, la escuela empresarial tiene sus orígenes en la economía y fue Joseph Schumpeter el primer economista que incluyó en sus análisis la importancia del empresario como protagonista del cambio social, pero la visión schumpeteriana del empresario se enfocó más en el carácter revolucionario de la innovación en las organizaciones.

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999) postulan las siguientes premisas de la escuela empresarial en el diseño e implementación de la estrategia:

- a) "La estrategia existe en la mente del líder como perspectiva, específicamente como un sentido de orientación a largo plazo, una visión del futuro de la organización.
- b) El proceso de formación de estrategia es, a lo sumo, semiconsciente, arraigado en la experiencia y la intuición del líder, independientemente de que éste la conciba solo o la adapte de otros para luego internalizarla en su propia conducta.
- c) El líder promueve la visión resueltamente, incluso en forma obsesiva, manteniendo un estrecho control personal sobre la aplicación, de modo de poder reformular aspectos específicos según las necesidades.

- d) De esta manera la visión estratégica se vuelve maleable, y así la estrategia empresarial tiende a ser premeditada y emergente: premeditada en su visión general y emergente en la forma en que se despliegan los detalles de la visión.
- e) Del mismo modo la organización es maleable, una estructura simple, sensible a las directivas del líder, ya sea en una nueva compañía, en una firma perteneciente a un solo individuo o en un cambio completo de una gran organización establecida, muchos de cuyos procedimientos y relaciones de poder se suspenden para que el líder visionario pueda contar con una considerable libertad de maniobra y
- f) La estrategia empresarial tiende a tomar la forma de nicho, de uno o más sectores de posición de mercado protegidos de la competencia directa" (*ídem*: 187-188).

El proceso visionario y la creación de estrategia como un estado mental que toma en cuenta diversos aspectos, tales como la intuición, el talento, habilidades, destrezas, conocimiento, entre otros, postulados por la escuela empresarial de Mintzberg et.,al., (1999) representa un avance importante; sin embargo, algo que no queda claro es la presencia de los competidores y la rivalidad existente entre las diversas firmas que integran la industria. Será necesario, en nuestra opinión, revisar la rivalidad de las firmas existentes, la lucha por la innovación, el impacto de la tecnología, la capacidad de negociación y, no menos importante, las habilidades del o de los estrategas de la organización para adaptarse a las nuevas circunstancias que les impone un ambiente en constante cambio.

Otra de las aportaciones del citado texto, es la referente al aspecto cultural en la creación e implementación de la estrategia o la creación de estrategia como un proceso colectivo. El término *cultura* es tan amplio, que sería demasiado presuntuoso y osado tratar de plasmar una definición; sin embargo, la cultura la podemos entender como el conjunto de la creación humana que puede incluir aspectos tan importantes como la ideología, la tecnología, el conocimiento, la literatura, por citar algunos, que a la vez debemos distinguir del término

civilización, pues ésta última se caracteriza por el conjunto de avances técnicos y materiales propios de grupos humanos específicos.

“La cultura no es una idea nada nueva. Cada campo de estudio posee su concepto central (el mercado en la economía, la política en ciencias políticas, la estrategia en management estratégico, etcétera) y desde hace mucho que la cultura ocupa ese puesto en la antropología... Es lo que diferencia a una organización, una industria o una nación de las otras” (*ídem*: 332).

Abordar el aspecto cultural implica tomar en cuenta una serie de factores sobre las creencias, comportamiento, conocimiento, el arte, la tecnología, el saber hacer y las relaciones con los miembros de la organización, entre otras, y pretender reducirlo a cuestiones tales como el uso de logos, chamarras, gorras u otro tipo de indumentaria para distinguir a una organización de otra, me parece un tanto erróneo y simplista. La cultura comprende una serie de aspectos que también puede comprender el sentido de pertenencia o la identidad de los actores para con la organización, el entramado institucional y el referente de utilidad social de la tarea realizada.

“Utilizaremos la palabra *ideología* para describir a una cultura rica dentro de una organización: un conjunto fuerte de convicciones, compartidas apasionadamente por sus miembros, que distingue a la organización de todas las otras.

Por supuesto que los sistemas políticos también tienen ideologías (capitalismo, socialismo, etcétera), así como las sociedades y los grupos étnicos tienen culturas (japonés, californiano, etcétera), y también las industrias (de aerolíneas, bancaria, etcétera). De hecho, la idea de las “recetas industriales” (Grinyer y Spender, 1979; Spender, 1989) realmente describe las culturas de las industrias: “cómo hacemos las cosas en esta industria” para producir o vender los productos” (*ídem*: 336).

La importancia de los marcos culturales tanto en los contextos organizacionales como sociales es indudable, podemos pasar de un nivel de análisis al siguiente pero siempre tomando en cuenta lo rico y variado del análisis organizacional que

incluye el aspecto cultural: así, podemos hablar de la cultura japonesa y solemos identificarla con los nuevos sistemas de producción flexible, a la cultura anglosajona (y estadounidense específicamente) tendemos a relacionarla con la existencia de las grandes corporaciones y el consumo de masas, por ejemplo; sin embargo, no se reduce a la cuestión de la forma de producir y vender de las empresas: la cultura es un abigarrado conjunto de expresiones de la creación humana, por ejemplo, la economía de subsistencia de las llamadas comunidades primitivas también es cultura y la forma en que se adapta con éxito o sin él una tecnología o nuevas formas de conocimiento aplicado a las distintas esferas de la vida social (aunque con mayor fuerza en el ámbito económico) también es cultura.

Para clarificar el tema en cuestión, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999) postulan las premisas de la escuela cultural:

- a) "La creación de estrategia es un proceso de interacción social, basado en las convicciones e interpretaciones compartidas por los miembros de una organización.
- b) Un individuo adquiere estas convicciones mediante un proceso de asimilación cultural o socialización, en su mayor parte tácito y no verbal, aunque en ocasiones está reforzado por un adoctrinamiento más formal.
- c) Por lo tanto, los miembros de una organización sólo pueden describir en forma parcial las convicciones que sustentan su cultura, mientras que los orígenes y las explicaciones pueden permanecer confusos.
- d) Como resultado, la estrategia toma más la forma de una perspectiva general que de una posición, arraigada en las intenciones colectivas (no siempre explicadas) y reflejada en patrones mediante los cuales los recursos o capacidades profundamente implantados en la organización se encuentran protegidos y se utilizan para lograr ventaja competitiva. Por lo tanto, la mejor manera de describir a la estrategia es como premeditada (aunque no sea completamente consciente) y

- e) La cultura y –en especial- la ideología, no estimulan el cambio estratégico tanto como la perpetuación de la estrategia existente; a lo sumo, tienden a promover cambios de posición dentro de la perspectiva estratégica general de la organización” (*ídem*: 337-338).

La importancia del aspecto cultural –continuando la línea argumentativa- es que podemos asimismo, observar avances pero también retrocesos. Un ejemplo claro lo constituye el cambio tecnológico y a la manera de Ogburn (citado en Etzioni, 1995) quien señala que, por ejemplo, un cambio tecnológico que revoluciona la industria debe ir acompañado por un cambio tecnológico en la educación para que haya compatibilidad entre industria y educación; en la medida en que el cambio en un aspecto no vaya acompañado por un cambio en su contraparte, estaríamos cayendo en los llamados “retrasos culturales”.

Resulta interesante además, echar un vistazo a los vínculos que de acuerdo con los autores (1999) hay entre la estrategia y la cultura, a saber:

- a) “Estilo de toma de decisiones. La cultura influye sobre el estilo de pensamiento favorecido por una organización, así como también en su uso del análisis, con lo que afecta al proceso de creación de estrategia.
- b) Resistencia al cambio estratégico. Un compromiso compartido con las convicciones estimula la coherencia en la conducta de una organización, desalentando de este modo los cambios en la estrategia.
- c) Superar la resistencia al cambio estratégico. También se ha prestado atención al modo de superar la inercia estratégica de la cultura de la organización. Lorsch ha sugerido que los principales directivos deben aceptar la importancia de la flexibilidad y la innovación como una parte importante en la cultura de cualquier organización (1986:104).
- d) Valores dominantes. Se dice que las compañías de éxito (o “de excelencia”) están “dominadas” por valores clave, como servicio,

calidad e innovación, los cuales a su vez proporcionan ventaja competitiva y

- e) Choque de culturas. Las estrategias de fusión, adquisición y empresa conjunta han sido examinadas desde el punto de vista de la confrontación de diferentes culturas. Por ejemplo, este "choque de culturas" ha sido utilizado para explicar por qué las fusiones de los años '80 no llegaron a cumplir con las expectativas" (*ídem*: 339-343).

Otro aspecto sumamente importante es constatar el efecto de los llamados "choques culturales" que puede presentar diversas modalidades: desde la instalación de una máquina (con la consiguiente adaptación de la tecnología) en un área geográfica específica o en una industria determinada hasta la asimilación de esquemas de comportamiento propio de otras culturas y el saber hacer (que incluye especialización y conocimiento técnico) y su proceso de extrapolación de una nación tecnológicamente avanzada a otra de escaso desarrollo tecnológico.

1.3. LA ESTRUCTURA

Por lo que toca a la estructura de la organización, es una de las variables que hemos considerado fundamentales para entender el desempeño de la misma. Por *estructura* se entiende la forma en la que se disponen las partes que conforman un todo, es decir, para el caso específico de una organización sería la forma en que se encuentran dispuestas las diversas unidades, subunidades, departamentos o áreas que la componen.

Para abordar el presente apartado, tomamos como referencia el texto de Stephen Robbins (1990) titulado *Theory Organization. The structure, design and application*, en el cual nos ofrece las dimensiones de la estructura de la organización, a saber:

“La **complejidad** se refiere al grado de diferenciación que existe en una organización. *Diferenciación Horizontal* considera el grado de separación horizontal entre las unidades. *Diferenciación Vertical* se refiere a la profundidad de la jerarquía organizacional. *Diferenciación Espacial* se refiere al grado en el cual la localización de las facilidades y personal de una organización están dispersas geográficamente”

“La **formalización** se refiere al grado en el cual los trabajos en la organización están estandarizados. Si un trabajo está altamente formalizado, el trabajo en cuestión tiene una mínima cantidad de discreción sobre lo que debe ser hecho, cuándo debe ser hecho y cómo él o ella debe hacerlo. Los empleados pueden esperar siempre el mismo insumo exactamente en la misma manera, resultando un producto consistente y uniforme”.

“ La **centralización** es el más problemático de los tres componentes y se refiere al grado en el cual la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la organización, una baja concentración indica baja centralización o lo que puede ser llamado **descentralización**. La centralización se refiere a la dispersión de autoridad para la toma de decisiones en la organización, no a la dispersión geográfica” (Robbins, 1990: 83, 93 y 104).

De acuerdo con Robbins (1990), la estructura de la organización la podemos entender en tres grandes apartados, en primer lugar, queda comprendida la complejidad y se entiende como el grado de diferenciación ya sea vertical, horizontal o espacial que prevalece en la organización. Si tomamos en consideración lo anterior, las organizaciones empresariales privadas pueden presentar cualquiera de las tres tipos de diferenciación independientemente del giro o actividad principal de la organización; en segundo lugar, las organizaciones públicas bajo esta óptica tienen una inclinación por la diferenciación vertical.

Siguiendo a Robbins (1990) y en cuanto al segundo punto, es decir, el correspondiente al grado de formalización lo entiende como el nivel en el que los

puestos y las actividades específicas de cada uno de ellos se encuentran estandarizados –roles, procedimientos, reglas, políticas-, quedan altamente rutinizadas y los participantes de la organización conocen y reconocen sus funciones, sus alcances y limitaciones.

Por lo que toca al tercer punto mencionado por el autor, la centralización se refiere al grado en que se encuentra concentrada la toma de decisiones en la organización. Típicamente, desde que Weber (1964) caracterizó a las organizaciones de tipo burocráticas, se enfatizó en la cuestión de la racionalidad y en la superioridad técnica de las organizaciones consideradas bajo este esquema. Si en la organización las decisiones se toman en la parte más alta, está fuertemente centralizada; en cambio, si la toma de decisiones también tienen su origen en la línea media o, inclusive, en algún sector del núcleo de operaciones (Mintzberg, 1999) entonces, podemos decir que la organización está débilmente centralizada o que se caracteriza por la descentralización.

Para reforzar este punto, nos hemos abocado a los tipos de configuraciones estructurales enunciados por Mintzberg (1999) en su libro *Estructuración de las organizaciones*. Para este autor, “existen cinco partes fundamentales de la organización, a saber: el núcleo de operaciones, el ápice estratégico, la línea media, la tecnoestructura y el staff de apoyo” (Mintzberg, 1999: 49-57).

Continuando con la misma línea argumentativa, para Mintberg (1999) existen cinco configuraciones estructurales:

- a) “La estructura simple. Se caracteriza ante todo por la falta de elaboración. Generalmente, dispone de una tecnoestructura mínima o incluso nula, de un reducido staff de apoyo, una división poco estricta del trabajo, una diferenciación mínima entre unidades, y una pequeña jerarquía directiva. Presenta poco comportamiento formalizado, haciendo mínimo uso de la planificación, de la preparación y de los dispositivos de enlace.

Es principalmente orgánica. La coordinación de actividades se obtiene principalmente mediante la supervisión directa”.

- b) “La burocracia maquinal. Hay una clara configuración de los parámetros de diseño que se ha mantenido consistentemente válida en los resultados de las investigaciones: tareas de operaciones altamente especializadas y rutinarias, procedimientos sumamente formalizados en el núcleo de operaciones, proliferación de reglas, normas y comunicación formal a través de toda la organización, unidades de gran tamaño en el nivel de operaciones, tareas agrupadas a base de su función, un poder de decisión relativamente centralizado y una elaborada estructura administrativa con una clara distinción entre línea y staff... Dado que la burocracia maquinal depende principalmente de la normalización de los procesos del trabajo de operaciones para su coordinación, la tecnoestructura, se revela como la parte central de la estructura”.
- c) “La burocracia profesional. Cuenta para la coordinación de actividades con la normalización de las habilidades y con el correspondiente parámetro de diseño, la preparación y el adoctrinamiento. Contrata a especialistas debidamente preparados y adoctrinados –profesionales- para su núcleo de operaciones, confiriéndoles a continuación un control considerable sobre su propio trabajo. La parte fundamental de la estructura es el núcleo de operaciones”
- d) “La forma divisional. Al igual que la burocracia profesional, la forma divisional es, más que una organización integrada, una serie de entidades semiautónomas acopladas mediante una estructura administrativa central. Pero las entidades “apenas acopladas” de la burocracia profesional son individuos, profesionales del núcleo de operaciones, y en la forma divisional, en cambio, son unidades de la línea media, denominadas por lo general *divisiones*. La administración que

las reúne, por su parte, se denomina *sede central*. La forma divisional se utiliza sobre todo en el sector privado de la economía industrializada. El principal mecanismo de coordinación es la normalización de los *outputs* y la parte fundamental de la organización es la línea media”

- e) “La adhocracia. Una estructura sumamente orgánica con una escasa formalización del comportamiento; una elevada especialización horizontal del puesto basada en una preparación formal; una tendencia a agrupar a los especialistas en unidades funcionales en lo correspondiente a asuntos internos, pero desplegándolos en pequeños equipos de proyectos formados a base del mercado para la realización de su trabajo. El principal mecanismo de coordinación de actividades es la adaptación mutua y la parte fundamental de la estructura es el staff de apoyo” (Mintzberg, 1999: 347, 358, 394, 426 y 480).

Desde una perspectiva integradora, las configuraciones estructurales enunciadas por Mintzberg (1999) más que ofrecernos tipos reales de configuraciones estructurales, lo que nos ofrece son tipos ideales a la manera de Weber (1964) que, por supuesto, cabe una cierta posibilidad de que se verifiquen en la realidad; sin embargo, el propio autor señala que tales configuraciones difícilmente las encontraríamos en organizaciones reales, pues las organizaciones son más complejas en todas sus variables, existen mayores entrelazamientos entre los diversos componentes de una organización. Asimismo, esta no es razón para desecharlas en lo absoluto pues puede darse el caso de que sobre todo y, por poner tan sólo un ejemplo, las organizaciones pequeñas de propiedad familiar apegadas a la tradición y donde el poder –toma de decisiones- lo ejerce en la mayoría de las ocasiones una sola persona, la veremos más identificada con la estructura simple mencionada por Mintzberg (1999) y, por lo tanto, no se la puede desechar de manera completa.

1.4. EL NUEVO INSTITUCIONALISMO. UN ENFOQUE SOCIOLÓGICO

“Se acepta como definición de institución, el conjunto de reglas compartidas entre actores sociales que estructuran actividades e interacciones recíprocas. Así, la institución se puede considerar como un sistema de reglas. Desde esta perspectiva, el alcance de las instituciones está marcado por las reglas regulativas y las reglas constitutivas.

También se considera la institución como un sistema de ideas y reglas de comportamiento que norma la organización de tareas específicas como, por ejemplo, la empresa multidivisional” (Chandler, 1977, citado en Barba, 2004).

Como podemos apreciar, Chandler nos ofrece un primer acercamiento a las instituciones e introduce conceptos novedosos para su época como un conjunto de reglas de comportamiento así como un sistema de ideas que norman la organización de tareas específicas y las clasifica en regulativas y constitutivas.

“Para el Nuevo Institucionalismo Económico, la empresa es una institución con estructura racional, de carácter normativo para la organización de la actividad económica y que busca la eficacia. Sin embargo, para el Nuevo Institucionalismo sociológico, las organizaciones incorporan en sus estructuras formales mitos racionales institucionalizados” (Barba, 2004: 34).

En nuestra consideración, el Nuevo Institucionalismo Sociológico no se opone al Nuevo Institucionalismo Económico sino que lo complementa, pues al introducir el análisis de nuevas variables lo enriquece en su contenido y en sus alcances. A la institución, no sólo se la considera como las reglas del juego en la sociedad sino como un sistema de ideas y reglas que norman el comportamiento de los individuos tanto en los ámbitos organizacionales como societales.

Su carácter multidisciplinario ha quedado de manifiesto por cuanto se ha allegado recursos explicativos y variables de análisis de otras disciplinas, como ejemplo se puede citar a la cultura, el poder, entre otros.

Por lo que concierne al enfoque histórico, el Nuevo Institucionalismo Económico ya había dado los primeros pasos en ese sentido; sin embargo, el Nuevo Institucionalismo Sociológico toma como referente de primer orden, la historia de la organización (de la empresa, específicamente) y la historia de la sociedad en la cual se encuentran inmersas así como su origen y, por último, las influencias que las organizaciones reciben del medio ambiente y la forma en que puede afectar el comportamiento de los actores, la toma de decisiones y el desempeño de la organización.

Desde nuestra perspectiva, las instituciones son las reglas que norman el comportamiento de los hombres en sociedad; es decir, son restricciones que los propios humanos crean para regular su forma de actuar dentro de la sociedad, es decir, las instituciones son los acicates que los propios humanos se imponen para controlar sus acciones dentro de la sociedad y –que en la ausencia de éstas- estaríamos de regreso al estado de naturaleza o estado de guerra de todos contra todos enunciado por Rousseau en *El Contrato Social*.

“Las INSTITUCIONES son las reglas del juego en una sociedad o, más formalmente, son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana. Por consiguiente, estructuran incentivos en el intercambio humano, sea político, social o económico. El cambio institucional conforma el modo en que las sociedades evolucionan a lo largo del tiempo, por lo cual es la clave para entender el cambio histórico” (North, 1993: 13).

El avance que, en nuestra opinión, logró North en el estudio del desempeño económico de las naciones a través del tiempo, tiene que ver con la inclusión del aspecto histórico, de enorme valía para hacer un análisis objetivo del cambio económico-social de los países en el curso de los años. Tal enfoque no lo vemos en otras escuelas; sin embargo, es necesario mencionar que la comprensión del Nuevo Institucionalismo es un poco ambiguo y tal vez se lo puede enriquecer con un enfoque que tome en cuenta el análisis de las organizaciones como constructos

en los que confluyen diversos factores y no debemos reducirlo a un estudio meramente económico.

A decir verdad, uno de los autores del nuevo Institucionalismo que más se aproxima al análisis organizacional es Oliver Williamson. De acuerdo con este autor, en el estudio de las organizaciones debemos tomar en cuenta aspectos tales como: la racionalidad limitada y el oportunismo de los actores. En ese sentido, consideramos que han sido avances importantes, pues en la economía neoclásica se postula que el *homo economicus* actúa siempre con racionalidad completa o ilimitada, información completa y siempre toma decisiones óptimas. A todo ello, Williamson postula que (y esto lo retoma de Simon) el hombre sí es un agente racional, pero dicha racionalidad siempre es limitada, jamás posee información completa y, en caso de tenerla, no tendría la capacidad mental ni los recursos para procesar tal cantidad de información y, no siempre toma las elecciones óptimas, sino que tratará que sus decisiones sean las satisfactorias.

Otro punto importante -eje central del presente análisis- lo constituyen los *costos de transacción*. Los costos de transacción son aquellos que resultan del uso del mecanismo del mercado. El Nuevo Institucionalismo se ocupa de ellos, en tanto que de los costos de producción ya se ha encargado por tradición desde hace mucho tiempo la economía neoclásica.

“Kenneth Arrow ha definido los costos de transacción como “los costos de la administración del sistema económico” (1969, p. 48). Tales costos deben distinguirse de los de producción que es la categoría de costos de la que se ha ocupado el análisis neoclásico. Los costos de transacción son el equivalente económico de la fricción en los sistemas físicos” (Williamson, 1989: 29).

En este punto, se ha dado un salto cuántico en el estudio del cambio económico-social a lo largo del tiempo: el abordaje del aspecto histórico, la consideración de los costos de transacción, el análisis de cuestiones relativas al medio ambiente de la organización, el poder, la cultura y otras variables de enorme interés, le

imprimen un sello especial a esta escuela de pensamiento, la hacen diferenciada y con premisas sólidas para la comprensión del desempeño social y económico a través del tiempo.

Toda teoría tiene sus alcances pero también sus limitaciones y el Nuevo Institucionalismo Económico no es la excepción. En el campo de las ciencias sociales surge una nueva corriente que ha hecho grandes aportaciones para la comprensión de los fenómenos institucionales ahora no a nivel de una nación sino a nivel de la organización y, de igual manera, su importancia y repercusiones a nivel de la sociedad. Se trata del Nuevo Institucionalismo Sociológico: se postula que para tener una comprensión a cabalidad de las instituciones y su impacto en las organizaciones y en la sociedad, debemos abocarnos al análisis de otras variables igual importantes como las relaciones de poder, la cultura, los ambientes externos a la organización, por citar algunas.

“La institución asume una amplia variedad de formas. Varios autores toman este planteamiento como un aspecto esencial para comprender tanto la vida social como la organizacional” (Berger y Luckmann, 1997; Castoriadis, 1975; Enriquez, 1992; Friedland y Alford, 1999; Montaña, 2004 y 2005; y Touraine, 1995 en Rendón, 2004: 15).

Por lo que respecta al Nuevo Institucionalismo en su versión sociológica, tiene sus raíces en grandes pensadores sociales de la talla de Durkheim, Weber y Parsons; es decir, convergen aquí algunas ideas de los teóricos de la sociología que hicieron aportaciones para comprender la realidad no sólo de la sociedad sino desde un punto de vista organizacional.

“El Nuevo Institucionalismo es una propuesta teórica que busca diferenciarse del denominado viejo institucionalismo. El institucionalismo sociológico tiene sus fundamentos, de acuerdo con Scott (1995), en varios sociólogos europeos y estadounidenses; nosotros mencionamos a tres de ellos por su concepción social amplia y por las repercusiones posteriores que han tenido en el estudio de las

organizaciones: Emile Durkheim (1991), Max Weber y Talcott Parsons. Si bien es por extenso conocida la influencia de Weber y Parsons en el estudio de las organizaciones, es importante señalar, por otra parte, que la obra de Durkheim, infortunadamente, no ha sido considerada de la misma manera. En general, se le reconocen sus aportaciones acerca de la división social del trabajo, pero poco se ha tomado su concepción de institucionalización del hecho social" (*ídem*: 16-17).

Resulta interesante observar las diferencias entre el Nuevo Institucionalismo Económico y el Nuevo Institucionalismo Sociológico: mientras que el primero se inclina por el análisis del desempeño de las economías a lo largo del tiempo, el segundo se propone analizar las variables que nos permitan tener una mejor comprensión del desempeño y cambio en las organizaciones y de cómo éste repercute en la sociedad en la cual se encuentran inmersas.

"Por lo que respecta a la dimensión política, el NIE está basado en el sistema de precios en tanto que el NIS pone el acento en la disciplina; en cuanto a la explicación del comportamiento organizacional el NIE va por la búsqueda del beneficio económico en tanto que el NIS va por la búsqueda de la legitimidad. En la dimensión del comportamiento y específicamente en el énfasis estructural el NIE se inclina por la estructura formal en tanto que el NIS por la naturaleza simbólica de la estructura formal; en lo tocante a espacio y tiempo de la institucionalización, tenemos que para el NIE el ambiente está constituido por el mercado y para el NIS lo constituye el sector o la sociedad; en cuanto al lugar de la institucionalización en el NIE éste recae en la empresa y en el NIS en la sociedad" (*ídem*, : 23).

Extrapolando todo el bagaje teórico que nos ofrece el Nuevo Institucionalismo en su versión sociológica al mundo de las organizaciones, tenemos que su contenido más enfocado a tocar aspectos olvidados por el Nuevo Institucionalismo Económico, han sido abordados con fuerza y, sobre todo, contextualizados a la luz de los cambios que se han operado en la sociedad. La nueva realidad organizacional, plagada de incertidumbre y sujetas a un ambiente cambiante, nos

remite a repensar el margen de libertad con que ahora cuentan las organizaciones para hacer frente a sus ambientes.

Lo acentuado de la competencia no sólo en los ámbitos locales-nacionales sino también en el plano internacional, ha obligado a las organizaciones – principalmente a las empresariales- a realizar una profunda reestructuración. Con la implantación de un nuevo modelo económico a principios de la década de los ochentas, la competencia se intensifica y la guerra por conquistar los mercados internacionales se torna permanente. Así, las organizaciones en México se vieron inmersas en profundos cambios, implementación de nuevas tecnologías, en muchos casos reducen el volumen de la fuerza de trabajo, se embarcan en programas de fusiones y adquisiciones, entre otras acciones y todo en aras de lograr una mayor eficiencia y competitividad.

“Sin embargo, cada uno de estos diferentes enfoques teóricos comparte un interés común en la estructura o forma organizacional. De diferentes maneras, cada uno argumenta que las presiones ambientales conforman las organizaciones y, además, que las organizaciones en el mismo ambiente se harán similares estructuralmente en la medida en que respondan a presiones similares; es decir, presentarán *isomorfismo* (DiMaggio y Powell, 1983). Los ambientes técnicos conforman las organizaciones mediante *el isomorfismo competitivo* o la competencia por recursos escasos. En el fragor de la competencia, las organizaciones adoptan estructuras y prácticas eficientes o se arriesgan a sufrir un fracaso frente a rivales relativamente mejor adaptados. Los ambientes institucionales conforman las organizaciones por medio de presiones sociales y dan por resultado el *isomorfismo institucional*. Las organizaciones en un ambiente institucional común empiezan a parecerse entre sí a medida que responden a presiones reglamentarias y normativas similares, o a medida que copian estructuras adoptadas por organizaciones que han tenido éxito en condiciones de incertidumbre” (DiMaggio y Powell, 1999: 441-442).

Creemos que los alcances de cada uno de los enfoques han quedado esclarecidos, aunque de manera breve; por tanto, permiten formarnos una idea de lo que representan cada uno para el estudio de las organizaciones. Asimismo, que el segundo ofrece un campo más amplio y mayores alcances explicativos para los propósitos del presente trabajo.

1.5. TEORÍA DE LA REGULACIÓN

De manera tradicional, el estudio de las Instituciones se ha dado bajo la versión anglosajona, sobre todo en lo referente al análisis de las instituciones desde el punto de vista económico; sin embargo, resulta de enorme interés abordar la cuestión de la importancia de las instituciones desde un punto de vista diferente. La escuela francesa de los estudios sociales nos ofrece un panorama distinto, de una tradición ampliamente reconocida a tal grado que los enfoques críticos nacieron en buena medida a partir de la Revolución Francesa en 1789.

Para los propósitos del presente trabajo, consideramos incluir el punto de vista francés sobre el estudio de las instituciones, como un enfoque más inclinado a lo social y que toma en cuenta también el aspecto histórico. El gran avance que de por sí ya ha significado el abordaje de las instituciones desde un punto de vista sociológico, ahora se ve enriquecido con las aportaciones de la escuela francesa, es decir, a las aportaciones de los grandes sociólogos europeos como Durkheim y Weber así como de Parsons (estadounidense de talante liberal reconocido), se agrega el punto de vista de la escuela francesa que, dicho sea de paso, le agrega poderosos ingredientes que hacen más rico el contenido y alcances del estudio de las instituciones y su impacto en las organizaciones.

"Se debe a G. Destanne de Bernis el haber sido uno de los primeros en introducir este vocablo en las investigaciones en ciencias sociales. Lo esencial de su proyecto podría caracterizarse por la utilización de ciertos elementos de la *teoría de sistemas* orientada a una reactualización del *análisis marxista*. En su origen se encuentra la definición forjada por el filósofo G. Canguilhem, para quien la

regulación es el “ajuste, conforme a ciertas reglas o normas, de una pluralidad de movimientos o de actos y de sus efectos o productos cuya diversidad o sucesión hace que en un principio sean extraños unos a otros”. Destanne de Bernis y el Grupo de investigación sobre la regulación de la economía capitalista se dedicaron así a precisar las normas y las diversas variables de ajuste propias de las economías capitalistas. La regla de la maximización de la tasa de beneficio se expresa a través de dos grandes tendencias, que en el caso que nos ocupa son la caída de la tasa de beneficio y la igualación de las tasas sectoriales. En cuanto a las variables, se ordenan en tres categorías según su modo de evolución:

- a) *Monótona*, en lo que concierne a la población, la creciente complejidad de las técnicas, el aumento de las dimensiones de las empresas, la extensión del espacio sometido al capitalismo;
- b) *De fluctuaciones cortas*, o sea principalmente las variables de precios y de cantidades que evolucionan según leyes específicas;
- c) *De evolución discontinua*, esencialmente las instituciones definidas siguiendo a Hauriou como un armisticio social después de una fase de conflictos y de luchas (en esta categoría entran las formas de concurrencia, las intervenciones del Estado, etc.).

Cuando estos tres conjuntos se articulan en un todo coherente, cabe hablar de *modo de regulación* asociado a cada período” (Boyer, 1992: 31-32).

El estudio que puede tener lugar con el uso de las herramientas analíticas de la *escuela de la regulación* puede ser de gran alcance: se aborda desde la cuestión de la población, la acción e interacción en la sociedad, la intervención del Estado, los mecanismos de diversa índole que hacen posible la regulación, entre otros. La integración de las partes es lo que da lugar al llamado “*modo de regulación*”.

“De hecho, los trabajos ulteriores se han construido a partir de un segundo pilar; en lo que hace al caso de la problemática elaborada por M. Aglietta, primero en su tesis y después en *Régulation et crises du Capitalismo*. Éste se desmarca claramente de la aproximación sistémica, cibernética o termodinámica, y

argumenta con firmeza que es imposible sustentar “un meta-discurso sobre la organización independientemente de todo contenido o inserción en una realidad, cualquiera que sea”. De igual manera, relativiza notablemente la concepción que haría de la regulación la consecuencia de intervenciones cada vez más diversificadas del Estado en la economía. Si M. Aglietta comparte con G. Destanne de Bernis la voluntad de encontrar una alternativa global a la teoría del equilibrio general, se distingue no obstante de él por su rechazo de leyes económicas abstractas. Al contrario, es a través de la profundización de la hipótesis de que las ciencias sociales son las que tienen por objeto las relaciones sociales, como presenta la noción de *forma estructural*, en tanto que codificación de un conjunto de relaciones sociales fundamentales” (*ídem*: 32-33).

La escuela de la regulación se propone, bajo este esquema, a partir de la incursión de M. Aglietta dentro de sus filas, encontrar una propuesta alternativa pero también una visión orientadora y global al equilibrio general existente en la economía; sin embargo, los lances analíticos no se dan en el vacío o carentes de contenido social: se enfatiza en la necesidad de destacar las *formas estructurales*, entendidas como un conjunto de relaciones sociales fundamentales de las cuales simplemente no podemos prescindir.

