

Procesos de Cambio y Desarrollo Organizacional

Jessica Mendoza Moheno
Laura Garza González
(Coordinadoras)

Colaboradores

Brenda Marcela Briones Rodríguez
Fausto Ázael Gutiérrez Garibay
Said Ricardo Gutiérrez Garibay
Fausto Gutiérrez Lugo
Martín Aubert Hernández Calzada
Ma. Elizabeth Kuri Cano
Jorge Eduardo Macías Luévano
Francisco Ernesto Navarrete Báez
José Luis Pariente Fragoso
Víctor Gabriel Sánchez Trejo
María del Carmen Tabernero Urbieto

Universidad Autónoma de Aguascalientes

M. C. Rafael Urzúa Macías

Rector

Dr. Francisco J. Álvarez Rodríguez

Decano del Centro de Ciencias Básicas

Primera edición: 2009

Derechos Reservados

Universidad Autónoma de Aguascalientes

Avenida Universidad # 940. Colonia Ciudad Universitaria. CP 20100, Aguascalientes, Ags.

Diseño editorial y de portada: José Luis Pariente F.

Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra sin el consentimiento de la UAA.

ISBN: _____

Índice

Prólogo

José Luis Pariente Fragoso

Introducción

Capítulo 1. Una mirada al contrato psicológico y sus implicaciones / 19

*Jessica Mendoza Moheno
Martín Aubert Hernández Calzada
Carmen Tabernero Urbieto*

Capítulo 2. Modelo de uso y aceptación de tecnología de información / 49

*Laura Garza González
Jorge Eduardo Macías Luévano*

Capítulo 3. Contextualización versus formalización del cambio organizacional: Aplicación de la Intervención Socioeconómica en una PYME en Hidalgo / 65

*Víctor Gabriel Sánchez Trejo
Brenda Marcela Briones Rodríguez*

Capítulo 4. Alianzas, fortalecimiento de competitividad en las empresas / 91

*Ma. Elizabeth Kuri Cano
Fausto Gutiérrez Lugo
Fausto Ázael Gutiérrez Garibay
Said Ricardo Gutiérrez Garibay*

Capítulo 5. Alternativas de permanencia y crecimiento de la industria maquiladora electrónica en la zona metropolitana de Guadalajara, Jalisco / 123

Francisco Ernesto Navarrete Báez

Capítulo 6. Algunas reflexiones en torno al concepto del liderazgo / 153

José Luis Pariente Fragoso

Los autores

Brenda Marcela Briones Rodríguez

Doctora en Ciencias de Gestión por la Universidad Jean-Moulin, Lyon, Francia. Profesora-investigadora de tiempo completo de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Laura A. Garza González

Doctora en Administración por la Universidad Autónoma de Aguascalientes. Secretaria Administrativa del Centro de Ciencias Básicas de la Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Fausto Ázael Gutiérrez Garibay

Licenciado en Negocios Internacionales, egresado del Centro Universitario de Ciencias Económicas Administrativas. Universidad de Guadalajara. Estudiante colaborador.

Fausto Gutiérrez Lugo

Maestro en Administración, en el Centro Universitario del Sur, de la Universidad de Guadalajara. Profesor-investigador del Centro Universitario de la Costa Sur, Universidad de Guadalajara.

Said Ricardo Gutiérrez Garibay

Licenciado en Administración, egresado del Centro Universitario de la Costa Sur, Universidad de Guadalajara. Estudiante colaborador.

Martín Aubert Hernández Calzada

Doctor por la Universidad de Salamanca, España. Profesor-investigador de tiempo completo de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Ma. Elizabeth Kuri Cano

Doctora en Desarrollo Humano (Organizaciones) por la Universidad del Valle de Atemajac, Guadalajara, Jalisco. Profesora-investigadora del Centro Universitario de la Costa Sur, Universidad de Guadalajara.

Jorge Eduardo Macías Luévano

Maestro en Informática y Tecnologías Computacionales. Jefe del Departamento de Sistemas de Información del Centro de Ciencias Básicas de la Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Jessica Mendoza Moheno

Doctora por la Universidad de Salamanca, España. Profesora-investigadora de tiempo completo de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Francisco Ernesto Navarrete Báez

Doctor en Desarrollo Organizacional y Humano por la Universidad del Valle de Atemajac. Profesor-investigador de la Universidad del Valle de Atemajac, campus Guadalajara.

José Luis Pariente Fragoso

Doctor en Educación Internacional por la Universidad Autónoma de Tamaulipas. Profesor Emérito de la Universidad Autónoma de Tamaulipas.

Víctor Gabriel Sánchez Trejo

Doctor en Ciencias de Gestión por la Universidad Jean-Moulin, Lyon, Francia. Profesor-investigador de tiempo completo de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

María del Carmen Tabernero Urbieto

Doctora por la Universidad de Salamanca, España. Profesora-investigadora de la Universidad de Córdoba, España.

Prólogo

Escribir un prólogo es siempre motivo de satisfacción, pero cuando éste se redacta por invitación expresa de colegas a las que uno conoce desde hace tiempo y a las que se les tiene tanto aprecio como yo les tengo a las coordinadoras de este libro, entonces la satisfacción se convierte al mismo tiempo en orgullo, y sobran las razones por las cuales su escritura se torna también en una oportunidad para reflexionar en voz alta acerca de la importancia de que aparezcan obras como la presente en un medio tan necesitado de publicaciones académicas como el nuestro. Es por ello que me gustaría compartir varias de las razones por las que me parece destacable la publicación de este libro acerca de los procesos de cambio y desarrollo en las organizaciones.

La primera de ellas es que, como mencioné anteriormente, he sido testigo desde hace tiempo, del desarrollo profesional de las dos principales responsables de que este trabajo vea la luz, e incluso tuve el honor de estar presente en los exámenes doctorales de ambas. En el primero de ellos, el de Laura, en mi carácter de director de su tesis doctoral, presentada en la Universidad de Aguascalientes como sede del Doctorado Interinstitucional en Administración, y en el caso de Jessica, como miembro de su jurado, a invitación expresa que me hiciera la Universidad de Salamanca, donde ella cursó sus estudios doctorales,

también en Administración. En ambos casos pude constatar el profesionalismo, la dedicación y la inteligencia de mis dos ahora destacadas colegas.

La segunda razón importante es que en un país como el nuestro, en el que publicar es una suerte de hazaña homérica, el hecho de darse a la tarea de escribir, conjuntar a otros académicos interesados y que tengan qué decir, revisar, corregir, editar y, sobre todo, conseguir quién se interese por sufragar los costos obvios que la tarea implica, es una empresa que llega a veces a desalentar hasta a los más osados aventureros. De manera especial, en el ámbito de las organizaciones y la administración, la carencia de libros sobre la materia escritos por autores mexicanos y derivados de sus reflexiones teóricas o de su experiencia práctica ha sido, desde que se crearon las primeras instituciones educativas dedicadas a este tipo de estudios en México, uno de los principales problemas que han arrastrado tanto las facultades y escuelas de administración como la misma práctica profesional, como han argumentado en repetidas ocasiones muchos de los estudiosos del tema en nuestro país. Sin embargo, es de justicia aclarar que en los últimos diez años el panorama ha empezado a mostrar un rostro más amable, y esto último me lleva a la tercera de las razones.

En esta última década ha sido evidente, para los que participamos en la cátedra en el ámbito de las organizaciones y la administración, la proliferación de programas doctorales a lo ancho y largo del país. Forzados en parte, no hay que negarlo, por el afán credencialista en el que se han visto sumergidas nuestras instituciones de educación superior y por la subsecuente

obsesión cuantofrénica de acumular puntos y reconocimientos para una universidad de papel, como bien la bautizara Luis Porter, estamos alcanzando a pasos acelerados una masa crítica de doctores en administración que, lamentablemente, también hay que decirlo, no en todos los casos responden al perfil de un investigador del que pudiera esperarse una producción sostenida del conocimiento en este campo. Sin embargo, los que sí se dedican a investigar nuestra realidad organizacional y administrativa, están produciendo ya evidencia empírica importante de tomar en consideración e, incluso, de utilizar en la cátedra en vez de los viejos y gastados textos traducidos de otro idioma que siguen prevaleciendo como material obligatorio prácticamente en todos los programas de administración que se imparten en nuestras universidades mexicanas.

Esta evidencia se ha podido ir dando a conocer, en gran medida, gracias a la celebración de reuniones, simposios y congresos especializados, organizados por diversas instituciones de educación superior o por asociaciones y academias, como es el caso particular de nuestra Academia de Ciencias Administrativas (ACACIA), a cuyo capítulo de Procesos de Cambio y Desarrollo Organizacional, precisamente, pertenecen los autores de este libro. Los congresos de ACACIA, los organizados por la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, los de Estudios Organizacionales coordinados por la UAM, y más recientemente las cátedras nacionales Agustín Reyes Ponce del CUMEX, han sido escenarios importantes para presentar y discutir tanto los avances y conclusiones de tesis doctorales como los resultados de investigaciones empíricas y reflexiones

teóricas acerca de la creciente preocupación por el complejo mundo de las organizaciones, en toda su riquísima variedad de expresiones.

La última de las razones, pero no por ello la menos importante, es que un trabajo de este tipo requiere, además de todo lo ya expuesto, de la generosa contribución de los demás autores que participaron en su elaboración, por lo que es de justicia reconocer a todos su dedicación y esfuerzo, así como a la Universidad Autónoma de Aguascalientes, su generosa contribución para hacer posible la edición final de este documento colectivo.

El cambio, así como el desarrollo organizacional, se han convertido ya, por derecho propio, en categorías específicas del análisis de las organizaciones. Si pudiéramos mencionar algunos de los rasgos más distintivos de nuestras organizaciones contemporáneas, éstos serían precisamente los procesos de cambio y desarrollo. En un mundo cada vez más complejo y dinámico, en donde la tecnología y la innovación son la punta de la lanza, estos procesos se convierten en su eje rector y, las más de las veces, los únicos medios viables para su subsistencia. Desde el ámbito personal hasta los entornos globales, pasando por los agrupamientos sociales de todo tipo, ya sean grupos, equipos, organizaciones, instituciones e incluso estados nacionales, la única constante en nuestros turbulentos tiempos es el cambio. De ahí la importancia de seguir estudiando su génesis, sus características, sus efectos y consecuencias, con objeto de dar a conocer a un público creciente y cada vez más interesado, los resultados de las reflexiones y las investigaciones empíricas que son producto de nuestra propia realidad. Sólo así podremos

llegar a construir una mejor comprensión de lo que sucede en México con nuestras organizaciones y, desde ahí, tratar de entender su vinculación con el resto de nuestro continente y el mundo que nos rodea.

José Luis Pariente Fragoso

En Cd. Victoria, Tamaulipas, el día del maestro del año 2009.

Introducción

La celeridad de los cambios provocados por la dinámica de la globalización exige que las empresas sean cada vez más flexibles para poder sobrevivir y ser competitivas. A partir de ello, la necesidad del desarrollo organizacional se hace inminente para dar respuesta a estos nuevos desafíos, generando mecanismos de adaptación al entorno y que, a la vez, favorezcan la integración interna y la mejora de los resultados. Sin embargo, para poder lograrlo, las organizaciones requieren llevar cambios gestionados y planificados, aplicando los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

Resulta necesario reconocer la importancia del capital humano en las organizaciones y valorarlo como activo intangible, siendo imprescindible la dirección del esfuerzo y lograr compartir los valores, las creencias y los supuestos básicos que enriquezcan la cultura de las organizaciones. El objetivo del desarrollo organizacional es mejorar los sistemas y subsistemas de las organizaciones, a partir del aprendizaje organizacional y la gestión del talento, aumentando la productividad y el bienestar de los miembros de la organización para crear organizaciones más eficaces.

La presente obra es resultado del esfuerzo de algunos investigadores que han participado en el Capítulo Procesos de

Cambio y Desarrollo Organizacional en los congresos que organiza en forma anual la Academia de Ciencias Administrativas, A.C. (ACACIA).

El Capítulo Procesos de Cambio y Desarrollo Organizacional fue uno de los siete primeros con los que se integró la Academia durante la primera reunión para la formación de ACACIA, que se llevó a cabo en la Universidad Autónoma de Aguascalientes, en junio de 1999¹, siendo el Dr. José Luis Pariente Fragoso el creador del mismo, a quien podemos considerar como el padre de este Capítulo, que se ha enriquecido con su esfuerzo y mediante la participación de ponentes que participen con sus investigaciones, mostrando evidencia sobre los procesos de cambio en las organizaciones, no sólo en nuestro país, sino también en otros países, como Colombia, Venezuela, España y la India.

El objetivo del Capítulo Procesos de Cambio y Desarrollo Organizacional es contribuir al desarrollo y enriquecimiento del conocimiento en las ciencias del comportamiento de la administración, mediante la presentación y discusión de trabajos relacionados con la mejora de procesos, de las relaciones laborales, el cambio organizacional, el liderazgo y la capacidad de adaptación de la organización en el entorno, así como la solu-

1 / Los capítulos iniciales de ACACIA fueron: Entorno Internacional, a cargo del Dr. José Ángel Coronado; Innovación y Tecnología, a cargo del Dr. Edmundo Resenos; Procesos de Cambio y Desarrollo Organizacional, a cargo del Dr. José Luis Pariente F.; Teoría de las Organizaciones, a cargo del Dr. Luis Montañó; Multiculturalismo, a cargo del Mtro. Raúl Delgado; Administración de la enenñanza, a cargo de la Dra. Martha González; Pequeña Empresa, a cargo del Mtro. Luis Aguilera; y Maquiladoras, a cargo del Mtro. Ángel Montañez.

ción a problemas organizacionales, que potencien el desarrollo y crecimiento de las organizaciones.

El propósito del Capítulo Procesos de Cambio y Desarrollo Organizacional es buscar un espacio para los interesados en este tema, en el cual se presenten y se difundan los resultados de investigaciones e intervenciones llevadas a cabo en las organizaciones, fomentando la interacción disciplinaria y el debate constructivo para contribuir en el desarrollo de las organizaciones y generar nuevos conocimientos. Durante los últimos años se han presentado ponencias cuyos temas centrales giran alrededor de la innovación, la gestión del capital humano, la evitación del trabajo, así como la propuesta de instrumentos de cultura organizacional y la evidencia de cambios organizacionales, a través de modelos y programas de desarrollo organizacional.

La presente obra comprende seis capítulos. En el primero se aborda la importancia del contrato psicológico, analizando el proceso de su formación. Se analizan los tipos de contrato psicológico y las razones de su rompimiento, proponiendo la socialización, la compensación, la formación, la evaluación del desempeño y la cultura organizacional como alternativas para evitar su rompimiento. Se finaliza haciendo un análisis sobre el futuro del contrato psicológico.

El segundo capítulo propone un modelo de uso y aceptación de tecnología de información. Se analiza la importancia de la tecnología de información y su alineación con la estrategia de negocios para hacer frente a las exigencias de la competitividad. Los elementos del modelo son descritos, proponiendo como características: a) la ventaja relativa, b) la compatibilidad,

c) la complejidad, d) la voluntad, y e) la imagen; como elementos se enuncian: a) la facilidad de uso percibida y b) la utilidad percibida. Todo ello contribuye al uso y aceptación de la tecnología de información en la empresa.

El tercer capítulo resalta la importancia del cambio organizacional como una necesidad para mejorar el desempeño global de la empresa, para lo cual, se analiza la relación entre el cambio organizacional y el potencial interno de la organización, dentro de la Teoría Socioeconómica, haciendo hincapié en el modelo de fuerzas de impulso del cambio organizacional. Se presentan resultados del cambio organizacional, a través de una investigación intervención socioeconómica, llevada a cabo con éxito en una mediana empresa en la que se lograron cambios que permitieron mejorar el desempeño.

En el cuarto capítulo se expresa la necesidad de las alianzas como medio para el fortalecimiento de competitividad de la empresa. Se analiza su importancia en la economía global, su dimensión en el mundo para profundizar en el caso de las alternativas en México y específicamente en las pequeñas empresas.

El quinto capítulo presenta alternativas de permanencia y crecimiento de la industria maquiladora en el Valle del Silicón en la ciudad de Guadalajara, Jalisco, analizando su origen y la trayectoria de la industria maquiladora electrónica, así como el desarrollo del concepto de clusters y el escenario actual de esta industria, presentándose las dificultades y retos a los que se han enfrentado.

Finalmente, el sexto capítulo está dedicado al liderazgo, por el importante papel que éste desempeña en los procesos de

cambio. En él se sintetizan tanto las principales teorías y modelos tradicionales que se han utilizado para su estudio, como las tendencias más recientes, que lo relacionan con las emociones, el sexo, la cultura y los valores, o las nuevas corrientes del liderazgo distribuido y en red o el liderazgo como arte. Se presentan algunas conclusiones preliminares acerca de los retos que implican estas nuevas visiones para la investigación del fenómeno, así como la propuesta de un modelo conceptual para su estudio.

Por último, deseamos hacer patente nuestro especial agradecimiento a todos los autores que participaron en este libro, por su dedicación y esfuerzo, así como a la Universidad Autónoma de Aguascalientes, por el apoyo económico para imprimir esta obra.

Jessica Mendoza Moheno

Una mirada al contrato psicológico y sus implicaciones

Jessica Mendoza Moheno

Martín Aubert Hernández Calzada

María del Carmen Tabernero Urbieto

Introducción

En los últimos años ha surgido un gran interés en la Teoría de los Contratos Psicológicos por el gran efecto que tiene en las relaciones laborales, la motivación, e incluso en la productividad. La Teoría de los Contratos Psicológicos postula la existencia de múltiples creadores de contratos dentro de una organización, por la cual los empleados entienden su relación de intercambio con el empleador (Dabos y Rousseau, 2004). El contrato psicológico representa las percepciones que los empleados crean acerca de las promesas no escritas y las obligaciones implícitas en su relación con la organización que los emplea (Rousseau, 1995), es decir, en el momento en que se pacta una relación de trabajo, el individuo se forma expectativas en promesas y obligaciones existentes que cree que el empleador cumplirá, y viceversa.

Turnley y Feldman (1999) sostienen que los individuos desarrollan expectativas que conforman sus contratos psicológicos, a partir de tres principales fuentes: a) las promesas específicas hechas por los representantes organizacionales, b) sus percepciones en relación a la cultura organizacional, y c) sus propias expectativas idiosincrásicas referentes a la operación de la organización.

Los representantes de la organización deben estar muy pendientes de las promesas que el empleado crea, a partir de la información que otorgan. En el mismo sentido, la cultura organizacional es un mecanismo que puede evitar la ruptura del contrato psicológico, al ayudar a la organización a designar la forma de trabajo y comportamiento de los empleados, sin necesidad de estar por escrito, ya que los contratos psicológicos corren el riesgo de romperse por múltiples factores, entre ellos, la incongruencia en la información entre los empleados y empleadores, derivada de la discrepancia para interpretar las promesas formuladas (De la Rosa, 2008). La cultura organizacional, mediante los valores y creencias, norma el comportamiento de los empleados, representando reglas tácitas, mediante las que los empleados conforman su contrato psicológico.

La intención de este capítulo es brindar un panorama general del contrato psicológico, describiendo el proceso de su formación, explicando las diferencias entre los contratos transaccionales y relacionales y las causas de su rompimiento y algunas variables que pueden evitar su rompimiento como la socialización, la compensación, la formación y la evaluación del

desempeño. Así mismo, enfatiza la importancia del contrato psicológico y qué esperar sobre su futuro.

Formación del contrato psicológico y sus características

Las personas, al pactar una relación de trabajo con una organización, contraen, además de un contrato formal, expresado generalmente por escrito y basado en las normas laborales vigentes del país en el que se encuentra la organización, un contrato psicológico donde se dan por hecho o están implícitas lo que ambas partes pretenden y esperan de la otra. Sin embargo, a pesar de la confianza y la interdependencia que buscan, estos contratos sufren de limitaciones entre las personas que los hacen. La mayor limitación no es un problema moral o de ética, es decir, no es que el empleado o el empleador escondan información y no quieran decir todo, o que deseen sacar provecho de la otra parte, sino que es un problema de tipo cognitivo. Estas limitaciones cognitivas llevan a las dos partes a la misma interacción que busca información para crear su entendimiento del contrato.

Los contratos psicológicos surgen en virtud de que no existe contrato escrito alguno que contenga todas las cláusulas, ya que, por un lado son muy costosos, y por otro, implican un problema cognitivo, al resultar imposible prever todos los aspectos y circunstancias que pueden suceder en la organización. Los contratos psicológicos son construcciones, una imagen o idea creada para interpretar lo que una promesa o compromiso es. Estas construcciones surgen de lo que la información que cada

parte tiene, busca y espera, por lo que el comportamiento futuro no puede ser predicho con precisión.

Cuando se pacta una relación de trabajo, se forma una creencia en obligaciones existentes entre el empleado y el empleador. Las promesas acerca del futuro son la esencia de los contratos, por lo que las opciones que la gente hace al tomar un trabajo, involucran algún entendimiento de promesas hechas por los empleadores (Rousseau, 1995). Una característica del contrato psicológico es que el individuo voluntariamente acepta y hace ciertas promesas que él entiende; es lo que el individuo cree que ha acordado y no lo que el empleador intenta decir, lo que hace el contrato. Esto es, que los empleados interpretan esas promesas de acuerdo a sus objetivos y sus necesidades y no son precisamente las que el empleador hizo; el empleado, por tanto, forma mentalmente una imagen de lo que es el empleo, de lo que busca y espera recibir por parte del empleador y la organización. El contenido de los contratos es anticipado y la extensión de mutualidad o acuerdo real no son siempre claros, en consecuencia, los contratos son fundamentalmente psicológicos (Rousseau, 1995). Así mismo, los contratos psicológicos son relativamente estables y duraderos (Rousseau, 2004), personales e idiosincrásicos (Rousseau, 1989), debido a que lo que un empleado puede creer y esperar de la organización, puede ser completamente distinto a lo que otro empleado del mismo puesto puede esperar.

Los contratos psicológicos se van formando en un continuo del tiempo y sufren modificaciones en su proceso, pasando por diferentes fases que van desde las anteriores al empleo,

hasta la evaluación del contrato psicológico, tal como se presenta en la figura 1.

Figura 1. Fases de la formación del contrato psicológico

				<i>Enfoque de la mayoría de la investigación en contratos psicológicos</i>
Pre- empleo	Recluta- miento	Sociali- zación temprana	Experiencias posteriores	Evaluación (Revisión/ Violación)
Normas profe- sionales	Inter- cambio activo de promesas	Intercam- bio conti- nuo de promesas Búsqueda activa de información por los emplea- dos/ agentes	Intercambio intermi- tente de promesas Búsqueda menor de información por los empleados/ agentes	La información discrepante lleva a la evaluación Incentivos/costos del impacto del cambio en la revisión
Creencias sociales	Evaluación de señales por la organi- zación y el empleado	Recursos múlti- ples de informa- ción de la organi- zación	La organización reduce sus esfuerzos de socialización Cambios comúnmente incorpora- dos en el contrato psicológico existente	

Fuente: Rousseau (2004)

En la etapa previa al empleo, el empleado tiene ciertas creencias sobre la organización y el trabajo, formadas a partir de lo que la sociedad concibe acerca de la organización y las normas profesionales. Durante el reclutamiento surge un intercambio de promesas por parte del empleado y el empleador y comienza el proceso de evaluación de señales enviadas y captadas por ambas partes. Una vez contratado el empleado, en la etapa de socialización continua, surge un intercambio de promesas relacionadas con el trabajo y comienza una búsqueda activa de información que permite formar al contrato psicológico.

Finalizada la etapa de socialización y una vez que el empleado está trabajando activamente en la organización, el intercambio de promesas pasa de ser continuo a intermitente y la búsqueda de información se reduce. Posteriormente llega el momento de evaluación del contrato psicológico, donde ambas partes evalúan las promesas, mediante la discrepancia de información, que le permite mantener el contrato psicológico, reforzarlo, o incluso, percibir que éste ha sido violado.

Los agentes de la organización tienen una gran importancia en la formación del contrato psicológico, siendo sobre todo los representantes de recursos humanos y los jefes inmediatos (Rousseau, 2004), quienes influyen considerablemente en la formación del mismo. En el caso de los primeros agentes, el contrato psicológico se forma a partir de lo que el reclutador le permite vislumbrar al empleado en las entrevistas y éste entiende como promesas a partir de la información que recibe.

Por su parte, los directivos suelen hacer promesas a sus subordinados, dependiendo, en gran medida, de ellos su

cumplimiento. Además, los contratos psicológicos que los directivos tienen con la organización influyen, a su vez, en la creación del contrato psicológico de sus subordinados, por ejemplo, cuando un director tiene satisfechas sus promesas y expectativas, cuyo contrato psicológico ha sido cumplido, y hasta reforzado, al verse cumplidas sus promesas, procurará hacer lo mismo con sus subordinados; mientras que cuando no ha sido así, para el director resultará imposible cumplir con las promesas creadas en el contrato psicológico de sus empleados, presentándose en mayor medida una tendencia a su rompimiento.

Entonces, ¿el contrato psicológico se forma entre el empleado y la organización? ¿o entre el empleado y un representante de la misma? La realidad es que, los agentes representan a la organización y para el empleado, éstos son la organización. En muchas organizaciones el proceso de reclutamiento sigue siendo un mero trámite y no el inicio de una relación laboral sana o perjudicial que puede llegar a generar altos costos, siendo necesario que este proceso sea llevado a cabo en forma concienzuda y escrutinio para que se pueda dar cumplimiento a las promesas que los empleados perciben. Así mismo, el liderazgo de los directivos determina el contrato psicológico, donde la actitud y las formas de liderar del directivo para con su equipo de trabajo son determinantes.

Tipología de los contratos psicológicos

De acuerdo con Rousseau (1995), existen dos tipos de contratos psicológicos: los transaccionales y los relacionales. Los contratos transaccionales son a corto plazo, tienen un enfoque económico

o materialista y conllevan un involucramiento limitado por ambas partes. Este tipo de contratos provee al empleado una adecuada compensación, un ambiente seguro de trabajo y garantías de trabajo a corto plazo, a cambio del cumplimiento de las responsabilidades del empleado, sin embargo, implican una baja o nula flexibilidad; además, los costos laborales son bajos y los niveles de rotación de empleo son elevados. En consecuencia, los contratos transaccionales son principalmente económicos y las contribuciones de los empleados se calculan para llenar los requerimientos mínimos para recibir las recompensas económicas (Raja, Johns y Natalianis, 2004; Thompson y Bunderson, 2003), existiendo un compromiso limitado para ambas partes.

En el otro extremo, los contratos relacionales se refieren a acuerdos abiertos entre las partes para establecer una relación que implica una considerable inversión por parte de ambas partes y cuyas obligaciones conllevan intercambios monetarios, no monetarios y socioemocionales (Tena, 2002:97), que involucran la provisión de la organización de formación y desarrollo profesional a los empleados, así como la seguridad de un trabajo a largo plazo. En virtud de que no están restringidos al intercambio puramente económico, los empleados contribuyen con su compromiso e involucramiento con la organización, bajo la creencia de que ésta proveerá lealtad, un sentido de comunidad, seguridad y la oportunidad de desarrollo en la misma (Raja *et al.*, 2004; Thompson y Bunderson, 2003). Estos contratos comprenden compromiso y lealtad, a cambio de una recompensa futura.