“Si salimos ahora del pequeño círculo de los que han contribuido directamente a esta problemática, el panorama es muy distinto. Pertenecía sin duda al destino de un término tan seductor, aunque general, el caer en una lamentable trivialización. No deja de ser temible a este respecto que el mismo vocablo encierre en realidad tres acepciones completamente distintas y hasta opuestas:

- a) La regulación como concepto transversal a la *teoría de los sistemas*, la biología, la termodinámica... y posible base de una teoría de la auto-organización, en el sentido del Coloquio de Cerisy. Se ha sugerido ya: las relaciones no son, de momento, más que analógicas y por tanto algo superficiales.
- b) La regulación como intervención activa y consciente por parte del Estado u otras organizaciones colectivas. Por regulación se entiende,

en el plano macroeconómico, una *política keynesiana* de estabilización; en el plano sectorial, la multiplicación de las reglamentaciones. Pero entonces, ¿por qué no recurrir a esos dos términos, mucho más precisos y desprovistos de ambigüedad?

- c) La regulación en tanto que *conjunción de los mecanismos* que concurren a la *reproducción de conjunto, habida cuenta de las estructuras económicas y de las formas sociales en vigor*. El presente trabajo trata únicamente de esta noción. Es fácil verificar que más allá de diferencias sensibles, ése es el núcleo central, común a las diversas corrientes que dicen seguir los principios de la regulación" (*ídem*: 35-36).

La Teoría de la Regulación es una escuela de integración, pues postula por un lado la intervención dinámica y consciente por parte del Estado y, por el otro, una especie de coordinación y conjunción de las estructuras económicas y formas sociales vigentes que hacen posible la vida del hombre en sociedad.

"Todo esfuerzo de teorización es en cierto sentido dependiente del problema, explícito o implícito, al que el economista intenta dar una respuesta, que considera más o menos sólida, según la confianza que otorga a su propia construcción. Por su parte, las aproximaciones en términos de regulación se han desarrollado progresivamente en confrontación con tres de las grandes paradojas de las que han de dar cuenta las distintas corrientes del análisis económico, a saber:

- a) *¿Por qué y cómo, en una formación económica dada, se pasa de un crecimiento fuerte y regular a un casi estancamiento y a una inestabilidad de los encadenamientos coyunturales?*
- b) *Para una misma época histórica, ¿cómo explicar que crecimiento y crisis toman formas nacionales significativamente diferentes, y que incluso se hacen más profundos los desequilibrios en ciertos países mientras que una relativa prosperidad se instala en otros?*
- c) *Finalmente, ¿por qué, más allá de determinadas invariantes generales, las crisis revisten aspectos contrastados en el curso del*

tiempo y, por ejemplo, son diferentes en el siglo XIX, en el período de entreguerras y en nuestros días?

Las dificultades analizadas precedentemente derivan, en efecto, en gran parte de la dominación abusiva de uno de los dos polos abstracción/empirismo. El problema es pues el de construir diferentes nociones que permitan pasar del grado de abstracción más elevado a proposiciones susceptibles de ser confrontadas con los materiales de encuestas o con la vivencia más inmediata de los agentes sociales" (*ídem*: 43-48).

Uno de los temas abordados por la escuela de la regulación y que, en nuestra opinión, reviste un significativo avance es en la cuestión del análisis de las crisis en los países capitalistas aunque no se restringe a tal sistema económico. Así, vemos que para un determinado período histórico, dos países pueden presentar crisis con características similares pero también habrá notables diferencias. Las naciones, en el curso de los años, experimentan diversas situaciones de crisis que sólo pueden tener una cabal comprensión a la luz de las transformaciones en materia económica, social, política y con un fuerte contenido histórico.

"Aun a riesgo de simplificar mucho una historia en realidad notablemente más rica, será esclarecedor distinguir y jerarquizar *tres niveles de análisis* y clasificar así el estatuto de las distintas nociones que caracterizan las aproximaciones en términos de regulación.

1. El punto de partida: los modos de producción y su articulación. No parece inútil partir de la célebre fórmula de Marx: "En la producción social de su vida, los hombres mantienen relaciones determinadas, necesarias, independientes de su voluntad, relaciones de producción..." (*Contribución a la crítica de la economía política*, p. 4). La acentuación de las relaciones de producción tiene el mérito de evitar toda confusión entre *las rivalidades de los individuos* para ocupar los puestos en el seno de un modo de

producción, y *los marcos sociales generales* que condicionan la actividad económica en sus aspectos colectivos. Dicho de otra manera, es importante distinguir, por un lado, la lógica de conjunto de las relaciones sociales y, por otro, las estrategias que despliegan los grupos y los individuos para introducirse en ellas o liberarse de ellas.

2. Una primera noción intermediaria: la de régimen de acumulación. Si se adoptan las intuiciones marxistas, la pregunta central toma una forma paradójica: ¿cómo un proceso tan contradictorio puede tener éxito a largo plazo? En efecto, si la generalización del intercambio de mercado hace posibles las crisis, los conflictos en torno a la relación de explotación y a la concurrencia entre capitalistas las hacen más que probables, casi necesarias. Estudiar las posibilidades a largo plazo de la acumulación equivale pues a buscar las diferentes regularidades sociales y económicas concernientes a:
 - a) Un tipo de evolución de *organización de la producción* y de relación de los asalariados con los medios de producción.
 - b) *Un horizonte temporal* de valorización del capital sobre cuya base pueden ser derivados los principios de gestión.
 - c) *Un reparto del valor* que permita la reproducción dinámica de las diferentes clases o grupos sociales.
 - d) Una composición de la *demanda social* compatible con la evolución tendencial de las capacidades de producción y
 - e) Una modalidad de *articulación* con las formas no capitalistas, cuando estas últimas ocupan un puesto determinante en la formación económica estudiada.

De ahí la definición de un *régimen de acumulación*. Se designa con este término al *conjunto de regularidades que aseguran una progresión general y relativamente coherente de la acumulación del capital, es decir, que permiten*

reabsorber o extender en el tiempo las distorsiones y desequilibrios que nacen permanentemente del proceso mismo.

3. Una segunda etapa: caracterizar la configuración exacta de las formas institucionales.

La noción de forma estructural (o también institucional) tiene precisamente como finalidad esclarecer el origen de las regularidades que canalizan la reproducción económica en el curso de un período histórico dado.

Se definirá así como *forma institucional* (o también estructural) *toda codificación de una o varias relaciones sociales fundamentales*. Las formas institucionales pertinentes derivan pues de la caracterización que se hace del modo de producción dominante. En primer lugar, la moneda, sin duda la más comprehensiva, porque define un modo de conexión entre unidades económicas. Después, la relación salarial, esencial puesto que caracteriza un tipo particular de apropiación de los excedentes. Por último, la concurrencia, en cuanto que describe las modalidades según las cuales se ponen en relación los centros de acumulación, las modalidades de adhesión al régimen internacional así como las formas del Estado.

4. De las regularidades parciales a la regulación de conjunto.

Determinadas formas institucionales presentadas precedentemente (la relación salarial, la concurrencia y la inserción internacional) intervienen en la determinación del régimen de acumulación.

En consecuencia, será calificado como *modo de regulación* todo conjunto de procedimientos y de comportamientos, individuales y colectivos, que tiene la triple propiedad de:

- a) *Reproducir las relaciones sociales fundamentales* a través de la conjunción de formas institucionales históricamente determinadas.
- b) *Sostener y "pilotar" el régimen de acumulación* en vigor.
- c) Asegurar la compatibilidad dinámica de un *conjunto de decisiones descentralizadas*, sin que sea necesaria la interiorización por los agentes económicos de los principios de ajuste del conjunto del sistema" (*ídem*: 48-61).

Por lo que toca a su fundamento teórico, no queda lugar a dudas, que es bastante sólido como para poder realizar un análisis detallado, de carácter global, sobre la función socioeconómica del hombre en sociedad. Así, parte del concepto de *modo de producción* y de cómo éste, a través del tiempo, ha estado históricamente determinado por la acción e interacción de los hombres, es decir, en su relación con otros hombres para producir los bienes materiales socialmente necesarios para garantizar la reproducción del sistema económico.

El hombre –como bien lo señaló el gran filósofo griego Aristóteles- es un animal político y no actúa de manera aislada en la sociedad. La idea de un Robinson Crusoe no pasa de ser una mera utopía: en el hombre –incluso en el hombre primitivo- la cooperación era elemento consustancial de su vida en sociedad. El propio Marx lo señaló en su *Contribución a la crítica de la economía política* "los hombres en la producción social de su vida, actúan e interactúan para producir los bienes materiales que la sociedad requiere para garantizar la reproducción del sistema".

Resulta por demás interesante, analizar la forma de la formación social y económica contemporáneas a la luz de los avances de la Escuela de la Regulación: para ello postulan un término apropiado y compatible con el estudio que se pretende realizar, el de *modo de regulación*, entendiéndose por éste, a un conjunto de regularidades que garantizan una progresión en líneas generales más

o menos coherentes que permiten reabsorber o extender en el tiempo las fallas inmanentes de dicho proceso.

Queda claro que la Escuela de la Regulación, -con un acentuado énfasis en los aspectos histórico y social- hace una valiosa aportación a la comprensión de la realidad institucional de la sociedad contemporánea, inmersas en profundos cambios que a partir de la década de los '80 giró hacia un modelo económico neoliberal en el que las crisis financieras y monetarias, han sido un denominador común. Avances significativos –así como una visión de conjunto-, es lo que podemos observar en tal aportación: a la moneda y a la relación salarial se las concibe como instituciones fundamentales para entender la situación actual de las sociedades y, por ende, de los hombres sujetos a una nueva realidad internacional.

Siguiendo la misma idea, la nueva realidad ha permeado todas las esferas de la vida social: la desigualdad se acentúa no sólo entre naciones sino entre las diversas regiones de una misma nación; de este modo, la competencia entre los países avanzados -y específicamente de sus empresas configuradas como Empresas Transnacionales- se han embarcado en una lucha sin cuartel a la conquista de los mercados mundiales, la precariedad del trabajo se ha acentuado no sólo en los países pobres (incluido los países en desarrollo) sino también en los países industrialmente avanzados, la acumulación del capital es alarmante pues un puñado de Empresas Transnacionales controlan la mayor parte del mercado mundial y, no menos importante, la interconexión entre las economías a través de los tratados comerciales y la liberalización financiera, las hace más vulnerables a desequilibrios bancarios, monetarios y financieros que ocurren en otras latitudes.

Retomando la línea institucional, existen similitudes importantes entre la Escuela de la Regulación y el Nuevo Institucionalismo Económico en lo referente a las clases de instituciones. Para la Escuela de la Regulación, la existencia de las instituciones formales están representadas por las leyes, reglas, códigos, reglamentos, etcétera, que son las restricciones que el propio hombre ha creado

para normar su comportamiento en la sociedad, de carácter coercitivas y que fungen como garantes del orden tanto público como privado.

"*La ley, la regla o el reglamento*, definidos a primera vista en el nivel colectivo, tienen como finalidad imponer, por la coerción, directa o simbólica y mediatizada, un determinado tipo de comportamiento económico a los grupos e individuos concernidos. No obstante no se podría hacer de la obligación el único principio fundador de las regularidades sociales y económicas.

La llegada a un *compromiso*, al término de negociaciones, define efectivamente una modalidad *a priori* muy distinta de la anterior. Son los agentes privados o los grupos los que, partiendo de sus intereses particulares, llegan a un cierto número de convenciones que rigen sus compromisos mutuos. Si la moneda constituye sin duda el arquetipo de una institución directamente colectiva, el acuerdo salarial, resultado de negociaciones patronal-sindicatos es un buen ejemplo de esta segunda forma.

Pero existe un tercer medio de obtener una codificación implícita y una relativa homogeneización de los comportamientos: incluso en ausencia de leyes o de convenciones privadas, la comunidad de un *sistema de valores*, o al menos de *representaciones*, es suficiente para que la rutina sustituya a la espontaneidad y a la diversidad de las pulsiones e iniciativas individuales" (*ídem*,: 62-63).

El conjunto de instituciones en sus aspectos formal e informal, influyen de manera poderosa en el comportamiento de los hombres. A nivel de la sociedad, las primeras son de carácter coercitivo y su violación o falta de observancia conlleva una acción punible para el o los transgresores; en el caso de las informales, están representadas por las costumbres, creencias, entre otras, difíciles de cambiar pues están históricamente dadas en el comportamiento y en la forma de vida de los diversos grupos humanos. Para la Escuela de la Regulación los hombres, por convención, crean sus propias restricciones, postulan dos claros ejemplos de restricciones de tipo formal creadas por convención: la primera es la moneda, mecanismo simbólico con valor social que hace posible los intercambios en la sociedad y, es claramente, de interés colectivo; el segundo ejemplo lo constituye

la relación salarial: surge a través del proceso de negociación entre la clase patronal y los sindicatos y denotan y connotan claramente una forma de dominación y de relación social *sui generis* y, por su puesto, es de interés privado.

Resulta interesante analizar dos cuestiones, a saber:

- a) En primer lugar, el punto de vista de los regulacionistas no es de ninguna manera homogéneo, existen diferencias importantes entre los análisis realizados por Robert Boyer y los que postuló Gerard Destanne de Bernis. En el caso de De Bernis se trata de un enfoque marxista y, en el de Boyer, se trata de un punto de vista más abierto o menos ortodoxo que, sin embargo, se complementan y ponen en la mesa de discusión los elementos característicos de la Escuela de la Regulación para comprender los diversos aspectos inherentes en el desarrollo del sistema económico capitalista.
- b) En segundo lugar, se postula la existencia de procesos integrados en una aproximación marxista de los modos de regulación y la manera en que el propio sistema crea mecanismos apropiados de asimilación y perpetuación que posibilitan la reproducción del mismo. En esta visión de conjunto, me parece que se enriquecen ambos enfoques y nos ofrecen un panorama rico y diverso para entender los mecanismos de regulación de la economía capitalista.

Para Gerard Destanne de Bernis (citado en Boyer, 1992), el Equilibrio Económico General (EEG) lo que hace es enunciar una hipótesis y no una teoría acabada, pues la existencia de un equilibrio en la economía vista como un todo implica la existencia de mecanismos perfectos que no permiten error alguno, supone la existencia de agentes económicos que poseen información completa y que todos

tanto compradores como vendedores realizan un cálculo con racionalidad perfecta o ilimitada, algo que a todas luces no es cierto pues, a la manera de Simon (1956) los agentes poseen racionalidad limitada y, con respecto a la información, no es completa pues la información de que disponen los agentes en el mercado es limitada y, en caso de tener acceso a ella, no se tiene la capacidad para procesarla en forma adecuada; por tanto, los agentes, no tomarán decisiones óptimas sino las satisfactorias.

El acentuado enfoque marxista postulado por De Bernis marca la diferencia respecto a Boyer, en nuestro análisis consideramos que las dos visiones se complementan y nos ofrecen un panorama distinto para el abordaje de los diversos procesos que históricamente ha tenido el sistema capitalista y el modo de autorregularse dentro de los ambientes dinámicos. Otro aspecto que no podemos omitir, es el relativo a los procesos políticos inherentes y de gran alcance en las economías contemporáneas: la intervención del Estado en la economía ha sido objeto de largos debates y controversias pues, muy a menudo, algunas escuelas postulan que el Estado no debe intervenir en la economía porque simplemente es un obstáculo para el sano desenvolvimiento de los mercados libres; sin embargo, hemos podido constatar la intervención activa del Estado para formar a la clase empresarial, para rescatar a los bancos en quiebra, por mencionar sólo algunos ejemplos, y me parece que no es adecuado hablar de nula participación del Estado en la economía sino que su intervención se hace necesaria.

Los mecanismos de regulación que propone esta escuela, son diversos y conciernen a un análisis global de la sociedad: podemos ver la manera en que afecta el desempeño económico de la nación variables tan importantes como la tasa de crecimiento demográfico, el clima, los factores geográficos, la cultura, etcétera, vemos también que una intervención activa y consciente por parte del Estado es condición *sine qua non* para el desarrollo de los mercados. Así, la noción de regulación implica una participación activa y coordinada del Estado en la economía.

1. "Se puede rechazar el EEG como hipótesis central sin rehusar el mismo problema que busca resolver: el modo de producción capitalista se caracteriza por la descentralización de las decisiones a nivel de cada uno de los agentes soberanos sobre la fracción del capital que controlan; estas decisiones sin embargo son tomadas bajo la influencia de motivaciones (maximización de la tasa de ganancia) de tal manera que estas decisiones se vuelvan coherentes entre ellas. Estas decisiones aseguran, en efecto:
 - a) Las condiciones de la correspondencia en cada periodo de la estructura de la producción y de la estructura del consumo, uno y otro evolucionan según sus propias reglas, lo que determina las condiciones de valorización del capital y la formación de la tasa de ganancia media general;
 - b) Las condiciones de la acumulación fuera de la cual no hay una verdadera valorización del capital, lo que implica una tasa de beneficio mantenida durablemente a un nivel elevado, una voluntad de invertir y una articulación específica de las industrias en el seno de cada una de las dos secciones distinguidas por Marx".

2. "La observación sobre un largo periodo de la historia del modo de producción capitalista conduce a dos observaciones:
 - a) El capitalismo no funciona en equilibrio; conoce desequilibrios permanentes aunque en diversos sentidos y pasa por crisis más o menos profundas.
 - b) El capitalismo da testimonio de su capacidad de reproducirse de periodo en periodo aún cuando fuera en ciertos momentos muy particulares, al costo de adaptación es que parecen poner en cuestión los principios mismos sobre los que descansaba hasta entonces y la ideología que él mismo había originado en el transcurso del periodo anterior".

3. "Tenemos, pues, que distinguir entre el funcionamiento normal del capitalismo en un cuadro dado y las situaciones particulares durante las cuales pasamos de un estado estructural dado a otro.
 - a) Durante los periodos en los que el movimiento general del capital se desarrolla en condiciones normales, la economía de ninguna manera se

- encuentra en equilibrio. Si de esto resulta una coherencia de hecho, es que a través de la lógica de estas decisiones se ejercen *leyes de funcionamiento* que nos lleva a interpretarlas como un *principio de regulación*.
- b) Pero se puede llegar a que el sistema conozca fluctuaciones más fuertes si en un momento dado los principios de regulación son llevados al fracaso”.
4. “Evidentemente, este movimiento general del capital, en cuanto es considerado como una relación social y no como un conjunto técnico, no se expresa bajo la forma de una mecánica que estaría dotada de un movimiento autónomo.
- a) Un conflicto fundamental es aquel que opone los *have* y los *have not*, los poseedores del capital y los asalariados.
- b) Un segundo tipo de conflicto se desarrolla en la periferia del sistema: el capital intenta integrar a su movimiento general las zonas en la economía que permanecen precapitalistas.
- c) Enfrentamientos o contradicciones de naturaleza diferente se desarrollan en el interior del conjunto de los “have”. Todo poseedor de capital busca valorizarlo, es decir, emplearlo en las condiciones en las que conocerá la tasa de ganancia más elevada posible (en un horizonte de tiempo dado)”.
5. “Además es útil hacer notar que, en oposición a los métodos de la EEG, esta confrontación no se hace indiferentemente entre todos los poseedores del capital.
- a) La *competencia de capitales*, o sea el desplazamiento de los capitales de una industria a otra en busca de la tasa de beneficio más elevada, constituye, por el contrario, *un instrumento de regulación del sistema absolutamente indispensable para su funcionamiento*”. (ídem: 87-97).

1.6. DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

La idea de desempeño no debemos confundirla con los modernos indicadores optimizadores que muy a menudo dominan tanto en las organizaciones públicas

como privadas y que tiene que ver más con un enfoque de producir más con menos recursos, sino con un abordaje más integral de los diferentes aspectos que componen a una organización. El paso decisivo lo conforman el tránsito de una idea de racionalidad óptima a una de racionalidad limitada caracterizada por una toma de decisiones/elecciones satisfactorias (Simon, 1957) que en todo momento toman en cuenta los alcances limitados de los individuos en el manejo y procesamiento de la información, así como la presencia de la negociación y el regateo en cada una de las operaciones día a día entre los participantes de la negociación y su entorno.

“Un adecuado Management del Desempeño en las organizaciones públicas depende de lo bien concebidos y consolidados que estén los siguientes procesos:

4. La transición de la Planeación Estratégica a la Operacional.
5. La organización del trabajo para una efectiva toma de decisiones y para el cumplimiento de los programas operativos.
6. La concepción de un buen modelo de medición de resultados y,
7. La realización de evaluaciones de manera integral y participativa” (Ramírez, coord., 2004: 31-32).

Por lo que respecta al desempeño organizacional, el logro de los objetivos puede variar de una organización a otra, de acuerdo con los referentes institucionales para los que fue creada: así, por ejemplo, una empresa comercial tiene fines distintos a los de un sindicato. Los criterios de medición utilizados por cada tipo de organización serán de vital importancia: el grado en que tal medición sea más objetiva contribuirá de manera significativa a evaluar el desempeño a nivel individual y organizacional.

Con respecto al desempeño logrado por la organización, es importante tomar en consideración un elemento crucial: la evaluación y medición del desempeño. A menudo, el proceso de evaluación del desempeño de las organizaciones corre a

cargo de agencias evaluadoras externas a la organización para evitar cualquier choque de intereses o la presencia de cualquier sesgo que impida tener referentes claros del desempeño en un momento dado. Por lo que hace a la medición del desempeño, es deseable contar con información estadística confiable que permita tener una visión clara del desempeño logrado tanto por el conjunto organizacional como por el logrado por cada una de las partes.

“La noción de *desempeño* es a menudo confundida con los conceptos de eficacia – logro de los objetivos-, de eficiencia –consumo mínimo de recursos para lograr el objetivo- o de margen beneficiario. Ahora bien, la noción de *desempeño* puede ser definida de manera simple: desde el punto de vista económico, la empresa es una organización que consume recursos –materias primas, tiempo, capital- para satisfacer las necesidades de la sociedad –clientes potenciales u otro grupo social-. Ella crea, por lo tanto, *valor* –creación de bienes que responden a necesidades- y tiene *costos* –consumo de recursos- para crear este valor. El valor es la riqueza creada por la empresa para sus clientes, mientras que el costo es la riqueza que ella consume para crear este valor. El desempeño puede entonces ser definido a partir de la pareja *valor-costo* sobre la cual descansa: debe relacionar los recursos consumidos y el valor creado...*El desempeño de la empresa descansa entonces en su capacidad para producir valor útil para sus clientes consumiendo el mínimo de recursos*” (Ernult, en Ramírez, coord., 2004: 57-58).

La cuestión de la medición del desempeño nos proporciona herramientas apropiadas para una adecuada toma de decisiones. El logro de cada uno de los departamentos que componen a la organización, cuyo desempeño es medible en cifras, porcentajes, etcétera, nos dará una imagen clara de si la marcha de la organización es la correcta o si se requiere hacer cambios en las subunidades para tomar las decisiones que afectarán el futuro de la organización.

“El desempeño existe sólo si puede ser medido”, recuerda Michel Lebas (1995), es decir, que hay que poder describirlo mediante un conjunto de medidas más o menos complejas. Sin embargo, no hay que confundir, el desempeño con la(s)

medida(s) que lo describe(n). El desempeño no se reduce en ningún caso a una(s) medida(s) o a un(os) indicador(es); no son más que signos, representaciones del resultado de la acción llevada a cabo por los diferentes actores y sometidos a su respectiva capacidad de interpretación. La interpretación hecha por los actores es, por lo tanto, siempre relativa" (*ídem*: 63).

1.7. DRAMATURGIA SOCIAL

Las organizaciones, son una representación de la sociedad a escala micro. Los protagonistas, tomando la metáfora del teatro, son actores que desempeñan un papel específico; sujetos a reglas y a jerarquías en todo momento, tienen necesidad de reconocimiento por la tarea realizada tanto a nivel organizacional como social, poseen identidad o sentido de pertenencia a la organización, en su interior se presentan las relaciones de poder, en el día a día de la organización está presente la cultura y, en resumen, la organización como constructo cultural está sujeta al incierto medio ambiente externo.

"Cuando un individuo desempeña un papel, solicita implícitamente a sus observadores que tomen en serio la impresión promovida ante ellos. Se les pide que creen que el sujeto que ven posee en realidad los atributos que aparenta poseer, que la tarea que realiza tendrá las consecuencias que en forma implícita pretende y que, en general, las cosas son como aparentan ser. De acuerdo con esto, existe el concepto popular de que el individuo ofrece su actuación y presenta su función *para el beneficio de otra gente*" (Goffman, 1993: 29).

Un aspecto de enorme relevancia lo constituye el *referente institucional* de la actividad o la función que el actor desempeña en la vida cotidiana. Toda actividad humana queda, por definición, inscrita en un contexto más amplio: la sociedad, por tanto, el *referente institucional* de todas las actividades del hombre y del conjunto de individuos organizados con objetivos comunes (organizaciones) deben tener como fin servir a la sociedad.

“He sugerido dos extremos: un individuo puede creer en sus propios actos o ser escéptico acerca de ellos. Estos extremos son algo más que los simples cabos de un continuo. Tomando, para empezar, la falta de confianza interna en el propio rol, se observa que el individuo puede seguir el movimiento natural descrito por Park: probablemente no sea un mero accidente histórico que el significado original de la palabra persona sea máscara. Es más bien un reconocimiento del hecho de que, más o menos conscientemente, siempre y por doquier, cada uno de nosotros desempeña un rol...Es en estos roles donde nos conocemos mutuamente; es en estos roles donde nos conocemos a nosotros mismos.

En cierto sentido, y en la medida en que esta máscara representa el concepto que nos hemos formado de nosotros mismos –el rol de acuerdo con el cual nos esforzamos por vivir-, esta máscara es nuestro “sí mismo” más verdadero, el yo que quisiéramos ser.

Al fin, nuestra concepción del rol llega a ser una segunda naturaleza y parte integrante de nuestra personalidad. Venimos al mundo como individuos, logramos un carácter y llegamos a ser personas” (*ídem*: 31).

El papel (el rol) desempeñado por los actores llega a ser determinante no sólo de su estilo de vida, creencias, comportamiento, etcétera, sino de su condición social de actor a quien le corresponde desempeñar un papel específico en la sociedad. Consideramos que en lo concerniente al rol desempeñado por el individuo es un ejemplo fehaciente de que la evolución de la sociedad a través de sus diferentes estadios, se ha caracterizado por la clara división en jerarquías, reglas, funciones y comportamientos.

“He estado usando el término “actuación” para referirme a toda actividad de un individuo que tiene lugar durante un período señalado por su presencia continua ante un conjunto particular de observadores y posee cierta influencia sobre ellos. Será conveniente dar el nombre de “fachada” (*front*) a la parte de la actuación del individuo que funciona regularmente de un modo general y prefijado, a fin de definir la situación con respecto a aquellos que observan dicha actuación. La *fachada*, entonces, es la dotación expresiva de tipo corriente empleada intencional

o inconscientemente por el individuo durante su actuación. Para empezar, será conveniente distinguir y designar las que parecen ser partes normales de la *fachada*" (*ídem*: 33-34).

La inserción de la *fachada* en la dramaturgia social es de enorme relevancia, pues en ella se inscriben las características y movimientos propios del actor; lo que lo distingue de los otros miembros de la organización y de la sociedad: denota y connota el actuar y la posición que asume en el esquema social.

"En primer lugar se encuentra el medio (*setting*), que incluye el mobiliario, el decorado, los equipos y otros elementos propios del trasfondo escénico, que proporcionan el escenario y utilería para el flujo de acción humana que se desarrolla ante, dentro o sobre él. En términos geográficos, el medio tiende a permanecer fijo, de manera que los que usan un medio determinado como parte de su actuación no pueden comenzar a actuar hasta haber llegado al lugar conveniente, y deben terminar su actuación cuando lo abandonan" (*ídem*: 34).

Durante la puesta en marcha de la escena se suceden diversos momentos que el actor despliega a través de sus diversas facetas y con un estilo propio, estilo muchas veces condicionado socialmente y, de manera importante, estipulado en los manuales de la organización tales como los reglamentos, códigos de ética, etcétera. Desde el punto de vista geográfico, el medio, es inamovible; sin embargo, al ver su impacto en el imaginario colectivo, el medio puede desplazarse de un contexto a otro.

"Mientras se encuentra en presencia de otros, por lo general, el individuo data a su actividad de signos que destacan y pintan hechos confirmativos que de otro modo podrían permanecer inadvertidos y oscuros. Porque si la actividad del individuo ha de llegar a ser significativa para otros, debe movilizarla de manera que exprese *durante la interacción* lo que él desea transmitir" (*ídem*: 42).

El teatro como representación de la sociedad a escala micro, se compone de diversos elementos que conjugan un todo en armonía; sin embargo, el teatro plasma y transmite de manera precisa la realidad social: aquí podemos ver también la representación de las contradicciones sociales. A la manera de un moderno Aristófanes, en el teatro podemos ver también otros aspectos de la vida social: el tránsito de la *acción* a la *interacción* conlleva una multiplicidad de relaciones en las que los actores se sumergen y –de manera abierta y desenfadada- lo transmiten a la sociedad.

“Así, cuando el individuo se presenta ante otros, su actuación tenderá a incorporar y ejemplificar los valores oficialmente acreditados de la sociedad, tanto más, en realidad, de lo que lo hace su conducta general.

En la medida en que una actuación destaca los valores oficialmente corrientes de la sociedad en la cual tiene lugar, podemos considerarla, a la manera de Durkheim y Radcliffe-Brown, como una ceremonia, un expresivo rejuvenecimiento y reafirmación de los valores morales de la comunidad” (*ídem*: 47).

El antecedente y la formación cultural previa y acumulativa de cada individuo, desempeña un papel importante a la hora de presentarse al público. En esta etapa de la representación, los valores oficiales de la comunidad quedan más firmemente arraigados a la personalidad del actor, en su desempeño y en su comportamiento de cara a la sociedad.

“Cuando se piensa en una actuación, es fácil suponer que el contenido de la representación no es más que una prolongación expresiva del carácter del actuante y considerar su función sobre la base de estos términos personales. Este es un enfoque limitado que puede ocultar diferencias importantes en cuanto a la función que ejerce la actuación en la interacción total.

Emplearé el término “equipo de actuación”, o simplemente “equipo”, para referirme a cualquier conjunto de individuos que cooperan para representar una rutina determinada.

El concepto de equipo nos permite considerar actuaciones representadas por uno o más actores, pero también abarca otro caso. Ya hemos señalado que un actor puede comprometerse de su propio acto, estar plenamente convencido de que la impresión de realidad que suscita es la única realidad. En tales casos, el actor se convierte en su propio auditorio; llega a ser protagonista y observador del mismo espectáculo" (*ídem*: 88-92).

Como un elemento de enorme significado, tenemos que ver a la conformación de los equipos de trabajo. Una organización no es otra cosa que una asociación de individuos que persiguen un fin común y que, por eso mismo, trabajan de manera coordinada con una perfecta división de funciones, existencia de jerarquías, estricto apego a las normas y reglamentos internos, así como a la misión, visión y valores de la organización.

"Es preciso advertir que así como el miembro de un equipo debe esperar la palabra oficial antes de tomar su posición, del mismo modo es necesario poner a su disposición la palabra oficial para que pueda desempeñar su papel en el equipo y se sienta parte de éste" (*ídem*: 99).

La total empatía entre los diferentes miembros que conforman a los "equipos" o "grupos de trabajo" es indispensable para que la organización tenga éxito en su actividad. La *identidad* o el *sentido de pertenencia* a la organización, en mi opinión, es un elemento fundamental para lograr la armonía hacia el interior y proyectarla al exterior: a través de un buen desempeño que sea reflejo de sólidos referentes institucionales.

"Brown (1977) además señala la proximidad entre las metáforas literarias y la noción de instituciones, enfatizando que las instituciones no son patrones de acción. Lo que mantienen a esos patrones en su lugar y hacen posible su repetición son las normas, justificaciones y roles –en otras palabras legítimas interpretaciones- del por qué las cosas deben ser de esta o de otra forma" (Czarniawska, 1997: 24).

El componente institucional en el análisis de las organizaciones representa, desde nuestra óptica, un gran avance pues comprende el aspecto histórico –enorme paso en comparación con los esquemas ahistóricos-, la inclusión en el análisis de variables como el poder, la cultura, la tecnología, entre otras, que nos dan una idea de lo complejo del análisis pero que también es un poderoso incentivo para estudiar a las organizaciones en todas sus dimensiones y, en la que el comportamiento de los actores, juega un papel central y que la dramaturgia nos proporciona los elementos para su comprensión.

1.8. EL JUEGO COMO INSTRUMENTO DE LA ACCIÓN ORGANIZADA.

En el estudio de las organizaciones, el juego desempeña un papel vital para la comprensión de la acción de los participantes, sujeto a reglas claras y que – mediante la adopción de las estrategias adecuadas-, los jugadores ganarán pero siempre sujetándose al control coercitivo de la reglamentación que lleva implícito castigos para quienes lo violenten e incentivos para aquellos que lo acaten.

“Resumamos: *una situación organizativa determinada nunca limita totalmente al actor. Éste conserva siempre un margen de libertad y de negociación, y gracias a este margen de libertad (que significa fuente de incertidumbre tanto para sus agremiados como para la organización en su conjunto), cada actor dispone de poder sobre los otros actores* mismo que será más grande cuanto más pertinente sea para éstos fuente de incertidumbre que aquél controla, es decir, que los afectará de una manera más sustancial en sus propias capacidades para jugar y perseguir sus estrategias...En otras palabras, tratará en todo momento de aprovechar su margen de libertad para *negociar su "participación"*, cuidando de manipular a sus agremiados y la organización en su conjunto de tal suerte que esta "participación" le "reditúe"” (Crozier y Friedberg, 1990: 76).

El juego, en las organizaciones impone el conjunto de reglas o limitaciones a las cuales deben sujetarse en todo momento los participantes. Ellos, por supuesto,

podrán hacer uso de diversas estrategias para sacar mayor partido de la situación; sin embargo, deberán poner por encima siempre el interés superior de la Organización, incluso, algunos de ellos tratarán de usar *estratagemas* pero en todo momento reconocen la existencia de incentivos y castigos de acuerdo lo amerite su actuación.

“La aplicación de estas estrategias, como ya hemos dicho, trae siempre consigo dos aspectos contradictorios y complementarios. En efecto, cada actor tratará simultáneamente de *limitar a los otros miembros* de la organización para satisfacer sus propias exigencias (estrategia ofensiva) y de *escapar a la limitación* que ellos le impongan mediante protección sistemática de su propio margen de libertad y de maniobra (estrategia defensiva). La importancia respectiva de estas dos orientaciones estratégicas variará, por supuesto, en el tiempo y el espacio en función de la situación y de los triunfos propios de cada actor. Sin embargo, en toda estrategia de acción siempre coexistirán, y su puesta en práctica siempre estará asociada a las innumerables relaciones de poder y de regateo que ligan a los diferentes actores entre sí.

Los conflictos de interés, las incoherencias, los “lastres estructurales” que de ahí resultan, no son las manifestaciones de quién sabe qué “disfunciones organizativas”; son el tributo que debe pagar una organización para poder existir y la condición misma de su capacidad para movilizar las contribuciones de sus miembros y para obtener de ellos esa “buena voluntad” sin la cual no puede funcionar en forma conveniente” (*ídem*: 76-77).

De acuerdo con los autores, lo que sucede a nivel de la sociedad como un todo en la cual los hombres entregan su margen de libertad del que pudieran gozar en todo momento a un ente superior que los protegerá mediante leyes de carácter coercitiva, acuerdos, convenciones, entre otros, todo en aras de garantizar la paz y la propia libertad de los individuos en sociedad como el que postula Rousseau En *El Contrato Social*, tomando como válida la comparación; la podemos ver también a nivel de la organización: los individuos por voluntad propia están de

acuerdo en cooperar y sentirse parte de la organización y, ésta a cambio, otorga una remuneración que es acorde a la contribución de cada uno de los miembros.

Sin la existencia de reglas claras que permitan la convivencia, tanto en la sociedad como en la organización, estaríamos cayendo en un estado de *anomia* como lo señaló E. Durkheim, es decir, una descomposición gradual de la sociedad por la ausencia de reglas claras que pongan un freno a la conducta desbordada de los hombres; a nivel de la organización sucede lo mismo: ante la presencia de reglas claras que limiten el actuar de sus miembros e impidan el buen funcionamiento de la organización o de cualquiera de sus partes (unidades o subunidades) estaríamos cayendo en la llamada *némesis organizacional*.

“Tratemos de plantear el problema ya no a partir de la estructura del “sistema”, sino a partir del actor.

El experto, que controla frente a los demás una fuente de incertidumbre crucial para ellos, utilizará, por supuesto, el poder de que dispone para aumentar sus ventajas frente a los otros, incluso a sus expensas; pero sólo podrá hacerlo de una *cierta manera y dentro de ciertos límites*, pues para que pueda seguir disponiendo de su poder, tiene que “continuar el juego” (*ídem*: 86).

El ejercicio del poder en las organizaciones, de manera expresa es altamente diferenciado pues las funciones y jerarquías están perfectamente divididas y tratar de sobrepasar esa barrera puede, incluso en las organizaciones más simples estructuralmente hablando, conllevar una violación al *statu quo* de la organización.

“Por esto, las “reglas del juego” organizativas se vuelven restrictivas para todos los participantes puesto que se basan en una fuente de incertidumbre que se impone a todos, a saber, la posibilidad de supervivencia de la organización, y con ella incluso sus capacidades de jugar” (*ídem*: 88).

El carácter coercitivo de las instituciones es fundamental para comprender el entramado institucional que priva en las organizaciones: cuando las reglas del

juego se acatan de manera estricta la organización se aproximará al buen desempeño y, en cambio, con la violación sistemática a las mismas, se encaminará al desorden y de manera ineluctable repercutirá en la sociedad.

“He ahí el límite de todo análisis organizativo en términos de función: *se basa en una problemática unívoca que es la adaptación*. En efecto, so pena de quedarnos en proposiciones puramente formales y normativas, está obligado a reducir el comportamiento de los individuos a las expectativas de su función, es decir, a considerarlos como encerrados; aunque sea con su consentimiento, en posiciones en las que un conjunto de restricciones preexistentes determina cuál deberá ser su conducta que desde ese momento sólo puede ser *adaptativa* y *pasiva*. Los individuos son soporte de estructuras y están condicionados por su función.

La “desviación” en todas sus formas es anormal, incluso patológica, debido a una mala percepción o a una mala comprensión de la función, es decir, al funcionamiento defectuoso del conjunto: la regla es el condicionamiento” (*ídem*: 93).

Desde nuestro punto de vista, convergen aquí dos factores importantes: en primer lugar, la cuestión de la adaptación: finalmente el espíritu de las instituciones encierran un componente coercitivo que es garante de que las reglas del juego se acaten y también del buen desempeño; en segundo lugar, el aspecto de la intransigencia a las reglas, todo tipo de desviaciones repercutirá inevitablemente en el logro de la organización. Sin embargo, muy a menudo los participantes se ven tentados a violentar las reglas –aún a sabiendas de que tal falta puede ameritar un castigo- pero en lo que estamos totalmente de acuerdo con los autores es en que las reglas son restricciones que los propios humanos crean para normar su comportamiento dentro de las organizaciones y un punto en el que podemos diferir de ellos, es en la cuestión de que los individuos son soporte de estructuras, que los individuos deben adaptarse a las estructuras establecidas si desean seguir jugando en la organización.

“El juego es el instrumento que elaboraron los hombres para reglamentar su cooperación; es el instrumento esencial de la acción organizada. El juego concilia la libertad con la restricción. El jugador es libre, pero si quiere ganar, debe adoptar una estrategia racional en función de la naturaleza del juego y respetar las reglas de éste.

Definido de esta manera, el juego es un constructo humano. Está ligado a los modelos culturales de una sociedad y a las capacidades de los jugadores, pero sigue siendo contingente como cualquier constructo. La estructura; de hecho, no es más que un conjunto de juegos, la estrategia o las estrategias de cada uno de los participantes no es más que el o los partidos que adopten en el juego, y la naturaleza del juego es la que les da su racionalidad” (*ídem*: 94).

El jugador siempre está sujeto a restricciones; sin embargo, el juego es el gran conciliador de libertad y restricción: los participantes están de acuerdo en ceder parte de su libertad y someterse a ciertas restricciones en aras de conquistar los objetivos individuales y organizacionales.

La *acción e interacción* de los participantes en la organización, sin duda, están cargadas de simbolismos que, en cierta forma, marcan las pautas a seguir y que moldean el comportamiento de cada uno de los miembros. Podemos ver también, que la fuerza de las instituciones formales e informales colocadas en una balanza, en muchas ocasiones se inclinan por éstas últimas, pues las reglas no escritas ejercen mayor influencia en no pocas ocasiones en el día a día de las organizaciones.

“En efecto, podemos ver que, al igual que las reglas del juego, esta recopilación implica algo mucho más vago, confuso e indirecto que simples reglas que prescriben o prohíben ciertas acciones. Sin duda que estas reglas existen y desempeñan una determinada función, pero lo esencial de las reglamentaciones no se encuentra ahí, pues no son las conductas las que se recopilan, sino tipos de juego que propician, a su vez, ciertos comportamientos y ciertas estrategias de los actores más verosímiles que otras” (*ídem*,: 101).

No podemos olvidar, de ninguna manera, la distinción entre los *diálogos informales* y los *institucionales*: los actores, como agentes del cambio, se presentarán en todo momento y adoptarán comportamientos adecuados al escenario en que se desenvuelven. Así, vemos que en el *diálogo* de tipo *informal*, el discurso se centrará en aspectos de menor importancia para la organización; en tanto que en el *diálogo institucional* el discurso se volcará a tratar los temas medulares de la organización.

“Los dirigentes pueden influir y desviar el desarrollo y el desenlace de estos juegos estructurando, en la medida de lo posible, los envites y cambiando los triunfos de unos y otros, sus circuitos y canales de interacción, sus diversas posibilidades de coalición, etcétera. Pero sus acciones en ese sentido son *parciales* en la medida en que no controlan todos los parámetros, e *indirectas* porque están mediatizadas y modificadas a su vez por la lógica y las reglamentaciones propias de los juegos anteriores y presentes” (*ídem*: 104).

El juego como instrumento de la acción organizada está siempre sujeto a modificaciones, que están de acuerdo en aceptar los jugadores; las organizaciones como constructos culturales siempre son contingentes y, la fuerza de la dirigencia, tratará de modificar las reglas del juego, pero tales modificaciones serán parciales e indirectas, pues el margen de libertad se ve restringido y los canales de interacción no están todos bajo su control.

“En todo momento partimos del razonamiento de que el fenómeno organización era un fenómeno construido y no un fenómeno natural. Este postulado implícito no es contundente. Una gran parte de las teorías de la organización están basadas en una especie de naturalismo según el cual existen leyes generales, universales, que los hombres deben observar para constituir y mantener las organizaciones. Por lo contrario, nosotros partimos del razonamiento de que la coordinación y la estructuración de las actividades humanas son un problema que debe resolverse y no el resultado de un orden natural. Los hombres lo resuelven ciertamente, a

partir de circunstancias que encuentran ya constituidas y sobre las que tienen una influencia relativamente reducida. Pero estas circunstancias son en sí constructos, repertorios de soluciones entre las cuales los actores pueden escoger y a las que les pueden añadir otras" (*ídem*: 188).

Para ir de la *organización* al *sistema* necesariamente tenemos que poner en claro que nuestro análisis considera a la organización como *constructo* y no como resultado de un orden natural, también sabemos que como constructo es siempre contingente, podemos pasar nuestro razonamiento lógico de lo particular a lo general: la coordinación y estructuración de las actividades humanas comprende todo un abanico de posibilidades de los cuales los actores harán la elección que crean conveniente o satisfactoria.

"Los análisis que llevamos a cabo obedecen simultáneamente a dos modos de razonamiento que son complementarios, contradictorios y convergentes al mismo tiempo: el razonamiento *estratégico* y el razonamiento *sistémico*.

El razonamiento estratégico parte del actor para descubrir el sistema que por sí solo puede explicar, por sus restricciones, las aparentes irracionalidades del comportamiento del actor. El razonamiento sistémico parte del sistema para encontrar junto con el actor la dimensión contingente arbitraria o no natural de su orden construido.

El *razonamiento estratégico* se puede desglosar de la manera siguiente:

- a) Los participantes de una organización se pueden considerar como actores con estrategias propias. Sus comportamientos pueden parecerse irracionales. Sólo adquieren un sentido si se ligan a las oportunidades de pérdidas o de ganancias que realmente tenían en el juego o los juegos que juegan entre sí.
- b) Si se conocen las estrategias de cada actor, y las restricciones objetivas a las que están sometidos dadas las incertidumbres que trae consigo la realización de sus actividades, por ejemplo las de la tecnología y las del mercado, podremos reconstituir el juego a partir

del cual estas estrategias pueden volverse todas, al mismo tiempo, racionales.

- c) El fenómeno sociológico fundamental de la integración de los comportamientos del mismo conjunto social se analiza, en el marco organizativo, como un proceso indirecto mediante el cual los actores están obligados, si es que quieren ganar o por lo menos minimizar sus pérdidas, a adoptar una estrategia "ganadora", es decir, racional dentro del juego.
- d) La organización como fenómeno sociológico es, pues, un constructo cultural gracias al cual los hombres logran orientar sus comportamientos de tal manera que puedan lograr un mínimo de cooperación, sin perder su autonomía de agentes libres".

"El *razonamiento sistémico*, efectivamente, estaba ya implícito en la lógica estratégica pero a reserva de distinguir y de asociar a la vez el contenido de estrategia y el continente de juego o de sistema. Asimismo, por otra razón muy distinta, se puede presentar como un razonamiento sistémico no porque se trate de un sistema en el sentido empírico del término, sino porque el tipo de causalidad sobre el cual se basa es de orden sistémico y no lineal" (*ídem*: 189-192).

Como podemos ver, se trata de dos tipos de razonamiento que, a primera vista, pareciera que se contraponen pero no es así pues se complementan para formar un todo coherente. En el primer caso, en el *razonamiento estratégico*, el punto de partida es el actor que reconoce la existencia de un ambiente externo incierto y condiciones de desventaja con respecto al mismo y como poseedor de estrategias reconoce los alcances y limitaciones de las misma; en el segundo tipo, el *razonamiento sistémico*, se parte del sistema en cuya lógica se encuentran implícitas las estrategias de los actores y, *stricto sensu*, la relación de causalidad a que se refiere es de orden sistémico y no lineal.

“Ya hemos visto que ambos planteamientos son difíciles de diferenciar. Si no existe un razonamiento sistémico, el análisis estratégico no va más allá de ser sólo una interpretación fenomenológica; si no existe verificación estratégica, el análisis sistémico continúa siendo especulativo, y sin el estímulo del razonamiento estratégico, se vuelve determinista.

Estas dos lógicas subyacentes son en cierto sentido opuestas; una es inductiva, basada en un modelo de negociación y de cálculo, y la otra es deductiva y se analiza como una lógica de finalidad y coherencia.

Para integrarlas hemos tenido que recurrir a otro concepto, el del juego, que trae consigo otra lógica y se refiere a otro modelo de comportamiento. El concepto de juego tal como lo hemos empleado, es en el fondo, un modelo de integración de los comportamientos humanos que supone una visión dualista no integrada al campo de las relaciones sociales. Estas dos orientaciones contradictorias se mantienen juntas pero no reconciliadas: la de la estrategia egoísta del actor y la de la coherencia finalizada del sistema” (*ídem*: 195-196).

A manera de integración, el juego, reconcilia ambas formas de razonamiento: por un lado, podemos ver el comportamiento egoísta de los actores –aceptable en cierto grado- dada la naturaleza humana que, en no pocas ocasiones, tratará de sacar ventaja de la situación y por medio de conductas oportunistas tratará de obtener el mayor beneficio posible en su provecho y en detrimento de los demás; en el segundo caso, la finalidad coherente de la organización, pues en el juego van implícitas las reglas –incentivos y castigos- para los jugadores de acuerdo con la conducta que muestren en la organización. Así, el juego es el gran reconciliador de la actitud egoísta y oportunista de los actores y la finalidad compartida de la organización.

“Podemos asimismo señalar que, todos los campos tienen una estructura: existen las estructuras complejas como por ejemplo, cuando nos referimos a organizaciones cuyas operaciones se extienden a escala mundial y se dividen en casa matriz y sucursales, grandes unidades económicas que a la vez se dividen en subunidades y organizaciones otra de gran tamaño generalmente la Empresa

Transnacional; sin embargo, también podemos ver las estructuras simples y se representa por organizaciones más pequeñas que aunque no estén extendidas por todo el mundo, incluso aunque su ámbito de operación se restrinja a lo local, también son poseedoras de una estructura; por tanto, *no existen los campos no estructurados* sino que todos poseen una estructura" (*ídem*: 196).

"Para ser más precisos, nosotros proponemos definir como *sistema de acción concreto* el objeto nuevo cuya existencia debemos postular para poder aprovechar las enseñanzas del análisis organizativo y transponerlo al conjunto de las situaciones sociales el modelo de integración que hemos elaborado dentro del marco formalizado de la organización.

Desafortunadamente, la noción de sistema es especialmente ambigua. Acabamos de recordar que para los sociólogos evoca generalmente, a través de las expresiones como sistema social o sistema político, modelos funcionalistas según los cuales el conjunto humano llamado sistema, que es en general un enorme conjunto –ya sea una sociedad completa o un determinado campo de actividades dentro de la misma-, trae consigo funciones interdependientes y mecanismos de tipos homeostáticos para cumplir con él y para mantener el equilibrio.

El *sistema de acción concreto*, nuevo objeto que hemos postulado, debe distinguirse tanto del sistema cibernético como del sistema de los funcionalistas. Su constitución y su utilización se apoyan de una manera muy especial, dentro de un mismo planteamiento, en la articulación de los dos modos de razonamiento estratégico y sistémico que destacamos más arriba; constituye además un objeto concreto y no únicamente un constructo filosófico" (*ídem*: 199).

De acuerdo con tal argumentación, un *sistema de acción concreto* se define de otros tipos de sistemas (por ejemplo, el cibernético, del funcionalista, incluso de los sistemas filosóficos) pues a través del juego se da un proceso de reconciliación entre ambos tipos de razonamiento: el estratégico y el sistémico. Asimismo, queda claro que es un *sistema de acción concreto* porque es susceptible de verificarse empíricamente en la realidad concreta de las organizaciones.

“En oposición a esos modelos naturalistas y a los modelos estructuro-funcionalistas, el sistema de acción concreto es un fenómeno concreto, verificable empíricamente, y no un sistema abstracto, un sistema construido, es decir contingente, o un sistema natural. Si llamamos también regulación al conjunto de mecanismos mediante los cuales se mantiene como sistema, comprobaremos que esta regulación se lleva a cabo por la acción de juegos estructurados que definen de antemano cuáles son las posibilidades de estrategia racional para cada uno de los actores.

Del mismo modo en que tratamos de darle más justas proporciones a las desmesuradas ambiciones de una teoría general (o particular) de las organizaciones para esclarecer y fundar epistemológicamente la prioridad del análisis del *fenómeno organización*, estamos conscientes de que nos hemos vuelto a comprometer de nuevo en un alegato contra cualquier teoría general de los sistemas y a favor de darle una prioridad al análisis empírico del *fenómeno sistema*” (*ídem*: 203-204).

El cambio en la forma de abordar el análisis es evidente, más que considerar a las organizaciones como resultado de un proceso natural, tenemos que verlas como constructos siempre contingentes pues es claro que la acción e interacción de los miembros generan cambio en la estructura, los procesos y el desempeño; el viraje ha sido hacia el análisis del fenómeno organización y no ya a una teoría general de los sistemas.

De acuerdo con Crozier y Friedberg (1990), un *sistema de acción concreto* comprende además de la estructuración un mecanismo de regulación que permite la orientación del sistema, es decir, existe un mecanismo interno que permite la autorregulación del sistema en su conjunto, que permite la reconciliación de los dos modos de razonamiento abordados con anterioridad y una integración del comportamiento egoísta de los participantes con la finalidad coherente de la organización.

“Partamos de la idea general según la cual un sistema es un conjunto en el que todas sus partes son interdependientes y que, por tanto, posee un mínimo de estructuración, lo cual lo distingue de lo que es un simple conglomerado y que dispone, al mismo tiempo, de mecanismos que mantienen esta estructuración que de ahora en adelante llamaremos *mecanismos de regulación*. Esta extensa definición podría responder tanto a un sistema humano como a un sistema físico. Pero si tratamos de precisar, inmediatamente se afirma la diferencia.

En el sistema humano, las proposiciones generales de interdependencia y de homeostasis sólo son verdaderas dentro de ciertos límites. El sistema humano, en efecto, mantiene una determinada permanencia, pero se transforma y, sobre todo, se transforma adaptándose” (*ídem*: 233).

El día a día de las organizaciones también conlleva una serie de mecanismos por medio de los cuales, se tiene conocimiento de la historia de la organización, se reconocen fortalezas y debilidades, se integran –aunque también se tiene conocimiento de las diferencias- los objetivos individuales con las metas organizacionales, etcétera, todos estos procesos convergen y hacen posible la reproducción del sistema en contextos de incertidumbre propios del ambiente y, por tanto, la existencia de patrones que permiten la asimilación y perpetuación de la vida organizacional, es a lo que llamamos *mecanismos de regulación*.

“Tratemos ahora de hacer una distinción más precisa entre un sistema de acción concreto y lo que se llama un sistema social general. Un sistema social se da como una circunstancia de hecho, si no como una circunstancia natural, en la medida en que no se puede probar su existencia mediante la aprehensión de sus mecanismos de regulación.

Un sistema de acción concreto, en cambio, es un sistema cuya existencia y cuyo modo de regulación se pueden demostrar empíricamente.

Podemos, pues, definir un sistema de acción concreto *como un conjunto humano estructurado, que coordina las acciones de sus participantes mediante mecanismos de juego relativamente estables y que mantiene su estructura, es decir, la estabilidad de sus juegos y las relaciones que existen entre éstos,*

mediante mecanismos de regulación que a su vez constituyen otros juegos” (ídem: 235-236).

Por lo que respecta a los llamados *mecanismos de regulación*, a nivel de la organización son juegos que llevan de manera implícita las reglas, las funciones y jerarquías. La existencia de reglas implica la presencia de limitaciones formales e informales y, es de sobra conocido, la enorme influencia de las reglas no escritas dentro de las organizaciones; sin embargo, ambas son sumamente importantes. Los participantes al aceptar las reglas del juego conocen de antemano lo que implica acatarlas pero también su desacato: de esta manera, el juego por medio de sus reglas con clara división de funciones y jerarquías hace compatibles el comportamiento egoísta de los actores y el objetivo superior de la organización.

1.9. LA SOCIOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES

El punto de vista sociológico de las organizaciones reviste una enorme importancia, en virtud del análisis global que haremos de las distintas variables, a saber: el poder, la cultura, el desempeño, las motivaciones de cada uno de los participantes, los factores de cambio organizacional, los elementos simbólicos propios de los grupos humanos organizados que persiguen un fin común.

Desde esta perspectiva, el análisis de las organizaciones desde un punto de vista sociológico es, al mismo tiempo, una invitación a la reflexión y a la flexibilidad, pues para comprender la verdadera situación de las organizaciones se requiere ver las dimensiones reales del comportamiento de los actores –en no pocas ocasiones egoísta-, pero que precisamente, las organizaciones como constructos son siempre contingentes, están sujetas a reglas formales e informales, dotadas de simbolismos que desempeñan un papel importante en el imaginario colectivo y que, de manera inevitable, repercute en el día a día y en el desempeño de la organización.

Consideramos que un abordaje parcial de las organizaciones, nos situaría simplemente fuera de contexto: el análisis global de las organizaciones se

convierte en una condición necesaria para la comprensión a cabalidad de tales procesos. Por esa razón, la aparición de reglas norma el comportamiento de los actores de la organización y convergen situaciones como: individualismo y cooperación en los ambientes organizacionales; en suma, la conducta desbordada de los hombres se restringen en todo momento y en los diversos escenarios a las propias restricciones por ellos creadas.

En las organizaciones convergen diversos grupos humanos –sobre todo cuando se trata de organizaciones de gran tamaño-, es una presencia de ideologías, convergencia de actitudes, punto de encuentro de costumbres distintas. En resumen, las organizaciones son el depósito de una diversidad de formas culturales que se conectan en los distintos actores con sus comportamientos sujetos a reglas, en el objetivo superior de la organización.

“Cuando Durkheim definió la sociología como la ciencia de los hechos sociales, las preguntas que él puso sobre la integración del individuo en la sociedad, de la existencia de un orden social, de la coherencia y de la cohesión de la sociedad. Él vio desarrollar las crisis económicas y políticas de fines del siglo XIX unidas al desarrollo de la industrialización” (Bernoux, 1985: 19).

La gran diversidad de problemas políticos, económicos y sociales que se presentaron en Europa a finales del siglo XIX fueron el escenario en el que el gran sociólogo francés Emilio Durkheim postuló su aserto sobre lo que sería el campo de estudio de la sociología. En tal contexto, Durkheim pudo observar la complejidad de los problemas que se presentaban y que no eran propios de Europa sino que podían verse en otras latitudes.

Al observar los hechos sociales, puso especial énfasis en la situación prevaleciente al interior de las organizaciones. Era evidente que las empresas buscaban a toda costa el beneficio económico y que le daban prioridad a la cuestión de los incrementos en la productividad *per se*, así podemos ver que los mecanismos para hacer más productivo el trabajo y la forma en que se organizaron las empresas

para obtener mayores tasas de ganancia fue un fenómeno de primer orden para entender el comportamiento del hombre en las organizaciones y de la importancia cada vez mayor de éstas y de su influencia en la vida social.

Otra cuestión de enorme relevancia es la correspondiente a las aportaciones realizadas tanto por los trabajadores como por la gerencia: existe en la actualidad la tendencia a subrayar que en la medida en que los trabajadores incrementen su productividad en tal medida verán crecer sus remuneraciones y que, en cierta forma, sería hacer copartícipes a los trabajadores de una gran gama de productos y servicios de los cuales pueden disfrutar en un mercado abarrotado de diversas mercaderías y, por otro, colocaría a la organización en una posición de abierta responsabilidad social.

Lo que pudo observar y que ocupó un papel central en su análisis de los hechos sociales, fue el comportamiento de los individuos y pudo hacer su comparación relacionándola con el comportamiento del grupo al que pertenecía. La conducta de los individuos depende de los contextos en los cuales interactúa: en la organización está sujeto a reglas, es poseedor de una ideología particular, conoce los procedimientos y el saber hacer propio de su función, es asimismo, poseedor de una cultura que proviene de la familia en que ha nacido, la comunidad en la que ha crecido y la escuela donde ha sido formado. De alguna manera, la escuela prepara –mediante reglas explícitas y jerarquías claramente definidas- a la futura fuerza de trabajo que será la base de las organizaciones.

La *motivación* en las organizaciones resulta de enorme interés para poder apreciar la evolución de productividad de los trabajadores. Lo que queda al descubierto es que los factores psicológicos resultan de primer orden para la comprensión del desempeño individual y grupal, pues la existencia de incentivos –que pueden ser económicos o de tipo simbólico- cobra especial importancia: mueven a los participantes al logro de metas que día a día se presentan como parte de las tareas que le han sido encomendadas. El esquema de contribución-retribución es utilizado por las empresas para impulsar a los participantes a producir cada día

más, así la *función* del individuo –y su correspondiente incremento de productividad- se ve empatado con la existencia de incentivos que lo *motivan* al logro de objetivos (eficacia).

Las *relaciones de poder* presente en las organizaciones modifican el comportamiento de los actores en su quehacer cotidiano y, desde luego, puede tener orígenes culturales y organizacionales que permiten participar en la constitución de las normas de comportamiento. En todo momento y en todos los lugares el individuo está sujeto a reglas formales e informales –incluso el hombre primitivo estuvo sujeto a diversas constricciones si quería sobrevivir- que le imponen todo tipo de restricciones. Los miembros de la organización –en lo individual-, se verán frenados en su forma de actuar, de acuerdo con el grado en que ejerza o se ejerza sobre él las relaciones de poder de manera cotidiana en el trabajo.

Los alcances del análisis realizado por Durkheim sobre la importancia del hecho social, se enmarca en una visión de conjunto: podemos de esta manera, abordar cuestiones tan importantes como las relaciones de poder, la cultura, el comportamiento de los actores, la importancia del ambiente y, la tecnología, como un componente esencialmente exógeno a la organización y que, sin embargo, la afecta en grado considerable por las implicaciones que representa el cambio tecnológico así como su posible adaptación.

La importancia de la *tecnología* en el análisis del cambio y desempeño de las organizaciones también fue abordado por Durkheim. La tecnología ha sido históricamente considerada la fuente para el mejoramiento de los procesos productivos, de las formas de organización del trabajo y, por ende, factor esencial para entender el cambio social. Históricamente, también ha sido objeto de disputa pues se considera que ha desplazado a la fuerza de trabajo. La tecnología es componente esencial del ambiente –elemento exógeno a la organización- que la modifica en sus cimientos y que inclusive, puede causar su desaparición.

“La sociedad industrial nace de los descubrimientos técnicos, de la creación de riquezas, pero también de un movimiento de ideas que se tradujeron en las organizaciones particulares. En el siglo XIX, el lugar de la creación de riquezas nuevas es simbolizada por la fábrica. La fábrica y sus talleres no la crean por sí misma. Suponen una disciplina particular, un cambio de valores, una manera diferente de ver las relaciones en otras. Las organizaciones de nuestras sociedades hoy son herederas de esos cambios” (*ídem*: 37).

La aparición de los descubrimientos técnicos, la existencia de una numerosa población que emigró del campo a las ciudades, la presencia de una base agrícola importante que podía dar sustento a la naciente y, cada vez en aumento, clase proletaria así como de la incipiente burguesía cuyos primeros representantes eran maestros en sus respectivos oficios, pronto empezaron a crear sus propios sistemas de organización y de los procesos productivos. El capitalismo, como sistema económico, en su expresión más acabada en los inicios de la Revolución Industrial fue un fenómeno social sin paralelo en la historia: su fuerza motriz lo representaba a partir de ese momento la generación de beneficios.

En “*La ética protestante y el espíritu del capitalismo*” (2003), Max Weber señaló la importancia de algunos elementos como las creencias religiosas de un pueblo en la conformación de su actitud hacia el trabajo y hacia la generación de riqueza. Como puntos esenciales señaló la frugalidad, la disciplina en el trabajo y el seguimiento de un método –no sólo en el trabajo sino en todos los aspectos de la vida- y, algo que nos parece de suma importancia, hizo una diferencia entre el modo de vida de los protestantes y católicos: los primeros seguían un método estricto no sólo en el trabajo sino en todos los campos y se encaminaban a que todas sus acciones fueran buenas, en tanto que para los segundos, trataban de que la mayoría de las acciones fueran buenas. He aquí la principal diferencia.

La ética protestante la entendemos como seguir un modo de vida correcto y ordenado en todos los ámbitos –incluido el trabajo, por supuesto- y la forma de generar riqueza –cosa que no es mal vista por dicha sociedad- como la vía para

generar progreso en la sociedad. Esto explica en parte, el por qué fue Inglaterra la cuna del capitalismo con la Revolución Industrial, puesto que la naciente burguesía estaba ávida de generar beneficios y de realizar una rápida acumulación de capital aunque para conseguirla tuviera que ser a través del uso intensivo de las máquinas y de la fuerza de trabajo de manera indiferenciada, es decir, de niños, mujeres y personas adultas mayores y, desde luego, de hombres en edad de trabajar.

La aparición del capitalismo traía consigo el surgimiento del individualismo y hedonismo: tal situación se vio reforzada de manera importante por la publicación de "*La riqueza de las naciones*" (1776) de Adam Smith, pues no es casualidad que en ese mismo año, Los Estados Unidos de América lograran su independencia ni de que Inglaterra fuera la cuna del capitalismo. En tal sistema, se prioriza el individualismo sobre el colectivismo y las fuerzas de la concurrencia se presentan en su máxima expresión.

El talón de Aquiles del sistema –en nuestra opinión- es cuando la desigualdad se hace insostenible por la presencia de graves problemas sociales, tales como el desempleo, la precariedad o inexistencia de los servicios básicos de seguridad social, alimentación, vivienda, educación, etcétera. En presencia de tales elementos, una situación de anomia como señalara E. Durkheim o de descomposición de la sociedad por ausencia de normas, está muy cercana.

Por lo que toca a la organización del trabajo y de la producción, el mundo conoció una forma *sui generis* de organización: aquí las máquinas tomaron un papel relevante, pues gracias al invento de las mismas, se había logrado incrementar la producción de manera notable; aunado a la explotación intensiva de la fuerza de trabajo y a la precarización de la vida de las mayorías. Aún más, vemos en su condición primigenia el nacimiento de una institución: la relación salarial, que surge de la negociación entre trabajador y patrón. Las formas de organización del trabajo y de la producción, se dijo, tenía que ser desde un enfoque racional: entiéndase el uso de la razón aplicado a los procesos productivos y organizativos.