A pesar de las características claramente diferenciadas entre los contratos transaccionales y relacionales, para autores como Milward y Herriot (2000) todos los contratos son híbridos. Incluso Rousseau (2004:122) los llama contratos equilibrados que “combinan el marco indefinido de tiempo y el interés mutuo de los acuerdos relacionales con las demandas de desempeño y renegociación de los contratos transaccionales”.

El tipo de contrato psicológico que cada individuo crea con la organización, depende de diversos factores influyentes como la antigüedad en la empresa, el cambio de políticas y el liderazgo para la concreción de los contratos psicológicos de los empleados, a partir de la percepción de las promesas. Comúnmente se ha planteado que los empleados con una perspectiva pasadera en la organización tienden a adoptar una visión de empleo de tipo transaccional, mientras que aquellos que buscan un empleo a largo plazo y estable, tienden a formarse un contrato relacional (Rousseau, 1990), es decir, los contratos transaccionales están contemplados para relaciones laborales a largo plazo y los relacionales para el corto plazo, no obstante, en realidad, existen empleados temporales que pueden tener un compromiso más fuerte que aquellos que tienen empleos a largo plazo, que se limitan a cumplir únicamente con las obligaciones señaladas en un contrato. En una investigación llevada a cabo por Hughes y Palmer (2007) se demostró la inexistencia de diferencias significativas en la percepción de los contratos transaccionales y relacionales entre empleados temporales y permanentes. Esto significa que la predisposición por parte de los empleados para la determinación del tipo de contrato psicológico tiene que ver

sobre todo con el contenido de las obligaciones que forman parte del mismo, es decir las promesas y obligaciones (Gracia, Silla, Peiró y Fortes-Ferreira, 2006).

¿Por qué se rompen los contratos psicológicos?

Un contrato es un modelo mental que la gente utiliza para enmarcar los eventos tales como las promesas, la aceptación y la validez (Rousseau, 1995). Uno de los problemas es que la realidad no está completamente construida en las mentes de los individuos. Es por ello que los contratos psicológicos pueden romperse con gran facilidad, debido a la limitante cognitiva de las personas, al no poder expresar absolutamente todas las contingencias del futuro.

De acuerdo con Morrison y Robinson (1997) y Rousseau (1995), los contratos pueden romperse por las siguientes dos causas:

- a) *Ruptura percibida*. - Se refiere al conocimiento de que la organización ha fallado en una o varias obligaciones dentro del contrato psicológico en forma conmensurada dentro de las contribuciones del empleado. Representa un daño cognitivo del contrato, basado en una percepción del empleado de lo que cada parte ha prometido y proveído a la otra. Dicha ruptura implica decepción, frustración y ansiedad en el empleado (Morrison y Robinson, 1997). En este proceso de infracción o ruptura percibida, la falta de confianza es una variable determinante, que produce un cambio en el comportamiento y la actitud del empleado.

- b) *Violación.*- Se refiere a la aflicción emocional y los sentimientos de traición, enfado y daños que surgen por algún hecho que la organización no ha cubierto o una promesa no cumplida. Es la percepción de que la organización ha fallado en el cumplimiento adecuado de una o varias obligaciones del contrato (Topa y Palací, 2000).

La ruptura percibida puede ser considerada como un producto de una búsqueda más deliberada y cognitiva apoyada por el monitoreo de qué tan bien el contrato psicológico se está cumpliendo. La violación es, por otro lado, una respuesta emocional profunda que es más afectiva y el resultado de culpar a la organización por el rompimiento del contrato (Raja *et al.*, 2004). Las consecuencias del rompimiento del contrato psicológico tienen efectos perjudiciales para ambas partes, el contrato cambia de relacional a transaccional, lo que implica la falta de compromiso y lealtad. Es importante resaltar que en el caso de los contratos relacionales, la ruptura del contrato psicológico es socioemocional, mientras que para los contratos transaccionales no lo es, en virtud de que en éstos el compromiso es, por lo general, mucho más limitado; el empleado recibe una compensación a cambio de una obligación bien definida.

Rousseau y McLean Parks (1993) expresan que los contratos transaccionales comprometen un conjunto de obligaciones definidas, por lo que el rompimiento del contrato es relativamente más suave, mientras que el contrato relacional se caracteriza por un conjunto de obligaciones más comprensibles

y renegociables, siendo más sensitivos a juicios subjetivos y construcciones sociales.

En ocasiones puede surgir el rompimiento del contrato psicológico por parte de los empleados, sin que los directivos sepan siquiera que se hicieron promesas, debido a las diferencias en las percepciones del contenido del contrato psicológico (Lester, Turnley, Bloodgood y Bolino, 2002). Hasta el momento la investigación se ha centrado sobre todo a examinar el contrato psicológico desde la perspectiva del empleado, dejando de lado cómo los representantes de la organización perciben el contrato psicológico (Lester *et al.*, 2002), sin embargo, no hay que olvidar que se conforma con base a las expectativas mutuas entre empleados y empleadores, siendo que a partir de los resultados de estas investigaciones se podrían tener avances importantes que den la pauta para el establecimiento de mejores relaciones laborales.

La tendencia del rompimiento del contrato psicológico aumenta cuando se presentan cambios organizacionales, de tal forma que aquellos individuos que fueron afectados en forma negativa por dicho cambio y que tuvieron una menor influencia en el proceso de cambio, son quienes perciben que sus contratos psicológicos no fueron cumplidos (Morrison y Robinson, 1997). Por ello, es necesario que en los cambios organizacionales se prevean las reacciones de los empleados y el riesgo del rompimiento de los contratos psicológicos, ya que puede provocar el fracaso del cambio organizacional.

El rompimiento del contrato psicológico conlleva un cambio de comportamiento y actitud en el empleado y la

modificación del contrato relacional a transaccional (Rousseau, 2004), donde se observa una disminución de compromiso y lealtad hacia la organización, provocando sentimientos de injusticia, decepción y traición entre los empleados (Morrison y Robinson, 1997), aunado a la evasión del trabajo. Además, la fractura del contrato psicológico tiene implicaciones, no sólo en la organización, sino que puede llegar a provocar daños en la salud de los empleados.

En el otro extremo, existe evidencia de que las organizaciones que mantienen a sus empleados satisfechos y productivos, tienden a fracturar en menor medida los contratos psicológicos (Raja *et al.*, 2004). Es aquí donde reside la clave fundamental en donde las organizaciones deben trabajar para poder brindar a sus empleados las condiciones necesarias para cumplir adecuadamente con sus funciones y se sientan satisfechos.

¿Cómo evitar el rompimiento del contrato psicológico?

Con el fin de minimizar la posibilidad del rompimiento del contrato psicológico, la socialización, la compensación, la formación, los sistemas de evaluación del desempeño y la cultura organizacional representan elementos esenciales que, cuando son cumplidos y llevados en forma adecuada, permiten al empleado sentirse satisfecho.

Socialización

A pesar de que suele enfatizarse que la socialización es un proceso que se da en los nuevos miembros que ingresan a una organización, Wanous, Reichers y Malik (1984) mencionan que está presente durante toda la carrera de un individuo, ya que

al cambiar las necesidades de la organización, sus empleados deben adaptarse a aquellas necesidades nuevas; es decir, deben socializarse.

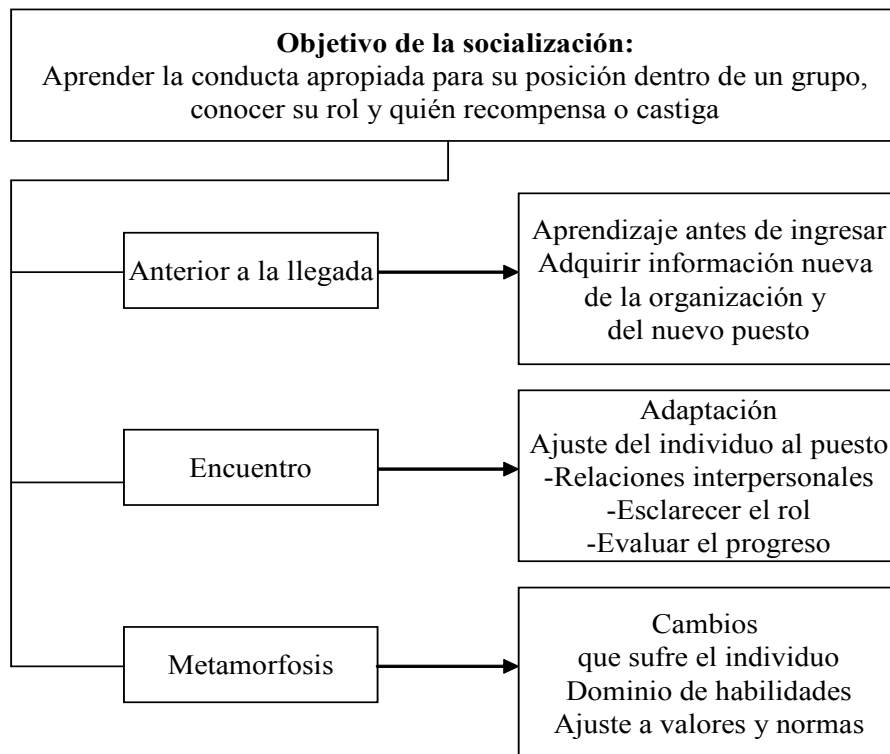
Peiró (2001:347) se refiere a Brim (1966), quien conceptualiza la socialización como “la manera en que un individuo aprende la conducta apropiada para su posición dentro de un grupo, mediante la interacción con otros que mantienen creencias normativas acerca de cuál ha de ser su rol y de quién ha de recompensarle o castigarle por sus acciones correctas o incorrectas”. En este proceso, el individuo conoce qué conductas y comportamientos son los adecuados en las organizaciones y qué se espera de él, aprendiendo qué acciones son las recompensadas y cuáles las castigadas.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), Peiró (2001) y Robbins (1987) están de acuerdo en que la socialización es un proceso que consta de tres etapas: a) la anterior a la llegada, b) el encuentro y c) la metamorfosis. La figura 2 muestra las diferentes etapas y los resultados que se pretende lograr en cada una de ellas. Esta información le es útil al individuo para conformar un contrato psicológico más apegado a la realidad.

a) Anterior a la llegada.- Abarca todo el aprendizaje que ocurre antes de que la persona se una a la organización. De acuerdo con Peiró (2001), el proceso de socialización se inicia mucho antes de ingresar a la organización, ya que la educación, el contacto con diferentes organizaciones, la familia y otras instituciones sociales contribuyen a la adquisición de valores, actitudes, expectativas y comportamientos relevantes en la organización. Sin embargo, la socialización anterior a la llegada

va más allá del trabajo específico. El objetivo principal de esta fase consiste en adquirir información acerca de la nueva organización o del nuevo trabajo que la persona va a desempeñar. Tal como señala Peiró (2001:350), el objetivo de esta fase no es “construir un “individuo nuevo”, sino intentar su integración” a la organización y sus miembros.

Figura 2. Etapas en el proceso de socialización



Fuente: Elaboración propia

b) Encuentro.- Se inicia cuando el empleado acaba de convertirse en un nuevo miembro de la organización. En esta etapa el individuo comienza a adaptarse al sistema de valores y creencias y conoce cómo es la organización en realidad, enfrentándose a la posibilidad de que las expectativas que él había creado en la etapa anterior, puedan ser diferentes de la realidad. Según Robbins (1987), si las expectativas resultan más o menos exactas, la etapa del encuentro sólo representa la reafirmación de las percepciones obtenidas antes. Sin embargo, casi nunca es así y la organización deberá decidir el tipo de socialización que considere necesario para que el nuevo integrante pueda adaptarse a la misma, a través de un proceso de interacción y negociación mediante el cual, la organización busca un ajuste del individuo al puesto, a través de reglas y normas (Peiró, 2001). Este periodo de adaptación comúnmente está lleno de tensiones para la persona, debido a la ansiedad que crean las incertidumbres inherentes a cualquier situación nueva y distinta.

c) Metamorfosis.- Esta etapa se denomina así, debido a que el individuo experimenta cambios relativamente duraderos cuando decide adquirir nuevos patrones de conducta. Se produce un cambio en la auto-imagen, nuevas relaciones interpersonales y el individuo aprende nuevos valores y patrones de conducta (Peiró, 2001). El empleado nuevo domina las habilidades que requiere su trabajo, desempeña con éxito sus nuevos roles y se ajusta a los valores y las normas de su grupo de trabajo.

El proceso de socialización concluye cuando el nuevo miembro se siente cómodo en la organización y en su empleo, cuando ha asimilado las normas de la organización y de su

grupo de trabajo y cuando adopta los valores y creencias. Cuando el individuo no se identifica con la cultura organizacional tiende a salir voluntaria o involuntariamente, buscando alguna otra organización donde sus valores y creencias sean aceptados y compartidos por el resto de los miembros (Wanous, 1980), teniendo así un comportamiento común.

En definitiva, en el proceso de socialización, el individuo aprende una perspectiva cultural que permite a los nuevos integrantes interpretar las experiencias propias en un determinado contexto organizacional (Peiró, 2001). Sólo cuando el nuevo individuo conoce lo que se espera de su trabajo y su comportamiento, se sentirá integrado a la institución y podrá tener expectativas y crear promesas que puedan apegarse a la realidad.

Compensación

La compensación tiene efectos directos en la satisfacción del trabajo, la atracción, la retención, el desempeño, la cooperación, la flexibilidad, el desarrollo de habilidades, la toma de riesgos y otros factores. También facilita los efectos de las actividades de recursos humanos de reclutamiento y retención. Las decisiones de compensación tienen consecuencias importantes para los individuos, no sólo en términos de ingresos, sino como indicadores de estatus social y éxito en la vida (Gerhart y Milkovich, 1992). De acuerdo con Rousseau (1995), las organizaciones que pagan más que el mercado, ofrecen a sus empleados algo extra, en otras palabras dar al empleado un regalo. En el contrato psicológico, el regalo connota expectativas de reciprocidad, generalmente en términos de una mayor lealtad y formas extra de contribuciones con el paso del tiempo.

Formación

La formación debe ser vista como una señal de inversión para retener a los individuos y sus habilidades a través del tiempo. La formación, especialmente cuando es enfocada a las habilidades individuales y el aprendizaje, es materia de interpretaciones personales de compromisos hechos (Rousseau, 1995). Es fundamental que los empleados sientan los beneficios de la formación a la que son sometidos y debe reflejarse en los resultados. Es común que las organizaciones ofrezcan cursos de formación que no cubren las necesidades, ni las expectativas de los empleados y al final, perciban los cursos de formación como una pérdida de tiempo, fracturando así los contratos psicológicos. Tal como señala Drucker (1973:74): “el gran beneficio del entrenamiento no está en aprender lo nuevo: está en hacer mejor aquello que ya hacíamos bien”, únicamente cuando los empleados comienzan a ver los beneficios de la formación, al presentar mejores resultados, es cuando podemos decir que la capacitación que se otorgó fue la correcta.

Evaluación del desempeño

Las evaluaciones del desempeño son también muy importantes para evitar el rompimiento del contrato psicológico, para ello, las organizaciones deben determinar cuidadosamente qué pretenden medir, cómo van a monitorear y qué van a controlar, ya que todas ellas son señales mayores con respecto a la naturaleza del contrato. Rousseau (1995) sostiene que los mensajes del contrato psicológico son enviados en tres formas: por lo que es medido, por quién lo mide y cómo es utilizada la información. Cuando los sistemas de evaluaciones no son los adecuados y no

miden objetivamente a los empleados, el contrato psicológico se rompe, de ahí la importancia para desarrollar e implantar sistemas de evaluación justos para los empleados que les permita elevar los índices de productividad y el reconocimiento a aquellos que se esfuerzan más, ya que quienes perciben que la organización es injusta con ellos, rompen con gran facilidad el contrato psicológico.

Cultura organizacional

Santos Guerra (1994), al referirse a Watson (1982), enfatiza que la cultura de la organización en su contexto, incluye los conceptos clave siguientes: expectativas (qué esperan los individuos de aquellos que ocupan cargos o de los grupos que contiene la organización), prescripciones (qué creen los individuos que deberá suceder comparado con lo que esperan que suceda), normas, valores y símbolos. Todos estos elementos favorecen que los empleados se comporten en una forma determinada y, a la vez, tienen una consecuencia directa en el contrato psicológico. La cultura organizacional permite disminuir las creencias que el empleador y el empleado mantienen acerca del contrato psicológico, brindando un mayor entendimiento a ambos de lo que se espera de cada uno.

La cultura organizacional proporciona las pautas de comportamiento dentro de la organización, dando sentido a las actuaciones de sus miembros (Bañares, 1994). Es decir, en los contratos escritos se dejan ver algunos rasgos de la cultura de una organización, pero la cultura es la que apoya y substituye a los contratos escritos, pues aunque en éstos se especifica lo que se espera del empleado y lo que el empleador le dará a cambio,

la cultura organizacional es la que complementa lo que el empleado debe esperar de sus empleadores y la organización. La cultura es un mecanismo que ayuda a la organización a designar la forma de trabajo y comportamiento de los empleados, sin necesidad de estar por escrito.

La cultura organizacional no sólo dice a los empleados qué hacer, el concepto es mucho más amplio, pues contempla todos los valores e idiosincrasias, bajo los cuales los miembros de una organización actúan (Hernández, Mendoza y González, 2007). Un gran cúmulo de estos valores son predeterminados por la dirección de la organización, pero también muchos otros son adoptados por las características, la experiencia, la educación, las costumbres y la moral de todos los empleados que conforman la organización, por lo que constituye “una fuerza invisible que guía el comportamiento de las personas en la organización” (Elías y Mascaray, 1998:74).

A continuación mostramos en forma gráfica cómo la cultura organizacional, al ser un conjunto de reglas tácitas, puede ayudar a disminuir los problemas que surgen en el contrato psicológico.

Tal como muestra la figura 3, la relación laboral surge entre el empleado y el empleador, donde se firma un contrato escrito en el que se establecen los derechos y obligaciones de ambas partes; simultáneamente se refuerza el contrato psicológico, en el que cada una de las partes se forma una serie de expectativas y promesas que no siempre son comprendidas en el mismo sentido, existiendo una brecha que puede provocar la ruptura de dicho contrato psicológico. Por ello, la cultura organizacional

se presenta como una variable que puede ayudar a disminuir dicha brecha y evitar la ruptura del contrato, contribuyendo a que los empleados sean más receptivos a comprender y aceptar los intereses de la organización adoptando creencias, normas, valores, actitudes y comportamientos que sean empáticos a los intereses de la organización.

Figura 3. Relación del contrato psicológico y la cultura organizacional



Fuente: Elaboración propia

Futuro del contrato psicológico

Como ya hemos mencionado, tanto el empleado, como el empleador, al momento en que pactan una relación de trabajo, pueden creer que han acordado los mismos términos, aunque sostengan creencias muy diferentes. Ambas partes en un contrato laboral tienen reputaciones, pero no siempre tienen el incentivo de mantener una buena reputación y la forma en que los directivos y los empleados ven sus propios contratos con la otra parte tiene un impacto poderoso en sus comportamientos (Rousseau, 1995). Con el fin de mantener la buena reputación por ambas partes, Camerer y Vepasalainen (1988) señalan que para prevenir los abusos por parte de la autoridad se debe tener un incentivo que mantenga su reputación. Por ello es necesario crear un compromiso por parte de los empleadores y los empleados para crear y mantener trabajos dignos y satisfacer las necesidades, buscando en todos los actos la justicia y el respeto para todos los empleados en el lugar de trabajo.

Díaz-Sáenz y Witherspoon (2000), al citar a Peek (1998), quien encuestó a una muestra constituida por 26 gerentes de recursos humanos de organizaciones localizadas en diferentes ciudades en todo México para ver sus opiniones acerca de los contratos psicológicos del pasado, presente y futuro, sostiene que aunque los contratos relacionales (a largo plazo y sin vencimiento) son más predominantes, se espera que incrementen los transaccionales (a corto plazo con requerimientos explícitos), por lo que para los próximos diez años se encontrará en las organizaciones una combinación de ambos. Los resultados de la encuesta también proveen evidencia para un mayor uso

de contratos especificando el número de horas y tipo de trabajo que llevarán a cabo los empleados. En el mismo sentido, los gerentes de recursos humanos participantes anticipan que las organizaciones ofrecerán a los empleados varias ventajas durante los próximos diez años, incluyendo el incremento de la satisfacción laboral, una mejor calidad de vida, horarios flexibles de trabajo, mayores retos, oportunidades para desarrollar habilidades útiles para cualquier posición, un mayor reparto de utilidades, desarrollo profesional, salarios competitivos, y compensaciones variables en relación al desempeño.

Por lo anterior, la tarea de los directivos será la de evitar el rompimiento y los efectos negativos del contrato psicológico, buscando la lealtad y el compromiso de los mismos, a cambio de salarios justos que promueven la armonía entre los empleados y la dirección y recompensar los esfuerzos individuales y grupales. La formación deberá ser utilizada para expandir las habilidades y facilitar el desarrollo profesional y personal. Sólo así, los contratos psicológicos podrán mantenerse en condiciones positivas que benefician a ambas partes y poder enfrentar los retos futuros.

Un problema inminente al que se enfrentan los individuos es la inseguridad en el empleo, en estas circunstancias los empleados crean lo que se llama “contratos complacientes”, donde los individuos realizarán cualquier cosa para mantener sus empleos (Smithson y Lewis, 2003), lo que provoca un conflicto de lealtad que no siempre es mutua entre ambas partes. Los contratos transaccionales parecen ser la opción para este problema, aunado a que las nuevas generaciones comienzan a

aceptar relacionales laborales que implican menores obligaciones por parte del empleador, ni relaciones laborales de tiempo indefinido. El mercado laboral ha modificado las formas tradicionales de trabajo.

La flexibilidad en el trabajo es hoy una necesidad, no sólo para los empleados del sexo femenino, como podría llegar a pensarse, sino también para los hombres. Smithson y Lewis (2000) midieron el impacto de la vida laboral en el contrato psicológico en empleados jóvenes, los resultados reflejan que algunos llegan a aceptar la falta de seguridad en el empleo en el largo plazo, así como menores condiciones óptimas, a cambio de flexibilidad y horarios razonables para poder cumplir con obligaciones y necesidades familiares.

Aunado a lo anterior, Gracia *et al.* (2006) sostienen que cuanto mejor se cumple el contrato psicológico, conforme a las creencias del empleado, mayor es la satisfacción con la vida y el bienestar psicológico, y menor el conflicto trabajo-familia. Un empleado que considera que su contrato psicológico ha sido cumplido satisfactoriamente, logrando mantener la confianza con la organización y percibe que la organización actúa con justicia, tiene implicaciones en la vida personal y familiar, teniendo además un comportamiento y actitudes positivas en el trabajo.

Conclusiones

En los últimos años, la globalización y los avances tecnológicos han obligado a las empresas a tomar un rumbo diferente en distintos sentidos, que va desde la inclusión de nuevos métodos de trabajo, hasta las formas de dirigir los recursos humanos.

El contrato psicológico se ha visto modificado por las exigencias del mercado laboral exigiendo la flexibilidad en la contratación de los empleados. Hoy, las necesidades de contratación a corto plazo han aumentado, no obstante, las relaciones laborales bajo un espacio de tiempo temporal no implican necesariamente la formación de un contrato psicológico de tipo transaccional, ya que la evidencia empírica ha reportado la inexistencia de diferencias significativas entre empleados temporales y permanentes. La tarea de los empresarios se centrará en buscar la formación de contratos psicológicos relacionales, aún cuando la contratación no sea en el corto plazo.

La complejidad del contrato psicológico radica en el carácter individual y subjetivo, lo que impide la comprensión absoluta de las creencias y expectativas que el propio empleado se crea a partir de lo que comprende, sin ser necesariamente lo que el empleador ha expresado. En este proceso, las experiencias particulares como las de trabajos anteriores y las propias necesidades determinan el contrato psicológico. Es por ello que la investigación en la formación del contrato psicológico puede aportar información valiosa a académicos y practicantes que permita disminuir las discrepancias entre empleados y empleadores, que ayude a disminuir los riesgos del rompimiento del contrato psicológico y mejore las relaciones laborales, incrementando la lealtad y compromiso mutuos, lo que se traducirá en satisfacción laboral y desempeño.

La investigación del contrato psicológico se ha centrado principalmente bajo la perspectiva del empleado, quedando un vacío en el enfoque del empleador, lo que ofrece la oportunidad

como línea de investigación, cuyos resultados redundarán en la disminución de las discrepancias en la información entre ambas partes, conformando un contrato psicológico más sólido y de mayor empatía entre las partes, donde las expectativas y creencias sean lo más cercanas a la realidad.

En la actualidad, las organizaciones que no integren la estrategia a sus planes de desarrollo, quedarán fuera del mercado. El contrato psicológico deberá ser acorde a la estrategia de la firma, para que se obtengan mejores resultados, incrementando la eficiencia, lo que ofrece como línea de investigación la compatibilidad del contrato psicológico y la estrategia empresarial.

Referencias

- Bañares Parera, L. (1994). *La cultura del trabajo en las organizaciones*. Madrid: Rialp.
- Camerer, C. y Vepsalainen, A. (1988). The economic efficiency of corporate culture. *Strategic Management Journal*, 9, 115-126.
- Dabos, G.E. y Rousseau, D.M. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology*, 89, 52-72.
- Díaz-Sáenz, H.R. y Witherspoon, P.D. (2000). Psychological contracts in Mexico: Historical, familial and, contemporary influences on work relationships. En D.M. Rousseau y R. Schalk (Eds.), *Psychological contracts in employment*, (pp. 158-175). Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Drucker, P. (1973). *Managerial communications in management: tasks, responsibilities, practices*. Oxford: Heinemann.

- De la Rosa Navarro, M.D. (2008). Modelo explicativo de la ruptura del contrato psicológico a través de la incongruencia. Ponencia presentada al XXII Congreso Anual y XVIII Hispano Francés de la Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM), Salamanca, España
- Elías, J. y Mascaray, J. (1998). *Más allá de la comunicación interna, la intracomunicación, 10 estrategias para la implantación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados*. Barcelona: Gestión 2000.
- Gerhart, B. y Milkovich, G.T. (1992). Employee compensation: Research and practice. En M.D. Dunnette y L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial an organizational psychology*, vol. 3 (2a. ed.) (pp.484-569). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. y Donnelly, J.H. Jr. (2001). *Las organizaciones, comportamiento, estructura, procesos* (10ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Gracia, F.J., Silla, I., Peiró, J.M. y Fortes-Ferreira, L. (2006). El estado del contrato psicológico y su relación con la salud psicológica de los empleados. *Psicothema*, 18(2), 256-262.
- Hughes, L.W. y Palmer, D.K. (2007). An investigation of the effects of psychological contract and organization-based self-esteem on organizational commitment in a sample of permanent and contingent workers. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 14(2), 143-156.
- Hernández Calzada, M., Mendoza Mohen, J. y González Fernández, L. (2007). La complejidad del estudio de la cultura organizacional. *Comunicación presentada al XXI Congreso*

- Anual y XVII Hispano Francés de la Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM)*. Madrid, España.
- Lester, S. W., Turnley, W. H., Bloodgood, J. M. y Bolino, M. C. (2002). Not seeing eye to eye: differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 39-56.
- Milward, L.J. y Herriot, P. (2000). The psychological contract in the United Kingdom. En D.M. Rousseau y R. Schalk (eds.). *Psychological contracts in employment: Cross-national perspectives*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Morrison, E.W. y Robinson, S.L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 26-56.
- Peiró, J.M. (2001). *Psicología de la organización* (5ª ed.). Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Raja, U., Johns, G. y Natalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47(3), 350-367.
- Rousseau, D.M. (1989).
- Robbins, S.P. (1987). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implicit contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perspectives or their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behaviour*, 11, 389-400.

- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations, understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Rousseau, D. M. (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *Academy of Management Executive*, 18(1), 120-127.
- Rousseau, D.M. y McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, 19, 679-695.
- Santos Guerra, M.A. (1994). *Entre bastidores. El lado oculto de la organización escolar*. Archidonda: Aljibe.
- Smithson, J. y Lewis, S. (2000). Is job insecurity changing the psychological contract? Young people's expectations of work. *Personnel Review*, 19(6), 680-702.
- Smithson, J. y Lewis, S. (2003). Psychological contract. Encyclopedia. http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia_entry.php?id=250&area=All
- Tena Tena, G. (2002). El contrato psicológico: relación laboral empresa-trabajador. *Acciones e Investigaciones Sociales*, 15, 85-107.
- Thompson, J.A. y Bunderson, J.S. (2003). Violations of principle: Ideological
- Topa Cantisano, G. y Palací Descals, F. (2000). Cuando la confianza se ha perdido. Valoración del modelo de violación de contrato psicológico de Morrison y Robinson. *Revista Electrónica de Psicología Social*, 1(1). <http://www.psico.uniovi.es/REIPS/v1n1/articulo6.html>

- Turnley, W.H. y Feldman, D.C. (1999). A discrepancy model of psychological contract violations. *Human Resource Management Review*, 9, 1-20.
- Wanous, J.P. (1980). *Organizational entry: recruitment, selection and socialization of newcomers*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Wanous, J.P., Reichers, A.E. y Malik, S.D. (1984). Organizational socialization and group development: toward an integrative perspective. *Academy of Management Review*, octubre, 670-683.

Modelo de uso y aceptación de tecnología de información

Laura Garza González

Jorge Eduardo Macías Luévano

Introducción

Las organizaciones en la actualidad comienzan a considerar la tecnología de información como una herramienta que hay que incorporar en sus operaciones para obtener información que les ayude a crecer y a tomar decisiones. Existen características, funciones y procesos de las tecnologías de información que ayudan a eficientizar los diversos trabajos que se pueden desempeñar en las empresas.

Las características que distinguen a la tecnología de información como una herramienta clave para su uso y aceptación en las organizaciones según diversos autores (Davis, Bagozzi y Warshaw, 1989; Vankatesh y Davis, 1996; Vankatesh, 2000) son las siguientes: ventaja relativa, compatibilidad, complejidad, imagen y voluntad en el manejo de la tecnología.

El estudio de las reacciones individuales hacia la aceptación y uso de la tecnología de información ha sido un tópico

importante en investigaciones de sistemas de información y de otras áreas como la educación y la administración. Algunos autores han estudiado distintos aspectos sobre este fenómeno desde una variedad de perspectivas teóricas que incluyen: Innovación (Compeau y Meister, 1997; Moore y Benbasat, 1996; Rogers, 1983), el Modelo de Aceptación de Tecnología (TAM) (Davis *et al.*, 1989; Vankatesh y Davis, 1996) y la Teoría de Acción Razonada (TRA) (Ajzen y Fishbein, 1980).

Este modelo está asociado al campo de los sistemas de información, la tecnología de información, tomando en cuenta los siguientes tópicos:

- 1) Características de la tecnología de información como son: la ventaja relativa, compatibilidad, complejidad, imagen y voluntad;
- 2) Facilidad de uso percibida;
- 3) Utilidad percibida, y
- 4) El uso y aceptación de la tecnología de información.

La tecnología de información se puede entender como todas aquellas herramientas que permiten un acceso, organización, procesamiento y análisis de la información de una manera óptima y fácil, de tal forma que, la utilización de las mismas implique ventajas para la empresa y se logre una mejor competitividad (Bearden, Calcich, Netemeyer y Teel, 1986; Agarwal *et al.*, 1997). Bajo esta definición se trabaja en esta investigación las características que la distinguen (Davis *et al.*, 1989; Vankatesh y Davis, 1996; Vankatesh, 2000).

Aspectos de tecnología de información

En el agitado medio empresarial moderno, las tecnologías de información apoyan al empresario en el reto de mantener la competitividad de un negocio. En este contexto empresarial, las tecnologías de información constituyen una herramienta básica para interactuar en el ámbito económico (Bearden *et al.*, 1986; Brancheau y Wetherbe, 1990). La información se ha convertido en un nuevo e importante factor de competitividad que obliga a la utilización de herramientas de una forma cada vez más eficiente (Bearden *et al.*, 1986; Brancheau y Wetherbe, 1990; Swanson, 1988).

Una de las principales razones de la alineación de estrategias de negocios a la tecnología es que, debido a la globalización y al entorno económico complejo al que se están enfrentando las empresas actualmente, es necesario buscar una ventaja competitiva sustentable a través de una mezcla adecuada de mercadotecnia (producto, precio, plaza y promoción) combinado con tecnología (Davenport, 1993; Earl y Fenny, 1995; Agarwal, 1997). La supervivencia de los negocios depende del nivel de tecnología de la empresa, ya que, a través de ésta puede desarrollar estrategias que originen ventajas competitivas difíciles de imitar por los competidores (Agarwal, 1997).

Lo primero que hay que hacer, al considerar el rol de las tecnologías de información, es contar con un cúmulo de programas, sistemas y soporte técnico de personal de informática que proporcione a los diversos departamentos de las organizaciones soluciones en su manejo de información (Thurrow, 1991; Ciborra, 1991; Cash, McFarlan, McKenney y Applegate, 1992).

Sin embargo, esta actitud está cambiando. Cada vez son más los directivos o personal de las empresas que consideran a las tecnologías de información como el medio que permite incrementar la productividad y reducir al mismo tiempo los costos dentro de una organización (Agarwal, 1997; Brancheau *et al.*, 1990; Vankatesh, 2000).

Existe una mayor toma de conciencia en el sentido de que las tecnologías de información pueden ayudar a manejar el negocio estratégicamente y que representan la oportunidad para ayudar, guiar y definir la estrategia del negocio. El uso de tecnologías de información y de una estrategia corporativa brindan el incremento de utilidades en la empresa para apuntalar el éxito de la misma, si las tecnologías que se están utilizando son las más adecuadas (Brancheau *et al.*, 1990; Luftman, Lewis y Oldach, 1993).

Según Vankatesh (2000), existen tres factores que explican la integración de las estrategias de negocios con las tecnologías de información aplicadas a una empresa. Estos factores son: 1) la competitividad en la industria, 2) la consolidación en el mercado y 3) las estrategias de cambio para anticipar y minimizar en lo posible las amenazas del mercado.

La competitividad en la industria, obliga a recurrir a la tecnología de información para poder satisfacer en tiempo real los requerimientos del cliente. La consolidación se mantiene debido a la competitividad de las empresas que han tenido que desarrollar sus actividades en multi-sistemas y ambientes múltiples de aplicaciones para poder satisfacer las necesidades de los clientes, tanto internos, como externos. En lo relativo a las

estrategias de cambio, las nuevas tecnologías anticipan el comportamiento y las anomalías del mercado que permiten consolidar a un tiempo, la competitividad de una empresa en un contexto creciente orientado a la globalización.

Las tecnologías de información ofrecen una serie de herramientas: internet, extranet, groupware, intercambio electrónico, sistemas de información de soporte a la decisión y sistemas de información ejecutiva, hardware, software, paquetes comerciales, etc., como un apoyo a las organizaciones (Earl *et al.*, 1995; Ciborra, 1991; Thurow, 1991).

Una vez definido lo que son las tecnologías de información, la estrategia de la organización, es lo que resulta de las decisiones y acciones necesarias para determinar la visión, la tecnología y características de alcance de dichas tecnologías de información dentro de la empresa (Thurow, 1991).

Las tecnologías de información brindan grandes oportunidades para crear ventajas competitivas (Porter, 1985; Thurow, 1991), dentro de ese consenso se mencionan las dos siguientes:

- Oportunidad para cambiar la manera como una empresa compete
- Oportunidad para innovar los procesos de una organización

Dentro de la infraestructura y los procesos de tecnología de información se tienen tres elementos interrelacionados (Cash *et al.*, 1992; Luftman *et al.*, 1993):

1. La arquitectura tecnológica de la empresa, en donde se especifican las prioridades y políticas que permiten la integración de aplicaciones tecnológicas, así como los

mecanismos de autoridad y toma de decisiones con relación a la tecnología

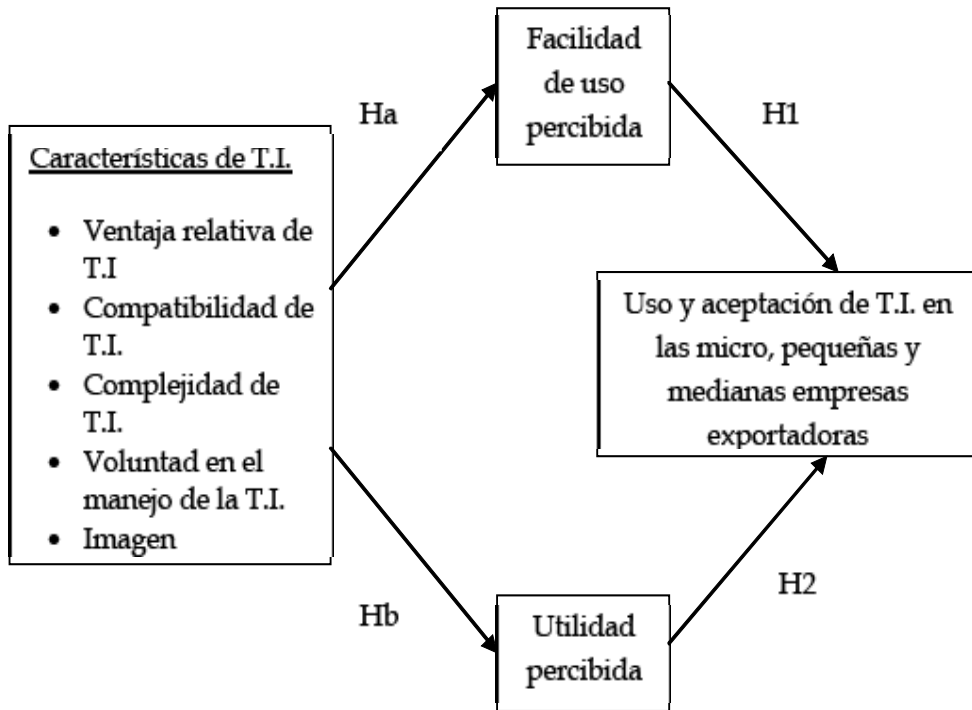
2. Los procesos relacionados con el desarrollo de aplicaciones tecnológicas, con su administración y con la operación de ellas, y

3. Las habilidades; es decir, las experiencias, competencias, compromisos, valores y normas de la gente encargada de entregar productos y servicios de tecnología.

Los procesos están asociados con las tecnologías de información, como podría ser el desarrollo de un nuevo sistema, la impresión de recibos telefónicos, la evaluación de nuevas soluciones informáticas para la organización, o la operación del centro de cómputo, entre otros.

También es necesario concentrarse en descubrir las oportunidades para innovar los procesos de una empresa aprovechando las oportunidades que brindan las tecnologías de información. Esta perspectiva de innovar pone énfasis en la liga entre las estrategias de la tecnología y las estrategias de negocios (llamándola integración funcional), utilizando a las tecnologías de información como un facilitador para transformar la infraestructura y los procesos del negocio en su contexto administrativo para transformar, optimizar y generar fortalezas y oportunidades en el manejo de la información de esa integración funcional (Davenport, 1993; Vankatesh, 2000).

Figura 1. Modelo de investigación



Fuente: Basado en Karahanna *et al.* (1999); Thong (1999)

Descripción de cada uno de los puntos del modelo de investigación

Para fines de este estudio, se entiende por características, al conjunto de herramientas claves para usar y aceptar la tecnología de información (Davis, 1989; Vankatesh, Davis, 1996; Vankatesh, 2000). Las más representativas son las siguientes:

1. La *ventaja relativa de la tecnología de información (TI)* es el grado en el cual una innovación es percibida mejor que su predecesora (Rogers, 1983; Thong, 1999).

2. La *compatibilidad de tecnología de información* es el grado en el cual una innovación es percibida como consistente con la existencia de valores, necesidades y experiencias pasadas de los adaptadores potenciales (Rogers, 1983). La compatibilidad con el trabajo existente y su tecnología se encamina a adoptar nuevas tecnologías (Thong, 1999).
3. *Complejidad de la tecnología de información*. Cuando la tecnología es compleja, la percepción de esa complejidad anticipa el rechazo o la negativa de adoptarla (Rogers, 1983; Thong, 1999). La *complejidad* es el grado en el cual el uso de un sistema o tecnología de información en particular está libre de esfuerzo (Karahanna *et al.*, 1999). Los sistemas o tecnología percibida como fácil de usar y no compleja, tienen una alta posibilidad de ser aceptada y utilizada por usuarios potenciales (Moore and Benbasat, 1991). Para Rogers (1983), la complejidad es el grado en el cual una innovación es percibida como difícil de usar. La percepción de complejidad de la tecnología de información anticipa la influencia negativa o de rechazo de la decisión de llevar a cabo la adopción de esa tecnología (Thong, 1999).
4. *Voluntad en el manejo*. La aceptación de una tecnología puede ser influenciada por un mandato o una orden. Esta influencia es reconocida por Moore y Benbasat (1991), dentro del manejo de la voluntad. Sin embargo, ésta no forma parte del conjunto original de las características de innovación de Rogers (1983). La voluntad es

la libertad que un individuo tiene para aceptar y utilizar algo sin que sea obligado para hacerlo. Esta voluntad está asociada con el querer hacer o realizar algo sin que se tenga la obligación o mandato para hacerlo (Agarwal *et al.*, 1997).

5. La *ventaja relativa* (utilidad percibida) es el grado en el cual la adopción/uso de innovación de tecnología de información es percibida como mejor, que utilizar la práctica del reemplazo (Karahanna y Straub, 1999). Capta la dimensión en la cual un adaptador potencial visualiza la innovación como una característica de ventaja sobre los caminos del desempeño de la misma, tareas con diferentes usuarios o empleados (Moore y Benbasat, 1991). Grado en el cual una innovación es percibida mejor que su predecesora (Thong, 1999).
6. La *imagen* es el grado en el cual el uso/adopción de la innovación es percibida como el aumento de nuestra imagen o estatus en el sistema social (Karahanna y Straub, 1999). Capta la percepción que utilizar una innovación contribuirá a incrementar el estatus social de un adaptador potencial (Rogers, 1983).
7. La *compatibilidad* es el grado en el cual la adopción de innovación de tecnología de información es compatible con lo que la gente hace (Karahanna y Straub, 1999). Grado en el cual una innovación es percibida como consistente con la existencia de valores, necesidades y experiencias pasadas de adaptadores potenciales (Rogers, 1983; Thong, 1999). Si la tecnología es compatible en el trabajo

práctico existente, en las pequeñas empresas es más probable de adoptarla (Thong, 1999).

La *facilidad de uso percibida* (Davis *et al.*, 1989) es un determinante significativo del uso después de una hora de usar la tecnología de información. Esto no tiene un efecto significativo sobre el uso después de 14 semanas de utilizada la tecnología de información. Thompson, Higgins y Howell (1994) manejan la facilidad de uso como el grado de influencia sobre la utilización por usuarios sin experiencia. Se identifica la facilidad de uso como una determinante importante de la tecnología de información en uso, a través de la utilidad percibida (Davis, 1989). Para otros autores, se refiere al grado en el cual la tecnología de información es percibida como relativamente fácil y entendible para su uso (Igbaria, Zinatelli, Cragg y Cavaye, 1997).

La *utilidad percibida*, Davis (1983) la define como el grado en el cual las creencias de una persona que utiliza una tecnología de información en particular aumenta su desempeño. Es considerado como factor importante en los modelos de TAM (modelo de aceptación de tecnología) y TRA (Teoría de Acción Razonada), ya que propone que la utilidad percibida afecta el uso de la tecnología de información en relación a reforzar el valor de los resultados (Davis *et al.*, 1989; Straub *et al.*, 1995; Szajna, 1996). Para Igbaria *et al.*, (1997) es una perspectiva subjetiva de un usuario que utiliza una tecnología de información específica y que incrementará su desempeño dentro de un contexto organizacional.

El TRA sugiere que la mejor forma de pronosticar la conducta de actitud (o continuar el uso) es intentar adoptar (continuar su uso) la tecnología de información. La intención individual de adoptar la TI es

determinada por dos factores básicos: primero, interés personal y segundo, por la influencia social. El factor personal, la actitud de adoptar la TI, se refleja en la evaluación del desempeño conductual positivo o negativo del individuo. El factor social, norma subjetiva, se refiere a la percepción individual de las presiones sociales de adoptar o no la TI.

Se puede definir *uso y aceptación de TI* como la utilización de hardware computacional y aplicaciones de software que soportan las aplicaciones, administración y toma de decisiones en una organización (Davis *et al.*, 1985). Esto implica que la tecnología es utilizada productivamente y no está sólo como un elefante blanco.

Conclusiones

Dadas las consideraciones organizacionales para la optimización de los recursos de tecnología de información y el manejo y administración de la información, el modelo ayuda a visualizar cómo se encuentra la situación relacionada al manejo de las tecnologías de información en las organizaciones.

Es un modelo tan adaptable que permite integrar de una manera clara y sencilla cualquier aspecto relacionado con la tecnología de información que interese analizar en las organizaciones, como por ejemplo, computadoras, redes, correo electrónico, base de datos, ambientes compartidos virtuales, ambientes Windows, etc., así también como el uso de la información de los sistemas de información que se utilizan en las organizaciones.

Además permite entender las percepciones de los usuarios de las tecnologías de información en las organizaciones, tales como la facilidad de utilizar la tecnología, los sistemas y

equipos, así también como la utilidad que se puede lograr con el mismo.

Referencias

- Agarwal R., Prasad, J. (1997). The role of innovation characteristics and perceived voluntariness in the acceptance of information technologies, *Decision Science*, (Summer), 557-582.
- Ajzen, I., and Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliff, N.J.: Prentice-Hall Inc.
- Bearden, W. O., Calcich, S. E., Netemeyer, R., and Teel, J.E. (1986). An exploratory investigation of consumer innovativeness and interpersonal influences. *Advances in Consumer Research*, 77-82.
- Brancheau, J. C. (1987). *The diffusion of information technology : Testing and extending innovation diffusion theory in the context of end-user computing*, Disertación Doctoral no publicada, University of Minnesota.
- Brancheau, J. C., and Wetherbe, J. C. (1990). The adoption of spreadsheet technology: Testing innovation diffusion theory in the context of end-user computing. *Information Systems Research*, (June), 115-143.
- Cash, J.I, McFarlan, F.W., McKenney, J.L., y Applegate, L. (1992). *Corporate information systems management: Text and Cases* (Third Edition). Boston, MA: Irwin.
- Ciborra, C. U. (Dec. 1991). *From thinking to tinkering: The grass-roots of strategic information systems*. Proceedings of the

- 12th International Conference on Information Systems, New York.
- Compeau, D. R. y Meister, L. (1997). Application of social cognitive theory to training for computer skills, *Systems Research*, 118-143.
- Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: Reengineering work through information technology*, Harvard Business School Press.
- Davis, F. D. (1983). User Acceptance of Information Technology: Systems Characteristics, User Perceptions, and Behavior Impacts. *International Journal of Man Machine Studies*, (September), 475-487.
- Davis G. B. y Olson, M. H. (1985). *Management information system: Conceptual foundations, structure and development* (2d. Edition). Singapore: Mc Graw Hill.
- Davis, F. D. (September 1989). Perceived usefulness, perceived ease of use and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 319-339.
- Davis, F. D., Bagozzi, R. y Warshaw, P. R. (1989). User acceptance of computer technology. *Management Science*, (August), 319-339.
- Earl, M. J., Fenny, D. F. (1995). Is Your CIO Adding Value? *The Mckinsey Quarterly*, 6-18.
- Igbaria, M., Zinatelli, N., Cragg, P., Cavaye, A. L. M. (1997). Personal computing acceptance factors in small firms: A structural equation model. *MIS Quarterly*, (September), 279-305.

- Karahanna, E., Straub, D. W. (1999). Information technology adoption across time: A cross-sectional comparison of pre-adoption and post-adoption beliefs. *Information Technology, MIS Quarterly*, (June) 183-213.
- Luftman, J. N., Lewis, P. R., y Oldach, S. H. (1993). Transforming the enterprise: The alignment of business and information technology strategies. *IBM Systems Journal*, 32, 545-575.
- Moore, G. C. y Benbasat, I. (1996). Integrating diffusion of innovations and theory of reasoned action models to predict utilization of information technology by end-users. *Information Systems Research*, 132-146.
- Moore, G. C. y Benbasat, I. (1991). Development of an instrument to measure the perceptions of adopting and information technology innovation. *Information Systems Research*, (September), 192-223.
- Rogers, E. M. (1983). *The diffusion of innovations* (3rd Edition). N.Y.: Free Press.
- Straub, D., Limayem, M. y Karahanna, E. (1995). Measuring system usage: Implications for IS theory testing. *Management Science*, (August), 1328-1342.
- Swanson, E. B. (1988). Management information systems: Appreciation and involvement. *Managements Sciences*, 52-70.
- Szajna, B. (January 1996). Empirical evaluation of the revised technology acceptance model. *Management Science*, 85-92.

- Thompson, R. L., Higgins, C., y Howell, J. M. (1994). Influence of experience on personal computer utilization: Testing a conceptual model. *Journal of Management Information Systems*, (Summer), 125-143.
- Thong, J. (1999). An integrated model of information systems adoption in small business. *Journal of Management Information Systems*, (Spring), 248-267.
- Thurrow, L. C. (1991). *Foreword in the corporation of the 90's: Information technology and organizational transformation*. Oxford University Press: Ed. M.S. Scott Morton.
- Vankatesh, V., Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: four longitudinal field studies. *Management Sciences*, 186-204.
- Vankatesh, V., and Davis, F. D. (Summer 1996). A model of the antecedents of perceived ease of use: development and test. *Decision Sciences*, 27(3), 451-481.

3

Contextualización *versus* formalización del cambio organizacional: Aplicación de la Intervención Socioeconómica en una PYME en Hidalgo

Víctor Gabriel Sánchez Trejo

Brenda Marcela Briones Rodríguez

Introducción

En la actualidad, el cambio organizacional se ha convertido en una necesidad para mejorar el desempeño global de las empresas al enfrentarse a un ambiente dinámico, exigente y competitivo. Las organizaciones se ven obligadas a transformarse, desarrollando competencias de adaptación y de evolución para asegurar su permanencia en el mercado (Kickul, 2001). Sin embargo, es recomendable que este proceso de transformación sea deliberado y estructurado para que sus efectos sean permeables y perennes en toda la organización. De esta manera se emplearán los conceptos de contextualización y formalización del cambio de David (2001) para diferenciar los cambios reconocidos e integrados por el personal en sus actividades (formalización del cambio) de aquellos cambios que se dan en la organización, pero que no son identificados, o incluso negados, por los actores (contextualización del cambio).

En este capítulo se analiza la aplicación de una intervención socioeconómica (Buono y Savall, 2007; Savall y Zardet, 1995a; Savall y Zardet, 1995b; Savall, 2003; Savall, Zardet y Bonnet, 2008) en una mediana empresa del Estado de Hidalgo y los cambios generados, tanto en sus estructuras, como en sus comportamientos. El objetivo de su aplicación fue la identificación y reducción de los principales disfuncionamientos de la organización, desarrollando al mismo tiempo su potencial interno.

Las organizaciones se enfrentan dentro de su entorno a fuertes inercias que dificultan la realización de cambios (Hannan y Freeman, 1984). En el caso de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), Galan, Monje y Zúñiga-Vicente (2009:59) exponen que estas empresas deben desarrollar ventajas competitivas para “asegurar su sobrevivencia sobre todo porque están más expuestas a la turbulencia de su exterior”. La generación de cambios organizacionales, dentro de estas empresas, que logren una mejora de su desempeño global (económico, organizacional y social) se justifica en la importancia que este estrato tiene a nivel económico y social. Es innegable su aportación al PIB, al empleo (CIPI, 2003, INEGI, 2004) y a la construcción del desarrollo regional (Julien, 1997; Suárez, 2001). Sin embargo, estas empresas presentan problemas significativos de orden financiero, administrativo y de gestión (Dussel, 2004; Kauffman, 2001; Briones, 2006; Sánchez, 2006) que afectan su desarrollo nacional y estatal (Martínez, Sánchez, Somohano, García y Marín, 2007; Saavedra, Hernández, Mendoza, Jiménez, Hernández, Vázquez y Navarrete, 2007).

En una primera sección se analiza el concepto de cambio dentro de las organizaciones y la manera en que el potencial interno funciona como un catalizador del cambio dentro de la Teoría Socioeconómica (Savall y Zardet, 1995a; Savall y Zardet, 1995b; Savall *et al.*, 2008). Finalmente, se presentan los resultados alcanzados tanto en las estructuras como en los comportamientos de una mediana empresa por la aplicación de la intervención socioeconómica.

La relación entre cambio organizacional y el potencial interno en las organizaciones

Los cambios en una organización pueden presentarse de diversas formas, tanto a nivel estructural (un nuevo sistema de producción, la implantación de un certificado de calidad...), como en los comportamientos (modificación en las recompensas/sanciones del personal, modificación en el estilo de liderazgo...). Sin embargo, este proceso de transformación se realiza, en muchas ocasiones, sin un diagnóstico inicial que identifique las necesidades de la organización, efectuando modificaciones reactivas que generan resistencias en el personal.

Hannan y Freeman (1984) consideran que el concepto de cambio organizacional puede explicarse desde tres elementos teóricos:

- a) *La Ecología de poblaciones*, explica que las variaciones provienen en la creación de nuevas organizaciones o formas organizacionales que reemplazan a las antiguas.
- b) *La Teoría de la Adaptación Racional* considera que los cambios, tanto en la estrategia, como en la estructura de la

empresa, son respuestas a las oportunidades o amenazas del medio ambiente externo. Esta teoría se complementa, según los autores, con las teorías de la contingencia, la Teoría de los Recursos o la escuela institucionalista de Di Maggio,

- c) *La Teoría de la Transformación Arbitraria* expone por su parte, que los cambios organizacionales son producto de reestructuraciones en los procesos endógenos, los cuales son deseados por los dirigentes de la empresa y justificados por su medio ambiente.

Se observa así que el cambio no se explica desde la intencionalidad propia de los actores, sino que también existen fuerzas exteriores que impulsan al cambio o movimientos arbitrarios internos que dan inicio a cambios no planeados. En este sentido, Jabes (2006) considera que los primeros enfoques del cambio organizacional pusieron un énfasis importante en la planeación dentro de sus procesos, resaltando tres enfoques:

1. *El enfoque psico-sociológico*, ejemplificado por el modelo de la dinámica de grupos de Lewin o la investigación-acción. El comportamiento del individuo se vuelve un elemento crucial dentro del proceso de cambio, al ser un acelerador o un opositor del mismo cambio. La participación de los actores es necesaria para alcanzar los objetivos identificados por la dirección y la planeación de actividades debe incluir la colaboración del personal.
2. *El enfoque sistémico*, los trabajos del Instituto de Tavistock en Londres mostraron la complejidad dentro de una organización, a través de las relaciones que existen entre

las nociones técnicas y las variables sociales. Para este enfoque, el cambio organizacional debe tomar en cuenta los niveles económicos, individuales, técnicos y sociales de manera simultánea para lograr una mayor eficacia.