“La escuela de las relaciones humanas y la teoría de las motivaciones se caracterizaron así pues por una triple perspectiva: *tecnicista* puesto que el organizador que piensa el trabajo de los individuos y no ellos mismos, *individualista*, puesto que se trata del florecimiento de las necesidades de cada uno y, *humanista*, puesto que ellas dicen explícitamente querer el florecimiento y la felicidad del hombre. La realización de esos objetivos vuelve a la organización más armónica y más eficaz” (*ídem*: 97).

Cuando en una organización –que puede estar delimitada geográficamente o no- se presenta tal convergencia, estamos frente a uno de los procesos que reflejan fielmente el compromiso con los objetivos y los valores de la organización. De igual forma, podemos ver el comportamiento de los actores sujetos a reglas y nos ofrece una representación a escala micro del comportamiento de los ciudadanos a nivel de la sociedad; sin embargo, al ser la organización un espacio acotado, en ella la observancia de las reglas es más directa y a menudo está sujeta a la medición del desempeño. Las remuneraciones que reciben cada uno de los participantes con frecuencia es acorde a las aportaciones que hacen para alcanzar el objetivo conjunto.

La importancia de la existencia de ambientes de cooperación en las organizaciones es de gran relevancia. La escuela de las relaciones humanas puso énfasis en la necesidad de que las organizaciones puedan ofrecer ambientes agradables a sus trabajadores para favorecer la cooperación. Un ejemplo claro lo constituye la supervisión exagerada en lugar de generar cooperación produce frecuentes roces y ausencia de confianza que va en detrimento de la productividad alcanzada por trabajador.

No resulta extraño que las organizaciones donde privan los ambientes agradables tienen una mayor tendencia a la cooperación –que va aunada a la existencia de incentivos económicos o simbólicos- que repercuten en el desempeño de los

actores (entiéndase productividad *per cápita* y en conjunto) en la organización. De manera concomitante, las organizaciones donde reina los ambientes desagradables y el egoísmo-individualismo se caracterizan por la ausencia de cooperación y, por ende, el desempeño tanto individual como grupal es menor.

Existen diversas teorías que postulan la existencia de ambientes organizacionales compatibles con la conducta humana: podemos ver las individualistas, egoístas, de cooperación, trabajo por equipo, colectivismo, por mencionar algunos, sin embargo, creemos que los participantes de las organizaciones se adaptan a las reglas y a la cultura imperante, de otra manera, la propia organización hace la selección de sus miembros.

“J.F Chanlat distingue dos grandes tendencias de la escuela cultural aplicada las organizaciones. La tendencia gerencial, más preocupada por los cambios inmediatos en la empresa o pensar que una cultura de la organización quizás inculcada por medio de salarios, incluso directamente venir de una voluntad de la dirección”

“J.F Chanlat distingue otras dos corrientes. La corriente crítica, muy influida por el marxismo, pone su atención sobre la globalización de los fenómenos organizacionales y los sentidos por relacionarla con una filosofía de la historia. La corriente ecológica que se interesa por los estudios longitudinales y estadísticos, sobre el nacimiento, el desarrollo y la muerte de las organizaciones” (*ídem*: 106-108).

El poder apreciar la existencia de las diversas corrientes para abordar el estudio de las organizaciones nos da una idea de la complejidad de su comprensión; sin embargo, pensamos que es posible si no integrarlas sí rescatar los elementos valiosos de cada escuela para poder tener una imagen clara de las organizaciones en su dimensión real.

Fortalecer el estudio de las organizaciones desde un punto de vista sociológico es una tarea que se va renovando día con día. La importancia de los marcos culturales y el punto de vista crítico que toma en cuenta el aspecto histórico en el desempeño de una organización en particular reconoce los atributos del análisis social y de la importancia de los grupos organizados en la sociedad.

En lo que debemos enfatizar, es que las organizaciones son un constructo cultural y no un resultado natural o de generación espontánea: el hombre en sociedad encuentra la necesidad de organizarse en grupos que permitan luchar por un propósito común para satisfacer sus necesidades y las de la sociedad.

Las primeras organizaciones de la sociedad industrial –básicamente de tipo empresarial o privada- por su enorme importancia en la actualidad, han sido abordadas en el presente trabajo; sin embargo, las organizaciones públicas asumen un papel de primer orden por su impacto en la vida social: ambas se complementan, se debe buscar el justo equilibrio entre ambas, reconocer los alcances y fronteras de cada una de ellas y, no menos importante, la importancia de sus referentes institucionales a la luz de la transformación de la sociedad.

Históricamente, el comportamiento del hombre en el trabajo ha sido un tema de amplio debate y de profundos análisis. Desde la forma en que F. W. Taylor concibió la manera de organizar el trabajo y la producción, de prácticamente un sistema rígido donde al obrero se le pagaba para que trabajara no para que pensara; con Elton Mayo y su escuela de las relaciones humanas, se llegó a la conclusión sobre todo en los Estudios de Hawthorne en la Western Electric Company, que se debían atender cuestiones como los sentimientos y atender en cierta forma los problemas personales de los trabajadores pues, también se dijo, éstos influían en el desempeño del trabajador. De esa manera, se llegó a los modelos flexibles pasando por la burocracia y, el objetivo se mantuvo constante, lograr los incrementos en la producción.

“Razonar así, es tener una representación del tipo:

Coacciones { Tecnológicas → Organización → Adaptación de los comportamientos humanos.

Taylor, por ejemplo, continúa un enfoque idéntico cuando propone las etapas siguientes:

- Análisis del trabajo en los talleres.
- Descomposición de ese trabajo en sus elementos más finos.
- Estudio de las tareas y racionalización de éstas.
- Definición de una ciencia del trabajo.
- Proposición de organización para adaptar los hombres de la empresa”
(*ídem*: 115).

El modelo de organización del trabajo de Taylor, propuso una sistematización de las tareas, una organización científica del trabajo que mucho tenía que ver con lograr incrementos de productividad a través del uso intensivo del trabajo. La propuesta tayloriana abrió el camino para nuevas aproximaciones con respecto a la manera de abordar el comportamiento del individuo en los centros de trabajo.

En la misma línea de pensamiento, los nuevos enfoques en la manera de ver el comportamiento de los trabajadores en sus respectivos centros de trabajo, atendió en primer lugar al nuevo contexto en el que se estaba desarrollando el sistema económico capitalista, pues a finales del siglo XIX y principios del XX que es el período en el que se desarrollan las ideas tayloristas, el mundo entra en una primera conflagración mundial (1914-1918) donde la dominación de las potencias se manifiesta claramente en la conquista de los territorios por medios militares. Inglaterra en esta época todavía era la economía-mundo aunque era evidente que pronto se vería desplazada por los Estados Unidos: la economía de guerra necesitaba incrementar la producción y el modelo de Taylor era el adecuado para ese momento histórico.

Tanto en el modelo de Taylor como en el de Mayo se persigue el objetivo de lograr los incrementos de la producción, en el caso de la escuela de las relaciones humanas se dio un cierto viraje, pues se puso atención en las necesidades y en los sentimientos de los trabajadores: ellos también eran seres humanos y, por tanto, son poseedores de necesidades, emociones, sentimientos y, igran descubrimiento!, también tienen los problemas propios de los seres humanos. En lo que sí hubo avances, fue en la manera en que a los trabajadores se los hizo copartícipes del mundo de las mercancías, debido a que se incrementó notablemente sus ingresos, pues Henry Ford implementó el famoso “*Five dollars day*” o Cinco dólares por día.

“De manera clásica, se caracterizan las organizaciones por los rasgos siguientes:

- División de tareas.
- Distribución de roles.
- Sistema de autoridad.
- Sistema de comunicaciones.
- Sistema de contribución-retribución” (*ídem*: 118).

Cada una de las características enunciadas como distintivas de la organización desde el punto de vista clásico, denotan un sistema rígido con una clara división de funciones, con reglas y sistemas jerárquicos perfectamente definidos, un sistema de comunicación que más bien es de tipo vertical y, por supuesto, el sistema de contribución-retribución utilizado para incentivar a los trabajadores al logro de los objetivos tanto individuales como organizacionales.

Las ideas de Crozier y Friedberg (1990) sobre el juego como instrumento de la acción organizada, entran en operación cuando analizamos punto por punto cada una de las características mencionadas. El individuo es un jugador y si desea seguir en el juego debe apegarse a las reglas establecidas formales e informales, pues reconoce que la violación o el desacato puede ameritar un castigo; también reconoce que si acepta jugar con las reglas del juego, puede obtener incentivos y, en todo este juego, la comunicación con los demás participantes es muy

importante, pues si carece de información valiosa que repercuta en su desempeño individual pondrá en peligro su participación y su pertenencia al grupo. La existencia de reglas y el juego mismo, hacen compatibles las metas individuales con las de la organización.

Los miembros de la organización son, asimismo, poseedores de estrategias para cumplir con las tareas que se le han encomendado, tales estrategias deben, en todo momento, buscar el logro de los objetivos. En el análisis estratégico, las estrategias deben ser racionales pero esta racionalidad debe ser limitada y el participante debe contar con cierta información necesaria para el desempeño de sus funciones. La racionalidad aquí postulada es la del "*homo administrativus*" no la del "*homo economicus*", pues la información y la racionalidad son limitadas y el actor optará por una elección *satisfactoria* y no *óptima*.

De acuerdo con Crozier y Friedberg (1990), los postulados del análisis estratégico son:

- a) "Primer postulado: los hombres no aceptan jamás ser tratados como medios al servicio de objetivos que los organizadores fijan a la organización.
- b) Segundo postulado: la libertad relativa de los actores. En una organización, todo actor guarda una posibilidad de juego autónomo, que utiliza siempre más o menos.
- c) Tercer postulado: en ese juego de poder, las estrategias son siempre racionales pero de una racionalidad limitada"

(Crozier y Friedberg, citados en Bernoux, 1985: 129-132).

Las organizaciones, como escenarios acotados donde los actores despliegan sus estrategias, también suelen ser los centros donde convergen disputas, luchas encarnizadas por el poder, donde los actores manifiestan emociones, sentimientos, esperanzas, etcétera. La gran virtud de la existencia de las reglas en los grupos organizados es que concilian los diversos intereses, -a menudo

opuestos- de los participantes, todo en aras de lograr los objetivos individuales y, de manera simultánea, los de la organización.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL E INSTITUCIONAL: ESTUDIO DE CASO EN EL BANCO DE MÉXICO.

Como punto de partida, hemos de señalar la gran importancia que reviste para el análisis de una organización concreta, el uso de las diversas variables que nos irán proporcionando una guía para que los resultados obtenidos sean coherentes con la teoría base de nuestro estudio.

También se ha considerado que para el presente estudio las variables clave son las siguientes: la estrategia, la estructura, el comportamiento de los actores en la organización y, específicamente, su abordaje a la manera de Crozier y Friedberg (1990) en el actor y el sistema, el Nuevo institucionalismo en sus dos vertientes: el económico y el sociológico y el poder; así como la integración de dichas variables y la manera en que repercuten en el desempeño de la organización.

2.1. ESTRATEGIA

En un primer acercamiento al análisis de esta variable, el concepto de estrategia asume una importancia de primer orden para la comprensión del desempeño de una organización. Las estrategias pueden ser de diversa índole pero en todo caso los tomadores de decisiones deberán tomar en cuenta el contexto de la organización, el ambiente en el cual se encuentran inmersas y, por supuesto, hará un balance de fortalezas y debilidades de la organización para una eficaz aplicación de las estrategias. No podemos pasar por alto el impacto que tendrá en la sociedad la implementación de una estrategia por parte de los estrategas –o de quien sea el responsable de implementarlas- pero también a la inversa, la manera en que repercuten los problemas de la sociedad en la que se circunscribe a la organización en particular.

La creación e implementación de estrategias por parte del ápice estratégico de la organización, comprende diversas facetas, es multifactorial y, puede decirse, multidimensional. El estrategia o estrategias de la organización deberán tener tanta flexibilidad como sus capacidades y habilidades se lo permitan, puesto que en la

medida en que se tomen en cuenta todos los factores tanto endógenos como exógenos a la organización, la estrategia tendrá mayor viabilidad y estaremos en condiciones de disponer de un cierto margen de maniobra que nos permita operar y lograr mayor efectividad para la organización.

Con respecto a las estrategias que utiliza una organización para alcanzar sus objetivos, desde este enfoque, comprende reconocer los alcances y limitaciones de la organización en lo interno y en lo externo, para saber de qué manera se verá afectada por el ambiente y la manera de superar tales barreras, la manera en que repercuten los problemas sociales en el desempeño de la organización, el grado de integración de las diversas actividades y la identidad de los participantes para con la misma.

Respecto a las estrategias formuladas e implementadas por el Banco de México desde su fundación para lograr su objetivo prioritario –procurar la estabilidad del poder adquisitivo de la moneda nacional- pueden ser citadas de la siguiente manera:

Cuadro 1. La autonomía del Banco de México en su historia

ETAPA DE AUTONOMÍA	PERIODO	ESTRATEGIA
Primigenia	1925-1940	Encaje legal*
Paralela al Desarrollo Estabilizador	1940-1970	Tipo de cambio fijo**
De Transición***	1970-1993	Oferta monetaria****
Plasmada en nuestra Ley Fundamental	1993 a la fecha	Oferta monetaria (Agregados monetarios) y la Tasa de interés interbancaria de referencia.

Fuente: elaboración propia.

* En un principio se manejó el organismo central como banco comercial pero con la Ley

Orgánica de 1936

entró en operación real la figura del encaje legal como instrumento-base.

** El tipo de cambio fijo hace alusión a una política de tipo de cambio estricto, estrategia

que fue posible gracias a que coincidió con el llamado Desarrollo Estabilizador y a la coordinación de las autoridades monetarias y hacendarias y a la existencia de finanzas públicas sanas

*** Esta fue una etapa de transición, pero fundamentalmente al periodo 1970-1982 lo he den como de desorden en las finanzas públicas por el excesivo gasto gubernamental y aunque er el

sexenio 1982-1988 la inflación fue muy elevada, se dieron los primeros pasos (contenidos en l para frenarla

**** La oferta monetaria fue la estrategia a seguir, sin embargo, en el periodo 1970-1982 el € gasto público desbordó los niveles inflacionarios. Es a partir de la Ley Orgánica de 1993 cuand pone énfasis en el control de los agregados monetarios y el objetivo estratégico del Banco de queda plasmado en nuestra Carta Magna.

El cuadro 1 nos indica que desde su fundación, el Banco de México siempre tuvo sus estrategias-base a seguir para lograr el objetivo superior. A medida que la autonomía se fue consolidando, las estrategias fueron cambiando –guardando cierto paralelismo- con acontecimientos nacionales de gran envergadura. Así, tenemos que el *encaje legal* fue la estrategia prevaleciente durante la etapa primigenia de la organización, consistiendo en una reserva obligatoria a los pasivos a la vista y a corto plazo de los bancos comerciales en poder del banco central; la segunda estrategia, el tipo de cambio fijo que se corresponde con lo que Turrent (2005) denomina de *autonomía carismática* fue considerado un instrumento base para el logro del objetivo prioritario aunado a la exigencia de una política monetaria prudente. Esta etapa en la autonomía del Banco de México coincidió con el llamado Desarrollo Estabilizador, período en el cual México obtuvo tasas de crecimiento elevadas muy por encima de la tasa de inflación promedio.

Así mismo, vale la pena hacer una aclaración que hemos considerado pertinente respecto a las estrategias utilizadas por el Instituto Central durante la etapa vigente, a saber, que desde un periodo relativamente breve se ha venido utilizando la llamada *tasa de interés de referencia* y, revisando la Ley Orgánica de la Institución, en ningún apartado se señala que el banco central quede facultado para manipular o influir en las tasas de interés, lo cual desde una perspectiva institucional, nos parece una clara violación a su propio reglamento interno. Lo que sí señala la citada Ley Orgánica, es que el Organismo Central sí está facultado para influir en la Oferta Monetaria (léase Agregados Monetarios).

Por lo que respecta a la *etapa de transición*, comprende el período (1970-1993) caracterizado por una gran inestabilidad en materia de control del nivel de precios. Así, he podido identificar dos sub-etapas: la primera comprende el período (1970-1982) en la que prevaleció un gasto público desordenado y excesivo que echó por tierra todo intento por mantener bajo control a la inflación. El Gobierno Federal tuvo una alta injerencia en el Banco de México, a tal grado que el Secretario de Hacienda y Crédito Público y el Director del Banco de México, recibían órdenes directas desde Los Pinos con respecto a los lineamientos generales a los que debían apegarse en materia de política económica. La segunda sub-etapa corresponde al período (1982-1993) y se caracteriza también por elevadas tasas de inflación, principalmente en el período (1982-1988) pero también y, sobre todo, con la Ley Orgánica de 1985, se reconoce a la inflación como un problema de primer orden que debe ser combatida y será prioridad para la política económica –política monetaria específicamente- procurar a través de todos los medios a su alcance a su control.

Por último, durante la etapa que Turrent (2005) considera de *autonomía institucional*, ha sido considerado un punto de inflexión en cuanto a que ha quedado plasmada en nuestra Carta Magna en su artículo 28 tal autonomía. Tomada la oferta monetaria en lo general y el control de los agregados monetarios en lo particular, queda claro que aquí el objetivo estratégico tanto a

nivel de nuestra Constitución como de la propia Ley Orgánica del Banco de México de 1993 lo estipulan claramente.

Otro aspecto en el que se debe enfatizar, es que la Ley Orgánica del Banco de México de 1993 –la que tiene vigencia hoy día- en ninguno de sus artículos señala ni de manera explícita ni implícita que tenga que intervenir y utilizar como instrumento-base a las tasas de interés, lo que se señala es “el control de la emisión y circulación monetaria (billetes y monedas), así como poner ambos signos en circulación a través de las operaciones que esta Ley le autoriza realizar” (Artículo 4º sobre la emisión y la circulación monetaria). Tampoco se especifica la manipulación de las tasas de interés por parte del Banco de México en el capítulo III de la referida Ley Orgánica que rige a la Institución y que es referente a las operaciones, es decir, si el Banco de México influye en las tasas de interés y tal acto no se especifica en su Ley Orgánica significa que viola su propia reglamentación interna.

Cabe señalar en este apartado, que aquí también hay una gran diferencia con respecto a los objetivos estratégicos que por ejemplo tiene El Sistema de la Reserva Federal de los Estados Unidos (FED) que tiene como objetivos prioritarios el control del nivel de precios en la economía y alcanzar altas tasas de crecimiento económico para esa nación. En lo que toca a nuestro banco central, considero que debe hacerse una modificación al texto constitucional –aparejado con el correspondiente cambio en la Ley Orgánica- para que el Banco de México en el futuro se ocupe de procurar también altas tasas de crecimiento económico.

2.2. ESTRUCTURA

La estructura de la organización queda estipulada de manera muy clara en el artículo 38 de su Ley Orgánica de 1993:

“El ejercicio de las funciones y la administración del Banco de México estarán encomendados, en el ámbito de sus respectivas competencias, a una Junta de Gobierno y a un Gobernador.

La Junta de Gobierno estará integrada por cinco miembros, designados conforme a lo previsto en el párrafo séptimo del artículo 28 constitucional. De entre éstos, el Ejecutivo Federal nombrará al Gobernador del Banco, quien presidirá a la Junta de Gobierno; los demás miembros se denominarán subgobernadores” (Artículo 38 de la Ley Orgánica del Banco de México de 1993).

Lo que la Ley Orgánica de 1993 en su artículo 38 nos señala es la composición de su estructura formal; sin embargo, la estructura también implica observar las jerarquías, la centralización o descentralización –es decir, si la toma de decisiones se realiza en la cúspide de la pirámide organizacional-, o si se delegan funciones y toma de decisiones hacia la parte media o hacia la base del organismo central; también implica ver si hay una estructura alta o si se observa una estructura plana a la manera como las concibe D.S. Pugh (1997).

Cuadro 2. Estructura Organizacional del Banco de México

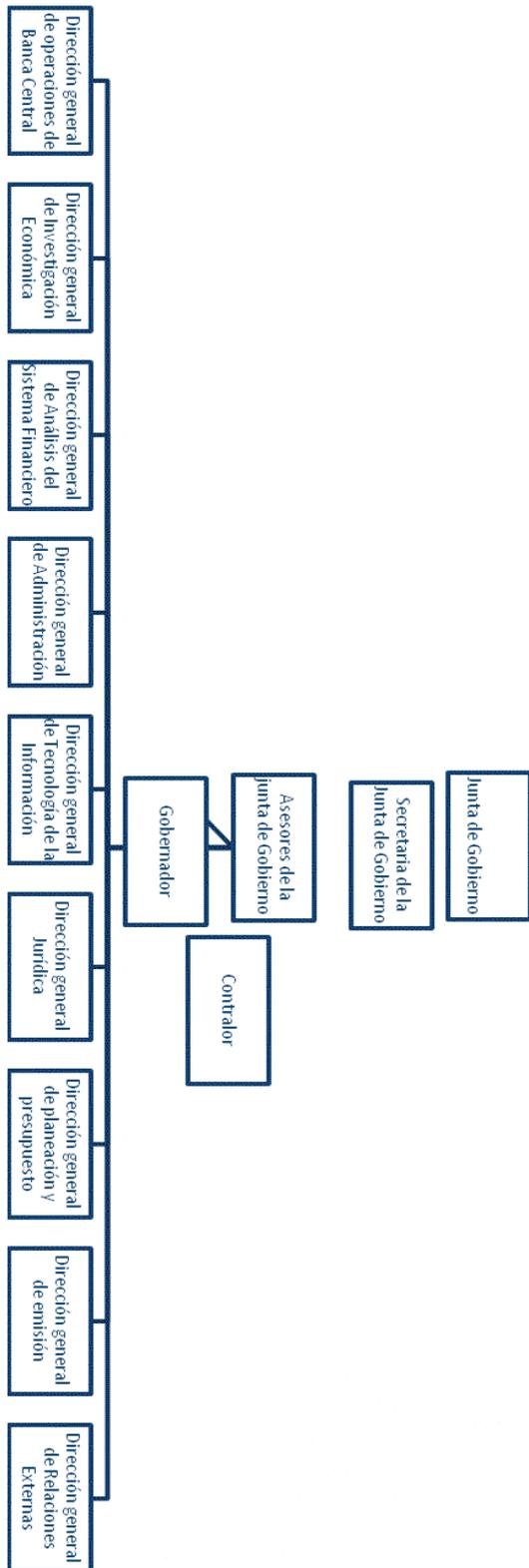
CLAVE	NOMBRE
JGOB	Junta de Gobierno
A02	Secretaría de la Junta de Gobierno
ASJG	Asesores de la Junta de Gobierno
A30	Contralor
A01	Gobernador
B10	Dirección General de operaciones de Banca Central
B20	Dirección General de Investigación Económica
B30	Dirección General de Análisis del Sistema Financiero
B40	Dirección General de Administración
B50	Dirección General de Tecnologías de la Información

B70	Dirección General Jurídica
B80	Dirección General de Planeación y Presupuesto
M01	Dirección General de Emisión
T01	Dirección de Relaciones Externas

Fuente: Banco de México en línea, www.banxico.org

El cuadro 2 nos indica la estructura organizacional del Banco de México, presentando una concordancia con la teoría, acerca de la existencia de reglas, funciones y jerarquías, tanto de carácter formal como informal así como de la estricta observancia al reglamento interno de la institución. Se suele presentar muy a menudo una situación particular en la que las organizaciones también son instituciones presentando diversos atravesamientos (Schvarstein, 1999). En el caso abordado, El Banco de México, al ser el Banco Central de la nación y como responsable de conducir la política monetaria del país y como organismo central autónomo en el ejercicio de sus funciones de preservar el poder adquisitivo de nuestra moneda nacional, podemos señalar que presenta la condición mencionada: el de organización e institución de manera simultánea por la importancia de sus referentes institucionales, es decir, del compromiso con la sociedad en la cual se encuentra inmerso.

Esquema 1. Organigrama del Banco de México



Fuente: Banco de México, en línea, www.banxico.org

De acuerdo con la estructura de la organización que nos ofrece la página web del Banco de México y apegándonos a la teoría propuesta por Pugh (1997) podemos apreciar que presenta una configuración alta y de manera complementaria se puede decir que el Instituto Central es el tipo característico de organización

burocrática en el sentido en que lo propone Weber (1964) pues su racionalidad radica en la superioridad técnica que posee la organización para el logro de su objetivo estratégico. En cuanto a la complejidad y si nos alineamos con la teoría propuesta por Robbins (1990) vemos que la organización tiene un grado de complejidad caracterizado por una diferenciación de tipo vertical y en cuanto a la centralización podemos afirmar que hay una descentralización relativa puesto que cada una de las direcciones toman ciertas decisiones que se pueden considerar no estratégicas pero que contribuyen al logro del objetivo estratégico o prioritario de la organización.

2.3. EL ACTOR Y EL SISTEMA: ESTRUCTURA DE LA ECONOMÍA MEXICANA

En este apartado nos remitimos al análisis de las relaciones entre el actor y el sistema, tomando como base la importancia de las aportaciones que al respecto hicieron Michel Crozier y Erhard Friedberg en su obra *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva* (1990), que nos ofrece un enfoque sociológico para la comprensión de tales interrelaciones. Como aspecto central, analizaré los enlaces entre el actor (El Banco de México) y el sistema (concretamente, el Sistema Económico Mexicano) en el cual se inserta, pues como organización concreta se encuentra inmersa en un sistema social más grande (Pfeffer y Salancik, 1977).

Como características del *sistema* (en concreto, del sistema económico mexicano) se proponen las siguientes:

a) **Heterogeneidad Estructural.** Se desprende del hecho de que en la economía nacional actúan como dos fuerzas equidistantes, por un lado, tenemos empresas de alta tecnología que son básicamente las empresas transnacionales con operaciones en México y, por otra parte, subsisten a la vez de manera antagónica y marginales en cuanto a tecnología, organizaciones de escaso desarrollo tecnológico que operan en el país al margen de las condiciones

impuestas por las primeras. Debido a su capacidad tecnológica y al tamaño de las organizaciones (generalmente de gran tamaño), las primeras –en la mayoría de los casos grandes empresas-, constituyen en el mejor de los casos verdaderos oligopolios que imponen precios pues sus economías de escala les permiten costos unitarios menores así como dominantes en cuanto a la tecnología (Galbraith, 1995) y, por tanto, fijar un precio menor para sus bienes o servicios en el mercado. En tanto que para las últimas –organizaciones de escaso desarrollo tecnológico- son por regla general precio-aceptantes y detentan un menor poder económico, político, social y simbólico.

Se puede decir que más que dualismo, lo que caracteriza a las sociedades y economías latinoamericanas es precisamente una heterogeneidad estructural que deriva de condiciones históricamente dadas y que se acentúa por las características propias de las sociedades en cuestión. Por lo que respecta a sus economías, tal heterogeneidad la vemos porque en los espacios nacionales se conjugan y coexisten una serie de fuerzas equidistantes pero de diferente magnitud, a saber: se centra principalmente en la existencia, por un lado, de un sector desarrollado donde operan empresas de tamaño relativamente grandes y, en el otro extremo, vemos la presencia de un sector atrasado compuesto básicamente de empresas medianas y pequeñas –muchas de ellas de propiedad familiar- y enmarcadas en operaciones de tipo tradicional; sin embargo, en la parte intermedia entre estos dos extremos hay una multiplicidad de actores que interactúan día a día y que sólo pueden ser abordadas desde el enfoque de la heterogeneidad estructural.

“Las razones por las cuales el análisis de la diversidad estructural existente en los países latinoamericanos requiere de un operador lógico como la *función productiva*, son las siguientes: 1. Refleja la capacidad productiva de un espacio socio-político. 2. Permite comparaciones con otros espacios. 3. Posibilita el cálculo del excedente y su distribución. 4. Da la posibilidad de analizar el progreso tecnológico. 5. Establece la capacidad de analizar los impactos de la organización y la cooperación del trabajo. 6. Permite ver la relación entre cultura y

productividad y 7. Da los límites de un sistema social, ya que establece lo que Marvin Harris denomina la "intensificación de la producción" (Castaingts, 2008: 2-3).

Reforzando el punto anterior, la *función productiva* enunciada por el autor, representa un esquema integrador mediante el cual se puede comprender de manera más clara la gran diversidad de asimetrías existentes en el interior de las sociedades latinoamericanas en general y de la mexicana en particular y, que la función de producción neoclásica, no nos ofrece pues en primer lugar, al quedar representada esquemáticamente por una función homogénea de grado uno y, al postular los rendimientos decrecientes, señala de manera implícita que en condiciones de equilibrio, los factores de la producción –hábese de trabajo y capital-reciben compensaciones de acuerdo con su productividad marginal.

Así mismo, consideramos que se omiten en la *función de producción neoclásica*, otros dos aspectos de no poca importancia, a saber: se considera que al corresponder a cada uno de los factores sus respectivas retribuciones en la medida en que contribuyen al logro de la maximización del producto, se hace omisión de la existencia de importantes asimetrías en el interior de la misma. Otro elemento del cual se hace abstracción y –consideramos de enorme relevancia-, es el referente a la importancia que representa el impacto de la organización del trabajo y la cooperación para el incremento de la producción y para hacer más eficientes los procesos, así como el nulo énfasis puesto en la relación entre dos variables fundamentales: *cultura y productividad*.

En nuestra opinión, el talón de Aquiles de la teoría neoclásica en economía y, sobre todo, de sus supuestos en cuanto a la *función de producción* se refiere es que todo aquello que tenga que ver con los aspectos culturales y sociales lo ven como algo exógeno que no es fundamental en la determinación y funcionamiento del sistema económico y simplemente existe la tendencia a verlos como si se tratase de *externalidades*.

Por otra parte, la *función productiva* tiene un carácter más incluyente pues toma en cuenta diversos aspectos del escenario socio-político del país o de la región bajo estudio, -elemento de primer orden en la comprensión de nuestras sociedades-, y no se restringe al estudio de los aspectos netamente productivos en términos de factores de la producción o estrictamente funcionalistas; otro gran aporte de la función mencionada, lo constituye la clara diferenciación de las zonas socio-económicas dentro de un mismo país, pues no es lo mismo ser una región avanzada en la metrópoli que en la periferia así como de la importancia de lo que el propio autor considera como "*espectro tecnológico*" y que no es otra cosa que una combinación de ciertas cantidades de capital que se corresponden con ciertos niveles de producto generado; por lo tanto, pueden existir diferentes *espectros tecnológicos* en la economía y, finalmente, la productividad de una empresa dependerá no sólo de sus propias capacidades financieras y tecnológicas sino de sus relaciones con otras organizaciones empresariales, es decir, de su posición dentro de la economía de redes en la que se encuentre inmersa así como de la magnitud de sus relaciones intra e inter-industriales.

En resumen, las sociedades latinoamericanas –incluida la mexicana, por supuesto–, son sociedades convertidas a duales, donde se presenta el círculo vicioso de la pobreza y donde la reproducción de la misma es una constante. De ahí la importancia de la *función productiva* que a la manera de un esquema integrador, toma en cuenta componentes principales como el aspecto socio-político, la relación cultura-productividad, la conexión espectro tecnológico y economías de red, por citar sólo algunas, que nos ofrecen una interpretación acercada a la realidad de dichas sociedades.

b) Sociedad corporativizada. El corporativismo, si bien ha perdido bastante fuerza desde que el modelo llamado neoliberal entró en operación a principios de los ochentas, todavía conserva una parte significativa del poder en México. La presencia de una fuerte estructura burocrática (Weber, 1964) en los tiempos en que el PRI ocupó la Presidencia de la República, se hizo acompañar de un fuerte corporativismo que permeó todos los estratos sociales y la vida en México.

Considero que hoy, a pesar del modelo económico vigente, el corporativismo es una de las características del sistema económico por la presencia de los grandes sindicatos y centrales obreras.

Resulta de enorme importancia, incluir en este apartado, que con la fundación del Partido Nacional Revolucionario (PNR) en 1929, el país transitó hacia la estabilidad en materia política que trajo aparejada una estabilidad económica y social relativas, pues las diversas facciones en el país tuvieron una representación nacional –aunque al principio, algunos grupos lo aceptaron a regañadientes- y de esa manera se conformó el partido político que gobernó a México durante más de setenta años de manera ininterrumpida.

“El Partido Nacional Revolucionario quedó constituido en marzo de 1929. Al principio, el partido oficial no podía ser el organismo rígidamente centralizado en que devino luego. Se trataba de reunir en un solo bloque fuerzas dispersas, la mayoría de carácter local y dependientes bien de caudillos militares o bien de caciques. Más que un partido, el PNR comenzó siendo una verdadera coalición de fuerzas bajo el mando de un Comité Ejecutivo Nacional a través del cual se imponía la autoridad de Calles. Las fuerzas políticas, partidos u organismos populares, que no formaron parte del partido oficial, comenzaron a ser combatidas por la nueva organización y por el mismo gobierno” (Córdova, 1987: 38)

Al nacer como apéndice del gobierno, el Partido Nacional Revolucionario (PNR) y en su intento por resolver las demandas de la sociedad mexicana y de los principios consagrados en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, principalmente los enunciados en sus artículos 27 y 123 –que aunados al artículo 3º constituyeron la novedad en el Constituyente de Querétaro-, pusieron en marcha la creación de diversas organizaciones que atendieran específicamente a los sectores campesino, obrero y popular, pero que estarían subordinadas al partido oficial y sirvió como control de los sectores antes mencionados por parte del gobierno y de esa manera contener cualquier posible brote de inestabilidad social.

A manera de resumen, la sociedad mexicana quedó históricamente corporativizada a través de las grandes organizaciones que se crearon en la primera mitad del siglo XX, a manera de ejemplo, podemos citar el caso de la creación de la Confederación de Trabajadores de México (CTM), de la Confederación Nacional Campesina (CNC), de la Confederación Nacional de Organizaciones Populares (CNOP), entre otras.

c) **Economía mixta.** El Estado mexicano tradicionalmente ha intervenido en la economía en diversos aspectos. Por mandato constitucional el Estado es el rector del desarrollo nacional (artículo 25 de nuestra Carta Magna) y, por tanto, su participación se diversificó a partir de la expropiación petrolera de 1938 y así se mantuvo hasta principios de la década de los ochenta cuando se empezaron a implementar políticas con una clara tendencia hacia la privatización de las empresas paraestatales. A partir de 1982, se inicia un proceso en la que los sindicatos van gradualmente perdiendo fuerza y, sobre todo, durante el gobierno de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994) es cuando se realiza la mayor parte de las privatizaciones en el país o al menos es durante su mandato cuando se privatizan las empresas más importantes. La década de los ochenta y gran parte de los noventa se caracterizaron por la reducción o en algunos casos la eliminación de los subsidios; no obstante, podemos decir que hoy día prevalece una pequeña pero significativa parte de intervención por parte del Estado en la economía.

“La Constitución mexicana de 1917 dotó al Estado de una influencia considerable en los asuntos económicos del país para promover y proteger el interés público. Un extenso marco legal y una base institucional apoyan y promueven la participación estatal en la economía. La nacionalización de las compañías petroleras extranjeras en 1938, y la nacionalización del sistema bancario en 1982, son ejemplos de la medida en que el gobierno mexicano puede ejercer sus facultades constitucionales”

“Durante los años veinte y treinta el gobierno creó varias instituciones financieras para promover el crecimiento de los sectores agrícola e industrial. El control de la producción de energéticos se convirtió pronto en otra meta estatal. El gobierno tomó el control de la explotación de los recursos petroleros, de donde surgió en 1938 la poderosa compañía Petróleos Mexicanos (PEMEX), de propiedad estatal. En 1937 se creó la Comisión Federal de Electricidad (CFE), también de propiedad estatal, la que en 1974 se convirtió en el único productor de electricidad” (Lustig, 1994: 133).

Históricamente, el gobierno mexicano tuvo la necesidad de ejercer control sobre los recursos estratégicos del país tales como los hidrocarburos y la generación de energía, así como de otros sectores prioritarios; por un lado, porque constituyen el motor del desarrollo nacional y, en segundo lugar, porque de esa manera podía garantizar un crecimiento de largo plazo así como de satisfacer las demandas básicas de la sociedad y poder cumplir con las cada vez mayores demandas de la población.

La situación cambió drásticamente a partir de la década de los ochenta y con la puesta en marcha de un nuevo modelo económico de libre mercado, las fronteras mexicanas se abrieron de manera indiscriminada y México fue más vulnerable a los efectos del exterior. En 1986 México ingresó al GATT –con las condiciones impuestas en materia arancelaria- y los organismos multilaterales pudieron ofrecer nuevos créditos a nuestro país –para sanear la maltrecha situación de las finanzas públicas arrastradas desde la crisis de balanza de pagos de 1976 y la crisis de la deuda de 1982- pero con la condición de liberalizar más su economía en materia comercial y financiera y desincorporar o privatizar de manera abierta una lista de empresas que representaban una carga para el erario –fue lo que adujeron los organismos multilaterales-. Así, los dictados del exterior eran claros y contundentes y el gobierno mexicano puso en marcha tales programas.

“En diciembre de 1987 el gobierno anunció los campos y las actividades que seguirían siendo propiedad y operados por el Estado. Tales eran las actividades

petroleras básicas, o sea la exploración, la extracción y la refinación del petróleo crudo y los productos petroquímicos básicos (PEMEX); la electricidad (CFE); los Ferrocarriles Nacionales (FERRONALES) y la distribución de alimentos (CONASUPO). El gobierno anunció implícitamente, al no mencionarlos, que renunciaría a las telecomunicaciones, las aerolíneas, la producción siderúrgica, el equipo de transporte, los productos químicos y fertilizantes, la minería, el azúcar y otras actividades industriales y de servicios" (*ídem*,: 136).

El nuevo esquema del sector público de la economía, ahora ya con pocas organizaciones de tipo empresarial, le daban una configuración distinta. Este adelgazamiento del Estado permitiría –de acuerdo con el discurso oficial- quitarse de encima la pesada carga que representaba la administración de cuantiosas empresas que en la mayoría de los casos operaban con números rojos y, a través del proceso de privatización, el Estado delegaba tal responsabilidad a la iniciativa privada con la creencia de que el sector privado de la economía lo haría mejor.

En la actualidad, podemos ver todavía la presencia de una economía mixta, es decir, un Estado que controla en cierto modo algunos de los rubros estratégicos o prioritarios para la economía, tales como el petróleo y la electricidad, recursos fundamentales para el desarrollo futuro de la nación.

d) **La doble moneda.** Este fenómeno se presenta básicamente en los países emergentes, donde coexisten una moneda fuerte (extranjera) y otra débil (la local).

"Las relaciones monetarias son una fuente importante de inestabilidades; en términos monetarios hay una diferencia clave entre los países industrializados y los países emergentes"

"En los países desarrollados, aunque no sean el centro de la triada internacional (EUA, Japón y Alemania), sus monedas tienen fuerza en sí mismas y su valor depende fundamentalmente de sus relaciones económicas internas; además, en sus circuitos monetarios bursátiles y financieros también dominan sus monedas locales en términos de medida y reserva de valor" (Castaingts, 2000: 312).

Los países sujetos a tal dualismo monetario, generalmente, se encuentran inmersos de manera permanente en un vaivén de inestabilidades: por una parte, inestabilidad que se genera por la naturaleza propia de los acuerdos internacionales y, en segundo lugar, por las asimetrías existentes al interior de sus economías. Tienen lugar en su interior, dos modalidades: en el circuito monetario de la economía real se utiliza la moneda local y en el circuito monetario de transacciones financieras y bursátiles se utiliza la moneda extranjera o dominante.

“La coexistencia entre dos monedas (una dominante y otra dominada) siempre es difícil, y es fuente de fuertes inestabilidades monetarias” (*ídem: 313*).

A decir verdad, consideramos que el abordaje de la doble moneda en los países emergentes para su análisis, constituye un círculo vicioso difícil de superar, pues el trasfondo de este fenómeno es la existencia real de una heterogeneidad estructural de la economía mexicana que producen asimetrías en el desarrollo de estas naciones o, en otras palabras, de sociedades convertidas a duales con un signo claro de círculo vicioso donde se reproduce la pobreza.

e) **Economía dependiente de los Estados Unidos.** Una de las características más importantes de la economía mexicana, es su dependencia con respecto a la economía de los Estados Unidos, tal dependencia puede observarse en diversos aspectos: históricamente la economía mexicana ha estado ligada a la estadounidense no sólo por su cercanía geográfica sino también porque con esa nación se mantiene un intercambio comercial muy activo: la mayor parte de nuestras exportaciones y de nuestras importaciones se realizan con ese país; desde la década de los cuarenta del siglo pasado hubieron acuerdos importantes entre los gobiernos de ambos países para que trabajadores mexicanos pudieran realizar labores de diversa índole en los Estados Unidos aunque fuera de carácter temporal –aunado al fenómeno de la emigración de ilegal que se intensificó en los ochentas y noventas- con lo cual se pudo observar que el monto de las remesas

provenientes de aquél país constituyen una parte importante y a veces única de miles de familias en nuestro país.

Si a ello agregamos que las empresas transnacionales que operan en México en su mayor parte son de origen estadounidense, -con la disparidad tecnológica que esto implica, pues las empresas transnacionales generalmente poseen la tecnología más avanzada tanto aplicada a sus procesos productivos así como a la organización del trabajo-, entonces la dependencia evidentemente se hace mayor; la influencia de las modas culturales, tales como la música y el cine, entre otros, nos ofrecen un aspecto adicional de la dependencia de México con respecto a Estados Unidos, por no mencionar la influencia en los modelos político y educativo.

La dependencia de la economía mexicana con respecto a la de Estados Unidos, se presenta por dos razones fundamentales: a) por la cercanía geográfica de México con la nación del norte y b) por la existencia de diversos acuerdos bilaterales o trilaterales, como el Tratado de Libre Comercio de América del Norte –NAFTA, por sus siglas en inglés- de carácter comercial, económico y financiero; pero también de orden legal, tecnológico, de seguridad, entre otros y, por último, porque en aquella nación tienen su sede los más importantes organismos multilaterales y por ser el país más industrializado del mundo.

f) **La distribución del ingreso.** Una de las características más importantes de la economía mexicana es la desigual distribución del ingreso. Así, con el reparto agrario emprendido por el Presidente Lázaro Cárdenas del Río (1934-1940) el país experimentó una mejora en cuanto a la distribución del ingreso; coadyuvó de manera decidida en ese sentido, la creación de un organismo clave como el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y la etapa conocida como el Desarrollo Estabilizador (1940-1970), periodo en el cual las altas tasas de crecimiento económico se vieron acompañadas de una relativa distribución del ingreso, gracias a las disciplinas en materia monetaria y fiscal de los gobiernos en turno. Sin embargo, considero que esta etapa de relativa distribución del ingreso,

se empieza desfigurar a partir de los gobiernos de Luis Echeverría Álvarez (1970-1976) y el de José López Portillo (1976-1982) pues debido a los desórdenes en las finanzas públicas en general y al gasto excesivo en particular, se generaron tasas de inflación muy elevadas; sin embargo, considero que se logran atenuar las grandes demandas sociales gracias a que los subsidios eran gigantescos y las clases populares pudieron amortiguar la difícil situación económica. En mi opinión, el punto de inflexión se da a partir de 1982 cuando inicia el proceso de privatizaciones y adelgazamiento del Estado y donde las empresas del sector privado se encuentran sujetas por primera vez a la competencia externa –a la que fueron orilladas con la entrada de México al GATT en 1986-, aunado a la debilidad sindical y a los recortes presupuestales en rubros específicos del gasto social, la situación se recrudeció para las clases populares en México.

Se puede afirmar que la segunda mitad de la década de los ochenta, representa un parteaguas en la forma en que la sociedad mexicana percibió el cambio de modelo económico: fue la transición de una etapa en la que la clase trabajadora podía tener seguridad en el empleo a una de incertidumbre que se vio acompañada por una caída drástica del gasto social en rubros tan importantes como salud, educación, alimentación y vivienda entre otros, es decir, aunada a la ya de por sí mala situación de los trabajadores una cada vez menor atención por parte del Estado benefactor.

Con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), las empresas mexicanas estuvieron más que nunca sujetas a la competencia externa y, como respuesta, diseñaron diversas medidas para hacer frente a tal competencia, entre las que se pueden mencionar: reestructuración de sus plantas productivas, adaptación de nuevos avances tecnológicos aplicados a sus procesos productivos, un “ajuste” en la variable trabajo –pues había que optimizar recursos, es decir, minimizar costos y maximizar los beneficios- y muchos trabajadores perdieron sus puestos de trabajo. En resumidas cuentas, la situación se recrudeció para los trabajadores mexicanos.

“Seis son las principales tendencias de largo plazo detectadas en la distribución del ingreso en México durante los últimos 40 años: a) En términos de la distribución funcional, destaca el paulatino acrecentamiento de la participación de las remuneraciones a los asalariados en el ingreso no agropecuario del país durante las décadas de los cincuenta, sesenta y primera mitad de los setenta. A partir de entonces, tal participación descendió notablemente, en especial durante los ochenta y en parte de los noventa, a consecuencia de la instrumentación de políticas de estabilización y ajuste para hacer frente a los notorios desequilibrios macroeconómicos y externos que se gestaron, y de la instrumentación de cambios estructurales en la economía mexicana; b) la distribución del ingreso de los hogares presenta también tendencias bastante definidas en términos agregados: entre 1963 y 1984, la distribución del ingreso presentó módulos paulatinamente menos concentrados; c) el rompimiento de las tendencias hacia la equidad registrado a partir de mediados de los ochenta ofrece características diferenciales: entre 1984 y 1989 se habría acrecentado la contribución de la desigualdad en las rentas empresariales y disminuido la de los ingresos salariales y entre 1989 y 2000 fue a la inversa; d) a partir de la apertura económica y de la inserción paulatina de México en la economía global, los aumentos en la desigualdad se habrían registrado preferentemente en las zonas urbanas del país, en tanto que en las rurales habrían permanecido relativamente inalterados los patrones de desigualdad en la distribución del ingreso; y e) la desigualdad en la distribución del ingreso de los hogares es notoriamente diferente en términos regionales. Aunque esta conclusión debe interpretarse con cautela, todo apunta a afirmar que los niveles de desigualdad *dentro* de las regiones norteñas del país son notoriamente menores que los que se registran en las regiones centrales y/o meridionales” (Hernández Laos y Velázquez, 2003: 90-93).

El verdadero punto de inflexión, por lo que toca a la distribución del ingreso en México –en esta perspectiva-, lo constituye el cambio en la política económica que se experimentó en la década de los ochenta –aunque también es necesario resaltar que durante la etapa del llamado desarrollo compartido ya no se observaba el mismo nivel de bienestar que durante los años del Desarrollo

Estabilizador-; sin embargo, con el *vuelco hacia el mercado* experimentado en los inicios de la década de los ochenta, es cuando afloran circunstancias como la caída en el gasto social y sobre todo en renglones prioritarios para las clases populares y el desempleo se incrementó de manera notable y, de manera más general, la precariedad se hizo evidente.

Para reforzar este apartado, resulta interesante analizar los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) en su Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH) correspondiente a 2006, sobre la distribución del ingreso en México: el período bajo estudio corresponde a 2000-2006 y, específicamente, nos hemos centrado en analizar los datos correspondientes a 2000 así como los de 2006 para observar la evolución de la distribución del ingreso en nuestro país.

El estudio que nos ofrece INEGI (ENIGH 2006) se presenta en deciles: en el primer decil se encuentran las familias con los ingresos más bajos y en el décimo decil se encuentran las familias con los ingresos más altos. Debe mencionarse que dicho estudio también nos muestra el Coeficiente de Gini para los años 2000 y 2006: correspondiendo para el primero un Coeficiente de Gini de 0.501 y para el 2006 tal Coeficiente es de 0.473.

De acuerdo con el análisis de la teoría, cuando el Coeficiente de Gini se aproxima a 1 existe una desigual distribución de la riqueza y, cuando se aproxima a cero, hay una mejor distribución del ingreso. Así, al comparar ambos coeficientes, se llega a la conclusión de que para 2006 se presenta una mejor distribución del ingreso que en el año 2000 y, que tal mejora, se debió principalmente a la existencia de una serie de transferencias que incluye rubros tan importantes como pueden ser jubilaciones, remesas, becas, donativos y regalos.

De aquí se desprenden dos datos interesantes: con el componente ajustado y tomando como referencia un año base, es decir, en términos reales, el Coeficiente de Gini para 2000 fue de 0.523 y para el 2006 de 0.490, es decir, que sí hubo una

mejora en la distribución del ingreso tanto en términos nominales como en términos reales y que con la intervención del Estado a favor de las familias de escasos recursos, la distribución del ingreso mejora de manera importante.

Como conclusión de este apartado, es necesario dejar constancia de que la situación que ha prevalecido en México en las últimas décadas es una pésima distribución del ingreso en la que los coeficientes de Gini mencionados no son más que una pequeña muestra de la situación real en nuestro país.

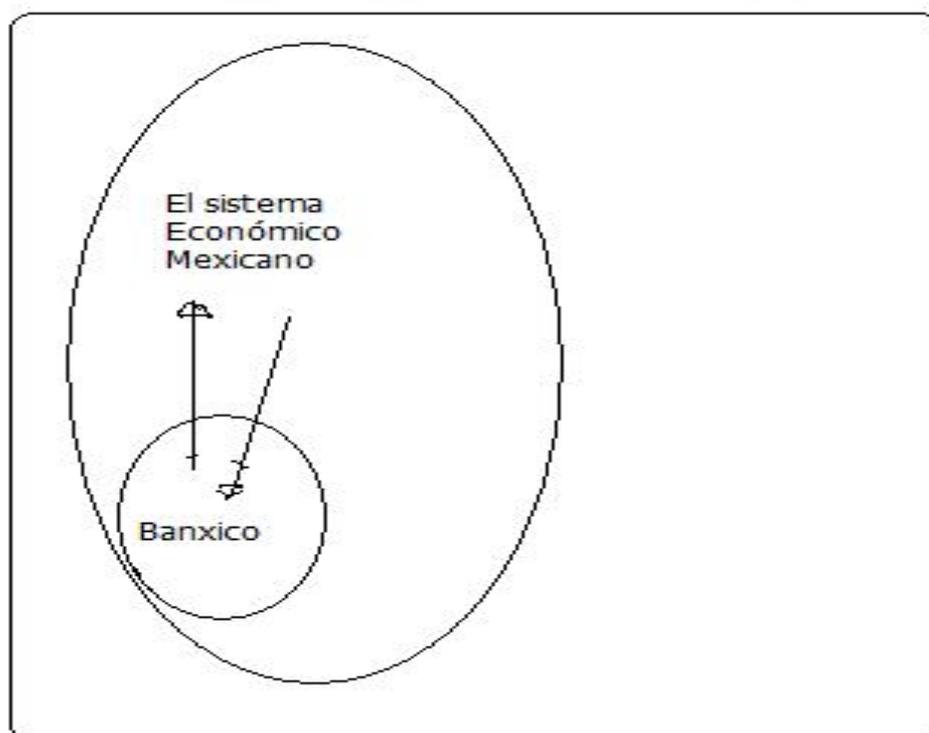
g) **Transición de economía protegida a economía abierta.** El periodo conocido como Desarrollo Estabilizador se distinguió por ser una de las etapas de mayor crecimiento económico con bajas tasas de inflación y un bienestar relativo para la clase trabajadora. Fue posible gracias a la coordinación entre las autoridades monetarias y hacendarias, así como con los sectores productivos y los sindicatos del país. Es un periodo añorado por no pocos; sin embargo, es la importancia de un gran acuerdo nacional –y, por supuesto, de una *estrategia*– básicamente conocida como *Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI)* para el desarrollo nacional. Esta etapa llegó a su fin en 1970 con lo que se conoció como el *Desarrollo Compartido* caracterizado por los desórdenes presupuestales. A menudo suelen presentarse factores exógenos que alteran la armonía prevaleciente: en 1986 se firma el GATT y México abre sus fronteras de manera indiscriminada al flujo de bienes y servicios del exterior y, muy pronto, las empresas nacionales se encuentran sujetas –y vulnerables– a la competencia internacional; este proceso de competencia salvaje las llevó a tomar medidas radicales y optimizar recursos y la variable de ajuste fue en buena parte el factor trabajo, en aras de aumentar la eficiencia, productividad y competitividad. El proceso de liberalización comercial iniciado en la década de los ochentas tiene como antecedente los acuerdos internacionales de la Conferencia de Bretton-Woods en 1944, que consistió básicamente en una reunión de los líderes internacionales donde se sentarían las nuevas instituciones –o nuevas reglas y nuevas organizaciones– multilaterales que configurarían una nueva arquitectura

internacional, entre los organismos que se crearon figuran: el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM).

En las organizaciones concretas de la actualidad, pueden presentarse muchas características que las distinguen de las demás, entrando al terreno de las tipologías existentes, podemos encontrar organizaciones con una fuerte tendencia hacia una mayor burocratización, en el sentido de que las áreas específicas, departamentos, subunidades o cualquiera otra forma en que se encuentre dividida la estructura jerárquica de la organización; tendrán un mayor apego por la jerarquías claramente definidas; alta centralización de la toma de decisiones y caracterizado por estructuras altas o planas (Pugh, 1997), o por la superioridad técnica y la racionalidad instrumental que caracteriza a la organización (Weber, 1964).

Las organizaciones y sus interrelaciones con el sistema social en el cual se encuentran inmersas, en mi opinión, más que ser modelos estrictamente racionales, considero que están sujetas a diversas circunstancias ambientales que modifican su estructura, comportamiento y desempeño. "Son sistemas flojamente acoplados lo que caracteriza las relaciones e interrelaciones de la organización con su ambiente; son modelos coalicionales y, en tales interacciones lo ceremonial cobra relevancia" (Pfeffer y Salancik, 1977).

Esquema 2. El actor y el sistema

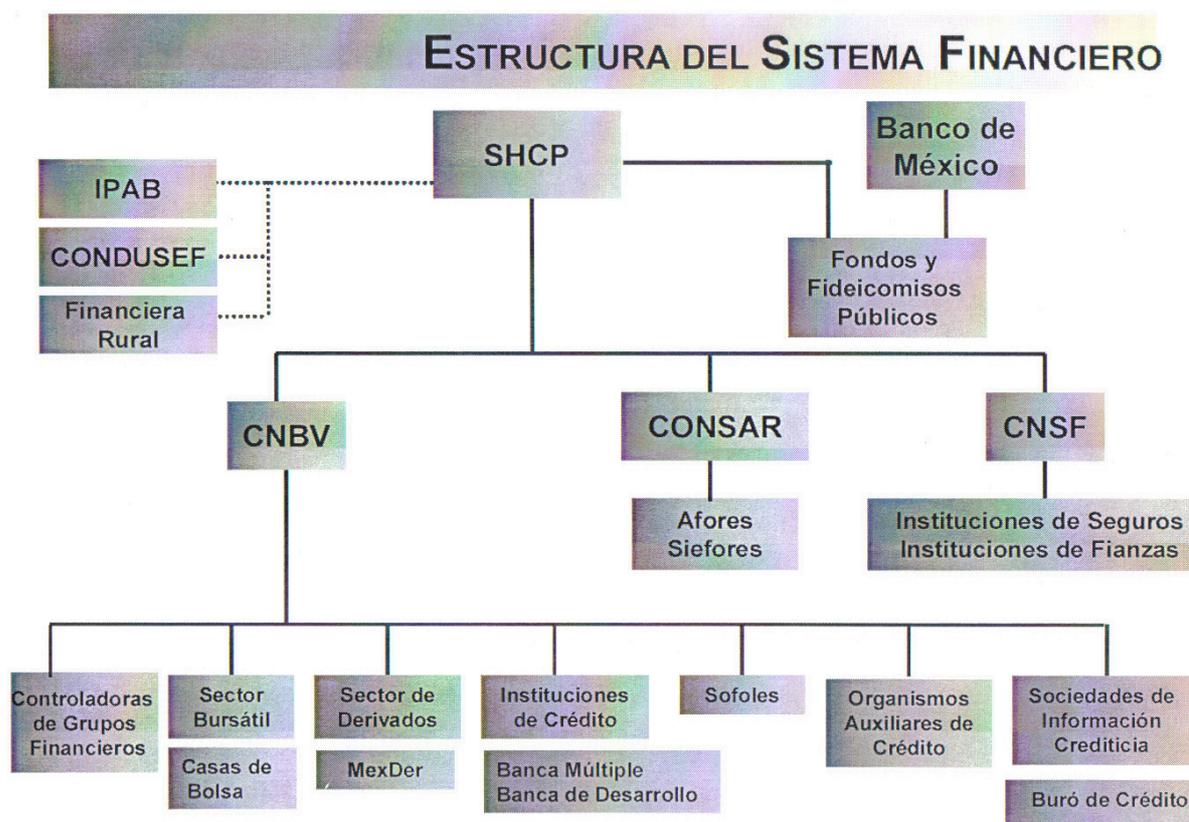


Fuente: elaboración propia

El esquema 2 nos muestra que el actor o una organización concreta, es un elemento o subconjunto del sistema (Crozier y Friedberg, 1990), pues existen numerosas interrelaciones entre la organización concreta y el sistema social más amplio del cual forma parte (Pfeffer y Salancik, 1977).

Así mismo, nos muestra las interrelaciones existentes entre el actor (El Banco de México) y el Sistema (El Sistema Económico Mexicano). Dentro de esta amplia gama de relaciones, se puede distinguir que la organización concreta –El Banco de México- a través de sus operaciones día a día influye en el Sistema Económico Mexicano –a través del control de los agregados monetarios y de su influencia sobre las tasas de interés a través de diversos mecanismos como por ejemplo la emisión de títulos- y éste, a su vez, se ve influido fuertemente por el sistema y, aún más, por la existencia de un ambiente exógeno al propio sistema.

Esquema 3. Estructura del sistema financiero



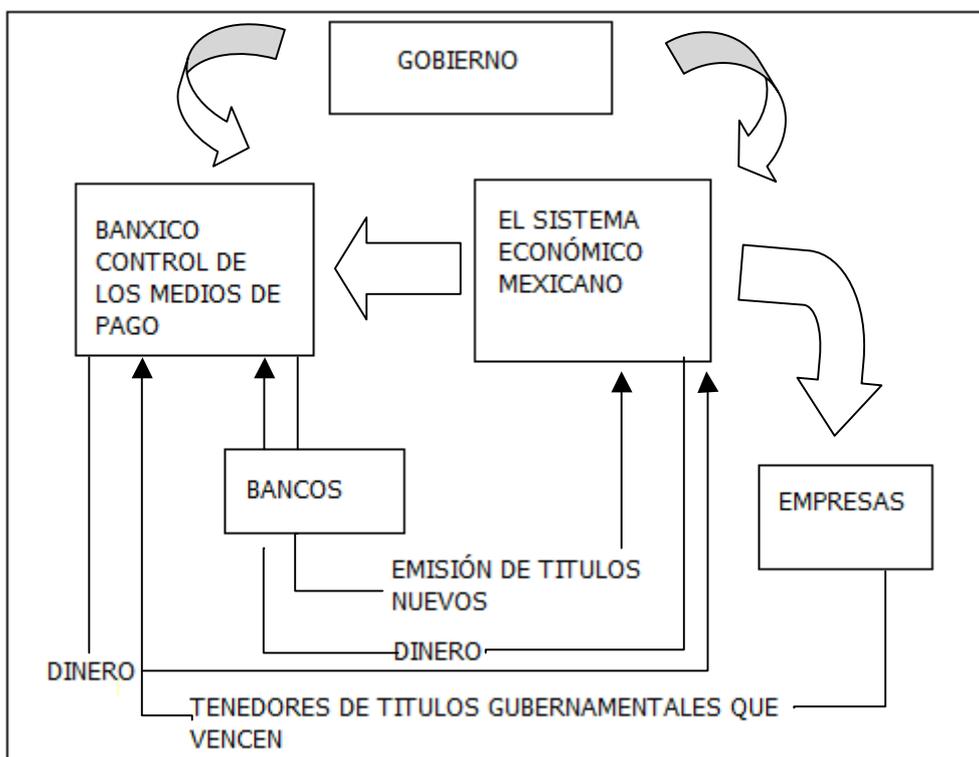
Fuente: Banco de México en línea, www.banxico.org

Resulta interesante observar el esquema 2, en virtud de que se puede apreciar la interacción que existe realmente entre el actor y el sistema. Como se ha mencionado líneas arriba, el actor a través de sus operaciones día a día afecta al sistema en muy diversas formas y viceversa, el sistema a través de un conjunto de artefactos modifica la estructura, el comportamiento y el desempeño del actor –*la organización concreta*–, para el caso estudiado, el Banco de México puede afectar al Sistema Económico Mexicano a través de la emisión de títulos del mercado de dinero y con ello afecta directamente las tasas de interés, que resultan cruciales para el Sistema Económico Mexicano pues de ella depende la inversión que realizan las empresas en el país y, por otro lado, es el encargado de controlar los medios de pago a través de la regulación de los agregados monetarios, componente esencial de la oferta monetaria.

El esquema 3 nos muestra la composición del Sistema Financiero Mexicano, éste en una versión ampliada de la referencia base de interrelaciones entre el *Actor* y el *Sistema*, plasma la existencia de diversos organismos e intermediarios financieros que a la manera de los diversos órganos del cuerpo humano, se encuentran interconectados, en una amplia gama de funciones y operaciones día a día, donde la menor falla de cualquiera de sus componentes afecta inevitablemente el desempeño del sistema como un todo.

Tomando en consideración la información anterior, la interrelación y la manera en que se determinan y afectan recíprocamente entre el *Actor* y el *Sistema* se refleja en el esquema 4:

Esquema 4. Interrelaciones entre el Actor y el Sistema



Fuente: Elaboración propia

El esquema 4 nos muestra las interrelaciones entre el Actor y el Sistema pero inmersos en un conjunto complejo que incluye a diversas organizaciones intermedias que a la manera de las piezas componentes de una máquina, interactúan día a día en múltiples y variadas operaciones donde la falla o la existencia de alguna anomalía en cualquiera de sus partes, genera un caos en todo el sistema.

El Banco de México, al ser el banco central de la nación, es el responsable de controlar los medios de pago y como agente financiero del gobierno, le corresponde también –a petición del gobierno a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público-, la emisión de valores o títulos gubernamentales con los cuales retira dinero de la circulación, en tales condiciones, habrá una disminución de recursos en el Sistema Económico respaldado por documentos que vencen en cierto plazo y que ahora se encuentran en mano de sus tenedores (personas físicas o morales), en la fecha de su vencimiento, tales documentos irán de regreso a sus antiguos emisores y el monto de recursos dinerarios regresa a la circulación. En este proceso, también juegan un papel muy importante tanto los bancos comerciales privados como la banca de desarrollo.

2.4. HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

Los orígenes de la organización podemos rastrearlos en los inicios del siglo XX. Al finalizar la Revolución Mexicana y con la llegada a una etapa de relativa estabilidad, surge un Nuevo Pacto Social que se ve materializado en la Constitución de 1917 que permite ir avanzando a la sociedad mexicana hacia nuevos estadios. Quedó plasmado en el artículo 28 de nuestra Carta Magna, la necesidad de que el Estado contara con una institución que pudiera ser garante de la buena marcha de la nación en materia económica y financiera, concretamente el texto constitucional señala la necesidad de contar con un Banco Único de Emisión, controlado por el gobierno federal y cuya tarea principal sería la emisión monetaria.

El texto constitucional señala en su artículo 28: "...El Estado tendrá un banco central que será autónomo en el ejercicio de sus funciones y en su administración. Su objetivo prioritario será procurar la estabilidad del poder adquisitivo de la moneda nacional, fortaleciendo con ello la rectoría del desarrollo nacional que corresponde al Estado. Ninguna autoridad podrá ordenar al banco conceder financiamiento..."

Por mandato constitucional se hizo patente la necesidad de contar con un Banco Central que fungiera como el banco de bancos y como prestamista de última instancia y encargado de la emisión monetaria y, como objetivo prioritario, conservar el poder adquisitivo de la moneda nacional. Sin embargo, la creación del Banco Central o Banco de México no fue posible de manera inmediata debido a los problemas financieros por los que atravesaba México y que le impedían contar con el capital suficiente para emprender un proyecto de tal magnitud.

"Entre las muchas diferencias entre la Constitución Política de 1917 y su precedente inmediato se encuentra el artículo 28 que prescribe la creación de un banco central. Los miembros del Congreso Constituyente pensaron que el sistema bancario del Porfiriato era imposible de mantener. De ahí su decisión de crear un banco, controlado por el gobierno federal, cuyo propósito principal sería la emisión monetaria".