3. *El enfoque del desarrollo organizacional* busca un cambio planeado que aporte mejoras a la organización de la empresa. Los actores participan con sus conocimientos y comportamientos para facilitar el cambio identificado y programado por la empresa. El involucramiento del personal se logra, a través de diversas técnicas como el grupo de sensibilización (*T-group*), la administración por objetivos, la retroalimentación o los grupos de trabajo que buscarán dar más eficacia a los individuos o a los grupos dentro de una organización. En este contexto, Sainsaulieu (1987) considera que no hay cambio en los comportamientos del personal, sin que se hayan modificado las estructuras, desde los enriquecimientos de las tareas, hasta los métodos de gestión y el proceso de toma de decisiones de los dirigentes.

Por otro lado, el origen de un cambio también puede ser *emergente*, no planeado. Sobre este punto, Arellano (2000) considera que todo cambio dentro de una organización “es más un proceso (movimiento entre los actores y las estructuras) que una decisión racional”. Sin olvidar que el propietario-dirigente de una PYME presenta una “insuficiencia de medios” (Varraut, 1999) para conducir su organización, lo que dificulta la realización de un proceso longitudinal para transformar su empresa, según las necesidades internas y externas del medio ambiente.

En ambos casos (cambio planeado o cambio emergente), las estructuras de la organización como los comportamientos de sus actores se verán modificados, generando nuevas interacciones entre los elementos humanos y materiales de la organización, así como un aprendizaje organizacional formal o informal. Sin embargo, diversos obstáculos pueden aparecer en el desarrollo de un cambio, estos obstáculos provienen principalmente de los comportamientos o competencias del personal: desconocimiento de la intención de los dirigentes, mala adaptación, resistencia, simulación... Estos comportamientos pueden impactar negativamente en el desarrollo de los cambios afectando, por consiguiente, el desempeño de la organización.

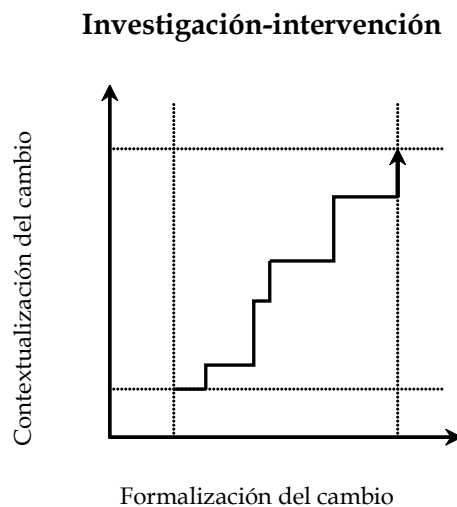
Ahora bien, la necesidad del cambio en cualquier empresa se incrementa en tiempos de inestabilidad o turbulencia macroeconómica, lo que lleva a la necesidad de desarrollos tecnológicos en la empresa (Galan *et al.*, 2009) que pueden aplicarse tanto en el producto, en el proceso o a nivel de sistema organizacional. En esta lógica, se puede considerar que el factor humano es un elemento primordial en la gestión del cambio al poder convertirse en el potencial interno para la empresa. La organización debe incluir en todo proyecto de transformación la movilización y la implicación de los actores como elementos clave para la realización de los objetivos.

Para Cristallini (2001), el cambio se genera a partir de la energía de transformación del personal y de las organizaciones. La energía es la decisión de un individuo de actuar, con la finalidad de transformar su ambiente. Por lo tanto, David (2000) considera que el cambio es toda transformación intencional del

sistema realizada por un grupo de actores. En este mismo sentido, Crozier y Friedberg (2004) determinan que el cambio en las organizaciones tiene una relación directa con las perspectivas de los actores, la divergencia de sus intereses, su resistencia al cambio, el poder informal y el sistema.

De esta manera, las percepciones del factor humano son muy importantes dentro de los procesos de un cambio organizacional, planeado o emergente, porque el rechazo al cambio generado, o la negación del cambio existente pueden afectar fuertemente a otros procesos futuros dentro de la empresa. Para evitar esta resistencia dentro del cambio organizacional, es necesario que el cambio sea aceptado por los actores, y tanto en sus prácticas, como en sus procesos. Sobre este aspecto, David (2001:205) considera que el cambio organizacional debe ser al mismo tiempo contextualizado y formalizado en la empresa. Según el mismo autor, “la formalización del cambio se logra cuando la novedad (el cambio) es definida en detalle explícitamente por la organización. En cambio, la contextualización mide el grado de adecuación y de adaptación, independientemente de su grado de formalización”. Para lograr una contextualización y/o una formalización de los cambios profundos en la organización, los actores involucrados en las acciones de cambio deberán realizar un gran esfuerzo de aprendizaje y de implicación.

Figura 1. Grado de contextualización y formalización del cambio en una organización



Fuente: David (2001)

De no conseguir un equilibrio entre ambas formas del cambio, se podría adquirir un cambio formalizado que sea incorporado en los manuales de la organización, pero sin ser practicado por el personal, o por el contrario, se tendría un cambio contextualizado, que forme parte de la vida cotidiana del personal, pero que no sea registrado. En este caso, se corre el riesgo que la rotación del personal o la rutina organizacional dentro de una empresa conlleve a una desintegración paulatina del cambio adquirido.

El potencial interno de la empresa dentro de la Teoría Socioeconómica.

La Teoría Socioeconómica, desarrollada por el profesor Henri Savall y el Instituto de Socioeconomía de Empresas y Organizaciones (ISEOR) en Lyon Francia, considera a la empresa como un sistema bipolar y complejo, constituido por estructuras y comportamientos (Savall y Zardet, 1995a; Buono y Savall, 2007), existiendo una interacción constante entre estos elementos. Esta interacción es, por lo general, áspera, generando un funcionamiento distinto al esperado. A esta diferencia entre funcionamiento deseado y funcionamiento real se le conoce como *disfuncionamiento*, el cual afecta el desempeño de las empresas y genera costos ocultos (Savall y Zardet, 1995b).

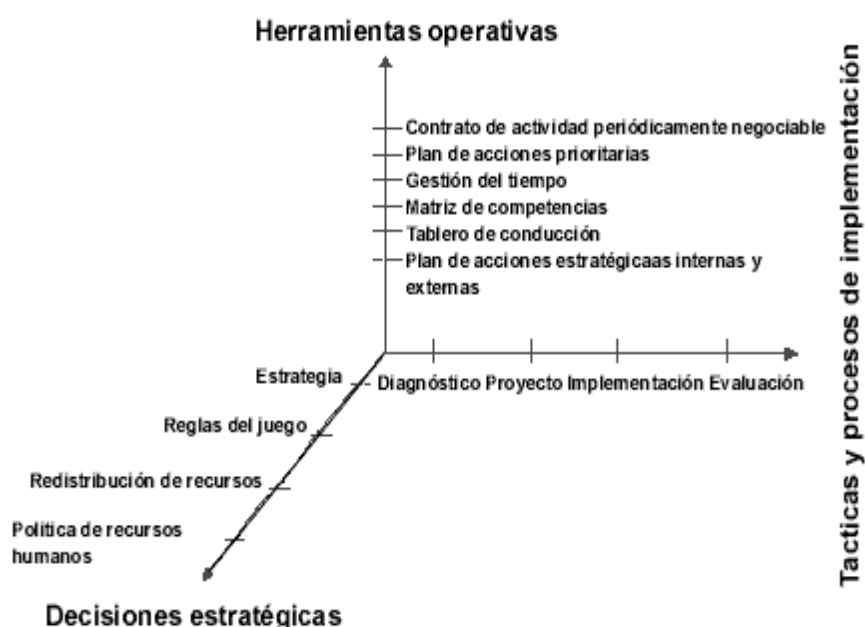
La Teoría Socioeconómica considera que la contabilidad tradicional presenta fuertes límites para la toma de decisiones dentro de la empresa, al no incorporar los costos ocultos y su impacto en el desempeño económico (Savall *et al.*, 2008). Así mismo, posiciona el factor humano al centro de la estrategia de la organización, ya que este elemento puede constituir una barrera importante para el desempeño global de la organización, a través de los disfuncionamientos que genera, o por el contrario, puede convertirse en el apalancamiento estratégico de la empresa por el potencial interno que puede aportarle (Savall, 2003).

Para poder regular su desempeño y disminuir los efectos de los disfuncionamientos, la empresa debe iniciar con un proyecto de intervención socioeconómica (Savall y Zardet 1995a; Savall *et al.*, 2008) que alterna tres ejes de acción (figura 2) para

estimular, mediante un cambio organizacional, la energía de los miembros de la empresa y disminuir los disfuncionamientos y costos ocultos respectivos.

Figura 2. Modelo de fuerzas de impulso del cambio organizacional

Tres ejes de pilotaje



Fuente: Savall y Zardet (2005b)

El *eje de tácticas y procesos de implementación* constituye la dinámica del cambio en cuatro etapas sucesivas. Su objetivo es la identificación de los disfuncionamientos de la empresa y el establecimiento de acciones para su resolución. El *eje de herramientas operativas* busca una permanencia de los cambios obtenidos

por la empresa y constituye, al mismo tiempo, un apoyo para la jerarquía en la aplicación de acciones y en la toma de decisiones. En cuanto al *eje de decisiones estratégicas*, éste define la particularidad de la empresa y la importancia de la reflexión de los actores sobre su realidad. Los elementos de este último eje deben ser permanentemente reconsiderados dentro de un proyecto de cambio, ya que corresponden al nivel de integración y movilización de los actores de la empresa.

El objetivo global de una intervención socioeconómica es la creación de opciones estratégicas innovadoras, el fortalecimiento de los equipos de trabajo y la cohesión de la estrategia interna y externa de la empresa (Savall y Zardet, 1995b). Los cambios en los comportamientos y en las estructuras, generados por las decisiones de los actores, forman una nueva concepción de la organización, la cual toma en cuenta la energía de su personal, desarrollando su potencial interno.

Así mismo, Savall y Zardet (1996) consideran que es posible obtener dos tipos de resultados a partir de un proyecto de intervención socioeconómica:

- Para los actores de la empresa, se modifica la imagen que tienen del funcionamiento y del desempeño de la empresa, así como sus conductas sociales dentro de la misma;
- Para los investigadores-interventores, se obtienen nuevas observaciones que permiten consolidar las hipótesis existentes o formular nuevas hipótesis.

La participación de los investigadores (en este caso, agentes de cambio que promueven acciones colectivas) dentro de

una organización ha sido la concepción, junto con los actores de la empresa, de un proyecto de transformación para mejorar la administración estratégica en la empresa estudiada. Este tipo de administración favorece el cambio organizacional a partir de dos fases (Arellano, 2000):

- Una discusión entre los actores y los grupos clave para dar un sentido y una dirección a la organización, y
- Una generación de la racionalidad, a través de ideas y planes, que sean comunes a toda la organización.

A continuación, se presenta la aplicación de la intervención socioeconómica en una mediana empresa, así como los niveles de contextualización y formalización de los cambios alcanzados.

Investigación intervención socioeconómica en una mediana empresa

a) Antecedentes de la intervención

En esta sección se describen las actividades realizadas en una empresa donde se aplicó el método de investigación-intervención, a través de la implementación de la Teoría Socioeconómica. Se trata de una mediana empresa ubicada en la Ciudad de Pachuca, Hidalgo, cuya actividad es la producción y comercialización de productos de consumo de calidad repartidos en 4 áreas: pan tradicional y pastelería; quesos y charcutería; vinos, licores y abarrotes; y roscaría. Esta empresa inició sus actividades en el año de 1991 con un sólo establecimiento y en la actualidad cuenta con una casa matriz y tres sucursales repartidas en Pachuca, con 90 trabajadores distribuidos de la siguiente manera:

1 gerente, 5 personas de *staff*, 10 encargados de sucursal y 74 trabajadores de base. Es importante indicar que los encargados de sucursal fueron anteriormente personal de base y obtuvieron este nombramiento por sus niveles de responsabilidad y conocimiento de la empresa.

La empresa obtuvo en 1997 el Premio Estatal de la Calidad. En esta época, el nivel de rotación del personal no era significativo y la empresa contaba con un alto reconocimiento regional por la calidad de sus productos y servicios. Sin embargo, a principios del año 2000, la empresa observó una disminución regular de sus ventas y utilidades, por lo que invirtió en la formación del personal, específicamente en las habilidades de ventas y atención a clientes, sin un diagnóstico que estableciera las necesidades específicas de formación. Estas acciones no tuvieron el impacto deseado, debido a que el personal no encontró una utilidad directa de los cursos, esta situación generó descontentos hacia la empresa y resistencias hacia las mejoras planeadas por la empresa.

Los motivos por los que el proyecto de intervención propuesto por los investigadores fue aceptado en la empresa, están relacionados directamente con este antecedente y por los problemas que la empresa enfrentaba en esos momentos, entre los cuales se encuentran, según la opinión del gerente:

- Un mercado saturado y altamente competitivo por la llegada de grandes cadenas comerciales,
- La falta de inversión inmaterial,
- Una rotación de personal elevada de aproximadamente 25%, originada principalmente por los bajos salarios

de la empresa y por la constitución de su personal, compuesto mayoritariamente de mujeres solteras con dificultad para mantener un empleo estable,

- Problemas en el control interno de los productos, debido al alto nivel de robo regular de los productos, así como, a la merma importante de ciertos productos, principalmente en panadería (errores en el conteo de piezas, pan no vendido, etc.).

De esta manera, la aplicación de la Teoría Socioeconómica en esta empresa tuvo como objetivo generar un cambio organizacional en sus estructuras y comportamientos, mediante la aplicación del triple eje de intervención: Proceso-Herramientas-Políticas (cf. Figura 2. Tres ejes de pilotaje de la Teoría Socioeconómica) que aportará mejoras en su desempeño económico, social y organizacional. Adicionalmente, el método de investigación-intervención sirvió como un canalizador de los conocimientos obtenidos en la aplicación de la Teoría Socioeconómica y en la interacción del investigador con los actores. El proceso de intervención tuvo una duración de 3 años con etapas de permanencia en la empresa de aproximadamente 3 meses por año y de alternancia en el laboratorio de investigación. El cuadro 1 muestra la calendarización de las actividades del proceso de intervención.

Cuadro 1. Calendario de actividades de la Teoría Socioeconómica en la empresa

ISE	Primer año	Segundo año	Tercer año
Eje de tácticas y procesos	- Diagnóstico - Proyecto	- Proyecto - Aplicación - Evaluación parcial	- Proyecto - Aplicación - Evaluación final
Eje de herramientas (formación y aplicación)	- Plan de acciones estratégicas internas y externas (PAIENTEX) - Plan de acciones prioritarias (PAP)	- PAP - Tablero de control	- PAP - Tablero de control - Matriz de competencias - Gestión del tiempo
Eje de decisiones políticas	Discusión sobre la estrategia de la empresa y la política de recursos humanos.		

Fuente: Elaboración propia

b) Aplicación del eje de procesos

En el primer año se realizaron entrevistas semi-directivas, individuales y colectivas, al 60% del personal dentro de la etapa de *diagnóstico* con el objetivo de identificar los disfuncionamientos de la organización y las causas que los generan. Mediante esta actividad se identificaron 6 problemas importantes en la empresa:

- Disminución de los resultados inmediatos y falta de creación de potencial.

- Poco seguimiento de los procedimientos generales y ausencia de reglas y procedimientos particulares.
- Ausencia de dispositivos de comunicación, coordinación y concertación.
- Existencia de un clima de trabajo negativo.
- Problemas generados por la falta de formación del personal.
- Problemas en la gestión del tiempo del personal reflejados en un fuerte deslizamiento de funciones.

Los disfuncionamientos censados fueron presentados ante la dirección y una parte del personal entrevistado, mediante la técnica de *efecto-espejo* (Savall y Zardet, 1995b). Esta técnica tiene como objetivo crear un impacto en el personal al enfrentarlos a los disfuncionamientos expresados por ellos mismos, buscando que exista una aceptación de esta realidad construida (verse en un espejo), así como un interés por emprender acciones de mejora.

La segunda etapa del eje de procesos es el *proyecto* en donde se clasifican los disfuncionamientos identificados en temáticas comunes para analizarse en grupos de proyecto. La empresa creó a lo largo de la intervención 7 grupos de trabajo con objetivos y disfuncionamientos específicos:

- 3 grupos por área funcional: *tienda*, *panadería* y *salchichonería*. Sus objetivos fueron la identificación de acciones de mejora particulares que resolvieran disfuncionamientos específicos a cada área funcional.
- 3 grupos de trabajo temáticos: *manual de funciones*, *evaluación interna* y *seguridad*. Estos grupos horizontales

tuvieron como objetivo identificar soluciones a los problemas generales de la empresa.

- 1 grupo *directivo*, el cual reunió al gerente de la empresa con sus mandos intermedios para identificar las acciones estratégicas internas y externas de la empresa por desarrollar a corto y mediano plazos.

Los primeros 6 grupos trabajaron con reuniones quincenales durante 3 meses aproximadamente y presentaron *acciones de mejora* que fueron evaluadas por el gerente. Las siguientes acciones se autorizaron para su aplicación en la empresa y fueron incluidas dentro de los nuevos manuales de funciones y procedimientos de la empresa:

- *Elaboración de un formato de pedido*. Los grupos de proyecto por área elaboraron un formato para la entrega de los pedidos de productos con la finalidad de facilitar la comunicación entre encargados de área y encargados de sucursal. Esta acción surge porque diversos conflictos se presentaban frecuentemente entre la casa matriz y las sucursales por la entrega incompleta o tardía del producto. Este formato agilizó el abastecimiento y la entrega de productos en las sucursales, además, se mejoró el ambiente de trabajo, al evitar discusiones y conflictos entre encargados por la falta de mercancía.
- *Entrega de los pedidos del área de salchichonería en cajas cerradas con una lista de los productos contenidos*. Existían quejas por parte de los encargados de robo de productos durante el trayecto casa matriz-sucursales. De esta

manera, al entregar las cajas selladas, los encargados recibían la totalidad del producto enviado, reduciendo los conflictos a causa de los extravíos de mercancía y evitando suspicacias en contra de los choferes.

- *Selección de un día a la semana para atender a los proveedores de las diferentes áreas.* Anteriormente, los productos eran entregados en cualquier momento del día y de la semana ocasionando pérdidas de tiempo a los encargados de área y desatención a los clientes. Con esta política, los mandos intermedios evitaron sobre-tiempos ocasionados por las interrupciones constantes.
- *Renovación de los manuales de funciones de la empresa para capacitar de manera integral al nuevo personal.* Los manuales con los que contaba la empresa no estaban actualizados, ni eran utilizados por los encargados de área, por lo que se incorporaron nuevas actividades y se especificaron las funciones para contar con una herramienta útil en la formación inicial del personal. Estos manuales sirvieron de base para el llenado de la herramienta matriz de competencia que identifica las necesidades de capacitación del personal en la empresa.
- *Elaboración de un formato de evaluación para las tiendas y el personal.* El responsable de la aplicación de este formato es el director general, quien evalúa cada sucursal y entrevista al personal para discutir sobre problemas particulares.

Por su parte, el grupo directivo tuvo dos objetivos. En primer lugar, analizar los problemas entre matriz y sucursales mediante una coordinación más eficaz y una comunicación constante entre los responsables de sucursal, y en segundo lugar, diseñar y discutir las acciones necesarias para elaborar una planeación estratégica a mediano plazo, relacionada con las actividades propuestas por los 6 grupos de trabajo. Inicialmente este grupo tenía una duración de vida de 4 a 6 meses con una reunión por mes para cumplir con los objetivos planteados. Sin embargo, al cabo de los 6 meses, los encargados de área solicitaron al gerente la posibilidad de continuar con estas reuniones de forma permanente.

Los argumentos identificados fueron que este dispositivo aumentó de manera considerable la comunicación y la calidad en el contenido de la información analizada entre encargados y el gerente, así como entre los mismos encargados. Anteriormente, los encargados de sucursal disponían de 20 minutos en un sólo día para informar al dirigente sobre los principales hechos ocurridos durante la semana. Esta práctica hacía difícil el análisis de los puntos importantes, o de las sugerencias pertinentes. La formación del grupo directivo permitió una discusión más amplia de las acciones estratégicas y se compartieron informaciones y experiencias entre sus miembros. En la evaluación parcial realizada en la empresa, el dirigente manifestó:

Es posible percibir (en el grupo directivo) una buena dinámica y una integración de los responsables. Ellos supieron que era posible comunicarse claramente con una autoridad cierta,

ejercida por el dirigente. La comunicación es más vasta entre ellos.

Por otro lado, la participación de los mandos medios en este proceso aumentó su motivación e involucramiento, al no ser sólo considerados como encargados de sucursal, sino como un elemento importante en la estrategia de la empresa. De esta manera, se redujo el aislamiento de mandos medios, aumentando la comunicación sobre problemas estratégicos y operativos que se presentaban en las diferentes sucursales de la empresa. Sin embargo, un año posterior a la intervención, este dispositivo se fue abandonando poco a poco por olvido de la gerencia, por falta de exigencia de los encargados y por la llegada de nuevos encargados a la empresa, restaurándose el antiguo procedimiento de comunicación directivo.

Finalmente, a través de la etapa de evaluación del *eje de procesos* de la Teoría Socioeconómica se observó la existencia de cambios dentro de la empresa, con respecto al diagnóstico inicial:

- El grupo de proyecto directivo tomó desde su formación un lugar importante en la organización y comunicación de la empresa. La información era, durante el tiempo que permaneció activo el grupo, actualizada y compartida entre la dirección y los mandos intermedios de la empresa.
- Los grupos de proyecto generaron una dinámica organizacional reflejada particularmente en la integración de actores en la solución de disfuncionamientos y en la disminución de los conflictos entre el personal.

- El personal de base mostró una mayor implicación y colaboración en las actividades de la empresa.

En relación al *eje de las herramientas operativas*, la empresa aplicó el plan de acciones estratégicas internas y externas, la matriz de competencias y la gestión del tiempo. Con estas herramientas la empresa facilitó la adecuación de algunos cambios provenientes de los grupos de proyecto y su respectiva formalización en algunas competencias del personal.

El *eje de las decisiones estratégicas* también se modificó por cambios en el comportamiento del gerente de la empresa como resultado del diagnóstico socioeconómico. El gerente modificó su carácter, teniendo más tolerancia hacia los problemas de la empresa y solucionándolos de manera personal con los involucrados y no colectivamente. El personal también modificó sus comportamientos, mostrando una mayor participación en los grupos de proyecto, ya que provenían de disfuncionamientos expresados por ellos mismos.

Conclusiones

Para las PYMES, el cambio organizacional es una necesidad constante para limitar los efectos de la turbulencia macroeconómica a la que se enfrentan y para asegurar su sobrevivencia. El cambio puede ser planeado, deliberado o presionado por su exterior. Sin embargo, en cualquiera de estos casos, es necesario que el cambio sea al mismo tiempo, contextualizado y formalizado en la empresa, de acuerdo a los conceptos de David (2001). Es decir, al mismo tiempo debe ser reconocido y aplicado por

los actores de la empresa, así como registrado en las nuevas políticas y procedimientos.

El factor humano es un elemento esencial para la gestión del cambio que puede constituirse en una barrera que frene su aplicación o un catalizador que facilite su desarrollo en la empresa. De esta manera, los trabajadores constituyen una fuente de potencial interno que debe ser estimulado para generar una dinámica organizacional. En el caso de la mediana empresa estudiada en este capítulo, la aplicación de la intervención socioeconómica generó, a partir del diagnóstico de sus disfuncionamientos, un proceso de cambio participativo, tanto en los grupos de proyecto, como en el grupo directivo. Este proceso fue aceptado y aplicado en la empresa de acuerdo a las características de la Teoría de la Transformación Arbitraria (Hannan y Freeman, 1984), al presentarse modificaciones incrementales, o microcambios, que en un período longitudinal alteraron de manera significativa las estructuras y comportamientos de la empresa.

Ahora bien, vemos que los diversos cambios adoptados por la empresa, no tuvieron la misma longevidad o penetración dentro de la empresa. Si bien es cierto que las reuniones del grupo directivo aportaban un cambio importante en la forma de comunicar la estrategia de la empresa, el hecho de no haber formalizado este dispositivo, hizo que al paso del tiempo se olvidara su utilidad y se retomara la centralización de la decisión que existía antes de la intervención.

Por otro lado, los cambios relacionados con la operación de la empresa y que fueron producto de los grupos de proyecto

(formatos de pedido, el sellado de las cajas, etc.), tuvieron una mayor adecuación en las actividades y perennidad al ser incluidos en los manuales de funciones. Sin embargo, a pesar de los disfuncionamientos que se resolvieron, principalmente conflictos entre áreas funcionales, estos cambios sólo impactan directamente en el desempeño organizacional y social, sin llegar a verse resultados en el nivel económico dentro de la empresa.

De esta manera, vemos que todo proyecto de cambio organizacional impulsado por la empresa, puede ser efímero si no se realiza un aprendizaje y una integración del personal (contextualización del cambio) acompañado de una formalización de estos cambios en nuevas reglas de operación dentro de la empresa. De lo contrario, los resultados alcanzados pueden verse afectados por el paso del tiempo, por la rutina organizacional o por el desaprovechamiento del potencial interno de la empresa.

Referencias

- Arellano, D. (2000). Gestión estratégica para la inducción del cambio organizacional. En D. Arellano, E. Cabrero & A. Castillo (Eds.), *Reformando al gobierno: Una visión organizacional del cambio gubernamental* (pp. 337-357). México: CIDE.
- Briones, B. (2006). *Les enjeux de l'interaction entre les comportements et les compétences, et son impact sur la coopération entre les individus. Cas de trois PME mexicaines*. Université Jean Moulin, Lyon III.

- Buono, A., & Savall, H. (2007). *Socio-economic intervention in organizations, the intervener-researcher and the seam approach to organizational analysis*. USA: IAP.
- Comisión Intersecretarial de Política Industrial. (2003). En CIPI (Ed.), *Observatorio PYME en México. Primer reporte de resultados 2002*. México: Secretaría de Economía.
- Cristallini, V. (2001). Apport du concept d'énergie humaine de transformation á l'analyse des performances d'une organisation. *Revue Sciences De Gestion*, 28, 171-198.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (2004). *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*. Paris: Editions Le Seuil.
- David, A. (2001). La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management? En A. David, A. Hatchuel & R. Laufer (Eds.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* (pp. 93-213). París: FNEGE.
- Dussel, E. (2004). Pequeñas y medianas empresa en México; condiciones de relevancia en la economía y retos de política. *Economía UNAM*, 1(2), 64-84.
- Galán, J. I., Monje, J. C., & Zúñiga-Vicente, J. Á. (2009). Implementing change in smaller firms. *Research Technology Management*, 52(1), 59-67.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49(2), 149-164.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2004). En INEGI (Ed.), *Micro, pequeña, mediana y gran empresa, estratificación de los establecimientos. Censos económicos 2004*. México.