"Entre 1917 y 1924, las tres administraciones que estuvieron a cargo del gobierno mexicano trataron de poner en práctica las disposiciones contenidas en el artículo 28 constitucional relativas al establecimiento de la banca central. No obstante, debido al estado precario de las finanzas gubernamentales, consecuencia del gasto dedicado a combatir las rebeliones y a pagar el servicio de la deuda externa, ninguno de sus esfuerzos tuvo resultados prácticos. No fue sino hasta la administración de Plutarco Elías Calles (1924-1928), el 25 de agosto de 1925, cuando entró en vigor la ley que creó al Banco de México (BANXICO). Hasta antes de su fundación, la circulación monetaria había estado controlada por diferentes instituciones financieras, todas con participación de capital extranjero".

“Los autores del proyecto de 1925 fueron don Manuel Gómez Morin, quien sería director del banco central durante sus primeros tres años de vida; Fernando de la Fuente, abogado sonorenses cercano al presidente Calles y al general Obregón y entonces jefe del departamento de crédito de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), y Elías A. de Lima, un banquero privado originario de Curazao, exdirector del Banco Mexicano de Industria y Comercio y quien llegó a trabajar al país en las postrimerías del Porfiriato”.

“La ley orgánica del banco central le otorgó facultades en cinco diferentes áreas: 1) emisión monetaria; 2) regulación sobre circulación monetaria, tasas de interés y tipo de cambio; 3) redescuento de documentos mercantiles; 4) control de la tesorería gubernamental y 5) funciones de banca comercial. El capital inicial del BANXICO fue de 100 millones de pesos dividido en dos series: la primera, con un monto de 51 millones de pesos, suscrita en su totalidad por el gobierno federal y la segunda, que ascendía a 49 millones de pesos, la cual era susceptible de ser propiedad de bancos asociados y público en general. La junta de gobierno del banco central se conformaba de nueve miembros: cinco nombrados directamente por el gobierno federal y el resto por los bancos asociados. Ninguno de ellos podría ser funcionario público”.

“Aun cuando el banco central comenzó a funcionar en medio de una amplia campaña publicitaria (para dar realce al hecho, su creación fue anunciada durante el primer informe presidencial de Calles), sus primeros años fueron bastante difíciles. El principal problema se originaba en la falta de bancos asociados. En 1924 el número de instituciones bancarias registradas en México era cuarenta y uno, cuatro años más tarde había ciento cincuenta. No obstante, sólo cinco bancos privados celebraron acuerdos voluntarios con BANXICO durante su primer lustro de vida”

(Nexos, número 252, diciembre de 1998: 42).

Se hizo patente la necesidad de contar con un instituto central que, a la vez, fuera responsable de la regulación monetaria y actuara como prestamista de última instancia. Era evidente también el rezago que se tenía en la materia si se comparaba su creación desfasada con respecto a la fundación de los bancos

centrales en las naciones avanzadas: no tanto con respecto a los Estados Unidos, donde el Sistema de la Reserva Federal (FED) se fundó en 1913, pero sí con respecto al Banco de Inglaterra fundado en 1694. México se encontraba en una etapa incipiente en su consolidación institucional, pues a pesar de que el Pacto Social de 1917 era el mayor cuerpo de leyes de que puede disponer un país, se requería ir más allá y materializarlo en la creación de las diversas organizaciones que pondrían en acción el espíritu de aquél cuerpo de leyes.

El país transitó de una etapa de inestabilidad en diversos órdenes –sobre todo en materia económica- a uno de relativa estabilidad, donde la acuciante necesidad por instituciones sólidas no podía aplazarse de ninguna manera. Así, con la fundación del Banco de México, por primera vez se contaba con un organismo capaz de darle solidez, confianza y viabilidad al incipiente sistema financiero mexicano.

En los primeros años de vida del Banco de México su desempeño no fue muy relevante debido principalmente a dos factores: a) La falta de confianza en las recién creadas instituciones era un obstáculo enorme que era difícil cambiar por decreto, pues cambiar la percepción que la gente tiene en sus instituciones –encarnada en sus organizaciones-, es algo que se logra de manera gradual, es lenta y llega a darse durante el transcurso de los años, y b) la falta de recursos financieros era un obstáculo todavía mayor, pues la maltrecha economía mexicana –devastada durante los años de la Revolución-, apenas empezaba a caminar con paso lento y los proyectos nacionales tuvieron que marchar al mismo ritmo. La falta de dinamismo de la economía y la crisis de confianza en las instituciones hizo que también fueran pocos los bancos asociados.

“Por otra parte, la capacidad monetaria del banco central se encontraba muy limitada pues no debía exceder del doble de sus tenencias de oro y sus operaciones con el gobierno se restringían a un 10% de su capital exhibido. Debido a la imposibilidad práctica de convertirse en el banco de bancos, BANXICO devino en un competidor de las instituciones financieras privadas. Esta situación lo

hizo más dependiente de los recursos de su accionista principal, es decir, el gobierno federal. Habiendo sido concebido para convertirse en un instrumento fundamental para ejercer influencia pública en la economía, lo cierto es que durante sus primeros años el papel del BANXICO fue muy limitado.

Las modificaciones realizadas en las funciones de la banca central incrementaron su poder para conducir los asuntos financieros del país. Aunque la circulación del dinero emitido por BANXICO continuaría operando sobre una base voluntaria, se le autorizó a intervenir en la oferta monetaria de acuerdo con los requerimientos del mercado, siempre que mantuviera una reserva equivalente al 50% de la emisión. Al mismo tiempo, se aumentó la importancia de las operaciones de descuento al permitirle operar con bancos no asociados. Debe resaltarse la decisión de crear una reserva monetaria, manejada de manera conjunta por BANXICO y la SHCP, con el objeto de apoyar el papel del primero como regulador del mercado monetario. Finalmente, se decidió el abandono de sus funciones como banco comercial a fin de reforzar su actuación como el banco de bancos” (*ídem*: 42-43).

Por otra parte, consideramos que otro de los grandes obstáculos a los que se enfrentó el organismo central desde su fundación –etapa de la autonomía reglamentaria de acuerdo con Turrent (2005)- fue que nació como apéndice del gobierno federal y, de manera específica, de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, pues las decisiones de mayor relevancia se tomaban en coordinación con los funcionarios del más alto nivel de dicha dependencia. Tal autonomía en la práctica no existió y considero que tal constricción era necesaria en la etapa de su conformación, pues se requería la intervención del Estado para allegarle recursos y le impusiera marcos orientadores para la regulación monetaria. La ausencia de un considerable margen de libertad –por las causas señaladas anteriormente-, lo convirtieron en otro banco comercial y, tal como lo señalara don Manuel Gómez Morin de manera acertada, no se requería otro banco comercial, lo que el país necesitaba era un banco central dotado de facultades para conducir la política monetaria y para ello era necesario hacer cambios al marco institucional.

El poder realizar una división por etapas, para tener una comprensión sobre la evolución del Banco de México parece apropiada. Existe un común denominador en la historia del Banco de México desde su fundación, a saber: existió un solo partido en el poder, con los correspondientes cambios de nombre que se le dio respectivamente y, aunque pareciera ser un dato menor, no lo es, pues hay que tomar en cuenta que el partido que gobernó México durante más de setenta años fue producto de la Revolución Mexicana y sus principales postulados era llevar a la práctica los ideales de democracia, igualdad y libertad de la Revolución.

“No cabe duda alguna acerca de la voluntad del legislador de hacer del Banco de México una institución “independiente”. El propósito está consignado en la Exposición de Motivos de su Ley Constitutiva promulgada el 25 de agosto de 1925.

“Cualquiera que fuese la importancia del capital aportado por la Nación relativamente al capital de la institución misma, era elemental que ésta debía organizarse según las formas mercantiles y con la necesaria individualidad e independencia... Efectivamente: la idea del control se compadece perfectamente con la idea de la independencia.

El artículo 28 de la Constitución de 1917 estableció entre las funciones reservadas en exclusiva al gobierno la emisión de billetes, la cual estaría a cargo de un banco único controlado por el Estado.

Hay, efectivamente, en un banco controlado por el Gobierno, el gravísimo peligro de que el interés político pueda predominar en un momento dado sobre el interés público; es decir, que el Gobierno represente el interés de los hombres pertenecientes al partido que lo constituye y prescinda del interés nacional”.

“La disciplina a que deberían sujetarse las operaciones que implicaran expedición de billetes quedó resuelta apegándose en lo fundamental a los principios del patrón oro entonces en vigor en México. En congruencia con ese enfoque, únicamente había dos caminos para la expansión monetaria: la obtención de oro

mediante excedentes en la balanza de pagos y la extracción de metal precioso nuevo a cargo de los mineros nacionales. Acorde con ello, la emisión sólo podría consistir en un mero intercambio de billetes por especies en oro. El elemento de flexibilidad lo aportaría el redescuento que practicasen con el Banco de México los bancos asociados mediante operaciones genuinamente mercantiles a un plazo no mayor de tres meses” (Turrent, 2005: 49-50).

La eficacia que se esperaba del banco central en esta primera etapa de vida, desde mi perspectiva, fue inexistente. En primer lugar, podía allegarse recursos para lograr la expansión monetaria a través de dos vías: la primera era obtener saldo favorable en la balanza de pagos, pero era muy difícil pues el dinamismo de nuestra economía no permitía obtener superávit en la balanza de pagos y esa primera opción por el momento quedaba descartada; la segunda era fomentar la extracción del metal a través de las minas nacionales que habían sido destruidas durante la Revolución. Aunado a ello, las injerencias del gobierno en el banco y la crisis de 1929 que ya se dejaba sentir en nuestro país, fueron obstáculos enormes que generaron un quebranto en el organismo central.

“Según su Ley Constitutiva, el total de los billetes en circulación del Banco de México no podría exceder del duplo de la reserva en oro en poder de la institución –medida en términos netos, o sea libre de gravámenes-, además de que ninguna emisión podría hacerse sin que constase a un comisario y a un inspector de la Comisión Nacional Bancaria, y sin que la Oficina Impresora de Estampillas resellara los billetes “con la contraseña del Gobierno Federal”.

Los topes relativos al redescuento no sólo estuvieron dirigidos a limitar su monto sino a mitigar la concentración de riesgos bancarios. Así:

...El monto total de las operaciones de redescuento (que el Banco de México) otorgase a cada uno de sus bancos asociados no podría exceder del veinticinco por ciento del activo líquido, comprobado, de dicho banco asociado, cuando se trate de efectos sin garantía colateral, ni del cincuenta por ciento, cuando haya esta garantía; restricción que podrá, sin embargo, ser excedida en casos

especiales y mediante la aprobación de siete miembros del Consejo de Administración, pero sin que en ningún caso pueda darse a un solo banco asociado, crédito por más del diez por ciento del capital del Banco de México”.

“Aunque el crédito que la institución pudiera conceder al Gobierno Federal no tenía nada que ver con la emisión de billetes –se suministraba con base en la intermediación bancaria ordinaria que realizara el Banco-, de cualquier manera el legislador cuidó de aplicarle un tope inflexible. Así, entre las prohibiciones impuestas por su primera Ley Orgánica al Banco de México quedó claramente especificada la de que el saldo de los préstamos otorgados al Gobierno Federal no pudiera rebasar “del diez por ciento de su capital exhibido” a esta primera etapa la he denominado de *autonomía reglamentaria* (*idem*,: 50-51).

De acuerdo con Turrent (2005), en esta primera etapa a la cual denomina de autonomía reglamentaria y cuya Exposición de Motivos data desde la fundación del organismo (1925), ha sido caracterizada por la ausencia de reglas claras y objetivos con fronteras poco diferenciadas –pues en ocasiones da lugar a la existencia de ambigüedad en los objetivos de la organización-, en la medida en que si la propia ley le faculta para ejercer la regulación monetaria en el país y también le faculta para ejercer funciones de banco comercial, el exceso de funciones puede ser también un talón de Aquiles para lograr eficacia organizacional.

Por otra parte, al carecer de autonomía real, el Instituto Central a menudo era objeto de injerencias por parte de las autoridades gubernamentales, la falta de transparencia en las actividades realizadas, la falta de un entramado legal adecuado para normar sus operaciones y la existencia de un poderoso factor exógeno: la crisis económica mundial desatada por el colapso financiero de 1929, eran factores que en conjunto representaron graves obstáculos difíciles de superar en el corto plazo.

Hay –de acuerdo con el autor-, una etapa de transición la cual quedó representada por la Ley Orgánica de 1936, en la cual se buscó salvaguardar la independencia del órgano central y que su operación estuviese “libre de toda nota inflacionista”. Esta Ley también reglamentó que el Instituto Central pudiese actuar como banco de bancos y sostén o prestamista de última instancia.

“Que un banco central esté en situación de operar sin interferencias y pueda aplicar una política monetaria conducente al logro de la estabilidad de precios o a su conservación puede depender de dos fórmulas: de que la institución esté dotada de autonomía legal o que una serie de circunstancias favorables obren a manera de permitirle funcionar como si lo fuera.

Le llamo “*autonomía carismática*” porque la intervención, visión y voluntad de ciertos personajes clave fue lo que obró ese *cuasi* milagro que brilla en la historia monetaria de México. Sobre todo Rodrigo Gómez, desde el Banco de México, y Antonio Ortiz Mena, en la Secretaría de Hacienda, -aunque hubo otras figuras importantes de menor jerarquía- que interpusieron su gran prestigio personal y actuaron para que en esa época la banca central funcionara con independencia. Esta segunda etapa coincidió con el llamado Desarrollo Estabilizador”.

“Como cambista que había sido en su juventud, Rodrigo Gómez sabía muy bien que a los cambios los determinan principalmente las fuerzas monetarias; como banquero central que era, tenía conciencia de que en México el tipo de cambio ejerce una poderosa influencia sobre el nivel general de precios. Así, la dimensión de largo plazo del esquema se conformó con fundamento en estas dos ideas. La salud de las finanzas públicas sería indispensable para que el banco central pudiera conservar el control monetario y también para contener una ampliación excesiva de los déficit en cuenta corriente. El otro elemento consistiría en asegurar una tasa de inflación interna semejante o incluso inferior, a la de los Estados Unidos. Para lograr este último fin, los instrumentos de política serían el *nuevo tipo de cambio superfijo* y la aplicación indefinida de una *política monetaria prudente*” (*ídem*: 58-59).

El contexto en que se presentó la fase de *autonomía carismática* señalada por Turrent (2005) coincidió con ese período de la historia económica de México conocido como el Desarrollo Estabilizador, cuyos principales objetivos eran lograr un incremento del Producto Interno Bruto (PIB) que estuviera acompañado también de aumentos en los salarios reales, con los consiguientes incrementos en productividad que eran requisito para lograr tal fin. Sin embargo, también se hacía patente la necesidad de mantener finanzas públicas sanas y que el déficit en cuenta corriente de nuestra balanza de pagos no se desbordara. Asimismo, la puesta en marcha de una política monetaria prudente permitiría lograr otro objetivo fundamental: conseguir la estabilidad de precios –que la tasa de inflación fuera igual o incluso inferior a la que prevalecía en los Estados Unidos. Éstos fueron los objetivos estratégicos que se plantearon los gobiernos de Adolfo Ruiz Cortines (1952-1958), Adolfo López Mateos (1958-1964) y Gustavo Díaz Ordaz (1964-1970).

“En la tarea de mantener controlada a la inflación, la autonomía del banco central sería estratégica. Hasta donde se sabe, en la coyuntura de 1958-1959 nunca se pensó en la posibilidad de proponer una reforma legal, es decir, de la Ley Orgánica del Banco de México, para regresar a la fórmula de la independencia reglamentaria o más aún, para avanzar al esquema –todavía ni siquiera imaginado en esta época- de la autonomía institucional. Por ello, el nombramiento de Rodrigo Gómez en diciembre de 1958 para continuar a la cabeza del Banco de México resultó estratégico para aquel programa económico.

Pero en el esquema de política económica del Desarrollo Estabilizador nunca se consideró a la fijeza del tipo de cambio como un fin sino como un medio...La realidad es que en esa estrategia económica el tipo de cambio estable cumplió de preferencia el papel de “amarre” para los precios” (ídem: 62).

Siendo el Banco de México, el organismo responsable de conducir la política monetaria del país, su objetivo prioritario es lograr la estabilidad de precios y la conservación del poder adquisitivo de la moneda nacional. En este periodo, el

Instituto Central tuvo al tipo de cambio fijo como instrumento de primer orden para lograr tal objetivo.

“En todos los países la salud de las finanzas públicas es la condición necesaria para impedir el surgimiento de presiones inflacionarias de tipo general, es decir aquellas que se manifiestan en una expansión excesiva de la demanda agregada. Cuando en un país existe un déficit fiscal grande, se coloca tanto a las autoridades monetarias como a las hacendarias en una situación de conflicto potencial. Por un lado, a estos últimos les puede resultar imposible encontrar fórmulas para financiar el déficit fiscal de manera no inflacionaria. Por otro, a las autoridades monetarias les puede resultar inmensamente difícil –y lo más probable es que imposible- resistirse a emitir moneda redundante para cubrir el desbalance de las cuentas públicas... La autonomía es la protección para que el banco central no pueda ser obligado a financiar déficit fiscales”.

“Pero para que el banco central pudiera establecer esas reglas de defensa y sobre todo “conservarlas a toda costa”, debían concurrir otras precondiciones. Entre ellas, ya se ha dicho, la disciplina fiscal era fundamental; al igual que la disciplina salarial. De hecho, existen cuatro puntales para una política antiinflacionario exitosa: política fiscal, política monetaria, política cambiaria y política salarial” (ídem: 63-65).

En la etapa bajo análisis, se requirió un esfuerzo conjunto tanto de las autoridades monetarias como de las responsables de la política hacendaria. El primer acuerdo fue lograr que los incrementos salariales estuvieran respaldados por un aumento de la productividad aunado a una política fiscal responsable y, el segundo fue el anclaje del tipo de cambio acompañado de una política monetaria prudente.

Existe una etapa de transición entre la *autonomía carismática* y la *autonomía institucional* (Turrent, 2005), que comprende un período de aproximadamente veinte años. Fue precisamente en la década de los setentas cuando hubo desequilibrios generados principalmente por los enormes déficit fiscales ocasionados por el excesivo gasto gubernamental. En los ochentas, considero que

la crisis de la deuda y los desórdenes financieros y monetarios generaron niveles inflacionarios nunca antes vistos. Sin embargo, la reforma monetaria de 1993 y el dotar de una nueva autonomía al banco central representaron un parteaguas en la historia monetaria de México.

“En la Exposición de Motivos de la Ley Orgánica del Banco de México de 1985 se estableció que un propósito fundamental de ese ordenamiento era “procurar condiciones crediticias y cambiarias favorables a la estabilidad en el poder adquisitivo de nuestra moneda.

El primer elemento de fortaleza derivado de las reformas legales de diciembre de 1993, fue la claridad con que quedó especificada en el propio texto constitucional la misión del banco central. En el artículo 28 de la Carta Magna quedó asentado sin ambigüedad que el objetivo prioritario del Banco de México sería en adelante “procurar la estabilidad del poder adquisitivo de la moneda nacional” y que por tal razón “ninguna autoridad podrá ordenar al banco (central) conceder financiamiento”. Además, cabe señalar que México es uno de los pocos países del mundo en que la autonomía del banco central ha quedado consignada en el texto de la Constitución.

Esa precisión contrasta con la vaguedad con la cual quedaron especificados los objetivos del banco central en otros ordenamientos orgánicos previos. Asimismo, aunque no se plasmó ni en el texto de la Constitución ni en la ley del organismo, la tesis que se maneja oficialmente es que la finalidad última del Instituto Central es impulsar al máximo el progreso económico y el bienestar material de la población del país, pero que la mejor manera de contribuir al logro de esas metas es mediante la conservación de una moneda sana, es decir, con un poder adquisitivo estable” (ídem: 68-69).

Nos referiremos a este punto, señalando que durante la etapa de autonomía carismática se tenía como uno de los instrumentos para el control de la inflación al *tipo de cambio*, con la nueva reglamentación ya no se contaba como el instrumento primario, de hecho, ya no figuraba dentro de los instrumentos utilizados por Banco de México para el control de la inflación.

“Un aspecto importante a resaltar respecto a la autonomía institucional con que cuenta actualmente el Banco de México, es que ésta no abarca la facultad para determinar la política cambiaria. Es decir, la autonomía está definida en lo principal respecto a la determinación y al manejo de la política monetaria. La determinación de la política cambiaria se encuentra a cargo de un órgano colegiado –la Comisión de Cambios- que se integra en igual número de funcionarios del Banco de México y de la Secretaría de Hacienda, pero en la cual esta última tiene voto de calidad en caso de empate (Art. 21)” (ídem, : 70).

Se enfatiza en la Ley Orgánica de 1993, la necesidad de mantener la estabilidad del poder adquisitivo de la moneda nacional. Con respecto a la Comisión de Cambios, dicha reglamentación interna señala:

“El Banco de México deberá actuar en materia cambiaria de acuerdo con las directrices que determine una Comisión de Cambios, que estará integrada por el Secretario y el Subsecretario de Hacienda y Crédito Público, otro Subsecretario de dicha Dependencia que designe el Titular de ésta, el Gobernador del Banco y dos miembros de la Junta de Gobierno, que el propio Gobernador designe. Los integrantes de la Comisión no tendrán suplentes...” (Artículo 21 de la Ley Orgánica del Banco de México, 1993).

Retomando nuevamente a Turrent (2005), “Lo logrado en materia de combate a la inflación de los primeros meses de 1995 hasta la fecha, conforma un capítulo más afortunado en la crónica de la autonomía institucional. En ese periodo se ha logrado abatir la tasa de inflación anual de casi 52% a alrededor de 4%. O sea que la inflación ya no se encuentra lejos en México de su meta de largo plazo establecida en 3% anual dentro de un margen de fluctuación de más-menos un 1%.

En el transcurso, al amparo de la autonomía el Banco de México ha conseguido otros avances dignos de mención: la reconstitución de la reserva internacional que hacia finales de 1994 quedó prácticamente agotada, el afianzamiento de la flotación cambiaria, la adopción definitiva del esquema llamado Objetivos de Inflación (OI), la afinación de las normas relativas a la operación de las

instituciones financieras, el fortalecimiento de la supervisión bancaria y la consolidación del sistema de pagos. De todos estos logros el que merece ser destacado es la adopción definitiva del esquema OI, lo cual se realizó dentro de un proceso de avances graduales.

El antecedente principal del proceso que llevó a la adopción definitiva del esquema OI fue la flotación cambiaria... Ello llevó a los responsables de la política monetaria a adoptar un objetivo intermedio diferente del tipo de cambio. Se eligió para esa finalidad a la base monetaria" (ídem: 74).

Hasta aquí, el análisis realizado por Turrent (2005). Al respecto, debemos señalar que la clasificación realizada por el autor es representativa de la historia de la organización pero me parece un tanto exagerada en cuanto a llamar a la segunda etapa como *autonomía carismática*, pues en primer lugar la supuesta autonomía era muy limitada y tan es así, que el Gobierno Federal tenía demasiada injerencia en la organización y, de manera específica, el Secretario de Hacienda y Crédito Público; con respecto a lo de carismática, es en cierto grado razonable pues estuvo dominada tal etapa por el Desarrollo Estabilizador donde los protagonistas fueron personalidades de la economía y las finanzas y conocedoras de temas hacendarios y monetarios y se lo entiende como de un liderazgo carismático al estilo weberiano.

Con la Ley Orgánica de 1993, se enfatiza en que el Banco de México tendrá como objetivo prioritario *procurar la estabilidad del poder adquisitivo de la moneda nacional* y, por tanto, deberá concentrarse en este principio rector y, de ninguna manera, se podrá ocupar de otras funciones que le impidan lograr el objetivo estratégico que es el control de la inflación (o del nivel general de precios en la economía). Por consiguiente, el Banco de México como organismo central dotado de autonomía, será el responsable de conducir la política monetaria del país.

Es necesario destacar, que a partir de la reforma monetaria de 1993 –plasmada en nuestra Carta Magna en su artículo 28-, las medidas de política monetaria asumieron un corte más ortodoxo. De aquí se desprende, que con la autonomía

concedida en 1993, ninguna autoridad gubernamental podrá exigir al Instituto Central el otorgamiento de créditos independientemente del destino que pretenda darse a los recursos en cuestión.

El énfasis se pone en controlar el nivel de precios en la economía y para aclarar este punto, parece oportuno señalar los principales supuestos en que se basa la Escuela Monetarista, de acuerdo con Milton Friedman (1999), su máximo exponente:

“Hay una relación coherente aunque no precisa entre la tasa de crecimiento de la cantidad de dinero y la tasa de crecimiento del ingreso nominal. Si la cantidad de dinero crece rápidamente, también lo hará el ingreso nominal, e inversamente.

Esta relación no se hace evidente a simple vista porque los cambios en el crecimiento monetario tardan en afectar al ingreso y el tiempo que tardan es variable. Lo que sucede con el dinero hoy afecta lo que va suceder con el ingreso en el futuro.

1. En promedio, un cambio en la tasa de crecimiento monetario produce un cambio en la tasa de crecimiento nominal entre los seis y nueve meses más tarde.
2. Los cambios en la tasa de crecimiento del ingreso nominal típicamente se reflejan antes en la producción y casi nada en los precios. Habrá una presión hacia abajo sobre los precios sólo a medida que aparezca una brecha entre la producción actual y la potencial.
3. En promedio, el efecto sobre los precios viene entre seis y nueve meses después del efecto sobre el ingreso y la producción, así que la demora total entre un cambio en el crecimiento monetario y un cambio en la tasa de inflación es en promedio de 12 a 18 meses.
4. Incluso tomando en cuenta la demora en el efecto del crecimiento monetario, la relación está lejos de ser perfecta.
5. En el corto plazo, que puede ser cinco o diez años, los cambios monetarios afectan primordialmente la producción. Por el otro lado,

mediando por décadas, la tasa de crecimiento monetario afecta primordialmente a los precios. Lo que sucede con la producción depende de los factores reales: la empresa, ingenio e industriosidad de la gente, hasta dónde llega la frugalidad; la estructura de la industria y el gobierno; las relaciones entre naciones, etc.

6. De las proposiciones que he presentado hasta aquí se deduce que la *inflación es siempre y en todas partes un fenómeno monetario* en el sentido de que es y sólo puede ser producida por un aumento más rápido de la cantidad de dinero que de la producción.
7. El gasto gubernamental puede o no ser inflacionario. Claramente será inflacionario si se financia creando dinero, es decir, imprimiendo moneda o creando depósitos bancarios. Si se financia con impuestos o con préstamos tomados del público, el principal efecto es que el gobierno gasta los fondos en vez del contribuyente o en vez del prestamista o en vez de la persona que hubiera pedido prestados los fondos en su lugar.
8. Una de las cosas más difíciles de explicar en forma simple es la manera en que un cambio en la cantidad de dinero afecta el ingreso. Generalmente, el efecto inicial no se da para nada sobre los ingresos sino sobre los precios de bienes existentes, sobre los bonos, acciones de interés variable, casas y otras formas físicas de capital. Este efecto, el efecto de liquidez al que Keynes dio mucha importancia, es un efecto en el balance, no en la cuenta de ingresos.
9. Un aspecto importante de este mecanismo es que un cambio en el crecimiento monetario afecta a las tasas de interés en una dirección al principio, pero más tarde en la dirección opuesta. El crecimiento monetario más rápido al principio tiende a bajar las tasas de interés. Pero más tarde, a medida que aumenta el gasto y estimula la subida inflacionaria de precios, también produce un aumento en la demanda de préstamos, lo que tenderá a aumentar las tasas de interés" (Friedman, 1999: 27-30).

Al revisar cada una de las proposiciones centrales de la Escuela Monetarista, se desprende que el instrumento base será controlar la cantidad de dinero en la economía y, a partir de esta premisa, se entiende que el Banco de México tenga como su sub-objetivo primario, el control de la oferta monetaria y, de manera específica, el control de la cantidad de dinero o de los *agregados monetarios*. La manera en que se han alineado a tales postulados, queda de manifiesto en que otros objetivos en igualdad de importancia –como podría ser el incremento del gasto social en rubros estratégicos para la nación, pasan a ocupar un segundo plano para la organización.

Resulta de capital importancia, sin embargo, aclarar otros conceptos relacionados, pues a primera vista pudieran parecer confusos. En primer lugar, el concepto de *agregados monetarios y el de masa monetaria* –la cantidad de dinero en manos del público en un momento específico-, concepto fundamental para la comprensión del fenómeno monetario y de cómo a través de la manipulación de tales variables, el Instituto Central logra controlar la tasa de inflación.

2.5. OPERACIONES DÍA A DÍA: EL MANEJO DE LOS INDICADORES DEL DESEMPEÑO

La definición de los *agregados monetarios* resulta fundamental para entender la composición de la oferta monetaria, cuyo control es responsabilidad del Banco de México para lograr su objetivo prioritario.

“**M1**. Una medida de la oferta monetaria que consiste en el efectivo en manos del público y los depósitos privados a la vista, como las cuentas de cheques en los bancos comerciales.

M1-A. Una medida de la oferta monetaria que consiste en el efectivo en manos del público y de los depósitos privados a la vista (M1), más cuentas de cheques en bancos de propiedad extranjera y en instituciones depositarias que no son bancos.

M1-B. Medida de la oferta monetaria que consiste en M1-A más otros depósitos que pueden retirarse con cheques en cualquier institución depositaria, como las

cuentas NOW (Negotiable Order of Withdrawal) u orden de retiro negociable – cuenta de cheques que no exige el pago de servicio o un saldo mínimo- y ATS así como los giros de las uniones de crédito.

M2. Una medida de la oferta monetaria que consiste en M1-B más ahorros y depósitos a plazos por montos de 100,000 dólares o menos en cualquier institución depositaria, compromiso de recompra a un día y eurodólares; así como acciones en fondos de inversiones en el mercado de dinero.

M3. Medida de la oferta monetaria que consiste en M2 más ahorros y depósitos a plazos por montos superiores a 100,000 dólares en cualquier institución depositaria, convenios de recompra a plazos y acciones en fondos institucionales en el mercado de dinero (corto plazo).

M4. Medida de la oferta monetaria que consiste en M3 más los instrumentos a largo plazo” (Rosenberg, 1995: 245)

Con los agregados monetarios perfectamente definidos, contamos ya con cierta base para comprender la manera en que el Instituto Central logra una medición de la oferta monetaria y cómo a través del control de ésta –ya sea de manera parcial o total- logra contener las presiones inflacionarias en la economía, independientemente si se trata de períodos de relativa estabilidad o de cierta turbulencia.

“En principio, por **masa monetaria** entendemos *la cantidad total de dinero que existe en manos del público en un momento determinado. Así, algunos abogan por una definición más amplia de la masa monetaria, que incluiría algunos instrumentos que no son estrictamente medios de pago, pero que de todas maneras se consideran **dinero** en la medida en que son usados como reserva de poder adquisitivo.* Por ejemplo, el agregado monetario conocido como **M2 es igual a M1 más los depósitos de ahorro en bancos comerciales**” (Cole, 1992: 87-88).

A partir de aquí, es indispensable tomar en consideración que la aclaración de los conceptos irá dando la pauta para una mayor comprensión de los mismos. Por lo

que respecta a una categoría mayor, consideramos apropiado insertar un concepto más amplio por cuanto comprende un número mayor de elementos característicos del dinero y de sus diversas modalidades. Nos referimos al concepto de *base monetaria*.

“De hecho, *la base monetaria también puede definirse como el dinero creado por el banco central más* (“efectivo fuera de bancos más reservas bancarias”), si bien es la más usual, en realidad no hace más que señalar la **composición** de la base monetaria, o sea, el uso que el público hace del dinero emitido por el banco central.

Base monetaria { Suma del efectivo fuera de bancos más las reservas del sistema bancario = B; es decir, la totalidad del dinero creado por el banco central.

El banco central no puede controlar directamente los componentes de la base monetaria, ya que no tiene control directo sobre el uso que el público habrá de dar al dinero emitido, pero sí puede controlar la suma de estos componentes, o sea, la base monetaria total” (ídem, : 91-92).

Por lo que toca al control de los agregados monetarios por parte del Banco de México, éstos se han convertido en el instrumento base por excelencia, pues en la medida en que se tenga un control sobre la evolución de tales agregados, el Organismo Central estará en condiciones –desde nuestra perspectiva- de procurar la estabilidad de nuestra moneda nacional. En tales condiciones, se hace patente la necesidad de contar con reglas claras sobre el manejo de toda esta serie de dispositivos que hacen posible al Instituto Central el logro de su objetivo estratégico.

Haciendo una revisión de los agregados monetarios que utiliza El Banco de México en sus operaciones día a día, en la página electrónica de la institución se mencionan a detalle los componentes principales de estos agregados, a saber:

M1. Comprende los billetes y monedas en poder del público, las cuentas de cheques en moneda nacional en bancos residentes, las cuentas de cheques en moneda extranjera en bancos residentes, más los depósitos en cuenta corriente en bancos residentes y los depósitos a la vista de las Sociedades de Ahorro y Préstamo.

M2. Comprende **M1** más los activos financieros internos en poder de residentes

M3. Comprende **M2** más los activos financieros internos en poder de no residentes y

M4. Comprende **M3** más la captación de sucursales y agencias de bancos mexicanos en el exterior” (www.banxico.org).

Un aspecto que ha generado muchas controversias no sólo en México sino en el mundo entero, es la cuestión de hasta qué grado es recomendable utilizar instrumentos de política monetaria y, sobre todo, el alcance que tienen los mismos en la definición de la política económica, es decir, como empatar a los instrumentos de política monetaria con los de la política fiscal o sea, el alcance que tiene la autoridad pública para a través de los ingresos fiscales ya sean impuestos, derechos, productos y aprovechamientos coadyuven en coordinación con los instrumentos de política monetaria a una política económica que tenga como base el bienestar de la sociedad. Así, en nuestra opinión, podemos caer en un llamado *trade-off* pues se persiguen objetivos distintos pero no por ello contradictorios, lo que proponemos es buscar un justo equilibrio entre los objetivos perseguidos por ambas para hacer compatibles las ideas de crecimiento y desarrollo.

Es innegable que la política monetaria es muy compleja y de difícil manejo, pues afecta otras variables como el tipo de cambio, las tasas de interés, el intercambio con el exterior, entre otras. La dicotomía existente entre *crecimiento versus desarrollo* consideramos que sí representa un cierto obstáculo que, sin embargo, como posible solución tiene elementos en las dimensiones socio-políticas que requieren también ser analizadas en conjunto.

“La política monetaria mexicana debe hacer frente al gran poder gravitacional que ejerce sobre el ahorro nacional el sistema financiero del dólar estadounidense. Para ello, debe procurar condiciones de estabilidad cambiaria y diferenciales adecuados de las tasas de interés respecto a las del exterior. Esto nos permite retener el ahorro nacional en el país. Esta política de retención y manejo interno del ahorro está indisolublemente ligada a la esencia misma de la soberanía nacional en el campo económico”

“Fomentar el ahorro interno e invertirlo en la forma más eficiente, de manera que se concilien la productividad y la justicia social, son y seguirán siendo los objetivos más trascendentes de la política económica nacional” (Fernández Hurtado, 1976: 23).

No dudamos ni un momento que así sea, sin embargo, cuando tratamos de integrar un aspecto con el otro surgen contradicciones y disyuntivas de política económica. Por ejemplo, cuando el Banco de México aplica una política monetaria restrictiva (los recursos monetarios en poder de los bancos y del público en general disminuyen) lo hace para contener la inflación y de esa manera evitar el incremento generalizado de precios, es decir, cumple con el objetivo estratégico que le señala nuestra Carta Magna en su artículo 28; y, sin embargo, cuando el Congreso de la Unión aprueba recursos presupuestales por ejemplo para la reactivación del campo, nos encontramos con que todos esos recursos no pueden ser ejercidos porque *"pueden resultar inflacionarios"*. Entonces, consideramos que la clave es encontrar el justo equilibrio que nos permita ejercer el gasto aprobado por nuestro cuerpo legislativo para que no sea inflacionario.

Es aquí donde, desde nuestro enfoque, intervienen aspectos de diversa índole: social, política, cultural, entre otras en las cuales podemos encontrar la respuesta. Para que un gasto público no sea inflacionario se necesitaría que se incrementara la base gravable de contribuyentes y de esa manera el fisco obtendría mayores recursos con los cuales atender las demandas sociales y así, en lugar de que el contribuyente gaste los recursos lo hace el sector público de la economía —es decir, el Estado, en sus diferentes niveles de gobierno: federal, estatal y

municipal-, es tan sólo un ejemplo, de cómo el gasto público no sería inflacionario. A primera vista parece un problema sencillo, pero no lo es.

Se asume como foco del problema, la falta de coordinación entre las diversas instancias tanto en el sector público de la economía como en el privado así como entre el Instituto Central y el gobierno, aunado a un problema institucional-cultural que prevalece las organizaciones mexicanas.

CAPÍTULO III. EL MÉTODO CUALITATIVO EN EL ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.

Tradicionalmente ha existido una tendencia a tratar de realizar investigaciones de corte cualitativa en ciertas instituciones enmarcadas dentro de los ámbitos económico-administrativos o monetario-financieros. Por otra parte, persiste la creencia a considerar que los métodos cualitativos se contraponen a los cuantitativos, lo cual desde nuestra perspectiva, no es cierto pues más que contraponerse se complementan. Para el análisis del desempeño organizacional en El Banco de México, nuestra apuesta ha sido por un método innovador en cuanto a que como organismo responsable del manejo de la política monetaria del país, generalmente se lo asocia con una organización caracterizado por su superioridad técnica (Weber, 1964) donde los aspectos económicos, monetarios, estadísticos y financieros son herramientas básicas para entender su desempeño.

Desde una perspectiva distinta y, tomando en cuenta el comportamiento de los actores, el método a utilizar tendrá como foco la existencia de una pluralidad de perspectivas, tales como el entramado institucional en el cual se desarrollan las actividades de la organización, el ambiente, las relaciones entre la organización como actor y el sistema social del cual forma parte, la interacción de los participantes al interior de la misma y que conlleva aspectos como el reconocimiento por parte de la organización y de la sociedad a la tarea desempeñada, el aspecto ritual que tiene lugar siempre en los acotados espacios organizacionales y que no son otra cosa que la manifestación de las representaciones colectivas de la sociedad (Durkheim, 1996), entre otras.

Ante un escenario tan complejo para su comprensión, el método que hemos considerado como el adecuado para entender tales aspectos es, sin dudas, el *método cualitativo* de investigación. Asimismo, nos parece adecuado señalar que independientemente del método a utilizar para un estudio de caso en particular, los avances logrados siempre tienen un carácter de provisionalidad o de

temporalidad y siempre están sujetos al cambio; por lo tanto, la flexibilidad en sus asertos será una de sus principales características.

“Una de las diferencias principales entre ambos enfoques está relacionada con el diseño de la investigación, es decir, dónde, cómo y cuándo se recopilan los datos, los instrumentos usados para la investigación, entrevistas u observación participante, cuestionarios o experimentos, etc., la localización, cuáles y cuántos sujetos se entrevistarán, cuáles y cuántas organizaciones se estudiarán, etc. La diferencia entre los dos enfoques reside en el grado de estructuración de los procedimientos. En el caso cuantitativo, el diseño de la investigación se construye antes de empezar a recolectar datos, y está estructurado y cerrado. En cambio, en la investigación cualitativa, el diseño no tiene una estructura fija, es abierto, de modo que permita captar lo imprevisto, y puede cambiar en el curso del proceso” (Corbetta, 2007: 47).

La distinción entre ambos métodos, ha sido de enorme importancia, pues en primera instancia, esta distinción marca las pautas que tomará nuestra investigación. La manera en que nos habremos de allegar los datos de inicio, el modo en que se configurará nuestro marco de acción, ya que la herramienta base tendrá necesariamente que ser compatible con el tipo de datos, con la interpretación que daremos de los mismos así como empatarla con el marco teórico que la sustenta.

“...La investigación cuantitativa suele tener un diseño rígido, como en el caso de un estudio con un cuestionario de preguntas cerradas sobre una muestra probabilística, o un experimento, mientras que la investigación cualitativa es más flexible, es decir, el investigador decide sobre la marcha qué sujetos estudiar y qué instrumentos de investigación utilizar”

“El investigador cualitativo, en cambio, antepone la comprensión de los sujetos estudiados, aun a riesgo de perderse en el seguimiento de situaciones atípicas y mecanismos no generalizables. Al investigador cualitativo no le interesa en absoluto la representatividad estadística. Si acaso le interesará una especie de

representatividad sustantiva, sociológica, que se decide no con fórmulas matemáticas, sino según el juicio del propio investigador” (idem: 47-48).

Muy a menudo, son utilizados los esquemas de la inferencia estadística como la herramienta base del investigador. Al respecto, consideramos pertinente hacer una aclaración: los métodos cuantitativos no siempre tienen un diseño rígido, pues la experiencia nos indica que depende mucho de las facetas y tendencias que adopte el investigador en el curso de su estudio, más que contraposiciones hay que verlas como perspectivas complementarias. Con respecto a estas técnicas, debemos señalar que para el estudio de caso que nos ocupa, sería un tanto insuficiente para cubrir la gama de aspectos que nos interesa descubrir en nuestra investigación. El uso del instrumental estadístico y matemático para llevar a buen término la presente investigación, no dudamos que tengan su capacidad y puedan ofrecernos algún tipo de alcance; sin embargo, para el análisis del desempeño organizacional consideraríamos que bien podrían complementarse con un estudio posterior de corte cuantitativo, pero por el momento, las circunstancias propias de la investigación y la existencia de múltiples perspectivas nos indican que el método cualitativo nos ofrece alcances de mayor envergadura en esta tarea.

“El segundo elemento diferenciador entre la investigación cuantitativa y la cualitativa es la uniformidad del *instrumento de investigación*. En investigación cuantitativa todos los sujetos reciben el mismo tratamiento”

“La investigación cualitativa no persigue esta estandarización. Al contrario, la falta de homogeneidad de las informaciones es su principal elemento constitutivo, dado que el investigador asume informaciones distintas según el caso, con distinto nivel de profundización según la conveniencia. Este planteamiento distinto se atribuye a la diferencia del objetivo cognoscitivo, que en un caso es descubrir las uniformidades del mundo humano y en el otro es comprender las manifestaciones en su individualidad” (idem: 48-49).

Para nuestro objeto de estudio y, específicamente, para los intereses que nos mueven en la presente investigación, el *método cualitativo* nos ofrece mucha luz en cuanto a su carácter incluyente y su flexibilidad.

“La mayoría de los autores, sin embargo, adoptan posturas más funcionales pragmáticamente y menos irreductibles teóricamente, siendo la corriente más numerosa la de aquellos que adoptan una postura irónica que se resume en dos postulados básicos:

- a) La metodología cualitativa es tan válida como la cuantitativa y su diferencia estriba en la diferente utilidad y capacidad heurística que poseen, lo que les hace recomendables en casos y situaciones distintas. El acierto del investigador depende no de la metodología que utiliza sino del acierto en aplicarla en aquellos casos específicos para los que está más adaptada.
- b) La metodología cualitativa no es incompatible con la cuantitativa, lo que obliga a una reconciliación entre ambas y recomienda su combinación en aquellos casos y para aquellos aspectos metodológicos que la reclamen. Esta combinación recibe el nombre de triangulación y es utilizada cada vez con mayor insistencia” (Ruiz Olabuenaga, 1999: 17).

En la presente investigación y, particularmente, en lo tocante a método, el poder utilizar uno u otro, tiene que ver con el modo en que nos habremos de allegar los datos primarios, la forma en que habremos de implementar no la observación directa sino la observación participante, con la manera en que habremos de amoldar las herramientas base de la investigación cualitativa a las diversas variables de interés que ciertamente se ven imbuidas de lo subjetivo, lo irracional, lo metafórico, entre otras y que sería casi imposible medir por medio de un método cuantitativo. Más que contraponerse, los métodos cuantitativos y los cualitativos se complementan generando sinergias en la investigación social.

“La investigación cualitativa equivale a un intento de comprensión global. Por muy limitado o reducido que sea el contenido del tema que aborda, éste es entendido siempre en su totalidad, nunca como un fenómeno aislado, disecado o

fragmentado. Esta condición es la que ha llevado a enfatizar dos características más de estos métodos. La **primera**, la que obliga a una visión holística y global del fenómeno a estudiar. Cada objeto de investigación debe ser entendido como un Texto en un Contexto, debiendo ser ambos abordados en su **totalidad**. La **segunda**, la que impulsa a esta investigación a no perder contacto con la realidad inmediata. Un investigador cuantitativo puede alquilar una empresa de sondeos para que encueste a una muestra de individuos con los que el investigador jamás entrará en contacto directo. Tal posibilidad es impensable en la investigación cualitativa. La **proximidad** es un requisito indispensable" (idem: 55).

El foco de atención de la investigación cualitativa, se encuentra profundamente arraigada en las vivencias, acciones e interacciones de los grupos humanos, lo cual se ve complementado con la interpretación realizada por el investigador del discurso de los participantes y que enriquece con una fuerza argumentativa propia en aras de obtener una imagen real de la organización. "La antropología aplicada intenta descubrir las "leyes" de la transición social" (Balandier, 1975). Supone, por lo tanto, que vivencias de grupos humanos distantes en el tiempo pueden ser extrapoladas a las organizaciones y sociedades de hoy, para comprender el comportamiento, aspiraciones, creencias, costumbres, reglas y la cosmovisión propia de las sociedades con un fuerte contenido histórico interpretativo.

"Los métodos cualitativos, por su parte, analizan los datos mediante narraciones, viñetas y relatos cuyo ideal es la denominada por Gilbert Ryle "Descripción densa", o sea, la interpretación de las interpretaciones de los sujetos que toman parte en una acción social. El análisis de los datos se lleva a cabo básicamente a través de una descripción densa cuyos rasgos característicos son:

- Que es *interpretativa*,
- Que lo que interpreta es el *flujo del discurso social* y
- Que esa interpretación consiste en tratar de *rescatar lo dicho en ese discurso de sus ocasiones percederas* y fijarlo en *términos susceptibles de consulta*"

(Ruiz Olabuenaga, 1999: 77).

Si nos restringimos a un esquema más estricto que nos permita delimitar los alcances y limitaciones de la investigación cualitativa, señalaremos que la existencia del mismo, hace posible que el investigador interactúe en el escenario social acotado que constituye su objeto de estudio poniendo énfasis en todos los aspectos que no son abordados por la investigación cuantitativa, tales como una interpretación del discurso de los miembros de la organización, el marco institucional en el cual se desarrolla la interacción, acerca de la existencia de cooperación y conflicto que en ocasiones derivan en francas rivalidades, las interrelaciones entre el actor individual y el sistema social, las aspiraciones y objetivos individuales de los participantes así como poder empatarlas con los objetivos de la organización; por lo tanto, no se restringe al uso de fórmulas, tablas, gráficas, muestras estadísticas y ecuaciones matemáticas, que constituyen herramientas valiosas en el método cuantitativo sino que se ocupa de la otra parte, es decir, de la parte subjetiva y humana de los actores en interacción.

“La frase *metodología cualitativa* se refiere en su más amplio sentido a la *investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable*. Como lo señala Ray Rist (1977), la metodología cualitativa, a semejanza de la metodología cuantitativa, consiste en más que un conjunto de técnicas para recoger datos. Es un modo de encarar el mundo empírico:

1. *La investigación cualitativa es inductiva.*
2. *En la metodología cualitativa el investigador ve al escenario y a las personas en una perspectiva holística; las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo.*
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” (Taylor y Bogdan, 1987: 19-23).*

De acuerdo con Taylor y Bogdan (1987), la metodología cualitativa es humanista, pues al basarse en herramientas como el discurso, el comportamiento y los documentos escritos, permite hacer una recolección en tiempo real de las acciones e interacciones que se observan en la organización, todo ello permite al investigador mantenerse muy cerca del mundo empírico y, evita a toda costa, perder la parte humana que caracteriza todo grupo social organizado, mediante el uso de fórmulas y técnicas refinadas como la matemática y la estadística donde se diluye fácilmente ese importante componente humano. Asimismo, su carácter incluyente queda de manifiesto, pues resultan válidas las diversas perspectivas y opiniones de los participantes; por lo tanto, la metodología cualitativa –en nuestra opinión- no es discriminante pues para ella son válidos los argumentos de todos los participantes de una organización sin importar la función que desempeñen en la misma, así como la opinión que pudieran emitir individuos ajenos a la organización pero que de alguna manera se ven afectadas por las decisiones que se toman en su interior. Esto último, es de un gran valor cuando nuestro objeto de estudio es una organización pública.

Para el caso del Banco de México, al ser un organismo público autónomo en el ejercicio de sus funciones, resulta de vital importancia señalar que la gran mayoría de los estudios que se han realizado son de corte cuantitativo y han implicado el uso de diversas herramientas estadísticas, matemáticas, econométricas, por citar algunas. En el presente trabajo, el método a seguir es de corte cualitativo y sólo en un trabajo posterior se realizaría una combinación de los dos métodos y poder hacer una comparación que nos lleve a la conclusión que más que contraponerse se complementan.

“La etnografía es la marca registrada de la antropología cultural. Como un método para saber a fondo “el punto de vista de quien ahí habita –nativo-” (Malinowski, 1922, p. 25, citado en Schwartzman, 1993: 1).

Con respecto al método, en la presente investigación se hará uso de la *etnografía* la cual es una recreación y descripción minuciosa, al detalle, de un grupo social particular, en tanto que la *etnometodología* es la utilización de los diversos métodos en el análisis de un determinado fenómeno social. El investigador puede valerse de varias herramientas, sin embargo, existen dos ampliamente difundidas, a saber: la *observación directa* y la *observación participante*. Asimismo, consideramos que ésta última tiene mayores alcances explicativos para los propósitos de la presente investigación y, de manera general, puede decirse que cuando se la utiliza, el investigador se ve inmiscuido en determinada actividad del grupo como un participante más de la organización objeto de estudio. Eso le permite desempeñar un rol, no como un intruso o alguien ajeno, sino como un miembro, un amigo de la organización.

“Los observadores participantes por lo general obtienen el acceso a las organizaciones solicitando el permiso de los responsables. A estas personas las denominamos *porteros* (Becker, 1970). Ingresar en un escenario supone un proceso de manejo de la propia identidad, de proyectar una imagen que asegure las máximas probabilidades de obtener el acceso (Kotarba, 1980). Se trata de convencer al portero de que uno no es una persona amenazante y que no dañará su organización de ningún modo” (Taylor y Bogdan, 1987: 37).

Esquema 5. Dimensiones de la investigación cualitativa



Fuente: elaboración propia

El esquema 5 nos muestra las Dimensiones de la investigación cualitativa, la cual podemos dividir claramente en tres grandes apartados: la primera se refiere a las dimensiones del análisis que corresponden al ontológico, epistemológico,

metodológico y otro de carácter técnico. El segundo apartado corresponde a las técnicas de investigación empleadas en la investigación cualitativa, tales como la entrevista a profundidad, el cuestionario y la observación participante, pues consideramos que estas tres cubren el presente estudio. El tercer apartado es el método propiamente dicho como pueden ser la etnografía, la etnometodología y la fenomenología.

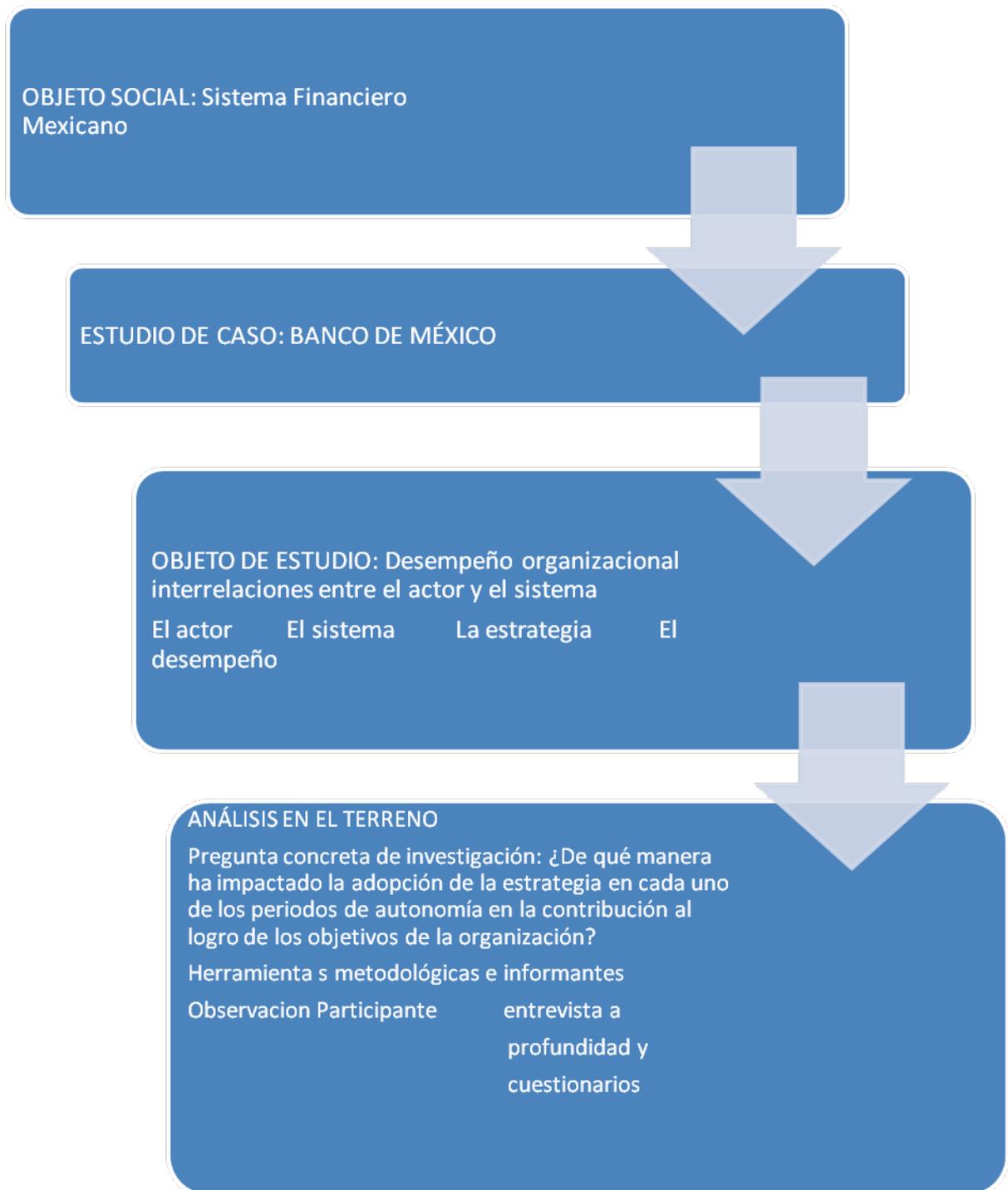
Cuadro 2. Metodología de la investigación

<p>1. OBJETO SOCIAL 1.1 ESTUDIO DE CASO (NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN)</p>	<p>SISTEMA FINANCIERO MEXICANO BANCO DE MÉXICO</p>
<p>2. OBJETO DE ESTUDIO Preguntas generales de la investigación (de manera general)</p>	<p>DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL ¿Cuál ha sido el impacto de la estrategia adoptada en cada una de las etapas de autonomía en el desempeño de la organización?</p>
<p>3. ELEMENTOS DE ANÁLISIS Pregunta concreta de la investigación</p>	<p>Desempeño organizacional e interrelaciones entre el Actor, el Sistema y la Estrategia. ¿De qué manera ha impactado la adopción de la estrategia en cada uno de los periodos de autonomía en la contribución al desempeño de la organización desde la perspectiva del Actor y el Sistema?</p>
<p>4. ASPECTOS METODOLÓGICOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Construcción social de la realidad . Método etnográfico . Investigación cualitativa
<p>5. HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Observación participante . Entrevista a profundidad . Cuestionario con preguntas abiertas

6. INFORMANTES	<p>Internos:</p> <ul style="list-style-type: none">- Empleados y funcionarios (entrevista a profundidad)- Agentes (entrevista a profundidad) <p>Externos:</p> <ul style="list-style-type: none">- El imaginario colectivo (cuestionario con preguntas abiertas)
----------------	--

Fuente: adaptado de Ruiz Olabuenaga (1999)

Esquema 6. Estrategia Metodológica para el estudio de caso



Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN. EVIDENCIA EMPÍRICA Y FUERZA DISCURSIVA DE LOS PARTICIPANTES.

Y de resultas, por lo que respecta al análisis e interpretación de la información obtenida de fuentes hemerográficas (periódico **EL FINANCIERO**, varias fechas) hemos llegado a resultados interesantes. La pertinencia del análisis es evidente en una etapa particularmente difícil por la grave crisis financiera internacional de la cual nuestro país ha sido uno de los más afectados.

En este primer apartado se han analizado básicamente tres indicadores que hemos considerado relevantes para llegar a resultados satisfactorios en la investigación, a saber: la inflación subyacente, la tasa de interés de referencia y el tipo de cambio. En el caso del primer indicador, vale señalar que mantener o preservar el poder adquisitivo de nuestra moneda nacional a través de la estabilidad de precios es la tarea prioritaria que por ley tiene encomendada el Banco de México.

El análisis comprende la revisión e interpretación de los datos para 2008 y 2009 que, sin duda, representa un acercamiento importante para poder contrastar y evaluar el desempeño de la organización en la materia, es decir, en lo tocante a la evolución de la inflación subyacente o medular que comprende la casi totalidad de los precios en la economía, sólo quedan excluidos de este rubro los precios administrados y concertados así como los precios de los productos agrícolas por su naturaleza: a los primeros les podemos llamar precios políticos y a los segundos precios estacionales, por tanto, éstos quedan excluidos de nuestra clasificación de *inflación medular o subyacente*.

Bajo el esquema de la inflación subyacente, tenemos que hasta el mes de julio de 2008, la inflación subyacente en promedio se sitúa en 4.57% y para el mes de agosto del mismo año se presenta un incremento significativo al ubicarse en

5.06% en promedio, lo cual es reflejo del inicio de la crisis y de la volatilidad e incertidumbre que caracterizan a los mercados en una situación similar.

El Banco de México, al ser una organización pública clave en el Sistema Económico Mexicano se ve influido ciertamente tanto por factores internos como externos. El impacto de la crisis financiera internacional puede verse como una variable exógena al sistema y al propio organismo central; sin embargo, creemos que fue básicamente la falta de coordinación entre el gobierno federal y el Banco de México lo que originó una toma de decisiones tardía y fuera de toda lógica.

Continuando con el análisis de este indicador, de septiembre a diciembre de 2008 que representó el inicio de la crisis financiera internacional, la inflación subyacente se ubicó en promedio en 5.30%, lo que nos indica que el control del nivel de precios por parte del organismo central se estaba convirtiendo en un problema muy serio.

Al efectuar el análisis de los datos para 2009 (datos disponibles hasta el 9 de septiembre) tenemos una inflación subyacente promedio de 5.62% y, si nos apegamos a lo que señala la teoría, en el sentido de que si la inflación subyacente marca la tendencia de la inflación general en el mediano y largo plazos, entonces se espera que estos niveles de inflación sean los que veamos los próximos meses y con seguridad para el próximo año.

Otro punto que debemos señalar es con respecto a que la inflación va inexorablemente unida a un proceso de devaluación de la moneda. Así, tenemos también que de acuerdo con los datos de que disponemos, es a partir del mes de agosto de 2008 cuando se presenta un punto de inflexión con una tendencia al alza tanto en la inflación subyacente como en la depreciación del tipo de cambio (devaluación): para el 1 de agosto de 2008 la inflación subyacente se ubicó en 5.02% y el tipo de cambio con respecto al dólar en \$10.04 pesos por dólar estadounidense, en tanto que para el 21 de agosto del mismo año, la inflación alcanzó el 5.11% y el tipo de cambio en \$10.13; para el 1 de septiembre, la

inflación fue de 5.11% y el tipo de cambio en \$10.28; para el 8 de octubre, la inflación se situó en 5.26% y el tipo de cambio en \$12.14; asimismo, los datos para el 18 de noviembre son: inflación de 5.33% y tipo de cambio de \$12.94 y, finalmente, para el 18 de diciembre la inflación alcanzó el 5.52% y el tipo de cambio respecto al dólar en \$13.13, todos son datos de 2008.

Así mismo, el subsidio al tipo de cambio para evitar la devaluación a través de la subasta de dólares de las reservas, consideramos que se trata de un acto de discrecionalidad que pone en tela de juicio el comportamiento de los tomadores de decisiones en la organización, pues la ley no le permite efectuar este tipo de operaciones.

Por lo que respecta a las tasas de interés, nuestro análisis e interpretación de los datos nos mueven a señalar que el organismo central ha incurrido en una violación a su propia reglamentación, pues ha creado la figura de la llamada *tasa de interés de referencia* para tratar de incidir en el nivel general de precios. Dicha tasa no aparece en ninguno de los apartados de la Ley del Banco de México 1993.

En resumen, la existencia de una inflación subyacente relativamente alta, el deterioro gradual del tipo de cambio que gracias al subsidio a través de dólares de las reservas no ha empeorado y, por otra parte, la violación a la propia reglamentación interna del organismo así como una falta de coordinación –que se escuda en la llamada autonomía de la organización- con el resto de las entidades del sistema, caracterizan en definitiva a este primer apartado.

El análisis e interpretación de la información que nos ha suministrado una parte importante de informantes que en el presente estudio hemos denominado **el imaginario colectivo** para diferenciarlo de la opinión del participante-experto de la organización así como de la información obtenida de fuentes hemerográficas.

Para el trabajo de campo fue necesario valernos de un cuestionario basado en preguntas abiertas como herramienta metodológica, para no limitar en ningún momento las opiniones e inquietudes de las personas con respecto a cómo ven al organismo central en cuanto a su desempeño.

Básicamente, señalan que el Banco de México es una organización cuya importancia es fundamental, pues es el encargado de la política monetaria del país y que tiene como función prioritaria preservar el poder de compra de nuestra moneda nacional y esto se logra únicamente por medio de la estabilidad de precios.

A pregunta expresa sobre cómo ven el desempeño de la organización particularmente en los momentos difíciles por los que atraviesa el país, señalan que gracias a los cambios que se dieron principalmente de manera positiva al otorgarle autonomía, es que los gobiernos no pueden obligar al organismo a concederles créditos con tasas de interés preferenciales ni mucho menos hacerles regalías o donativos que puedan poner en peligro la viabilidad y buen nombre de la organización.

Cuando se les pregunta acerca de la implementación de una determinada estrategia para el control de la inflación, su respuesta se centra en destacar que existe una fuerte disyuntiva en la materia, pues cuando el Banco de México aplica una política monetaria restrictiva, generalmente se dispone de menor liquidez en el mercado y de esa manera suben las tasas de interés porque se encarece el crédito, por tanto, se inhibe la inversión y la generación de empleos, es decir, una política efectiva de control de precios o de inflación controlada siempre trae aparejada una caída en los ingresos, en la inversión y en la generación de empleos.

Nuestros informantes señalan –con algún pequeño cambio de matices- que a diario se constata que el problema de la inflación es grave porque el dinero cada día alcanza para comprar menos satisfactores esenciales; lo cual nos lleva a

pensar que los referentes institucionales de la organización no se cumplen o se cumplen a medias de acuerdo con lo que nos externan nuestros informantes.

Otro aspecto que destacan es la existencia de una profunda ambigüedad institucional, pues el organismo en ocasiones ha violado su propia reglamentación o realiza operaciones que la ley no señala expresamente como permitidas pero tampoco como prohibidas y, por lo mismo, se hace patente la necesidad de contar con reglas más claras –sobre todo formales- a las cuales se pueda sujetar en todo momento la organización.

Al interrogar a nuestros informantes con respecto a su modelo ideal de banca central, coinciden la mayoría en señalar que *mutatis mutandis* de la Ley del Banco de México, se deben adoptar objetivos de crecimiento para que la organización coadyuve al desarrollo nacional y no sólo se ocupe de la estabilidad de precios.

A manera de resumen de este apartado, la precepción del imaginario social es bastante clara: si el Banco de México ha tenido problemas serios en mantener la estabilidad de precios e incurre en graves faltas a su propia reglamentación interna así como la existencia de ambigüedad institucional que permite resquicios de incurrir en algo que la ley no permite pero que tampoco prohíbe, nos permite concluir al menos en este punto que el desempeño de la organización queda en entredicho y genera ciertas dudas su actuar frente a la sociedad.

Nuestro tercer apartado aborda el análisis e interpretación de la información proporcionada por un **participante-experto de la organización**, la cual nos aclara la naturaleza misma de la organización –entendida ampliamente como burocrática- en el sentido de su superioridad técnica, la racionalidad y la regla impersonal (Weber, 1964), así como el sentido de pertenencia bastante pronunciado de sus participantes.

Para llevar a buen término tal propósito, nuestra herramienta metodológica fue la aplicación de entrevistas a profundidad donde pudimos tener una aproximación al

sentir y a los *animal spirits* que mueven a los miembros de la organización a defender a capa y espada sus creencias e ideología por un lado y, por otro, el de una cosmovisión propia que más bien parece dogmatismo ciego en las teorías monetaristas que se aplican a rajatablas por parte de la organización.