- Jabes, J. (2005). *Changement et développement organisationnel*. In N. Aubert, J. Guerre, J. Jabes, H. Laroche & S. Michel (Eds.), *Management : Aspects humains et organisationnels* (pp. 593-636). Paris: Presse Universitaires de France.
- Julien, P. A. (1997). *Les PME, bilan et perspectives* (2ème édition ed.). Paris: ECONOMICA, GREPME.
- Kauffman, S. (2001). El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas: Un reto para la economía mexicana. *Revista Ciencia Administrativa Universidad Veracruzana*, 1, 40-48.
- Kickul, J. (2001). Promises made, promises broken: An exploration of employee attraction and retention practices in small business. *Journal of Small Business Management*, 39(4), 320-335.
- Martínez, F., Sánchez, V., Somohano, F., García, D., & Marin, S. (2008). *Análisis estratégico para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa en el estado de Hidalgo*. México, D.F.: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Saavedra, M.L., Hernández, M.A., Mendoza, J., Jiménez, M., Hernández, Y., Vázquez, A.M. & Navarrete, Z. (2007). *Perfil financiero y administrativo de las pequeñas empresas del estado de hidalgo*. Pachuca, Hidalgo: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Sainsaulieu, R. (1988). *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise* (Presses de Sciences Po ed.). Paris.
- Sánchez, V. (2006). *Construction d'un processus de prise de décision stratégique dans la PME pour améliorer sa performance glo-*

- bale: Recherche - intervention dans une entreprise mexicaine.* Université Jean Moulin, Lyon III.
- Savall, H. (2003). An updated presentation of the socio-economic management model. *Journal of Organizational Change Management*, 16(1), 33.
- Savall, H., & Zardet, V. (1995a). *Ingénierie stratégique du réseau* (Management socio-économique ed.). Paris: ECONOMICA.
- Savall, H., & Zardet, V. (1995b). *Maîtriser les coûts et les performances cachés* (Gestion ed.). Paris: ECONOMICA.
- Savall, H., & Zardet, V. (1996). La dimension cognitive de la recherche-intervention : La production de connaissances par interactivité cognitive. *Revue Internationale De Systémique*, 10(1-2), 157-189.
- Savall, H., & Zardet, V. (1996).
- Savall, H., Zardet, V., & Bonnet, M. (2008). *Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica*. Italia: OIT, ISEOR.
- Suárez, T. (2001). La pequeña empresa en el pensamiento económico. *UAM-Xochimilco Administración y Organizaciones*, 4(7), 5-27.
- Varraut, N. (1999). De la vision à l'intention stratégique: Une application au dirigeant-propriétaire de PME. *Economies et Sociétés, Sciences en Gestion*, 26(2), 145-166.

4

Alianzas, fortalecimiento de competitividad en las empresas

Ma. Elizabeth Kuri Cano

Fausto Gutiérrez Lugo

Fausto Ázael Gutiérrez Garibay

Said Ricardo Gutiérrez Garibay

Introducción

Desde finales del siglo XX, gran cantidad de retos enfrentaban las organizaciones económicas. La globalización, la formación de bloques regionales, el rápido avance de la ciencia y la tecnología, el desarrollo de las telecomunicaciones, etc. han afectado la forma de operar y de competir de las empresas en el mundo.

La globalización en las economías ha implicado la globalización de la producción -que conlleva la participación de empresas de diversos tamaños en varias partes del mundo- y de pautas del consumo. Por otro lado, el rápido avance de la tecnología, su dispersión a nivel mundial y los costos que esto requiere, han hecho necesarias la interacción y la cooperación de gran cantidad de empresas que desean competir a escala mundial, llegando a diversos confines del planeta.

En efecto, las condiciones actuales de la economía global hacen que las empresas incurran cada vez en mayores costos

fijos ante la necesidad de contar con la maquinaria y equipo que hagan más eficiente su operación. Requieren también de grandes inversiones para desarrollo de ciencia y tecnología, así como para poder conocer rápidamente las necesidades y los cambios en los gustos de los consumidores de los mercados que atiende (en el mundo). La necesidad de expandirse a nuevos mercados implica también costos, ya que es necesario conocer la cultura, la idiosincrasia, los gustos y preferencias, los tipos de consumidores, la historia económica particular, las políticas gubernamentales, etc.

Es por ello que el desempeño individual y aislado de las empresas hoy en día no es posible. No es suficiente un elevado nivel tecnológico ni el liderazgo en las ramas industriales o comerciales que se atienden, ni una gran capacidad financiera. Nunca será posible tener todo el conocimiento (de nuevos mercados, nuevos productos, nuevas necesidades, etc.), ni todo el capital necesario para las inversiones que se requieren. Es imprescindible la cooperación entre las empresas: grandes, medianas, pequeñas, nacionales, incluso entre las rivales, en diversas partes y en distintos aspectos. Como menciona Porter (1995:147) *“En la actualidad el mercado mundial convierte el esquema de cooperación en elemento esencial en la búsqueda del éxito en los negocios a nivel mundial. La unión de las fuerzas de las corporaciones ha permitido acelerar los cambios en los mercados y conducir al mismo tiempo a una mayor estabilidad así como a mayores oportunidades”*.

Este capítulo aborda la importancia de las alianzas. Para entender la importancia que tienen en el desempeño y crecimiento de las empresas, es necesario, en principio, ver cuáles

son los principales cambios que se dan en el entorno económico actual. Posteriormente, se aborda el análisis teórico de las alianzas en las que se les define, se plantean sus objetivos y su clasificación. Finalmente se ven casos de alianzas en varias partes del mundo y en México. También se trata la relevancia creciente que va teniendo el establecimiento de acuerdos empresariales entre pequeñas empresas para su desarrollo y el de las regiones en las que se insertan.

Las alianzas empresariales en la economía global

El establecimiento de acuerdos entre empresas no es reciente, constituye una de las formas más antiguas de actividad en los negocios. Desde finales del siglo pasado se llevaban a cabo, aunque en ese entonces se les consideraba nocivos para el desarrollo de la competencia, debido a que las empresas participantes podían ofrecer bienes a menores precios, gracias a las economías que lograban al unirse, lo que llevaba a la desaparición de las unidades productivas menos eficientes. Ya sin competencia de por medio, podían establecer precios más altos en el mercado, afectando así a los consumidores. El establecimiento de acuerdos entre las empresas (del mismo giro económico) o las fusiones que implicaran el establecimiento de monopolios eran, por tanto, mal vistos para el desempeño de la libre competencia. En el plano internacional, *“las empresas de países desarrollados formaron alianzas con empresas de países menos desarrollados para llevar a cabo actividades de comercialización en nuevos mercados”* (Porter, 1991:436)

Hoy en día, la idea de que las alianzas afectan a la competencia y a los consumidores se ha modificado. Sin dejar de reconocer que, efectivamente, puede haber afectación hacia los consumidores en el entorno actual de globalización, de intensificación de la competencia, las alianzas son consideradas indispensables para poder competir y crecer. Tres son los factores que las hacen imprescindibles (Kinichi, 1993):

- a) La convergencia de las necesidades y preferencias del consumidor.
- b) La dispersión de la tecnología.
- c) La importancia de los costos fijos.

El primer punto refiere la globalización de los gustos y preferencias de los consumidores en los países desarrollados en el mundo. Esto es, independientemente de la nacionalidad, los consumidores desean los mismos estilos de vida y el mismo tipo de productos a los menores precios posibles, al tener acceso a información similar proveniente de varios medios de comunicación y de información actual, que influyen en su manera de ver e interpretar el mundo. ¿Cómo es posible atender de manera rápida y eficiente a los mercados en las distantes regiones geográficas del mundo?

El segundo punto destaca la realidad actual: ninguna tecnología por sofisticada que sea puede protegerse de la competencia, ni tampoco puede ser mantenida en secreto por largo tiempo. Por el contrario, es la dispersión de la tecnología la que permite su propio avance, la generación de efectivo, la disminución de costos y el «empuje» hacia una tecnología superior. Gracias a ella, se dispone de mejor información sobre los productos

en la medida que hay más consumidores expresando dudas, gustos, necesidades y preferencias.

La dispersión de la tecnología es, por tanto, no sólo un hecho en sí mismo, sino una necesidad de las empresas - pues eso permite su permanencia, su crecimiento, un mejor conocimiento y un mayor desarrollo tecnológico. En la medida que se tengan más consumidores, la empresa se desarrollará en mayor medida.

Los costos fijos han aumentado en las empresas, debido a la automatización creciente que se da en los procesos productivos, organizacionales, distributivos, etc. Pero no sólo se han incrementado por lo anterior, la investigación y desarrollo ha empezado a ser un alto costo fijo ante la necesidad de contar con instalaciones, laboratorios propios que permitan mantener cierta posición en los mercados globales. Además, hay otros gastos importantes como son los derivados de la construcción y mantenimiento de una marca (Kinichi, 1993) y los gastos de operación que permitan la realización de las ventas.

En suma, las nuevas condiciones que se enfrentan en una economía global hacen prácticamente imposible la operación de las empresas de manera aislada. La convergencia en los gustos de los consumidores exige que los bienes y servicios estén a su disposición de manera inmediata, ¿será posible construir empresas filiales propias en todas las partes del mundo? El desarrollo tecnológico y su rápida dispersión requieren de la realización del producto, de constante conocimiento e información. Esto no puede hacerse sólo, por el contrario, la permanencia y el crecimiento están en función de la vinculación con otras empresas

-incluso rivales-. El aumento de costos fijos difícilmente pueden ser absorbidos por una empresa, así sea de las más poderosas en términos económicos o tecnológicos. Los crecientes costos, en cambio, pueden ser compartidos por otras empresas, ya sea en la misma rama de actividad, o como proveedora o distribuidora, dentro de la cadena de producción.

En la siguiente sección se abordará la conceptualización de las alianzas, sus objetivos, sus principales problemáticas y algunos tipos de ellas.

Marco conceptual

Las alianzas entre las empresas han sido estudiadas bajo diversas denominaciones: acuerdos, coaliciones, convenios, asociaciones, relaciones cooperativas, etc. Todas ellas expresan la existencia de relaciones privilegiadas entre las empresas que dan lugar a acciones encaminadas al logro de ventajas para las participantes.

Entre las aportaciones que se han hecho para conceptualizar y/o entender qué es una alianza están las siguientes:

- Son sociedades entre empresas, en las que combinan sus recursos, capacidades y aptitudes centrales para cubrir los intereses mutuos de desarrollo, fabricación o distribución de bienes o servicios, permiten a las empresas compartir los riesgos y los recursos que se necesitan para entrar en los mercados internacionales. Además pueden facilitar el desarrollo de nuevas actitudes centrales que contribuyen a la competitivi-

dad estratégica de la empresa en el futuro (Jarrillo y Martínez, 2000).

- Son toda la variedad de convenios entre los cuales están las empresas mixtas, las concesiones de licencias, los acuerdos de suministro a largo plazo y otras formas de relaciones inter-societarias. Constituyen una herramienta eficaz para poner en práctica las estrategias mundiales (Porter, 1991).
- Son todo convenio oficial u oficioso concertado para instaurar un cierto grado de colaboración entre ellas y que incluye una toma de participación de capital o la creación de nuevas sociedades, así como los arreglos sin toma de participación (Chesnais, 1988).
- Las alianzas pueden estudiarse bajo el enfoque de la Teoría de Juegos. Estas asociaciones equivalen a un juego cuya suma es no nula. No hay ganadores y perdedores, sino sólo ganadores con ganancias más elevadas en un mercado definido como concurrencial o concertado (Perroux, 1987).
- Desde la perspectiva de los costos de transacción y de las relaciones contractuales, son una integración de carácter organizacional y contractual que permite a la empresa eludir el mecanismo de la formación de precios (Coase, 1972).

En términos generales, las alianzas consisten en el establecimiento -formal o informal- de relaciones entre empresas que incluyen transacciones de recursos intelectuales y/o materiales, con objetivos determinados, que dan lugar a una variedad de

estructuras organizativas que influyen en la posición competitiva de las participantes. Los socios en una alianza cooperan sin perder su identidad. En este proceso esas empresas mejoran su posición en sus mercados, pueden acceder a otros, se fortalecen y pueden aumentar sus ganancias.

No todo vínculo establecido entre las empresas puede ser considerado como una alianza. Para que esto se dé deberán cumplirse las siguientes condiciones (Porter, 1995):

- 4) Existir un engranaje firme entre socios.
- 5) Existir un verdadero interés en el futuro del aliado.
Toda compañía se comprometerá a reconocer que su desarrollo futuro se encuentra relacionado con el éxito del socio.
- 6) Verse como un asunto estratégico, con horizontes de tiempo a largo plazo y ventajas competitivas muy significativas.
- 7) Existir un real y continuo apoyo de los altos ejecutivos para que una alianza pueda existir.
- 8) La asociación tenderá a ser altamente colaborativa y de coordinación.

La alianza constituye un medio para el fortalecimiento y para el logro de ventajas competitivas para la empresa y no es un fin en sí mismo. Las alianzas pueden seguir una dirección horizontal, vertical o conglomeral. La primera se da cuando las relaciones se establecen - con ciertos objetivos¹- entre empresas en la misma actividad; la segunda, cuando se vinculan empresas

1/ Entre los objetivos pueden estar el compartir los costos generados por investigación y desarrollo tecnológico, mejoramiento tecnológico, posibilidad de desarrollar nuevos productos, mejor conocimiento de las necesidades del consumidor, etc.

integrantes de una cadena productiva (proveedoras o compradoras de otra) y la última, cuando la alianza se establece entre empresas que no tienen relación alguna con las actividades a las que se dedican. Estas últimas, por cierto, son poco frecuentes, pues se ha visto que las empresas tienden a asociarse con otras que se encuentran en la misma rama de actividad.

El establecimiento de las alianzas no implica la armonía y la solución total a los problemas. Estos últimos pueden presentarse, por ejemplo, en la toma de decisiones, debido a la diferente cultura empresarial, talentos y activos de las empresas que deben operar bajo una dirección compartida. También puede ser que no exista un interés real de uno (o varios) de los socios en las necesidades de los otros, lo que deteriora la confianza y los beneficios que pueden lograrse. Otro aspecto importante son los rápidos cambios que se presentan día a día en el entorno económico, político, social, de conocimientos, etc., que obligan a adecuaciones a las condiciones inicialmente planteadas en el establecimiento de una alianza. Si esto no se hace, seguramente se presentarán problemas que pueden terminar en deterioro de las ventas, de la imagen de la empresa, en la desaparición de la alianza e inclusive en una competencia más fuerte tratando de captar los consumidores de la otra empresa. Finalmente, existe siempre la posibilidad de la absorción por parte de la organización económica más poderosa (Badaraco, 1995).

El establecimiento de las alianzas estratégicas actuales se asocia a las formas de competencia innovativa en donde la cooperación, y no la actitud aislada e individual, lleva a resultados positivos para el desarrollo de las empresas.

Tabla. 1 Objetivos de las alianzas

Objetivos	Porcentaje
Convenios sencillos	79.7
1.Transferencia de tecnología	13.3
2.Integración de actividades I+D*	19.3
3.Integración de la Producción	19.7
4.Suministros	6.4
5.Comercialización	16.5
6.Otros	4.5
Convenios complejos	20.3
2+3**	5.3
2+5	3.1
3+5	3.8
2+3+5	2
1+3	1.2
Otros Combinados	4.9

* Investigación y Desarrollo

**Se refiere a la combinación de los números marcados en los convenios sencillos

Fuente: Bueno y Morcillo (1994)

Los objetivos que se persiguen en el establecimiento de alianzas son variados. Mariti y Smiley (1983) encontraron que el motivo fundamental es el acceso a la tecnología; Ricotta (1988) por su parte, al estudiar más de 1,800 convenios establecidos entre 1982 y 1985 en países industrializados, notó que había gran cantidad de objetivos, por ello consideró conveniente clasificar los convenios en sencillos y complejos. Los primeros se daban cuando un sólo objetivo guiaba las alianzas, mientras que los segundos cuando había dos o más objetivos presentes en esos acuerdos (Tabla 1).

Obsérvese que se dieron más convenios sencillos (casi 80%) que complejos (20.3%) y que fueron la integración de actividades de investigación y desarrollo, la integración de la producción y la comercialización, los objetivos más importantes para ellos. Los objetivos tecnológicos, comerciales y de procesos industriales y lo que se persigue con ellos se presentan en el cuadro 1.

Cuadro 1. Principales objetivos de las alianzas empresariales

Objetivos tecnológicos	Objetivos comerciales	Objetivos industriales
1. Proyecto común de I+D*	1. Acceso a nuevos mercados	1. Economías de Escala
2. Transferencia tecnológica	2. Control de canales de distribución	2. Sinergias positivas 3. Ampliación de cuota de mercado

*Investigación y Desarrollo

Fuente: Bueno y Morcillo (1994)

El logro de cada uno de estos objetivos permite mantener la competitividad y la fortaleza de las empresas.

Otros estudios encuentran razones similares para el establecimiento de la alianza. Badaraco (1995) expone que son: a) reducción de costos, b) reducción del riesgo, c) aumento de la velocidad de comercialización, d) adquisición de flexibilidad, e) control y neutralización de competidores, y f) canalizar la migración del conocimiento.

Para que una alianza sea exitosa no es suficiente que el contrato celebrado entre las empresas socias, sea elaborado claramente especificando compromisos, metas, responsabilidades, participación accionaría en la sociedad, etc. Como toda relación, una alianza o un acuerdo exige de la confianza y el interés en las necesidades y deseos de cada uno de los socios. En términos generales, para que las alianzas puedan cumplirse deberán darse las siguientes condiciones básicas:

1. Conocimiento de parte de los directivos de los recursos con que cuentan las respectivas empresas.
2. Conocimiento de los futuros socios y su grado de compromiso.
3. Confianza mutua entre los socios.
4. Buena predisposición para aprender de las otras empresas.
5. Flujo de información perfecta y privilegiada entre las empresas participantes.
6. Gestión y dirección con rigor y creatividad.
7. Evitar una excesiva dependencia.
8. Conocer las opciones de posibles alianzas.

Las alianzas serán fructíferas y duraderas si se establece, además de un compromiso serio de largo plazo que involucre inversiones e interdependencia entre los socios (Kanter, 1990), la flexibilidad de cada una de las partes involucradas para hacer las modificaciones necesarias derivadas de cambios en el entorno económico, político, social, tecnológico, etc.

Existen diversas clasificaciones que se describen en los cuadros 2 y 3:

Cuadro 2. Clasificación de las alianzas, según Porter

Alianzas estratégicas	Representan la forma más sencilla y básica de todas las alianzas.
Asociaciones en participación	Son una fase más complicada que las alianzas, tienen todas las características de una alianza estratégica y además participan en un capital social minoritario.
Alianzas de Franquicias	Son sistemas de alianzas múltiples en las que los socios están unidos a través de contratos de licencias o permisos que enlazan.
Asociaciones	Son alianzas formalizadas que unen a dos o más organizaciones independientes y que dan como resultado la creación de una nueva entidad.

Fuente: Porter (1995)

Cuadro 3. Clasificación de alianzas, según Bueno y Morcillo

Joint ventures	Se refieren a una relación empresarial de forma conjunta y de manera temporal entre los socios que comparten el capital. Esta fórmula permite a cada uno de los participantes aprender del otro y mejorar de esta forma sus competencias respectivas.
Toma de participación cruzada	Se aplica generalmente en los casos de relaciones entre un proveedor y un cliente con el objeto de favorecer un cierto control de operaciones. Este tipo de alianzas conserva la identidad y autonomía de los socios.

Agrupaciones de interés económico	Tienen una expresión muy clara en la Agrupación Europea de Interés Económico (AEIE). Las empresas miembros de esta asociación llevan a cabo un contrato en el que se establece la solidaridad y la responsabilidad de las obligaciones contraídas. La AEIE permite a las empresas contratantes estar representadas en distintos mercados exteriores sin grandes necesidades de recursos y asumiendo escasos riesgos.
Acuerdos de cooperación	Se clasifican atendiendo a diversos criterios: la forma legal que adoptan, las actividades en la cadena de valor, la producción, la comercialización, la tecnología, la compra de mercancías, al objetivo económico, al ámbito industrial (intra o interindustrial), al área geográfica (nacional e internacional) y al tamaño de la empresa (pequeña, mediana o grande). Algunos ejemplos de estos tipos de acuerdos son a) la Corporate Venturing, b) los acuerdos de complementariedad, c) los multilaterales y d) acuerdos de cooperación entre pequeñas empresas.

Fuente: Bueno y Morcillo (1994)

Las alianzas en el mundo

En los últimos años, ante la creciente competencia provocada por la globalización, las alianzas se han convertido en la mejor forma de permanencia y crecimiento para las empresas, incluidas las más grandes del planeta². Estos cambios se están dando en

2 / Los expertos estiman que más del 50% de las transacciones financieras mundiales son producto de las alianzas y fusiones. Tan sólo en Estados Unidos en 1996 se concentraron más de 10 mil alianzas estratégicas por un valor de 659 mil millones de dólares, de acuerdo a la revista Fortune (Pérez, 1997).

torno a fronteras económicas más que a fronteras políticas, derivadas de agrupamientos regionales en varias partes del mundo, mediante tratados diversos: el de libre comercio con Estados Unidos, Canadá y México, la Comunidad Económica Europea, el Mercado Común Andino y el Mercado del Cono Sur en América Latina. Las empresas, por tanto, tienen que adaptarse a la dinámica de los mercados mundiales que ofrecen nuevas oportunidades y retos para los negocios.

Aunque no del agrado completo de empresas que desconfían tener socios, el número de acuerdos que se han constituido en el mundo se ha incrementado en casi todas las industrias, adoptando las formas de *joint ventures* en las que se han establecido alianzas de proveedores, franquicias y consorcios en el ramo de la investigación y desarrollo (Porter, 1995). Por primera vez en la historia de Japón, los presupuestos de investigación y desarrollo de las 50 empresas más grandes de dicho país superaron a las inversiones en máquinas y equipos.

Este tipo de operaciones han sido llevadas a cabo en países industrializados y en los semiindustrializados por empresas en diversos sectores industriales, ante las posibilidades de perder mercado, desaparecer, como estrategia de crecimiento o para lograr un mejor posicionamiento que permita el fortalecimiento. Sobre todo, las que se encuentran en sectores con amplios desarrollos tecnológicos se han visto obligadas a establecer alianzas estratégicas en diversas partes del mundo, como por ejemplo, IBM que ha establecido una de las alianzas estratégicas con más éxito dentro del ramo de la alta tecnología. En el siguiente cuadro se ilustran las alianzas que ha establecido esta empresa, las aportaciones de sus socios y las metas perseguidas.

Cuadro 4. Alianzas establecidas por la empresa IBM

Empresas sociales	Aportaciones	Metas
Ferrantil	Instalación de PC's para IBM en Ferrantil	Penetración en el mercado para el sistema operativo de PS/2 PC's
Toshiba	Desarrollo de LCD's	Participación desarrollada de los costos y acceso a la tecnología de Toshiba
DEC Apolio HP	Desarrollo conjunto de sistemas de operaciones para estaciones de trabajo	Construir posiciones competitivas contra Sun y AT&T
Siemens	Desarrollo de 64 Mbit DRAM	Participación desarrollada de los costos
Microsoft	Desarrollo Conjunto de Software	Mejorar la posición competitiva en el negocio de PC

Fuente: Ramírez (1999)

Otro ejemplo es el de las aerolíneas. Desde mayo de 1998 se integraron bloques formados por varias compañías dedicadas al transporte aéreo de pasajeros. Los objetivos perseguidos son múltiples como puede verse en el cuadro 5:

Cuadro 5. Objetivos perseguidos por las líneas aéreas

	Empresas sociales	País de Origen	Objetivos
Star Alliance	United Airlands	Estados Unidos	Las tres alianzas tienen nexos entre sus programas de viajeros frecuentes y de transferencia de pasajeros y tarifas. En algunos vuelos comparten códigos.
	Lufthansa	Alemania	
	Scandinavian Airlines System	Suecia	
	Air Canada	Canadá	
	Varig	Brasil	
	Thai Airways	Tailandia	
One World	American Airlines	Estados Unidos	Otro objetivo que persiguen las aerolíneas es ofrecer al viajero oportunidades en grupo, que en forma individual no podrían cubrir, como vuelos en todo el globo terráqueo.
	British Airways	Reino Unido	
	Cathay Pacific	Hong Kong	
	Canadian Airlines	Canadá	
	Qantas	Austria	
	Finnair	Finlandia	
Wings	Continental Airlines Northwest	Estados Unidos	Mejorar el servicio al solicitar a los pasajeros menos requisitos.
	Royal Dutch Airlines KLM	Holanda	
	Air France	Francia	
	Alitalia	Italia	

Fuente: Rojas (1999)

El trabajo coordinado y cooperativo de estas empresas permite ofrecer servicios globales y simplificación de la forma en que se viaja, desarrollar ofertas y productos iguales. Estas alianzas han permitido también integrar un código compartido de diversos vuelos, lo que les permite el acceso a nuevos mercados sin necesidad de erogar grandes cantidades para ampliar su flota e infraestructura en servicio. Todo ello, reditúa en mayores beneficios y menores costos para las empresas.

El establecimiento de los acuerdos está presente también en países en desarrollo que tienen empresas de clase mundial. El caso de México es tratado en el apartado siguiente.

Las alianzas en México

En México, la liberalización comercial y la desregulación económica iniciadas en los años '80 significaron cambios importantes en el ambiente corporativo de las empresas: se fortalecieron grupos importantes como Alfa y se crearon otros como Carso, que paulatinamente abarcaron mayores porciones de mercado, desplazando a pequeñas y medianas empresas. Desde finales de la década de los años '80 y, sobre todo, con el ingreso de México al Tratado de Libre Comercio para América del Norte, el proceso de alianzas y fusiones cobró un nuevo ímpetu.

La búsqueda de los socios para crecer, modernizarse y llegar a nuevos mercados, se hizo indispensable. Por un lado, muchas de las grandes empresas consideraron que algunas de las amenazas del entorno global podían neutralizarse con las asociaciones o alianzas estratégicas (Rico, 1997). Por otro lado, a nivel interno, debido a la problemática para acceder al crédito

y a su alto costo, aunado a la dificultad de llevar a cabo investigación y desarrollo tecnológico propio, propiciaron que las alianzas se convirtieran en una alternativa para alcanzar niveles competitivos y permanecer en el mercado.

Las alianzas se dieron en los sectores comercial, industrial, de telecomunicaciones, el agroindustrial, de bienes de consumo y el de bebidas y refrescos, en los que se esperaba una fuerte competencia (Stigler, 1998). En mayor medida se establecieron entre empresas grandes de capital privado nacional y/o foráneo.

A partir de 1993 el gobierno comenzó a interesarse en el tema de las alianzas estratégicas y fue hasta que México ingresó a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) que se impulsó una Ley Federal de Competencia Económica, la cual estableció que cualquier concentración, cuyo monto superara el equivalente a 12 millones de salarios mínimos diarios o que implicara una fusión de relevancia para un mercado determinado, debía ser notificada a la Comisión Federal de Competencia (órgano creado en el mismo año y facultado para aprobar las alianzas).

Según esta comisión, el número de alianzas ha aumentado, de 258 en el año 1999 a 296 en el año 2000. A pesar de ello, el monto financiero de las alianzas en México no representa mucho todavía, si bien su impacto en la economía del país es cada vez mayor: en 1999, su valor representó 5.8 % del PIB, mientras que para 2000 superó el 6.2 % (Dussel, 2002).

Sobre el interés que tienen los empresarios del país por este tipo de operaciones, se vio en una encuesta que existe en

México sobre alianzas estratégicas - realizada en 2004 por *The Conference Board* de New York y el Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP)- que más del 80% de los empresarios mexicanos desearía pactar alianzas de comercialización para abrirse puertas a nuevos mercados. Reconociendo que uno de los principales problemas que hay que superar es la dependencia de las organizaciones mexicanas, respecto al gobierno; dicha situación no permite actuar de forma libre, sin presiones y con espíritu crítico y creativo a la hora de tomar decisiones.

Son las grandes empresas las que se han favorecido por estas operaciones. En resultados de otras exploraciones de grupos de capital privado nacional que controlan a grandes empresas importantes en el país, García De Alba (2003) encontró que casi la mitad de ellos habían establecido alianzas con otras empresas, generalmente de capital foráneo. Algunas de ellas fueron las que se muestran en el cuadro 6.

Cuadro 6. Alianzas de empresas de capital privado nacional

Empresa nacional	Socios	País de origen
ICA	Instituto Mexicano del Petróleo	México
	Chemical Waste Management	Estados Unidos
VITRO	Corning Inc.	Estados Unidos
BIMBO	Sara Lee Corporation	Estados Unidos
CIFRA	Wall Mart	Estados Unidos
T.M.M.*	La naval	España
PROESA-BANAMEX	Valero	Estados Unidos

*Transportación Marítima Mexicana **antes subsidiaria del ALFA

Otro hallazgo interesante es el que se da en el sector de las telecomunicaciones en México. Existen tres grandes alianzas internacionales que son: Global One con Telmex, Concert con Avantel y World Paterns con Alestra. En el caso de Telmex, se trata de una alianza global que, integrada en el megaproyecto denominado Global One desde 1996, lucha por una posición ventajosa en el mundo de las telecomunicaciones. El objetivo primordial de Global One, es integrar servicios globales de voz, datos, mensajería e imágenes en tres segmentos clave de mercado: operadoras telefónicas, mercado empresarial o corporativo y consumidor estándar. Global One, al igual que sus competidores, trata de obtener ventaja de su presencia regional a través de sus socios.

Lo fundamental para quienes integran la alianza es que sus mercados de origen ya están desarrollados y la lucha por conseguir los nuevos se encuentra en vías de desarrollo. Para Telmex esta alianza significa aprovechar recursos y tiempo que se eliminan con la infraestructura de sus socios extranjeros. Así, pueden concentrarse en las ventas y no en la operación de la infraestructura, además de contar con la experiencia acumulada (conocimientos) de estos socios.

Con Global One, los clientes preferenciales de Telmex contarían con un portafolio más amplio de servicios, debido a que su meta principal es retener a los grandes usuarios y enfrentar de mejor manera las ofertas de la competencia.

Según Porter (1995) el establecimiento de alianzas en México, no ha carecido de problemas. Entre los ejemplos de fracasos están las de:

- Liverpool y K-Mart
- Gigante y Carrefour
- Auchan y Comercial Mexicana

Estos fracasos no implican que este tipo de prácticas no sirvan. Por el contrario, conllevan una enseñanza y un aprendizaje no sólo para las empresas que participaron en ellas, sino para las demás. Las causas pueden ser variadas: falta de claridad en metas y objetivos, una falta de compromiso y responsabilidad, falta de flexibilidad, autoridad no compartida, problemas financieros, diferencia en la cultura organizacional, etc.

En suma, en México la mayoría de las alianzas se han realizado por empresas de gran tamaño, sus objetivos primordiales han sido acceder a la tecnología, a nuevos mercados, compartir costos y rendimientos sobre su inversión. Hay que destacar que las alianzas que establecen las empresas nacionales con las extranjeras obedece a una lógica global de competencia mundial, donde las empresas de otros países buscan nuevos mercados, oportunidades de negocios y de inversión, conocimiento de los cambios en los gustos y preferencias, etc. Así, es una necesidad de esas empresas el contar con socios que conozcan bien el mercado nacional en todos sus planos. Hacerla de manera independiente implicaría altos costos que difícilmente podrían cubrir en cada país que llegaran.

Las alianzas entre pequeñas empresas

El establecimiento de alianzas entre empresas pequeñas no es muy frecuente. Hay factores que explican esta situación: temor a perder el control y el negocio mismo, falta de información

sobre las ventajas de lograr un tamaño mayor, una mejor calidad, diseños, cultura empresarial, etc.

Dada la desconfianza en el establecimiento de acuerdos, el papel del Estado es importante para la difusión de las ventajas y el desarrollo de relaciones de cooperación entre empresas, como en Japón, Italia, Inglaterra, Holanda, Chile y Brasil. Esto no quiere decir que el Estado deba asumir de manera paternalista la dirección, control y coordinación de las actividades de las pequeñas empresas, pero se ha visto la eficacia de su participación por medio de programas que estimulan la asociación y establecimiento de alianzas.

El gobierno de Chile, por ejemplo, ha impulsado a las empresas a actuar colectivamente a través de Proyectos de Fomento (PROFO) desde 1990. Éstos han buscado crear pequeñas redes de empresas, promoviendo el binomio cooperación-competencia directa entre ellas, aumentando la disposición de servicios para que las economías locales en las que se ubican las agrupaciones, actúen como estímulos para el desarrollo (Humphrey y Schmitz, 1995).

En el éxito de los PROFO fue determinante reconocer:

- El mayor problema de las pequeñas firmas era el aislamiento y no el tamaño.
- Que los apoyos estatales en servicios necesitaban ser mejorados.
- Que los grupos dinámicos de empresas podían tener un impacto positivo en la localidad.
- Que la cooperación entre el sector público y privado era esencial.

Los PROFO chilenos han involucrado un enfoque colectivo y una estrategia de capacidad acumulativa conjuntamente enfocada al consumidor. En estos programas son parte importante los créditos y asociaciones de ahorro, los comités de exportación, los centros de diseño y las incubadoras de pequeñas empresas.

Los primeros resultados de PROFO excedieron las expectativas, ya que las empresas, además de que trabajaron juntas, también tomaron iniciativas en productos y desarrollo de procesos, desarrollo de recursos humanos, ventas y finanzas. Esto ha estimulado altos estándares a los proveedores, lo que lleva a que aumenten sus capacidades y que, inclusive, se desarrollen programas especialmente dirigidos a mercados de exportación (a través de ferias comerciales). Otro de los resultados interesantes es que se ha incrementado la innovación de productos y procesos en las empresas participantes dentro de un marco de cooperación y competencia.

En el caso de México, el interés y el apoyo al establecimiento de agrupaciones y asociaciones entre pequeñas empresas es reciente. Hasta principios de la década de los años '90, el modelo económico favoreció siempre el crecimiento de las grandes empresas. Los escasos vínculos que se establecieron, se rompieron o debilitaron cuando la economía nacional abrió indiscriminadamente sus fronteras.

Aunque el establecimiento de acuerdos a nivel de micro o pequeña empresa es aún incipiente, existen regiones y actividades económicas en el país que favorecen el establecimiento de asociaciones que, de llevarse a cabo, significarían beneficios

y crecimiento para las empresas y las regiones en las que se insertan.

Uno de los casos más conocidos es el de León, Guanajuato, donde una gran cantidad de empresas se encuentra cada vez más organizada, cuentan con centros de búsqueda de información sobre tendencias de moda, situación de la competencia (nacional e internacional), cambios en la demanda, etc. A nivel formal o informal se han establecido un conjunto de acuerdos que les permiten ser más competitivas.

Jalisco, como otros Estados, cuenta con gran cantidad de actividades económicas llevadas a cabo por pequeñas y micro empresas en las distintas regiones que lo conforman. Empresas en la actividad mueblera y en la producción de aves y huevo, muestran disposición a la cooperación, para el mejoramiento en los productos, mayores mercados y menores costos. Estas ventajas son reconocidas por estas pequeñas empresas.

Otro aspecto importante a destacar, es el referido a la importancia que tienen las empresas integradoras. Manteniéndose independientes, tienen entre sus objetivos el apoyo y ayuda mutua para la adquisición de materia prima, maquinaria y equipo, cuyo costo es inaccesible para la empresa individual. También funcionan en los casos en los que las empresas grandes realizan pedidos fuertes que una sola unidad económica no puede satisfacer. Es decir, se establece una alianza o acuerdo temporal para abastecer un pedido específico.

La participación del Estado en el establecimiento de acuerdos de cooperación y fomento de alianzas entre empresas pequeñas, se remonta al sexenio pasado con el impulso al

establecimiento de empresas integradoras, uniones solidarias y de crédito. Actualmente, Nacional Financiera, apoya la creación de alianzas estratégicas entre empresas, tanto nacionales, como extranjeras, como un medio para incrementar la competitividad, el acceso a nuevos mercados, líneas de productos y procesos, sistemas de producción, materias primas y recursos financieros. Todo esto, mediante operaciones de coinversión, subcontratación, licencias de fabricación, alianza comercial entre productores, fusiones y adquisiciones, servicios de asesoría e información, recursos financieros, servicio de ingeniería financiera, servicios de tesorería, servicios fiduciarios y servicios de información económica, sectorial y de mercados. Los apoyos abarcan, desde la capacitación al empresario en las alternativas de alianzas estratégicas con empresas extranjeras, hasta la identificación de posibles socios y la formalización de los convenios correspondientes.

También existen empresas privadas que apoyan el establecimiento de alianzas entre las empresas micro y pequeñas. El Centro Integrador de Negocios para el Desarrollo Integral del Empresario Mexicano S.A de C.V (CINE DIEM), surgido en 1995, constituye un buen ejemplo de empresa integradora de servicios con cobertura nacional que agrupa a micros, pequeñas y medianas empresas del país. Su objetivo es fomentar alianzas estratégicas, otorgar capacitación a nivel empresarial en sus diversas áreas y brindar asesoría especializada. Su misión es la formación integral del empresario y la promoción de conceptos que permitan desarrollar empresas más competitivas en el ámbito nacional e internacional.

Cuenta con más de 120 empresas asociadas de diversos giros y tamaños, de las cuales se han ido iniciando proyectos de creación de empresas integradoras. Esta organización es parte fundamental del proceso de difusión y creación de empresas integradoras en México.

En suma, las alianzas entre pequeñas empresas están apenas comenzando. Son muchos los obstáculos y los retos que habrán de enfrentar para que puedan dar lugar a ventajas para los participantes en ellas. El primer reto será superar la actitud individual y el temor a la pérdida del control. Por ello, será importante el acceso a la información, al conocimiento de las experiencias, las ventajas y los beneficios que han tenido empresas pequeñas exitosas en otras partes del mundo. Las empresas pequeñas se enfrentan a muchos problemas de distinta índole: económica, tecnológica, de eficiencia. La solución no es el aislamiento, sino la unión. En ello, el papel del Estado será importante para la difusión de las ventajas, de la organización, de las distintas formas que asumen los acuerdos entre las empresas.

Conclusiones

Los rápidos cambios que se presentan en la economía mexicana, derivados de las tendencias de la globalización de los mercados productivos, financieros y del avance tecnológico, colocan a las empresas en una situación de extrema fragilidad. Las empresas deberán considerar modificaciones hacia el interior y hacia el exterior. Al interior, la revisión de formas tradicionales de producir, de organizar y de comercializar. Al exterior, deberán considerarse la conveniencia de establecer relaciones con otras

empresas, ya que el aislamiento no constituye protección alguna ante la mayor competencia y los retos que implica la actual economía.

El establecimiento de relaciones cercanas de cooperación-competencia entre empresas de varias partes del mundo ha posibilitado, no sólo la supervivencia, sino incluso el crecimiento, en la medida que se pueden conjuntar capacidades (gerenciales, materiales, financieras, de creatividad, etc.) tan importantes para promover el aprendizaje, el conocimiento, la innovación, el desarrollo de nuevos productos y la conquista de nuevos mercados.

La experiencia en otras regiones del mundo, ha mostrado los beneficios del establecimiento de acuerdos de cooperación y de alianzas entre empresas pequeñas. Su potencial de desarrollo puede aumentar si logran llegar a acuerdos en los que se superan intereses individuales y se buscan los medios más adecuados para alcanzar estándares de calidad, de trabajo y de diseño que son estimulados, gracias a procesos de competencia y cooperación y no en base al aislamiento. Es cada vez más reconocida la importancia que tiene la comunicación, la relación efectiva entre las empresas, la organización empresarial en la promoción de los productos (mediante ferias, exposiciones, etc.) en la conquista de nuevos mercados nacionales e internacionales sin que por ello se pierda la independencia y la capacidad de progreso.

Será importante superar los temores y cambiar la forma de concebir los negocios, buscando una mayor participación y comunicación con otros empresarios, con el fin de encontrar las

ventajas que pueden derivarse de las agrupaciones o asociaciones. Esto, además posibilitará el desarrollo económico regional, manifestándose en mejores niveles de vida. En suma, las empresas se encuentran entre dos posibilidades: aislarse o aliarse.

Referencias

- Badaraco, J.L. (1995). Business ethics: The view from the Frenches. *California Management*, 2(37), 27-35.
- Bueno, E. y Morcillo, J. (1994). *Fundamentos de economía y organización industrial*. España: McGraw Hill.
- Bleeke, J. (1992). *Collaborating to compete; using strategic alliances and acquisitions in the global marketplace*. USA: David Ernst.
- Coase, R. (1972) *Industrial organization: A proposal for research*. Nueva York: National Bureau of Economic Research.
- Chesnais, F. (1988). Technical cooperation agreement between firms. *Organizational Research Methods* 3(5), 4-12.
- Dussel, P. (2002), *La micro, pequeña y mediana industria en México: condiciones y retos, en Centro de Estudios Estratégicos Nacionales. México 2010. Pensar y decidir la próxima década*. México: Limusa.
- García De Alba, J. (2003), *Rentabilidad Económico-Social de las Alianzas*. México: Nafin,
- Humphrey, J. y Schmitz, H. (1995). *Principios para la promoción de grupos de redes de pequeñas y medianas empresas*. Inglaterra: Universidad de Sussex.
- Jarrillo, J. y Martínez, E., (2000). *Estrategia internacional*. España: McGraw-Hill.

- Kanter, R. (1990). *Cuando los gigantes aprenden a bailar*. España: Plaza y Janés.
- Kinichi, O. (1993). *Rebuilding a nation: Breaking away from insular and backward*. Japón: Times Inc.
- Mariti, P. y Smiley, R. (1983). Cooperative Agreements and the Organization of industry. *The journal of Industrial Economics*. 21(1), 21-35.
- Pérez, L. (1997), Matrimonios por conveniencia, Informe Especial, Alianzas Estratégicas. *Expansión*, 29(731), 80-86.
- Perroux, F. (1987). *La Creación colectiva en la economía de nuestros tiempos*. México: UNAM.
- Porter, L. R (1995). *Guía de las alianzas en los negocios*. México: CECSA.
- Porter, M.E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Argentina: Javier Vergara Editor.
- Puertas, A. (1997). La telaraña de las alianzas globales. *Expansión*, 29(718), 4-29.
- Ramírez, M. (1999). Megafusiones, la unión hace la fuerza. *Mundo Ejecutivo* 35(241), 34-43.
- Rendon, A. (1995). Estrategias de competencia de los grupos de capital privado nacional en la década de los 80. Tesis de maestría en Ciencias Económicas, UACPyP del CCH, UNAM. México.
- Rico, G. (1997). Del centralismo a la regionalización. *Expansión*, 29(728), 32-44.
- Ricotta, E. (1988). Acoordi di collaborazione: Strumenti flessibili per strategic globali. *Journal Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 12(2), 40-56.

Rojas, L. (1999). Aerolíneas, los cielos se cubren de alianzas.
Mundo Ejecutivo 34(239), 74-88.

Stigler, G. (1998). The organization of industry. University of
Chicago Press. Periódico: El Financiero, 18 de noviembre
de 1998. El Financiero, 30 de diciembre de 1998.

5

Alternativas de permanencia y crecimiento de la industria maquiladora electrónica en la zona metropolitana de Guadalajara, Jalisco

Francisco Ernesto Navarrete Báez

Introducción

La ciudad de Guadalajara, Jalisco, desde los años 60 se vio muy favorecida por varias empresas transnacionales, principalmente del giro electrónico, que decidieron ubicar sus instalaciones de manufactura dentro de esta zona. Podemos mencionar, las desarrolladoras de equipo fotográfico, de computación a gran escala, de producción de impresoras de matriz de puntos y ensamble de microcomputadoras (antecedente de las computadoras personales), por mencionar algunas. Todas ellas lograron desarrollar varios productos que serían vendidos en todo el mundo. Aunque incipiente en un principio, estas industrias lograron fortalecerse y crecer a lo largo del tiempo, muchas de ellas aún persisten y se siguen robusteciendo.

A mediados de la década de los 90, la región de Guadalajara se convirtió en el foco industrial electrónico por excelencia del país. Las grandes empresas de desarrollo de tecnología

electrónica voltearon su vista hacia esta zona. Desde los años 60 y 70 se instalaron empresas como IBM de México, en el corredor industrial de El Salto, Kodak Mexicana, ubicada en Zapopan, o bien Motorola, localizada en las cercanías del poblado de El Colli Escobar (1986). A mediados de los 70 se instaló Hewlett Packard de México, en Zapopan, con su primera planta de microcomputadoras y de impresoras de matriz de punto. Otro grupo de empresas se interesaron en instalarse en la zona metropolitana de Guadalajara durante los 80 y principios de los años 90. La mayoría de éstas, como proveedoras de las grandes firmas de productos electrónicos.

A partir de estos antecedentes y de acuerdo al Plan Estatal de Desarrollo de Jalisco (1995-2001), y en base a la situación económica del país que se vivía en esos tiempos, donde las tasas de interés se elevaron por encima del 50%, y el peso sufrió una devaluación con respecto al dólar de más del 60%, muchas empresas vieron limitadas sus operaciones, por las deudas contraídas en dólares, el encarecimiento de materia prima y la contracción del mercado de consumo, cerrando sus instalaciones algunas de ellas, y el recorte de personal. La economía se vio limitada y restringida, había poco dinero circulante y mucha especulación. Basado en este escenario, este Plan Estatal de Desarrollo tomó cierta orientación y buscó atraer empresas del giro electrónico que pudieran reactivar la economía de la región, contando con la infraestructura que se tenía en la zona, y con la experiencia que de ésta había emanado.

Parte de la información que aquí se presenta está basada en entrevistas personales que se hicieron a dos grandes

maquiladoras electrónicas de la región, cuyo objetivo fue conocer de primera instancia qué estaba pasando en su interior. La metodología para la primera maquiladora fue conversar con dos personas de los Departamentos de Recursos Humanos y Relaciones Públicas, donde se les preguntó concretamente qué planes de acción a corto y mediano plazo tenían para ser competentes frente a la amenaza mundial, qué políticas se estaban implementando y qué proceder tenían las mismas. También se pidió autorización para entrevistar a aproximadamente diez operarios de línea con más de 2 años de antigüedad, con preguntas relacionadas con la motivación hoy en día, en base a las nuevas políticas organizacionales, con respecto a cuándo entraron a laborar, qué cambios significativos observaban y cuáles eran sus expectativas de empleo. Ambas se realizaron entre finales del año 2007 e inicios del 2008.

Para la segunda maquiladora se entrevistó a alrededor de cinco ex-empleados que habían permanecido trabajando con base por más de 10 años. Se hicieron preguntas relacionadas con la situación por la cual habían sido despedidos, y si volvieron a ser recontratados, para hacer casi las mismas actividades, por un tercero. Así mismo, se les cuestionó sobre sus perspectivas actuales ante el empleo. Estas entrevistas fueron hechas en el año 2003, meses después de ocurridos estos cambios.

Todas estas entrevistas se hicieron con la metodología de preguntas abiertas donde se permitiera al entrevistado responder libremente. Las entrevistas a operarios se hicieron bajo el permiso y consentimiento del Departamento de Recursos Huma-

nos. En todas las encuestas se ha guardado la confidencialidad de las respuestas y se han mantenido anónimas.

Instauración de El Valle del Silicio Mexicano

Clave fueron los años 90, donde se firmaron múltiples acuerdos estatales y municipales con distintas firmas manufactureras, la mayoría del giro electrónico. El propósito inicial fue atraer a estas empresas para que generaran puestos de trabajo, tanto directos como indirectos, a cambio de ciertas facilidades que otorgaban los distintos gobiernos. El ingrediente más atractivo que se planteó, y aún sigue vigente, es la cercanía con el mercado más grande de consumo: los Estados Unidos de América, ubicado a no más de 24 horas de entrega vía terrestre. Cerca del 90% de las exportaciones que realiza nuestro país se dirigen a este mercado, y el sector de productos electrónicos no es la excepción.

Otra ventaja atractiva es la clasificación del salario con base al INEGI (2008), dentro del tabulador de los salarios mínimos generales federales, donde Jalisco está clasificado como zona B (actualmente de \$53.26 pesos diarios¹), lo que lo hace altamente competitivo con respecto a otras zonas industriales del país, como pudieran ser la Ciudad de México, el Estado de México o las ciudades fronterizas del norte, cuyo salario mínimo está ubicado en la zona A (\$54.80 al día). Entendiendo a estos salarios mínimos generales como el punto de partida para salarios de obreros dentro de las maquiladoras, donde actualmente, en esta región, el salario de un operario oscila entre \$70 y \$100 pesos diarios.

1 / De acuerdo al Diario Oficial de la Federación publicado el 23/diciembre/2008.

De acuerdo con los datos provenientes del Gobierno del Estado de Jalisco (2007), la zona metropolitana de Guadalajara cuenta con una infraestructura adecuada: un aeropuerto internacional, autopistas que conectan con las principales ciudades del país y puertos fronterizos. Además de estar situada a sólo 3 horas del puerto de Manzanillo, la entrada marítima principal de productos asiáticos.

Otro factor importante que hay que destacar es que, a principios de los años 90, se produjo el fenómeno a nivel mundial de aplicación a gran escala de la administración de los denominados niveles de fabricación, donde el “dueño” del producto, o desarrollador de una patente, conocido como OEM, (*Original Equipment Manufacturer*), ya no sería más el fabricante de su propio producto, sino que el proceso productivo sería entregado a un tercero que es un especialista en la fabricación a grandes volúmenes, aprovechando las economías de escalas interiores y la mano de obra intensiva y barata, denominado Manufactura Contratada (MC), o Maquiladora (Navarrete, 2004).

De esta forma, el objetivo principal de los gobiernos locales, sería atraer a grandes maquiladoras a nivel mundial, donde se produjeran fuertes volúmenes de productos finales o subensambles electrónicos que alimentaran principalmente al mercado estadounidense. Se tomó como ancla a las empresas establecidas y estables, y que además seguían este modelo de fabricación (a excepción, en esos tiempos, de IBM de México). La principal producción ha sido la de tarjetas electrónicas bajo la Técnica de Montaje Superficial, conocida comúnmente en el medio como SMT (*Surface Mounting Technology*).

Con todos estos antecedentes, decenas de empresas electrónicas se instalaron en la región, principalmente en la Zona Metropolitana de Guadalajara. La tabla 1 muestra las principales empresas maquiladoras del giro electrónico que se instalaron en la zona, incluyendo algunos datos importantes como número de empleados, participación, productos finales, situación actual y trabajo realizado en las mismas.

Tabla 1. Industria maquiladora electrónica en Guadalajara

Nombre	País de procedencia	Año de inicio	Número de empleados	Número de trabajadores	Observaciones
Solelectron (*)	EUA	1997	5,100	4,050	
Yamaver	EUA	1996	450	380	Subcomponentes electrónicos
Dovatron	EUA	1996			Comprado y cerrado por Celestica
Flextronics	EUA	1997	14,000	11,400	
Jabil circuit	EUA	1997	3,500	2,950	
LiteOn (antes Natsteel)	Taiwan	1997			Cerrado en 2001
Universal Scientific Industrial	EUA	1998	850		Cambió de razón social por Mexico Scientific
Avex Electronics	EUA	1998	500	425	
Mexikor	España	1998	830	760	
Benchmark	EUA	1999	1,200	1,000	

Omni	Singapur	2000				Cerró operaciones locales en 2002
Sanmina (antes SCI)	EUA	1992	4,200	3,700		Incluye 4 campus en ZMG
Foxcom	China	2002	150	120		Operando en las instalaciones de HP
USI Electronics	Taiwan	1999	410	375		Valor estimado
Pemstar	EUA	1999	1,800	1,250		Cerró operaciones locales en 2004
Celestica	Canadá/EUA		5			Sólo tratos comerciales
Poder Digital	Mex/EUA	2000	350	310		Estimado a dic. 2003
Telect	EUA	1997	230	195		
SERIIIE	EUA					No proporcionado
VOGT Electronics	Alemania	2001	60	45		
Mexico Scientific	México	2002	80	65		Reciente operación
Totales			33,175	26,915		

Fuente: A partir de Cadelec (2003), Canieti Occidente (2003), Dussel (2003), SEPROE Jalisco (2003), Secretaría de Economía (2003) y entrevistas a empleados de distintas maquiladoras 2003-2005. (*) Antes de la fusión con Flextronics y Solecron en septiembre de 2007.

Las empresas instaladas en esta región han hecho sinergia y atraído a un gran número de proveedores de materias primas. Para 2003, la cantidad de trabajos directos es bastante considerable (33,175), lo que contribuyó fuertemente a solidificar este

rubro y que otras invirtieran en esta zona. Desafortunadamente muchas de ellas, han cerrados sus puertas y el número de empresas maquiladoras electrónicas se ha reducido.

La región se autonombró como el Valle del Silicio en México, ya que poseía, según Dussel (2003), la producción de más del 50% de artículos electrónicos que generaba el país entero. Además de equipararse, en cierta forma, con la famosa zona en el área del norte del estado de California, en Estados Unidos. La tabla 2 nos da un mejor panorama a nivel nacional de esta situación:

Tabla 2. Comportamiento de la industria maquiladora electrónica a nivel nacional

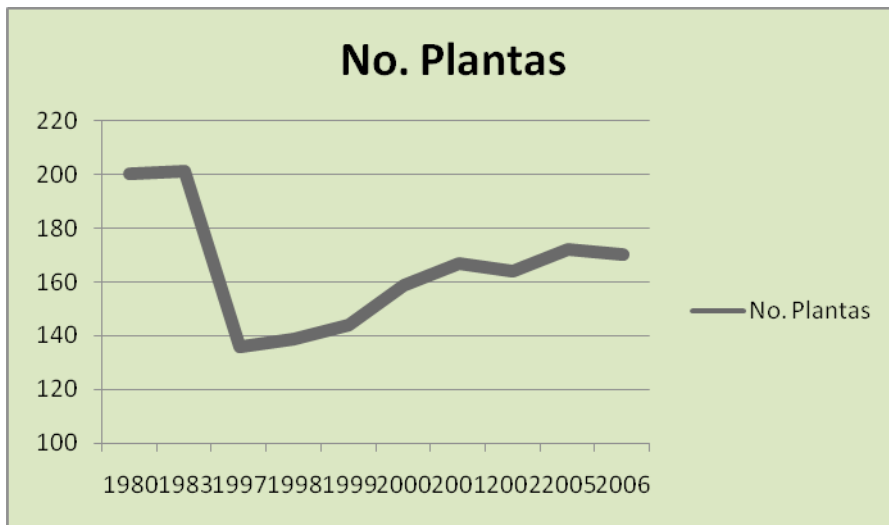
Año	Número de plantas establecidas	Personal contratado
1980	200	61,393
1983	201	71,163
1997	136	86,014
1998	139	89,714
1999	144	94,001
2000	159	104,648
2001	167	92,253
2002	164	90,992
2005	172	116,719
2006	170	127,614

Fuente: INEGI (2007)²

2 / Los datos obtenidos en la base de datos de INEGI contempla el rubro: ensamble de maquinaria, aparatos y artículos eléctricos y electrónicos.