En un primer momento, al preguntarle sobre cuál es la importancia del Banco de México en el Sistema Económico y Financiero se concretó a responder que la respuesta era obvia, que el banco central es un organismo de importancia total en el sano desarrollo del sistema financiero y de los sistemas de pago así como la de tener como función prioritaria preservar el poder adquisitivo de nuestra moneda nacional a través de la estabilidad de precios.

Al consultarle sobre si el Banco de México se apega a la normatividad vigente, su respuesta fue contundente: "tan es así, que actualmente existe una Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública" donde el Banco de México pone a disposición de cualquier ciudadano la información requerida así como de las decisiones que toma en el día a día. Cualquier persona puede consultar toda la información que desee sobre el organismo central sin mayores problemas".

Continúa el participante-experto: "La Ley del Banco de México 1993 señala que el único objetivo que tiene el organismo es el control de la inflación y en todo momento se sujeta a su reglamentación interna".

Cuando se le interroga sobre ¿cuál es el significado para usted de una organización como el Banco de México? Señala: "La importancia del Instituto Central es crucial en el Sistema Económico Mexicano" y añade "Siento un profundo orgullo de pertenecer a la organización pues cuenta con el personal técnico más calificado". De lo cual se desprende que, como se señaló anteriormente, el sentido de pertenencia a la organización está muy acentuado.

En un segundo momento, se le pregunta sobre la estrategia actual utilizada por la organización para el logro de su objetivo y agrega: "Anteriormente se utilizó el

corto como instrumento para lograr el control de la inflación y respondió a determinadas circunstancias su uso, ahora es la tasa de interés de referencia y los resultados han sido positivos”.

Agrega el participante-experto de la organización: “Desde que el banco es autónomo tiene una capacidad de gestión y un excelente desempeño en el logro de su objetivo, quienes afirman lo contrario añoran regresar a los periodos de inflación galopante caracterizadas por el desorden, eso ya no es deseable, ahora es distinto, hay estabilidad”.

A pregunta expresa sobre si el Banco de México debe tener objetivos de crecimiento como sí lo tienen otros bancos centrales, el participante-experto de la organización responde: “No se pueden alcanzar dos objetivos con un mismo instrumento”, en todo caso, añade nuestro informante: “Se tendría que modificar la Ley del Banco de México para que se puedan contemplar objetivos de crecimiento, aunque considero que lo correcto es que el organismo central se ocupe exclusivamente del control de la inflación y las autoridades hacendarias y el gobierno en general se ocupen del crecimiento a través de la política fiscal, creo que ellos también tienen cierto margen de maniobra, pero insisto, la mejor manera en que el Banco de México puede contribuir al desarrollo económico es manteniendo la estabilidad de precios y no de otra manera” puntualizó nuestro informante.

A manera de resumen de este apartado, la forma en que el participante-experto concibe a la organización de la cual es miembro es con un profundo sentido de pertenencia que, sin embargo, le hace ver las cosas de manera diferente a como la ven, por ejemplo, nuestros informantes externos que forman parte del imaginario colectivo y que su opinión es tan válida como la del informante interno y, por supuesto, que se ven reforzadas con el análisis e interpretación de la información en cifras que hemos obtenido principalmente del periódico EL FINANCIERO a lo largo de este periodo.

El tratar de hacer una integración entre las tres fuentes de información – indiscutiblemente válidas en nuestra investigación- como prueba fehaciente de la evidencia empírica sobre el terreno, nos da las pautas para poder hacer una integración en otra dimensión: primero entre la teoría económica y organizacional y después entre este subconjunto y el de las tres fuentes de información. Consideramos que al tratar de hacer esta doble integración, hemos aventurado demasiado con el riesgo –siempre latente- de incurrir en alguna grave omisión; sin embargo, podemos afirmar que los resultados han sido satisfactorios.

CONCLUSIONES

Un análisis del desempeño organizacional en una organización pública clave como el Banco de México, nos remite a tomar en consideración diversos aspectos que atañen al modo en que se han adoptado las estrategias en cada una de las etapas de autonomía. Así, durante las primeras tres etapas de la autonomía del Banco de México, tenemos que el grado de independencia estuvo siempre restringido pues se consideró a la organización un apéndice del gobierno federal que recibía órdenes directamente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público –en cuanto a requerimientos de nuevos préstamos- y no un verdadero organismo autónomo.

Surge entonces la necesidad de otorgarle autonomía en el ejercicio de sus funciones y para ello se implementan diversos mecanismos para que el Instituto Central cumpla con su objetivo estratégico. Por consiguiente, a cada una de las etapas de autonomía puede corresponderle uno o más instrumentos denominados aquí bajo el nombre de *estrategias*. De acuerdo con nuestro estudio, consideramos que la verdadera autonomía se le otorga a la organización en 1993; sin embargo, conviene a los propósitos del presente análisis poner de relieve la información pertinente a cada uno de los períodos de autonomía.

La organización fue fundada en 1925 durante el gobierno del General Plutarco Elías Calles y la autonomía que se corresponde con este período es la *etapa primigenia* y comprende desde su fundación hasta 1940, adoptando el encaje legal como estrategia a seguir para el cumplimiento de su objetivo. Vale decir que la organización fue creada y sus fundadores fueron grandes personajes del mundo intelectual y político de la nación en los inicios del siglo XX, entre ellos Don Manuel Gómez Morin (Castillo, 1994). La creación de la institución también respondió a las necesidades del país y a las presiones del ambiente característico de aquellos años (Powell y DiMaggio, 1999) donde ya se tenía como antecedente la existencia y puesta en marcha exitosa de la banca central en otros países.

Una organización pública como el Banco de México, requiere igualmente la consideración de diversos lances analíticos que cubran diversos frentes del estudio de la organización a detalle. Es cierto también que, a diferencia de otras perspectivas centradas en un solo aspecto, el enfoque histórico adquiere una

importancia crucial. El ritmo de desarrollo del país, propició que a partir de 1940 la nación se encontrara inmersa en un proceso de consolidación institucional en una perspectiva formal (North, 1993) que hizo patente la necesidad de contar con un banco central fuerte –aunque con mínima independencia respecto del gobierno federal- y la coordinación con el sector público de la economía era impostergable. Durante esta etapa, denominada en el presente estudio *paralela al Desarrollo Estabilizador*, coincidió con esa etapa de la historia económica de México. La estrategia durante este período fue el *tipo de cambio fijo*, la cual permitió durante aproximadamente treinta años, es decir, hasta 1970, que el país lograra tasas de crecimiento promedio del Producto Interno Bruto (PIB) de alrededor del 7% y con tasas de inflación durante el período mencionado, que en promedio oscilaron entre 3% y 4%. Lo anterior, permitió al país lograr su consolidación económica que se reflejó en un incremento del bienestar en distintos órdenes de la vida social.

A partir de 1970, presenciamos una decadencia del modelo o de la estrategia que siguieron el Banco de México y el gobierno federal. También marca el inicio de la etapa de *transición* caracterizada por una presencia muy fuerte del Estado en la vida económica –traducida en un enorme gasto público- que puso en tela de juicio la estrategia adoptada en este período: *la oferta monetaria que se vio complementada con el encaje legal* y que a pesar de los esfuerzos realizados por la autoridad monetaria, las estrategias no rindieron los frutos esperados porque el déficit presupuestal –estimulado por el excesivo gasto público- se vieron rebasadas y las tasas de inflación –es decir, el crecimiento de los niveles de precios en la economía expresados como porcentaje- fueron muy elevadas, sobre todo durante la década de los ochenta cuando se alcanzaron tasas de inflación en algunos años de casi 150%. El resultado en este período fue un pésimo desempeño. Esta etapa comprendió hasta 1993.

En 1993 durante el gobierno de Carlos Salinas de Gortari, por fin el Banco Central obtiene su *autonomía institucional* (Turrent, 2005) y queda plasmada en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 28, en nuestro estudio, la hemos denominado *Plasmada en nuestra Ley Fundamental* y se expresa que su objetivo prioritario será *procurar la estabilidad del poder*

adquisitivo de nuestra moneda nacional y por ningún motivo podrá distraerse en la realización de actividades paralelas.

Lo que no señala el Artículo 28 Constitucional –y que nos parece es una limitante– es que el banco central no tiene como objetivo la consecución del crecimiento económico como sí lo tiene por ejemplo el *Sistema de la Reserva Federal (FED)* estadounidense, lo cual es –desde nuestra perspectiva– fuente de grandes perturbaciones y también de contradicciones, pues cuando se implementa una política monetaria restrictiva se hace con el objeto de evitar brotes inflacionarios o de evitar que se propicie la inflación y, gran paradoja, sólo puede lograrse una mayor distribución del ingreso en el país incrementando el gasto público. La disyuntiva es ¿Cómo aumentar el gasto y en qué medida, para que éste no resulte inflacionario? Nos parece que esta ha sido la fuente de muchas controversias y tema de otra investigación. A fin de cuentas, el modelo político o coalicional de las organizaciones toma una importancia relevante (Pfeffer y Salancik, 1977).

A manera de resumen se pueden enumerar las siguientes conclusiones:

1. En la etapa de autonomía *primigenia*, el desempeño de la organización fue insuficiente debido principalmente a que hubo en primer lugar, una falta de visión y de estrategias propiamente dichas que aunadas a la falta de recursos financieros para concretar el proyecto de una banca central con funciones estrictamente delimitadas, generaron un *impasse* que desembocó en un insuficiente desempeño en esta primera etapa. Consideramos también en el presente estudio, que lo que realmente sucedió en esta primera etapa fue un proceso de ensayo y error pues en el país se tenían algunas ideas sobre el manejo de la banca central pero requerían profundizarse y consolidarse.
2. Durante la etapa de autonomía denominada *paralela al Desarrollo Estabilizador*, el desempeño de la organización fue muy bueno, debido principalmente a la puesta en marcha de los mecanismos apropiados para la consecución de sus objetivos: *el tipo de cambio fijo* como instrumento base o estrategia, hizo posible un buen manejo de la política monetaria y, sobre todo, se hizo complementario de la política fiscal instrumentada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Para lograr este desempeño,

fue necesaria la coordinación entre el Banco de México y el gobierno federal, sobre todo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público que es la responsable de la política fiscal. Por lo tanto, la importancia de la negociación y de los acuerdos en un modelo político (Pfeffer y Salancik, 1977) son una condición de primer orden para lograr buen desempeño en las organizaciones públicas. La prueba del buen desempeño queda demostrado por las bajas tasas de inflación promedio en el período comprendido de 1940 a 1970, que oscilaron entre 3% y 5%, por debajo de las tasas de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) promedio para el mismo período que fluctuaron entre 6% y 7%.

3. Durante la etapa de autonomía que aquí hemos denominado *De Transición*, la estrategia que adoptó la organización para el logro de sus objetivos fue básicamente la *oferta monetaria* que se vio complementada de manera temporal con el *encaje legal* y fue imposible continuar con la estrategia de la etapa anterior debido principalmente a factores exógenos, sin embargo, al observar las estrategias adoptadas vemos que pudieron dar buenos resultados y, por ende, traducirse en un buen desempeño de no ser porque los gobiernos en turno adoptaron políticas expansionistas en materia de gasto público que se tradujeron en un enorme déficit fiscal. El manejo irresponsable de las finanzas públicas en este período y la falta de autonomía real provocaron que las tasas de inflación se incrementaran de manera alarmante, por citar un ejemplo, en la década de los ochenta, la tasa de inflación fue cercana a 150% en algunos años. Evidentemente, el desempeño de la organización es pésimo.
4. Por último, durante la etapa de autonomía que aquí hemos denominado *Plasmada en nuestra Ley Fundamental*, el desempeño de la organización ha sido insuficiente –por decir lo menos–, hay varias razones que explican lo anterior: al otorgarse la autonomía institucional (Turrent, 2005) al Banco de México en 1993, se le otorgan facultades para ser el responsable de la política monetaria del país y "*procurar la estabilidad del poder adquisitivo de nuestra moneda nacional*" (Artículo 28 de nuestra Carta Magna). Con la

crisis económica de 1994-1995 la autonomía y el desempeño de la organización quedan en entredicho pues se presentaron altas tasas de inflación que aunada a los problemas políticos y sociales hicieron repensar en las funciones e importancia de la banca central. Ante un escenario tan adverso como la crisis económico-financiera actual, el Banco de México se ha visto forzado a realizar subastas en el mercado cambiario con el propósito de evitar la devaluación de nuestra moneda. Los esfuerzos no han dado los resultados esperados, pues a pesar de todas estas intervenciones por parte del Banco de México, nuestra moneda continúa devaluándose. Creemos que la falta de confianza en las instituciones u organizaciones clave del sistema político y económico de México, es un factor clave para explicar el desempeño. Otro elemento no menos importante, ha sido el correspondiente a la estrategia usada en esta etapa: *la oferta monetaria*, de acuerdo con la *Ley Orgánica del Banco de México de 1993*, éste es el instrumento base a utilizar para el logro de sus objetivos; sin embargo, vemos que el Instituto Central ahora dispone de la llamada *tasa de referencia* como otro instrumento o *estrategia* para lograr contener la inflación, a pesar de que la mencionada *tasa de referencia* no se especifica en ninguno de los apartados de la *Ley Orgánica del Banco de México 1993*. Así, esto constituye una franca violación a su reglamentación interna.

5. El esfuerzo de integración que se pretende con el presente estudio, es incluir el punto de vista de los participantes de la organización. Para lograr tal propósito, el uso de la metodología apropiada nos puede ofrecer nuevas luces que nos conduzcan a resultados satisfactorios. Por lo que toca a método, la *etnografía* nos permitirá una recreación a través de la acción-interacción-discurso-interpretación, al detalle, del espacio organizacional objeto de nuestro estudio. La etnometodología nos ofrece un rico y variado campo para el uso de las diversas herramientas metodológicas que harán posible nuestro estudio. La primera como descripción y la segunda como análisis (Lévi-Strauss, citado en Castaingts, 2009).

6. El análisis e interpretación de los datos obtenidos de fuentes hemerográficas (periódico **EL FINANCIERO**, de varias fechas correspondientes a 2008 y 2009) nos indican que a pesar de los esfuerzos e intervenciones por parte de la organización, ha habido un pobre desempeño, pues en promedio la inflación subyacente se ha ubicado en 5.10%, la tasa de interés de referencia en 6.98% y el tipo de cambio con respecto al dólar estadounidense en \$11.90 pesos por dólar, todo ello a pesar de los enormes subsidios al tipo de cambio con dólares de las reservas –y de no haber sido así la situación habría empeorado- y las altas tasas de interés lo que nos indica es la búsqueda por parte de las autoridades de atraer capitales de corto plazo.
7. De acuerdo con la información obtenida por parte del **imaginario colectivo**, la existencia de ambigüedad institucional ha dejado algún resquicio o vacío institucional que provoca que la organización tome algún tipo de decisiones no permitidas por la ley pero que tampoco están prohibidas, aunado al débil desempeño en la contención de la inflación y a los problemas de la falta de coordinación con el resto de las entidades del Sistema, han calificado a la organización con un insuficiente desempeño sobre todo porque tiene débiles referentes institucionales.
8. El análisis e interpretación de la información suministrada por el **participante-experto** de la organización nos lleva a concluir que existe en todo momento un apego estricto a la normatividad vigente, un excelente desempeño en el control de la inflación y –se deja ver- un acentuado sentido de pertenencia pues se identifica plenamente con la organización a la que pertenece; sin embargo, y a juzgar por los resultados de los dos apartados anteriores, lo de “excelente” desempeño no guarda correspondencia con la realidad: cuando las tasas de crecimiento son negativas y la inflación subyacente es del orden de 5.10% en promedio durante todo este periodo nos muestra que se requiere mayor coordinación entre las entidades, algo así como un modelo político o coalicional de las organizaciones (Pfeffer y Salancik, 1977) y que la organización cumpla con

las aspiraciones de la sociedad (Montaño, 2001) y fortalecer sus referentes institucionales.

A guisa de comentario

El desempeño organizacional del Banco de México, a la luz de su estrategia actual, pasa de manera ineluctable por la revisión del marco institucional vigente, pues en la medida en que el organismo central dé muestras de un estricto apego a sus propias reglas, la sociedad en su conjunto tendrá una percepción distinta de la importante labor que le corresponde desempeñar. Aunado a ello, se vería reforzada de manera incremental la confianza de los agentes.

Finalmente, el imperativo fundamental debe ser sujetarse a su marco legal, donde la rendición de cuentas y la coordinación con el resto de las entidades del Sistema, permita la toma de decisiones en beneficio de la sociedad.

Sugerencias

1. El Banco de México en su carácter de organismo autónomo deberá ser un ente más abierto para escuchar y atender la problemática de los diversos agentes en materia monetaria, financiera y crediticia que le permita aprovechar las sinergias en el Sistema Económico y Financiero de nuestro país.
2. Deberá tener también objetivos de crecimiento aunado a los de control de la inflación –previa modificación de su marco institucional- y contribuir de esa manera al desarrollo económico de la nación.
3. Se hace patente la necesidad de contar con un nuevo entramado institucional que cierre los resquicios a cualquier toma de decisiones no permitidas por la ley.
4. Deberá estar siempre sujeto a un proceso de rendición de cuentas y de fiscalización de todas sus actividades, acorde con la nueva Ley de Transparencia.
5. Es necesaria una mayor coordinación con las demás organizaciones que conforman el Sistema para que la toma de decisiones repercuta positivamente en la colectividad, reforzando sus referentes institucionales.
6. Ampliar su margen de libertad para que funja como garante de que las leyes en materia crediticia, financiera y monetaria sean acatadas por todas las entidades que componen el Sistema Económico.

Referencias bibliográficas

- Balandier, Georges. Antropológicas, Ediciones Península, Barcelona, 1975.
- Bannock, Graham. Diccionario de Economía, Editorial Trillas, México, 1990.
- Barandiarán, Rafael. Diccionario de términos financieros, Editorial Trillas, México, -
-----1996.
- Barba Álvarez, Antonio. "El Nuevo Institucionalismo Económico. Una aproximación
-----organizacional", en Revista del Colegio de San Luis, Vetas, Año VI, número
18, -----Septiembre-Diciembre de 2004.
- Bernoux, Philippe. La Sociologie des Organisations. Initiation théorique suivie de --
-----douze cas pratiques, Éditions de Seuil, Paris, 1985.
- Boyer, Robert. La Teoría de la Regulación. Un análisis crítico, Edicions Alfons El ---
-----Magnanim, Valencia, 1992.
- Castaingts Teillery, Juan. Los sistemas comerciales y monetarios en la tríada -----
-----excluyente. Un punto de vista latinoamericano, Plaza y Valdés Editores y
UAM -----Iztapalapa, México, 2000.
- Castillo Peraza, Carlos (comp.). Manuel Gómez Morin 1897-1972: constructor de --
-----instituciones, Fondo de Cultura Económica, México, 1994.
- Cole, Julio H. Dinero y Banca. Orígenes y funciones, Editorial Diana, México, 1992.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Editorial Sista, México, ----
-----1997.
- Corbetta, Piergiorgio. Metodología y técnicas de investigación social, Editorial -----
-----McGraw Hill, Madrid, 2007.
- Córdova, Arnaldo. La formación del poder político en México, Ediciones Era, -----
-----México, 1987.
- Crozier, Michel y Erhard Friedberg. El actor y el sistema. Las restricciones de la ----
-----acción colectiva, Alianza Editorial, México, 1990.
- Crozier, Michel. El fenómeno burocrático (2), Amorrortu Editores, Buenos Aires, ---
-----1974.
- Czarniawska, Barbara. Narrating the organization. Dramas of institutional identity,
-----The University of Chicago Press, USA, 1997.

EL FINANCIERO, XXVII (7544) 09-04-2008, (7549) 16-04-2008, (7553) 22-04-2008,
 -----(7564) 08-05-2008, (7579) 29-05-2008, (7587) 10-06-2008,
 -----(7590) 13-06-2008, (7597) 24-06-2008, (7598) 25-06-2008,
 -----(7625) 01-08-2008, (7639) 21-08-2008, (7646) 01-09-2008,
 -----(7671) 08-10-2008, (7699) 18-11-2008, (7721) 18-12-2008.
 -----XXVIII (7750) 04-02-2009, (7774) 10-03-2009, (7776) 12-03-2009,
 -----(7820) 19-05-2009, (7834) 08-06-2009, (7870) 28-07-2009,
 -----(7876) 05-08-2009, (7901) 09-09-2009.

Etzioni, Amitai y Eva Etzioni. Los cambios sociales. Fuentes, tipos y consecuencias, -----Fondo de Cultura Económica, México, 1995.

Fernández Hurtado, Ernesto. Cincuenta años de banca central. Ensayos -----conmemorativos 1925-1975, Fondo de Cultura Económica y Banco de México, -----S.A., México, 1976.

Friedman, Milton. La economía monetarista, Ediciones Altaya, Barcelona, 1999.

Galbraith, John K. El nuevo estado industrial, Editorial Sarpe, Madrid, 1984.

Goffman, Erving. La presentación de la persona en la vida cotidiana, Amorrortu ---Editores, Buenos Aires, 1993.

Henderson, Bruce D. The Origin of Strategy, Harvard Business Review, November-----December, 1989.

Hernández Laos, Enrique y Jorge Velázquez Roa. Globalización, desigualdad y -----pobreza. Lecciones de la experiencia mexicana, UAM Iztapalapa y Plaza y -----Valdés Editores, México, 2003.

Ley Orgánica del Banco de México, México, 1993.

Lustig, Nora. México: hacia la reconstrucción de una economía, Fondo de Cultura -----Económica, México, 1994.

Makridakis, Spyros. Pronósticos. Estrategia y planificación para el siglo XXI, -----
-----Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1993.

Merton, Robert K. Teoría y estructuras sociales, Fondo de Cultura Económica, ----
-----México, 1984.

Mintzberg, Henry; Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel. Safari a la estrategia. Una ---
-----visita guiada por la jungla del management estratégico, Ediciones Granica,
-----México, 1999.

Mintzberg, Henry. La estructuración de las organizaciones, Editorial Ariel, -----
-----Barcelona, 1999.

Mintzberg, Henry; James Brian Quinn y John Voyer. El proceso estratégico. -----
-----Conceptos, contextos y casos, Editorial Prentice Hall, México, 1993.

Montaño Hirose, Luis y Antonio Barba Álvarez (coords.). Universidad, Organización
y ----Sociedad: arreglos y controversias, UAM y Miguel Ángel Porrúa Editor,
México, -----2001.

Montaño, Luis (comp.). Enigmas y laberintos. Eugene Enriquez y el análisis -----
-----organizacional, UAM Iztapalapa y REMINEO, México, 2007.

Mouzelis, Nicos. Organización y burocracia, Ediciones Península, Barcelona, 1975.

Nexos (252): 1998, México, Nexos, sociedad, ciencia y literatura.

North, Douglass C. Instituciones, cambio institucional y desempeño económico, ---
-----Fondo de Cultura Económica, México, 1993.

Pfeffer, Jeffrey y Gerald R. Salancik. "Organization Design: the case for a -----
-----coalitional model of organizations", en Organizational Dynamics, Vol. 6, ----
-----número 2, 1977.

Porter, Michael E. Choix Stratégiques et concurrence. Techniques d'analyse des ---
-----secteurs et de la concurrence dans l'industrie, Éditions Economica, Paris, ---
-----1982.

----The Competitive Advantage of Nations, Palgrave, London, 1998.

----Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y -
-----de la competencia, Compañía Editorial Continental, México, 1982.

Powell, Walter y Paul DiMaggio. El Nuevo Institucionalismo en el Análisis -----
-----Organizacional, Fondo de Cultura Económica, México, 1999.

Pugh, Derek S. Organization theory, Penguin Books, London, 1997.

Ramírez Martínez, Guillermo (coord.). Desempeño Organizacional: retos y -----
-----enfoques contemporáneos, UAM Iztapalapa y Universidad de Occidente, ----
-----México, 2004.

Rendón Cobián, Marcela. "El análisis institucional en el estudio de las -----
-----organizaciones", en Revista del Colegio de San Luis, Vetas, Año VI, número
18, -----Septiembre-Diciembre de 2004.

Robbins, Stephen P. Theory organization. The structure, design and application, --
-----Editorial Prentice Hall, EUA, 1990.

Rosenberg, Jerry M. Diccionario de Administración y Negocios, Ventura Ediciones,
-----México, 1995.

Ruiz Olabuenaga, José Ignacio. La Metodología cualitativa, Universidad de Deusto,
-----Bilbao, España, 1999.

Schvarstein, Leonardo. Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas, Editorial
-----Paidós, Buenos Aires, 1998.

Schwartzman, Helen B. Ethnography in organizations, SAGE publications, Newbury
-----Park, USA, 1993.

Scott, W. Richard. Institutions and organizations, SAGE publications, Oakland, ----
-----1995.

Simon, Herbert. El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos -----
-----decisorios en la organización administrativa, Editorial Aguilar, Buenos Aires,
-----1988.

Smith, Adam. Investigación de la naturaleza y causas de la riqueza de las -----
-----naciones, Ediciones Orbis, Barcelona, 1983.

Taylor, Steven y R. Bogdan. Introducción a los métodos cualitativos de -----
-----investigación: la búsqueda de significados, Editorial Paidós, Barcelona,
1987.

Turrent Díaz, Eduardo. "Las tres etapas de la autonomía del banco central en ----
-----México", en Revista de la UAM Azcapotzalco Análisis Económico, Vol. XX, --
-----Número 43, Primer Cuatrimestre de 2005.

Weber, Max. Economía y Sociedad. Esbozo de sociología comprensiva, Fondo de --
-----Cultura Económica, México, 1964.

-----La Ética Protestante y el Espíritu del Capitalismo, Editorial Colofón, México, ----
-----2007.

Williamson, Oliver. Las instituciones económicas del capitalismo, Fondo de Cultura
-----Económica, México, 1989.

Páginas electrónicas

www.banxico.org

www.inegi.gob.mx

www.jonathanheath.net

Glosario

Agregados Monetarios.

M1: una medida de la oferta monetaria que consiste en el efectivo en manos del público y los depósitos privados a la vista, como las cuentas de cheques en los bancos comerciales, en cuentas de cheques en bancos de propiedad extranjera y en instituciones depositarias que no son bancos así como los giros de las uniones de crédito.

M2: una medida de la oferta monetaria que consiste en M1 más ahorros y depósitos a plazos de 100,000 dólares o menos en cualquier institución depositaria, compromiso de recompra a un día así como acciones en fondos de inversiones en el mercado de dinero.

M3: medida de la oferta monetaria que consiste en M2 más ahorros y depósitos a plazos de más de 100,000 dólares en cualquier institución depositaria, convenios de recompra a plazos y acciones en fondos institucionales en el mercado de dinero.

M4: M3 más la captación de sucursales y agencias de bancos mexicanos en el exterior.

Inflación. Es un aumento generalizado y sostenido del nivel de precios de una economía.

Inflación No Subyacente. Comprende los precios cuyo comportamiento sea distinto a la mayoría, como los administrados y concertados (gas doméstico, gasolina, electricidad, etc.) y los precios de los productos agrícolas.

Inflación Subyacente. Comprende los precios de todos los demás bienes, también se le conoce como inflación medular y marca la tendencia de la inflación general en el mediano y largo plazos.

Política Fiscal. Parte de la política gubernamental que se refiere a la obtención de ingresos por medio de la tributación y las decisiones sobre el nivel y el patrón del gasto público.

Política Monetaria. Control deliberado de la oferta monetaria y/o las tasas de interés por el banco central para tratar de provocar un cambio en el empleo o la inflación.

Tasa de interés. Precio del dinero que se presta. Si una suma de dinero se presta por un periodo específico, el monto que el prestatario paga al prestamista es mayor que el que se prestó al inicio. Es conveniente tener una forma estándar para expresar este premio, por lo que la tasa de interés se define como la diferencia entre lo que se presta y lo que se debe pagar después de cierto tiempo, expresado como proporción del monto prestado.

Tipo de cambio. El precio (tasa) al cual una moneda se intercambia por otra, por oro o por Derechos Especiales de Giro (D.E.G. unidad utilizada por el FMI). Esas transacciones se llevan a cabo al contado o a futuro en los mercados de divisas. La tasa real se determina en cualquier momento por las condiciones de la oferta y la demanda por las monedas relevantes del mercado. Éstas a su vez dependen del déficit o el superávit de la balanza de pagos de esas economías relevantes por la demanda que haya de las monedas para satisfacer obligaciones y expectativas acerca de los movimientos futuros en la tasa de cambio.

Anexo 1

Cuestionario semi-estructurado (aplicado al imaginario colectivo) Informantes externos.

a) Primer apartado: una aproximación a la organización

- 1.** En su opinión ¿Cuál es la importancia del Banco de México en el Sistema Económico-Financiero Mexicano?
- 2.** ¿Tiene usted identificado claramente al Banco de México dentro del sector público de la economía? ¿Por qué?
- 3.** ¿Qué significado tiene para usted una organización como el Banco de México?

b) Segundo apartado: el impacto en la sociedad de la adopción de una determinada estrategia

- 1.** ¿Considera que existe la debida coordinación entre el Banco de México y el Gobierno Federal para el logro de su objetivo? Justifique su respuesta
- 2.** ¿Qué consecuencias han tenido las estrategias actuales adoptadas por el organismo central para el control de la inflación?

c) Tercer apartado: referentes institucionales de la organización

- 1.** ¿Tiene usted conocimiento del compromiso fundamental del Banco de México con nuestra sociedad? Justifíquelos
- 2.** En su opinión ¿El Banco de México se apega a la normatividad vigente (Ley Orgánica del Banco de México de 1993)? ¿Por qué?

d) Cuarto apartado: el desempeño organizacional

- 1.** Centrándonos en el objetivo (procurar la conservación del poder adquisitivo de nuestra moneda nacional a través de la estabilidad de precios) ¿Considera que el Banco de México debería tener por ley objetivos de crecimiento como sí lo tienen los bancos centrales de otros países? ¿Por qué?
- 2.** ¿Considera que la negociación y el consenso entre el Banco de México y el resto de las entidades pueden contribuir al desempeño de la organización? ¿Por qué?
- 3.** En su opinión ¿Cuál sería su modelo ideal de banco central?

Anexo 2

Entrevista a profundidad (aplicada al participante-experto de la organización) Informante interno.

a) Primer apartado: una aproximación a la organización

1. En su opinión ¿Cuál es la importancia del Banco de México en el Sistema Económico-Financiero Mexicano?
2. ¿Tiene usted identificado claramente al Banco de México dentro del sector público de la economía? ¿Por qué?
3. ¿Qué significado tiene para usted una organización como el Banco de México?

b) Segundo apartado: el impacto en la sociedad de la adopción de una determinada estrategia

1. ¿Considera que existe la debida coordinación entre el Banco de México y el Gobierno Federal para el logro de su objetivo? Justifique su respuesta
2. ¿Qué consecuencias han tenido las estrategias actuales adoptadas por el organismo central para el control de la inflación?

c) Tercer apartado: referentes institucionales de la organización

1. ¿Tiene usted conocimiento del compromiso fundamental del Banco de México con nuestra sociedad? Justifíquelos
2. En su opinión ¿El Banco de México se apega a la normatividad vigente (Ley Orgánica del Banco de México de 1993)? ¿Por qué?
3. ¿Considera que el Banco de México cumple con las aspiraciones de la sociedad?

4. ¿De qué manera ha impactado a la organización la autonomía que le fue otorgada en 1994 y cómo repercute en su desempeño?

d) Cuarto apartado: el desempeño organizacional

1. Centrándonos en el objetivo (procurar la conservación del poder adquisitivo de nuestra moneda nacional a través de la estabilidad de precios) ¿Considera que el Banco de México debería tener por ley objetivos de crecimiento como sí lo tienen los bancos centrales de otros países? ¿Por qué?
2. ¿Considera que la negociación y el consenso entre el Banco de México y el resto de las entidades pueden contribuir al desempeño de la organización? ¿Por qué?
3. En su opinión ¿Cuál sería su modelo ideal de banco central?



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

**ANÁLISIS ORGANIZACIONAL E INSTITUCIONAL.
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL: ESTUDIO DE CASO
EN EL BANCO DE MÉXICO**

IDÓNEA COMUNICACIÓN DE RESULTADOS
QUE PRESENTA

EZEQUIEL ALPUCHE DE LA CRUZ

PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

Director de Tesis: Dr. Juan Castaingts Teillery

MÉXICO, DF., SEPTIEMBRE DE 2009