Podemos observar en la gráfica 1, que el número de empresas maquiladoras electrónicas tuvo un descenso muy significativo en la segunda mitad de los 90, ya que muchas habían cerrado sus operaciones, debido a la crisis económica suscitada en 1995. Después vemos un repunte muy importante hasta mantenerse por arriba de las 150 plantas operando en la zona y que a partir de ahí se ha mantenido casi sin variaciones. Algunas han cerrado, pero a su vez, otras se han instalado.

Gráfica 1. Número de maquiladoras electrónicas instaladas en México



Fuente: INEGI (2007)

En la gráfica 2, podemos observar que el número de empleos ha ido en aumento, a pesar del número de plantas que ha cerrado sus puertas, se ha mantenido estable en los últimos años. Comenzando en los 80 con un poco más de 60 mil puestos,

mantenerse alrededor de los 90 mil para el año 2000, y ahora tener cerca de los 130 mil. Esto implica que las maquiladoras electrónicas han robustecido sus procesos y han tenido mayor participación en este negocio a nivel mundial, lo que indica mayor demanda de mano de obra intensiva y la creación de más puestos de trabajo en los últimos seis años.

Gráfica 2. Personal contratado en las maquiladoras electrónicas instaladas en México



Fuente: INEGI (2007)

Antes de continuar este análisis, es importante tratar de definir qué es la industria maquiladora y sobretudo la industria maquiladora electrónica. No existe una sola definición, los distintos organismos que la regulan, componen o la estudian,

no se han podido poner de acuerdo. Encontramos definiciones de la Secretaría de Promoción Económica de Jalisco (SEPROE), de la Cámara Nacional de la Industria Electrónica, de Telecomunicaciones e Informática (CANIETI), la Cadena Productiva de la Electrónica, A.C. CADELEC, la Secretaría de Economía, y el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).

Tratando de ubicar y limitar al objeto de estudio, podemos ver que, de acuerdo con De la O (2002), la industria electrónica de la zona metropolitana de Guadalajara se vuelve compleja y poco cohesionada para su estudio. Partiremos entonces de estudiar y analizar sólo a las empresas maquiladoras que generan productos electrónicos, ya sean componentes o productos finales. Y definiremos como maquiladora, a las empresas de manufactura contratadas por un OEM, o sea, terceros que le fabrican y distribuyen a una marca original. En resumen, se considerarán a empresas sin importar su esquema legal, sino de acuerdo a que maquilen un producto final o elaboren componentes electrónicos para un OEM.

El negocio electrónico y la industria maquiladora electrónica en el siglo XXI

La industria maquiladora electrónica surge a finales de la década de los '90, donde empezó a ser muy fuerte la propuesta competitiva que tenían otros países maquiladores en el mundo. Debemos recordar que Europa del Este, con la desintegración de la Unión Soviética y su régimen, decide competir con mano de obra intensiva y barata. Así, muchos de estos países

abrieron sus puertas, como lo había hecho México anteriormente, a grandes firmas maquiladoras mundiales, principalmente en Hungría, Checoslovaquia, Rumania, Polonia (antes de entrar a la Unión Europea), Moldavia, entre los principales países. El mercado de Europa, y bajo la idiosincrasia misma del europeo, sigue siendo abastecido por productos y componentes electrónicos manufacturados por países europeos. México comenzó a perder terreno en las exportaciones hacia Europa. En el mercado oriental, China empezó a quitarle mercado a México, no sólo en la industria electrónica, sino en otras más como la textil y el calzado, que golpearon fuertemente a la región. Muchas plantas maquiladoras y OEM trasladaron su producción hacia China, a la vez, otros países asiáticos también quitaron grandes negocios, como Taiwán, Tailandia, Indonesia, Filipinas y últimamente, la India.

Sin políticas federales claras de comercio, una ley fiscal con múltiples obstáculos, que para tratar de evitar o reducir el contrabando, desaceleró y golpeó el ritmo de trabajo de las maquiladoras; con un gobierno estatal y municipal rebasados, al no poder retener a estos grandes corporativos, decenas de empresas en la región se vieron obligadas a cerrar. Las pocas que permanecieron, redujeron su volumen de producción casi al 50%.

Este fenómeno, que comenzó en la segunda mitad de los años 90 y llegó a su pico máximo en el año 2000. Ocasionó que, según datos de INEGI (2006), de haber 3,600 maquiladoras instaladas en el país, se redujo a 2,700, un 25% menos. De generar más de 1 millón 300 mil empleos directos, en el año 2000 decayó

a cerca de 1 millón 50 mil (casi 20% menos empleos). En el caso del Estado de Jalisco, se registró una disminución de 125 a 90 plantas, más del 25% fueron cerradas, y relacionado con el empleo disminuyó de cerca de 45 mil empleos a únicamente 31 mil empleos (una disminución de casi 30%) al año 2000.

Estos cambios golpearon la economía de la región. El período que siguió al año 2000, fue de ajuste, principalmente a la baja. Aunque algunas maquiladoras electrónicas se mantuvieron en pie, otras cerraron. Algunas se vieron obligadas a disminuir sus fuentes de empleo a más de la mitad. Si en 1998, la maquiladora electrónica más grande de la región dio empleo a más de 12 mil trabajadores, ésta misma, el año pasado, no llegaba a más de 2 mil empleos, o sea que se redujo hasta un 15% de su capacidad empleadora.

Grandes proyectos se vinieron abajo, como ejemplo más notorio, se tiene a la consola de videojuegos *Xbox* de Microsoft. El plan original era elaborar 8 de cada 10 videojuegos *Xbox* que hubiera en el mundo (el otro 20% se haría en una planta de Europa del Este). De acuerdo a las entrevistas que se hicieron a distintos trabajadores³, el proceso de arranque fue muy demandante, fue casi un año que los cientos de trabajadores asignados a este proyecto estuvieron laborando a marchas forzadas de 14 o 15 horas al día, incluyendo fines de semana, para que quedara listo el arranque en las fechas acordadas. Se instalaron más de 18 líneas de ensamble en 3 turnos 7 días a la semana. En teoría, éste sería el proyecto de mayor envergadura hecho jamás en Jalisco. Pero ¿qué pasó? Que no duró más de un año activo en la planta de esta ciudad. A los 10.5 meses, se

3 / Se entrevistaron a trabajadores con mandos intermedios: 2 ingenieros de procesos, 2 ingenieros de producto, 1 supervisor de línea y 3 ingenieros de calidad.

tomó la decisión de que el negocio completo se trasladara a China, no importando las consecuencias que esta decisión tuvo sobre la región. De acuerdo con las entrevistas realizadas al Departamento de Personal de esta maquiladora, más de 4 mil empleados fueron despedidos, sin la posibilidad de reubicarlos; decenas de proveedores locales y de otras regiones, donde muchos habían ampliado sus instalaciones para abastecer a este negocio, se vinieron abajo. No hubo ningún intento por hacer que se detuviera. De la noche a la mañana ya no existía, y esto fue un duro golpe al Valle de Silicio en México.

Desarrollo del concepto de *clusters*

Se han planteado varias opciones de solución a este grave problema. Una alternativa de solución a esta salida intempestiva de empresas maquiladoras en la región de Jalisco, fue el tratar de desarrollar los denominados *Clusters*.

Se habló mucho, por varios medios, del intento y fortalecimiento de los denominados *Clusters* que no son otra cosa, según Bueno (2005), que agrupar a los distintos productos y proveedores, para que se protejan entre sí en cuanto a producir y consumir los propios artículos generados. Basado en protección del Estado, una o varias empresas anclas, que incluye a grandes OEM, donde hay un estímulo a una red de proveeduría endógena en manos el Gobierno y empresarios extranjeros residentes en México, planta productiva diversificada y con políticas de reducción de costos, basada en convenios de grandes consumos. Por lo tanto, al realizar estos *Clusters*, el mercado regional, y por lo tanto, la planta laboral se vio fortalecida y segura. La realidad en la región de Jalisco, es que, no se ha

podido establecer ningún *Cluster* como es debido. Los distintos gobiernos (federales, estatales y municipales), han convocado a las empresas, a través de sus representantes en las cámaras o gremios para establecerse como *clusters*, pero la realidad es que no ha habido un acuerdo. Desafortunadamente, cada quien vigila sólo sus intereses organizacionales y personales, y poco o nada les interesa la región y su fortalecimiento.

Los pocos intentos hechos, sólo han beneficiado al promotor, al ser él quien establece las condiciones de operación, fechas de realización y duración, lo que ha hecho imposible su permanencia. Esta situación ha provocado que pierdan terreno local, llegando algunas a trasladarse a otras regiones.

Ejemplos verdaderos de *Clusters* existen en China, India, Irlanda y Taiwán, como países dedicados principalmente a la maquila, pero tenemos casos de *Clusters* mexicanos con mucho éxito como son los de la industria automotriz, el de la cuenca Toluca, Lerma y Puebla, con más de 30 años (Bueno, 2005). También el *Cluster* automotriz de la zona norte del país, en la denominada cuenca Ramos Arizpe, Saltillo y Monterrey, con más de 15 años operando a grandes niveles. Esto significa que los *Clusters* pueden ser una alternativa de solución para estabilizar la industria manufacturera y por lo tanto, la planta laboral, y que México bien puede adoptar este esquema en cualquier localidad y en cualquier ramo industrial, pero quizá falte voluntad de hacerlo.

El último gran impacto a la industria de la electrónica de la región, fue el cambio estructural hecho por el IBM de México, en el año 2001, cuando decidió sacar su manufactura integral al

esquema de nivel de fabricación por una maquiladora. IBM se convirtió, por razones financieras, en una planta costosa, inoperante y lenta a responder a las necesidades actuales. Se tomó la decisión de que los productos elaborados internamente los hiciera un tercero, en las mismas instalaciones, pero a un costo más razonable. Negocios monopólicos como los lectores de disco duro (conocidos como *Sliders*) hubieron de ser vendidos a su más grande competidor, debido a su inoperatividad, a los altos costos e incompetencia para incrementar la eficiencia de producción. Pero ¿qué pasó con los miles de empleos –normalmente seguros y duraderos – que había generado? Hubo grandes recortes de personal, muchos de éstos con casi treinta años de antigüedad, decenas de trabajadores que estaban a punto de conseguir su jubilación por antigüedad. De acuerdo con las entrevistas que se hicieron con algunos de estos empleados en el 2003, se nos comentó que fueron recontratados por la maquiladora que contrató IBM, para hacer las mismas actividades que venían haciendo, pero con un salario 3 veces menor al que tenían, con mayores responsabilidades y con menos recursos para hacerlo. Hoy en día, se conservan en esta planta la mitad de los empleos que alguna vez generó. La mayoría bajo el esquema de maquiladora o subcontratación. Cabe mencionar que hubo un crecimiento importante en los últimos 5 años en cuanto al negocio de desarrollo de software, donde se emplea a más de 1,000 empleados, pero la mayoría bajo el esquema de subcontratación por agencia.

Escenario actual de la industria electrónica nacional

Los intentos por reactivar esta industria han sido varios, se ha visto y se debe reconocer el interés y participación por parte de los gobiernos, y de las mismas maquiladoras ubicadas en la región para su resurgimiento. Ha habido negocios que han llegado muy fuertes, pero no han perdurado. Los equipos de trabajo siguen desarticulados y las reglas del negocio siguen cambiando, desafortunadamente en contra de las políticas que se siguen en la región.

Varias maquiladoras cerraron sus puertas, otras se fusionaron o fueron compradas por una mayor. Otras tienen más del 50% de su capacidad de producción ociosa, y muy pocas están trabajando alrededor del 75% de su capacidad, que se entendería como buena. No es debido a una recesión, sino que la producción se ha trasladado a otros países, debido a su gran competitividad de precios, como son la India, los países Balcánicos, y las ex repúblicas soviéticas pequeñas (Armenia, Georgia, Bielorrusia, etc.).

Hace un par de años se planteó en la región, y a nivel nacional, que no se trabaja competitivamente en cuanto a mano de obra, ya que la mexicana en promedio es cara con respecto a otros países; la tabla 3 muestra esto comparado con otros países, así que debemos competir con otros argumentos. Las iniciativas y esfuerzos se abocaron a fabricar productos más allá de la mano de obra mexicana intensiva y supuestamente barata. No más manufactura, y se acuñó el nombre de *Mentefactura*, o sea mano de obra intensiva, pero que aportara algo más que un simple ensamble, y no sólo ser un trabajador que sigue un

método de trabajo preestablecido, con un nivel educativo superior, capacitado y adiestrado para operar máquinas y equipos más complejos y por ende, mayor valor agregado al producto.

Tabla 3. Costos de salario por hora en dólares americanos

País	1976	1982	2000
Estados Unidos	3.35	6.50	19.50
Alemania	3.36	7.27	28.80
Japón	0.99	3.83	18.05
Francia	1.74	5.22	19.50
México	0.47	0.96	1.80
Taiwán	-	0.66	5.00
Singapur	-	1.02	7.60
Corea del Sur	-	0.95	5.30
Argentina	0.44	0.33	2.25
China	-	-	0.70
Bulgaria	-	-	0.60
Rumania	-	-	0.80
Rusia	-	-	1.00
Manufactura contratada EUA	-	-	11.00

Fuente: Bureau of Labor Statistics (2004)

De esta forma, tanto gobiernos como empresarios, se han dedicado a atraer nuevamente a OEM's que deseen desarrollar sus productos en la región. Sabedores que serían más caros en producirse, pero que su precio de venta y mercado los podrían justificar.

De acuerdo a De la O (2003), y a las entrevistas realizadas a empresarios de esta industria entre 2004 y 2007, muestran que la realidad es que la *Mentefactura* apenas empieza a dar frutos. Hay algunos negocios que sí han prosperado, y que siguen vigentes, otros se han mantenido, y algunos, desafortunadamente, ya cerraron.

La política privada y pública en el 2007: año clave para la industria maquiladora electrónica de Jalisco

Los intentos han sido muchos. Hay que reconocer el gran esfuerzo que están haciendo las plantas maquiladoras electrónicas de la región, a través de sus directores por tratar que los negocios se queden en esta zona.

El año 2006 fue cuando el mercado mexicano fue invadido por productos de procedencia china (Secretaría de Economía, 2007), en especial aquellos que han contenido algún componente electrónico: juguetes, videojuegos, televisores, reproductores de CD's, DVD's y celulares, entre otros.

La integración de manufactura es casi en su totalidad de origen chino, a través de un intermediario distribuidor, que legalmente, o lo peor, ilegalmente, desplazó a los manufacturados en forma total o parcial. Debido a esta invasión, y al revisarse que la mayoría de los productos eran ingresados al país legalmente, con el pago de impuestos y aranceles (Dussel, 2007), y no poder hacer casi nada ante este tipo de competitividad, los industriales de Jalisco, junto con el Gobierno Estatal y apoyados fuertemente por el Gobierno Federal (no olvidar que el Secretario de Economía Federal, provenía de Jalisco), decidió brindar

apoyo para reactivar la industria electrónica que en esos tiempos estaba pasando nuevamente por una baja muy pronunciada.

La tabla 4 nos muestra el desarrollo de la industria maquiladora en general en el Estado de Jalisco del año 2000 al 2006.

Tabla 4. Establecimiento de maquiladoras en Jalisco

Año	Núm. maquiladoras	Núm. empleados
2000	106	29,784
2001	122	29,412
2002	120	30,875
2003	116	30,855
2004	103	29,847
2005	94	45,056
2006	95	48,675

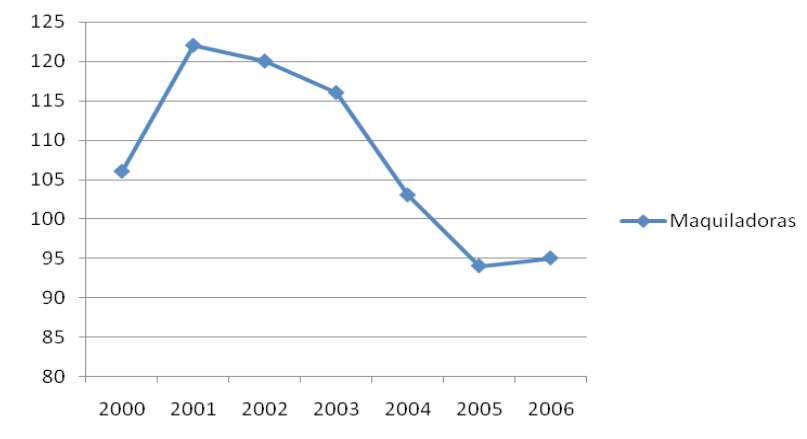
Fuente: INEGI (2007)

Podemos observar, en la gráfica 3 que, aunque ha disminuido el número de plantas maquiladoras en más del 10%, el número de empleados ha ido en aumento en casi el 65% a partir del año 2000, lo que refleja la estabilidad de las maquiladoras, donde se ha atraído más negocios y generado mayores volúmenes de producción, permitiendo contratar personal y los recorres masivos han casi desaparecido.

El por qué del aumento de personal, es muy similar a lo sucedido a nivel nacional, las maquiladoras se han robustecido fuertemente en todos sus procesos. Han experimentado grandes cambios a su favor, ya que el proceso de aseguramiento de la calidad y el tiempo de entrega de los productos se han ido

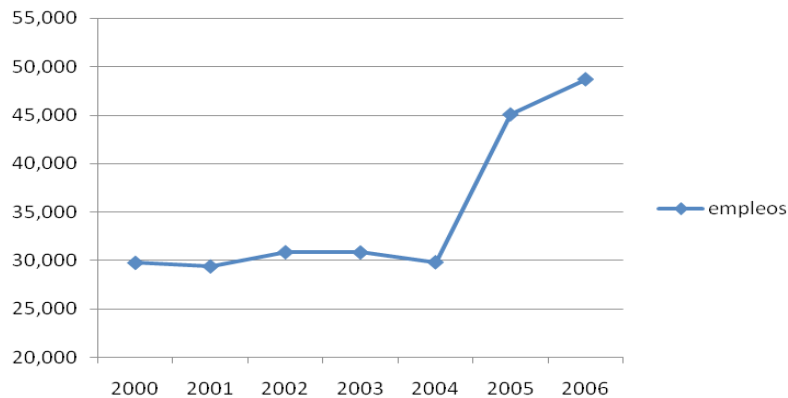
perfeccionando, lo que ha hecho que más OEM contraten con un mayor número de unidades a producir, por consiguiente, se ha necesitado mayor personal para atender esta demanda.

Gráfica 3. Maquiladoras establecidas en el Estado de Jalisco



Fuente: INEGI (2007)

Gráfica 4. Puestos de trabajo en maquiladoras establecidas en Jalisco



Fuente: INEGI (2007)

También hubo cambios importantes en la alta dirección de cada maquiladora, con personal que tiene una mejor visión de negocio, mejor conocimiento de los procesos, y hasta un cierto nivel de conciencia de tener que fabricar sus productos bajo un esquema competitivo; con sentido un poco más humano, donde le han dado un valor prioritario a su personal.

Los antiguos directores fueron reemplazados, ya que su mentalidad estaba ubicada cuando esta industria era muy generosa: sin competencia y con esquema de costos poco exigentes, sin poder adaptarse a las necesidades actuales

Para mediados de 2006 se planteó, a través de los distintos órganos que agrupan a estas maquiladoras, tener un esquema competitivo a nivel mundial, produciendo productos de mejor calidad, aplicando esquemas laborales de *Mentefactura*, orientando el reclutamiento, la selección y la capacitación del trabajador hacia métodos y procedimientos donde destaque la mano de obra calificada, basado en las competencias laborales y donde el trabajador, se sienta satisfecho, al ver que su trabajo, empeño y desempeño sean retribuidos.

Por parte de las áreas de procesos productivos, se reactivaron los esquemas ya conocidos, pero poco aplicados como: *Lean Manufacturing*, definida como una filosofía de gestión enfocada a la reducción de los siete tipos de desperdicio como son sobreproducción, tiempo de espera, transporte, exceso de procesado, inventario, movimiento y defectos (IMAI, 2000), logrando una reducción considerable de costos, mejorando la competitividad. Casi la totalidad de estas industrias maquiladoras electrónicas está trabajando con estas disciplinas en todas

sus áreas y la capacitación ha sido reorientada a todos los niveles para que todo trabajador sepa qué hacer y cómo evitar los desperdicios, obteniendo una reducción de costos en todas las áreas.

Otra aplicación que han seguido algunas maquiladoras electrónicas es el de *Seis Sigma*. De acuerdo al IMAI (2007) es un enfoque revolucionario de gestión que mide y mejora la calidad del producto, llevándolo a límites muy cercanos a la perfección⁴. Aunque no se han alcanzado las cifras idóneas, muchas están en niveles de calidad impensables todavía hace 5 años, donde la consecuencia mayor es la reducción de costos.

Estas herramientas de origen japonés son parte del trabajo y la vida diaria de estas empresas. Se han visto aplicaciones y conjugaciones de las mismas como *Lean Sigma*, servicio esbelto, *Kaisen*, Modelo Toyota, entre otras, que han servido como impulsores de empresas que comienzan a competir bajo estos esquemas de costos.

Además de estos dos cambios dentro de los procesos internos de las organizaciones, debemos agregarle otro no menos importante: un cambio en el desarrollo organizacional y humano de la empresa. Los Departamentos de Recursos Humanos capacitaron al personal con estas herramientas. Muchos empresarios no asimilaban qué era exactamente lo que estas técnicas japonesas podían brindar a sus empresas, fue necesario romper paradigmas laborales y administrativos de cómo hacer las cosas y cómo poderlas medir objetivamente, ya que el modelo tradicional de organización del trabajo (Taylorismo –Fordismo) no lo podía hacer.

4 / 6 Sigma, en términos de calidad significa llegar a tener sólo 3.8 partes defectuosas en un volumen de un millón de partes producidas.

Ahora se enfoca a incrementar la satisfacción del trabajador, bajo un esquema de competencia interna sana, buscando la retribución correcta; aunque no se han alcanzado los niveles deseados, ya hay un gran avance.

En cuanto a salario integrado, se busca otorgar un sueldo por encima (20%) de lo que marca el mercado regional, un paquete de prestaciones superiores a lo que marca la Ley Federal del Trabajo, como fondo de ahorro, porcentaje de prima vacacional superior, más horas de capacitación anual, servicio de comedor, transporte gratuito, caja de ahorro, y un plan de desarrollo integral para el trabajador a mediano y largo plazos.

Anteriormente no se podía ni siquiera contemplar estos avances, ya que todo este esquema de salario integrado encarecería los costos de producción, por lo que no se ofrecía, dejando como consecuencia niveles altos de rotación de personal, siendo superiores al 15%, según argumentaron los entrevistados, costos de reclutamiento, selección y capacitación de personal, paros o ritmos más lentos de producción, grandes lotes de desperdicio, material por retrabajar, clima organizacional débil, entre otros problemas.

Hoy en día, aunque no se han podido alcanzar los esquemas ideales, podemos observar que la rotación de personal ha disminuido a índices del 8% (casi la mitad), la capacitación produjo efectos inmediatos, ya que todos los trabajadores estaban en la misma sintonía y se podía trabajar en todas las áreas con estos procedimientos.

También se institucionalizaron encuestas de clima laboral en forma anual o semestral, permitiendo recopilar información

cualitativa fundamental para reorientar la administración. Se han tomado en cuenta muchas sugerencias y se ha visto reflejado dentro de la organización. También se han considerado los datos proporcionados por las encuestas de salida de los trabajadores que dejan por voluntad propia a la organización, con el fin de conocer las causas del abandono y corregir los errores.

Al entrevistar a algunos operarios, se puede notar la mejoría en cuanto a satisfacción de personal, se sienten más comprometidos con la organización, saben hacia dónde van y sienten que pueden tener crecimiento dentro de la misma. También observamos que su permanencia en la empresa es de más de dos años y que han ascendido de puesto al menos un escalafón (Navarrete, 2004).

Estas grandes directrices que se hicieron en todos los niveles y que comenzaron desde el año 2006 dieron resultados significativos e inmediatos en el 2007. Ya que según CANIETI y SEPROE (2007), el 90% de las Maquiladoras Electrónicas de la región han incrementado sus volúmenes de producción en al menos 25% y otras han llegado casi a duplicarse.

Las cuatro maquiladoras electrónicas más grandes de la región se han ampliado en los 2 últimos años, también en al menos 25% más de su capacidad (ya sea agregando más turnos de producción, más líneas de ensamble, o bien construido nuevas naves industriales). Lo que indica que, no sólo se han podido mantener los volúmenes de producción, si no que con estos incrementos han despertado el interés de grandes OEM.

Por otro lado, la contratación de personal, en especial de mano de obra calificada, se ha incrementado, de acuerdo a la

Secretaría del Trabajo Estatal y corroborado con datos del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) regional (2007) se han creado del 2006 al 2007 más de 15 mil nuevos puestos de trabajo sólo en esta tipo de industria.

Otro dato importante es que durante el año pasado se redujeron los emplazamientos a huelga a 4,403, de los cuales sólo 117 estallaron y 83 fueron desistidas, todas las demás fueron satisfactoriamente resueltas.

El gobierno estatal ha participado activamente desde hace varios años, a través de su Secretaría de Administración y su Departamento de Desarrollo de Personal y Capacitación, con múltiples cursos y seminarios de actualización, destacando las Jornadas para la Calidad, donde se invita a todo tipo de empresas a un costo muy bajo y financiable. Se ha invitado a destacadas empresas de capacitación y consultoría, haciendo un seguimiento personalizado a posteriori de cada empresa que así lo solicite, además de contar con fondos para su crecimiento.

Conclusiones

Hemos podido observar a través de este análisis longitudinal, que la Industria Maquiladora Electrónica de esta región se ha visto transformada a lo largo de más de 40 años, especialmente en la última década. Podemos decir que esta industria se ha reinventado para poder subsistir, de estar al punto del colapso y la desaparición, ha resurgido para volver a posicionarse. Aunque el camino todavía es largo, podemos asegurar que va por buen camino, se han alcanzado en todos los campos, especial-

mente en la reorganización empresarial, y la consideración del factor humano como pilar de su desarrollo.

¿Qué le espera para mantener su permanencia y contribuir con un crecimiento? Sus objetivos primarios están encaminados a la mega fusión. En el tiempo que se escriben estas líneas, hemos tenido conocimiento de la compra de Solectron por parte de Flextronics, donde se ha absorbido a más de 4 mil empleados, siendo en total 2 plantas bajo la misma razón social de más de 18 mil trabajadores, sin duda, la de mayor envergadura de esta zona. Por otro lado, también se dio la compra de la empresa electrónica Siemens-VDO por parte del gigante alemán Continental, que agrupará a uno de los mayores productores de partes automotrices electrónicas del continente.

Con estas fusiones podemos ver una mayor competitividad y compatibilidad de procesos y generación de productos, lo que hará que se consolide este sector, y por supuesto, mantener los altos índices de calidad que ha distinguido a la región y no olvidar la política de reducción de costos permanentes en todas las áreas.

Por último, se deberá trabajar mejor en la consolidación de los *clusters*, ya que éstos no han respondido adecuadamente y su misión por la cual fueron creados, no se ha llevado a cabo. Se necesita mayor participación e involucramiento por parte de todos los responsables de los mismos.

Referencias

Bueno, C. (2005). *Trayectorias diferenciadas en la articulación global/local en la industria automotriz*. México: Congreso de

- Translocalidad CASCA & UADY; Universidad Autónoma de Yucatán.
- De la O, M. E. (2002). *Innovación tecnológica y clase obrera*. México: Porrúa.
- Bureau of Labor Statistics. USA (2005). En www.bls.gov
- CADELEC (2006). En: www.cadelec.com.mx.
- Dussel, E. (2003). *La industria electrónica en México*. México: Universidad de Guadalajara.
- Escobar, A. (1986). *Con el sudor de tu frente*. México: El Colegio de Jalisco.
- Imai, M. (2000). *Kaizen the key to Japan's competitive success*. Estados Unidos: Random House Business.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática INEGI (2003-2007). En: www.inegi.gob.mx.
- Navarrete, F. (2004). *Estudio de la calidad de vida laboral en la industria electrónica de la zona metropolitana de Guadalajara*. Tesis de doctorado en Ciencias del Desarrollo Humano. Guadalajara: UNIVA.
- Navarrete, F. (2005). *Entrevistas personales realizadas a trabajadores de la industria maquiladora electrónica de la zona metropolitana de Guadalajara de 2003 a 2005*. México.
- Navarrete, F. (2005). *Entrevistas personales realizadas a distintos departamentos y agencias de contratación de personal de la industria maquiladora electrónica de la zona metropolitana de Guadalajara de 2003 a 2005*. México.
- Plan Estatal de Desarrollo Jalisco. (1995). *Plan Estatal de Desarrollo de Gobierno del C. Ing. Alberto Cárdenas 1995-2001*. México.

Salarios Mínimos Generales de México y por zona (2005-2007). En: <http://www.conasami.gob.mx/Archivos/TABLA%20DE%20SALARIOS%20MÍNIMOS%20PROFESIONALES/2006.pdf>.

Secretaría de Economía (2005-2007). En: www.economia.gob.mx.

Secretaría de Promoción Económica Jalisco (2004-2007). En: <http://seproe.jalisco.gob.mx/index.html>.

6

Algunas reflexiones en torno al concepto del liderazgo *

José Luis Pariente Fragoso

Introducción

No cabe duda que el liderazgo es un asunto de moda, y no sólo en los ámbitos administrativos, gerenciales u organizacionales. Permítaseme ilustrar lo anterior con un ejemplo muy simple: Una búsqueda rápida en Amazon.com arrojó 266,099 resultados para libros que contuvieran en su título la palabra “leadership”, mientras que una consulta similar en Google arrojó la cifra de 186 millones de referencias para el término en inglés mientras que los resultados en español de la palabra “liderazgo”, arrojaron poco más de diez millones de ligas¹. Esta diferencia en español

* El presente capítulo es una versión revisada y actualizada de una conferencia dictada por el autor en la III Cátedra CUMEX Agustín Reyes Ponce, en la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, y posteriormente presentada como ponencia en el XIII Congreso Internacional de Contaduría y Administración, en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM.

1 / Como es obvio, aquí también cabe hacer la aclaración de que la búsqueda en Google incluye desde publicidad de productos con características místicas y religiosas hasta innumerables ofertas de cursos y seminarios sobre el tema.

es tan notoria que la consulta en la oferta de una conocida librería en línea de la ciudad de México, sólo arrojó 125 títulos que contuvieran la palabra “liderazgo”, aunque hay que hacer la aclaración que un buen número de ellos son más “chatarra administrativa” que investigaciones serias sobre el tema.

Lo anterior nos permite también insistir en los orígenes anglosajones del término. De acuerdo con Bass (1990:11), si bien el término *leader* existe en el idioma inglés desde el año 1300, la palabra *leadership* no apareció en dicho idioma hasta la primera mitad del siglo XIX, en escritos relacionados con la influencia política y el control del Parlamento Británico.

En español, la consulta de la palabra “liderazgo” en el diccionario de la Real Academia Española (2008) nos remite a la palabra “liderato”, que significa “condición de líder”; por lo que es necesario ir a la palabra “líder”, misma de la que se indica que proviene del inglés *leader*, guía y que define como “Persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora.”

El problema del constructo

Si bien las definiciones en los diccionarios nos orientan acerca del concepto general de un término utilizado en el habla común, no nos precisan de manera clara su significado, y menos aún podemos usarlo como tal para efectos de investigación en donde, de acuerdo a los cánones, necesitamos no sólo precisar las variables que lo componen, sino, además, hacerlas operativas. Ya desde hace varias décadas, Stogdill (1974:259) advertía que “existen tantas definiciones de liderazgo como personas que han intentado definir el concepto”, por lo que en vez de

tratar de escoger alguna en particular, trataremos mejor de centrar la atención en las características o elementos que parecen estar presentes en la mayoría de las que pueden consultarse en cualquier texto especializado acerca del tema.

A las imprecisiones anterior podemos también añadir lo que algunos autores han denominado “la fútil disputa” entre el liderazgo y la gestión o la administración. El “Good guy” (v.g. líder) contra el “Bad guy” (v.g. administrador), “distinción que es una noción romántica y que no ayuda en nada.” (Rost, 1991, citado por Jackson, 2005). Distinción por cierto reforzada por uno de los más reconocidos y respetados especialistas en el tema (Bennis, 1994) y autor también de una de las frases más conocidas y que mejor resumen este discutido punto: “los administradores hacen correctas las cosas, mientras que los líderes hacen las cosas correctas” (Bennis and Nanus, 1985:21), aunque ya Zaleznik desde 1977, con su famoso artículo publicado en la *Harvard Business Review*, había delegado a los administradores los papeles más mecánicos y rutinarios del proceso al afirmar que los líderes se ocupan de la visión y la dirección de los cambios, mientras que los administradores se encargan de monitorear los avances y resolver problemas.

Sin embargo, y a pesar de la abundante literatura en la que se ha discutido el tema, la distinción entre los dos conceptos es aún difusa. A fin de cuentas, y como opinan otros reconocidos expertos en el tema, el liderazgo es, o debería ser, un papel fundamental del administrador (Drucker, 1955; Mintzberg, 1975).

Así las cosas, y con objeto de llegar a un mejor entendimiento del término, trataremos de hacer una somera descripción de las principales teorías tradicionales que han tratado de explicar el fenómeno y resumir los resultados que las investigaciones han arrojado al respecto de cada una de ellas para, en un apartado posterior, revisar las tendencias más recientes y sus posibles implicaciones para la investigación.

Teorías tradicionales acerca del liderazgo

Con objeto de llevar un orden en la descripción, daremos un breve repaso a las teorías tradicionales agrupándolas en las siguientes grandes categorías:

- El gran hombre y el carisma
- La teoría de los rasgos y las habilidades
- El comportamiento de los líderes y los estilos de liderazgo
- El liderazgo situacional y los modelos normativos para la toma de decisiones
- Modelos contingentes
- Modelos transaccionales y liderazgo transformacional

La teoría del gran hombre. El carisma

Los líderes nacen, no se hacen, y surgen cuando existe una necesidad de ellos. Esta idea del gran hombre predominó en los estudios iniciales del liderazgo y se relacionó estrechamente con el concepto del carisma, palabra de origen griego (χάρισμα), que significa “don del cielo”. El gran hombre, el líder, ya venía dotado de esa mística cualidad que lo hacía ser distinto a los demás mortales y le otorgaba la capacidad de dirigirlos. Se centró en el

estudio de las grandes figuras de la humanidad, por lo general, de carácter religioso, político o militar.

Max Weber (1964), al hablar de los tipos de dominación, en su obra póstuma *Economía y sociedad*, contempló la carismática como una de las tres formas básicas de autoridad, junto con la tradicional y la racional-legal. De acuerdo con Weber, el carisma es una cierta cualidad de una personalidad individual, por virtud de la cual es considerada aparte de personas ordinarias y tratada como dotada con poderes o cualidades sobrenaturales, suprahumanas o al menos específicamente excepcionales.

La teoría de los rasgos y las habilidades

Relacionada con la teoría del gran hombre, supone que las personas nacen con ciertas características o rasgos que las hacen especiales para ser líderes.

El propósito fundamental de las investigaciones en esta corriente se orientó a descubrir cuáles eran las principales características y habilidades que distinguían a los grandes líderes, bajo el supuesto de que si ellas se encontraban también en otras personas, entonces éstas podrían potencialmente convertirse en líderes. Uno de los primeros investigadores en este campo fue Stogdill (1974), quien identificó diversos rasgos y habilidades importantes en los líderes, aunque también llegó a la conclusión de que lo importante no eran los rasgos en sí, sino el que éstos guardaran una adecuada correspondencia con las características, las actividades y las metas de sus seguidores.

McCall y Lombardo (1983), por su parte, investigaron tanto a los líderes exitosos como a los que no lo fueron, e iden-

tificaron cuatro rasgos principales debido a los cuales podría atribuirse dicho éxito o fracaso:

- *Estabilidad emocional y compostura*: Calmos, seguros y previsibles, en especial bajo condiciones de estrés.
- *Reconocimiento de los errores*: Tomar la responsabilidad por los errores, más que tratar de encubrirlos
- *Buenas habilidades interpersonales*: Capaces de comunicar y convencer a los demás sin recurrir a medidas coercitivas o negativas
- *Amplitud intelectual*: Capacidad de comprender una amplia gama de áreas de conocimiento, en vez de una reducida área de especialización.

Desde los trabajos pioneros de Stogdill hasta nuestros días se han hecho innumerables estudios acerca de los diferentes rasgos y habilidades que caracterizan a los líderes. Los rasgos heredados, que en un principio dominaron la teoría, fueron poco a poco desplazados por las habilidades aprendidas y la importancia de los factores situacionales.

Siguiendo esta misma corriente, pero ya en fechas más recientes, Kouzes y Posner (2003) desarrollaron un instrumento (The Leadership Practices Inventory) con objeto de preguntar a las personas, de una lista de características comunes a los líderes, cuáles de ellas, en su experiencia como seguidores, serían las siete que más admiraban y que estarían dispuestas a seguir gustosamente. Después de veinte años de investigaciones, y encuestar a 75,000 personas, llegaron a la determinación de las siguientes: Honestidad, ver hacia adelante, ser competente, inspirador, inteligente, justo y tolerante

Una de las aplicaciones prácticas de la teoría de los rasgos es que se convirtió en un elemento importante para la selección del personal que va a ocupar posiciones de mando en las organizaciones, y no obstante la diversidad de conclusiones al respecto, algunas características y habilidades han resultado consistentes en muchos de los estudios.

El comportamiento de los líderes

En este apartado podemos agrupar los estudios relacionados con los estilos de liderazgo y los modelos bidimensionales derivados de los mismos.

Los estilos de liderazgo

Desde 1939, Kurt Lewin y sus colegas llevaron a cabo experimentos grupales con niños acerca del liderazgo en los procesos de toma de decisiones. En ellos, Lewin identificó tres diferentes estilos de liderazgo que se convirtieron en referentes para muchos estudios posteriores (White and Lippit, 1960):

Autocrático. El líder toma decisiones sin consultar con los seguidores. Fue el que provocó el mayor nivel de descontento en sus experimentos.

Democrático. El líder involucra a sus seguidores en los procesos de toma de decisiones, aunque sea él quien al final toma la decisión.

Laissez-faire. Término tomado de la primera parte de una conocida frase francesa que puede traducirse como: “dejar hacer-dejar pasar”, y que indica un tipo de liderazgo en el cual son los seguidores los que toman sus propias decisiones con una mínima o ninguna participación de líder, aunque a fin de cuentas éste sea el responsable por los resultados.

Entre estos primeros estudios relacionados con el comportamiento de los líderes destacan los realizados a mediados de los años cuarenta por la Universidad del Estado de Ohio. El grupo responsable diseñó un cuestionario *Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ)² enfocado en dos aspectos principales en los que los líderes llevaban a cabo sus actividades: la “estructura inicial” y las “consideraciones con los trabajadores”. Un hallazgo importante en estos estudios fue el hecho de que las dos dimensiones no sólo son independientes, sino que coexisten en mayor o menor proporción.

Los estudios de la Universidad de Michigan

Los investigadores de la Universidad de Michigan se concentraron en el estudio de lo que denominaron “efectividad del liderazgo” y trataron de medir dicha efectividad. Llegaron a la conclusión de que existen muy diversas maneras de ser efectivos, pero algunos líderes se orientan más hacia la “producción”, en tanto que otros lo hacen hacia los “empleados”.

Rensis Likert, uno de los principales exponentes de esta escuela, en *New Patterns of Management* (1961) señaló que los mejores supervisores centraban su atención primaria en los aspectos humanos de los problemas que tenían sus subordinados, así como en sus esfuerzos para crear grupos de trabajo efectivos con metas de alto desempeño. Como una anticipación al moderno concepto del “empowerment”, señaló que los

2 / La investigación se basa en los cuestionarios a los dirigentes y subordinados. Estos son conocidos como el *Leader Behavior Description Questionnaire* (LDBQ) y el *Supervisor Behavior Description Questionnaire* (Supervisor Behavior Descripción Cuestionario) (SDBQ). Para 1962, el LDBQ iba en la versión XII.

administradores efectivos eran los que especificaban las metas, pero también otorgaban a sus empleados la libertad necesaria para alcanzarlas.

Basado en sus estudios, Likert desarrolló una tabla de características organizacionales y de desempeño de diferentes sistemas administrativos, que publicó en 1967 en su libro *The Human Organization*, conocido como Sistema 4.

Las variables de este sistema coinciden en mayor o menor medida con los resultados de la Universidad de Ohio y convergieron en el modelo desarrollado por Blake y Mouton (1964), y conocido en la literatura administrativa como la “rejilla” o el “grid” gerencial.³ En su modelo, estos últimos autores utilizan las dos variables con escalas del 1 al 9 para crear un sistema coordinado en el que el eje de las abscisas (X) representa la “Preocupación por la producción”, mientras que el eje de las ordenadas (Y) se refiere a la “Preocupación por las relaciones”, e identifican en dicha rejilla cinco estilos predominantes que denominaron: “Empobrecido”, “Club Campestre”, “De tarea”, “En medio del camino” y “Equipo”.

Contemporáneos a estos estudios, durante los últimos años 50 y principios de los 60, Cartwright y Zander (1960) se preocuparon por estudiar diversos grupos de trabajadores. Los autores encontraron que sus objetivos grupales caían dentro de dos grandes categorías, que denominaron: “logro de los objetivos del grupo”, relacionados con la consecución de las tareas, y “mantenimiento de las fortalezas del grupo”, relacionados con la preocupación hacia los aspectos humanos.

3 / Posteriormente, el modelo fue ampliado por el mismo Blake y McCanse (1991).

El modelo de Tannenbaum y Schmidt

Un par de décadas más tarde, Robert Tannenbaum y Warren Schmidt (1958) escribieron un artículo que fue publicado en la *The Harvard Business Review*, y que llegó a convertirse en uno de los “clásicos” de esta revista. La relevancia del artículo radica en la importancia que le dieron los autores a la posibilidad de que fuera el propio líder el que escogiera su estilo de liderazgo a partir de un “continuum” entre las ya conocidas variables de “orientación a la tarea” y “orientación a las relaciones”.

De acuerdo a Yukl (2006), desde la década de los 50 hasta mediados de los ochenta, las investigaciones acerca del comportamiento del líder estuvieron dominadas por dos grandes categorías (preocupación por los subordinados y preocupación por la tarea) que se midieron con objeto de correlacionar los criterios de efectividad de los líderes con la satisfacción y el desempeño de los subordinados. Los resultados indican que los líderes efectivos utilizan los patrones de comportamiento que son más adecuados con la situación y que reflejan alta preocupación tanto por la tarea como por los subordinados. Investigaciones más recientes se han enfocado en una tercera categoría general relacionada básicamente con los procesos de cambio e innovación.

El liderazgo situacional y los modelos normativos

Tannenbaum y Schmidt (1958) también identificaron tres fuerzas que conducen a la acción en el liderazgo: las fuerzas de la situación, las fuerzas de los seguidores y las fuerzas en el líder. Maier (1963), por otro lado, señaló que los dirigentes no sólo toman en consideración la probabilidad de que un seguidor

acepte una sugerencia, sino también las consecuencias de esas acciones. Por ejemplo, es más probable que un líder cambie su estilo a uno más autoritario si considera que el fracaso de la acción puede tener consecuencias graves.

Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

En 1969, Paul Hersey y Ken Blanchard publicaron un artículo titulado *La teoría del ciclo de vida del liderazgo: ¿Existe un mejor estilo de liderazgo?* En él proponían un modelo basado en las siguientes consideraciones:

- Los líderes pueden cambiar sus métodos de liderazgos.
- La efectividad del líder depende de cómo su estilo de liderazgo interrelaciona con la situación.
- La madurez (aceptación de la responsabilidad por sus acciones) y el nivel de preparación (capacidad) de un empleado para hacer una determinada tarea son los factores situacionales más importantes.
- Por lo anterior, el estilo de liderazgo debe ser seleccionado de acuerdo con la madurez de los seguidores y su nivel de preparación.

El modelo utiliza las mismas dimensiones que ya se habían utilizado en los estudios anteriores, esto es, el enfoque en la tarea y el enfoque en las relaciones. En función de ellas, Hersey y Blanchard especifican cuatro comportamientos específicos del líder que van cambiando de acuerdo al nivel de madurez de los seguidores.

Aunque se ha criticado que el modelo no es más que una adaptación del grid de Blake y Mouton, los autores sostienen

que mientras este último enfatiza la preocupación por la producción o por la gente, que son dimensiones a nivel de *actitudes*, su modelo se basa en el *comportamiento*. El instrumento LEAD (*Leader Effectiveness & Adaptability Description*) desarrollado a partir del modelo⁴, es ampliamente utilizado en las intervenciones de consultoría para la detección de los estilos de liderazgo y para medir la eficacia de los mismos.

Modelo participativo de Vroom y Yetton

A principios de los años 70, Victor Vroom y Phillip Yetton (1973) desarrollaron un modelo de corte normativo centrado en la participación del líder, con objeto de relacionar el liderazgo y la participación en la toma de decisiones.

El modelo, definido como una especie de árbol de decisiones, proporciona una serie secuencial de reglas (normas) que el líder debe seguir para determinar la forma y cantidad de participación en estos procesos, según lo determinen los diferentes tipos de situaciones. De él derivan los cinco tipos de liderazgo que los autores denominaron: Autocrático I y II, Consultivo I y II y Grupo I.

En un trabajo más reciente, Vroom y Artur Jago (1988) propusieron una revisión el modelo anterior, que si bien mantiene los mismos cinco estilos de liderazgo, amplía las variables de contingencia a doce.

Modelos contingentes

La teoría contingente, a menudo confundida con la teoría situacional, comparte con ella únicamente la importancia otorgada

4 / El instrumento fue diseñado por el *Center for Leadership Studies, Inc.*, para evaluar los cuatro estilos de liderazgo propuestos por Hersey y Blanchard.

a las situaciones específicas en las que se da el proceso de liderazgo. La principal diferencia es que la teoría situacional tiende a enfocarse más en el comportamiento que deben adoptar los líderes de acuerdo a la situación específica, mientras que la teoría contingente es más un modelo de probabilístico de tipo condicional si-entonces (Luthans, 1976), que propone comportamientos con mayor probabilidad de éxito dependiendo de una amplia gama de factores contingentes.

Modelo de Fiedler o Teoría del Último Compañero de Trabajo Preferido (LPC)

En 1967, Fred Fiedler, de la Universidad de Washington, preguntó a los líderes con cuál de los colaboradores con los que trabajaba normalmente menos desearían volver a trabajar; que clasificaran a esa persona en un rango de escalas bipolares entre factores positivos (amigable, colaborador, etc.) y negativos (no amigable, no colaborador, etc.) y que sumaran los resultados. Los altos LPC por lo general sugerían que el líder tenía una alta orientación hacia las relaciones humanas, mientras que los bajos LPC indicaban una orientación predominante hacia las tareas.

De manera complementaria, Fiedler identificó tres factores relacionados con el líder, la estructura de la tarea y los seguidores:

- *Relaciones líder-miembros*: Se refiere al grado de confianza mutua, respeto, confianza y cooperación.
- *Estructura de la tarea*: Se refiere al grado en que las tareas son claras y están bien estructuradas.
- *Posición de poder del líder*: Se refiere al grado de poder legítimo (autoridad) detentada por el líder.

La orientación del liderazgo con mayores probabilidades de éxito, dependiendo de las posibles combinaciones de los tres factores se refleja en una gráfica. Por lo general, un alto LPC es mejor cuando las relaciones líder-miembro son pobres, excepto cuando la tarea no está bien estructurada y el poder legítimo del líder es débil. En este caso, un bajo LPC es preferible.

Posteriormente, la Teoría de los Recursos Cognitivos (CRT) modificó el modelo original añadiendo algunos rasgos del líder y señalando la importancia de factores como el estrés para la efectividad del líder (Fiedler y García, 1987).

Teoría del camino-meta

Desarrollada por Robert House (1971), la teoría del camino-meta es un modelo que combina elementos de los estudios de la Universidad Estatal de Ohio y de la teoría motivacional de las expectativas. El término “camino-meta” proviene de la creencia de que los líderes efectivos deben esclarecer el camino para ayudar a sus subalternos a que vayan desde donde se encuentran, hasta la consecución de las metas de su trabajo y que la jornada por el camino sea más fácil al reducir obstáculos y dificultades.

La esencia de la teoría es que el rol del líder es apoyar a sus subalternos para alcanzar sus metas, y proporcionar la dirección necesaria y/o el apoyo para asegurarse de que sus metas sean compatibles con los objetivos generales del grupo o de la organización. Los factores contingentes pueden deberse al ambiente (estructura de las tareas, sistema de autoridad formal, grupo de trabajo), o a los propios subordinados (locus de control, experiencia y habilidad percibida).

El modelo asume que los seguidores actúan de manera totalmente racional y que, dependiendo de la situación, seleccionarán el método apropiado. El comportamiento de un líder será aceptable para sus subordinados en la medida que lo contemplen como una fuente inmediata de satisfacción o como un medio para alguna satisfacción futura. Las investigaciones con el modelo apoyan en buena medida la lógica subyacente en el mismo.

Modelos transaccionales y liderazgo transformacional

En este último apartado, dentro de las teorías que hemos considerado “tradicionales” analizaremos brevemente la teoría del intercambio líder-miembro y el liderazgo transformacional.

Teoría del intercambio líder-miembro (LMX)

La teoría del intercambio líder-miembro, también conocida como teoría LMX (teoría de la vinculación de datos verticales), describe cómo los líderes mantienen su posición en el grupo mediante una serie de acuerdos tácitos de intercambio con sus miembros. Ocupa un lugar importante porque se enfoca en la relación diádica líder-miembro y así fue conocida originalmente como teoría VDL (Vertical Dyad Linkage) (Dansereau, Graen & Haga, 1975).

La teoría parte del supuesto que el liderazgo no es algo que los dirigentes simplemente “llevan a cabo” hacia sus subordinados, sino que es un proceso que está centrado en las interacciones entre ambos; por lo anterior, no es posible aplicar un “liderazgo promedio” a todos los seguidores, dado que cada uno de ellos presenta una personalidad y unas competencias distintas, amén de que también varían las circunstancias, grados

de compromiso y ambientes de trabajo presentes en cada acción específica.

Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional se basa en algunos principios básicos como los siguientes: a) Las personas seguirán a quien los inspire; b) Una persona con visión y pasión puede lograr grandes cosas; y c) La mejor forma de lograr que las cosas se hagan es mediante la inyección de altas dosis de entusiasmo y energía. Dos de los modelos más conocidos en este apartado son el de Burns y el de Bass.

Teoría del liderazgo transformacional de Burns. James MacGregor Burns (1978) introdujo los conceptos de liderazgo transformacional y liderazgo transaccional en sus trabajos acerca del liderazgo político. La característica principal de los dos tipos de liderazgo es lo que mutuamente se ofrecen líderes y seguidores. El liderazgo transformacional, a diferencia del transaccional, ofrece un propósito que trasciende las metas a corto plazo y se enfoca en necesidades intrínsecas del más alto orden.

Teoría del liderazgo transformacional de Bass. Bernard M. Bass, uno de los más conocidos y respetados especialistas en liderazgo, fue Distinguished Professor Emeritus of Organizational Behavior en la Universidad de Binghamton, en Nueva York. Bass falleció en octubre del año pasado, mientras concluía la que será la cuarta edición de su conocida obra *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*. Definió el liderazgo transformacional en términos de cómo los líderes afectan a los seguidores que están destinados a confiar, admirar y respetar al líder

transformacional. Para Bass, el carisma es necesario, pero no suficiente. También ha señalado que el auténtico liderazgo transformacional se sustenta en bases morales.

En su obra (1985), identificó tres maneras en las cuales los líderes pueden transformar a sus seguidores:

- Aumentar la conciencia de la importancia y el valor de la tarea.
- Conseguir que se concentren primero en las metas u objetivos del equipo o la organización, en lugar de sus propios intereses.
- Activar sus necesidades de mayor orden.

Uno de los instrumentos más utilizados en las investigaciones en este campo es el cuestionario desarrollado por Bass y Avolio (1989) para medir los tipos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire, denominado *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ).

Las investigaciones acerca del liderazgo transformacional indican que los procesos emocionales son tan importantes como los racionales y que las acciones simbólicas son tan importantes como los comportamientos instrumentales (Yukl, 2006).

Nuevas direcciones en el liderazgo

En este apartado analizaremos de manera muy sucinta algunas importantes nuevas direcciones que han venido cobrando importancia en el campo del liderazgo:

Liderazgo y emociones

Los trabajos de Goleman acerca de la inteligencia emocional se extendieron al campo del liderazgo con la aparición de un libro

escrito en colaboración con Boyatzis y McKee (2002). Al respecto, afirman los autores: “La realidad [del liderazgo] es mucho más sencilla: los líderes son personas que saben manejar sus emociones” (2002:31), y añaden más adelante: “la clave del liderazgo *primal* se asienta en las competencias de la *inteligencia emocional* que poseen los líderes, es decir, en el modo en que gestionan la relación consigo mismos y con los demás” (2002:34, *itálicas en el original*).

Liderazgo y cultura

El estudio de las variables que definen las distintas culturas nacionales (Hofstede, 1980, 1991; Hampden-Turner & Trompenaars, 1993; Trompenaars & Hampden-Turner, 1997), se han extendido también a los aspectos del liderazgo.

Concebido en 1991 por Robert J. House, de la Escuela Wharton de la Universidad de Pennsylvania, el proyecto GLOBE (acrónimo de *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) es un esfuerzo transcultural que involucra directamente a 170 investigadores representantes de 62 culturas mundiales. El grupo recopiló datos de 17,300 administradores medios en 951 organizaciones, utilizando métodos cualitativos para derivar de ellos instrumentos cuantitativos (House et al., 2004).

El trabajo es importante para una mejor comprensión del fenómeno del liderazgo, pues como afirma un reconocido autor: “Los trabajos teóricos y las aplicaciones prácticas en contextos no estadounidenses inevitablemente moverán las teorías del liderazgo lejos de su excesivamente americanos énfasis y

prejuicios hacia una mayor perspectiva internacional.” (Burns, J. M., citado por Jackson, 2005).

Por otro lado, un enfoque complementario en este campo, el liderazgo transcultural (Graen & Hui, 1999), también se enfoca en la búsqueda de personas que puedan aprender cómo:

- Transcender su aculturación nativa y respetar las muy diferentes culturas.
- Construir asociaciones transculturales de respeto y obligaciones mutuos.
- Involucrarse en la resolución de problemas creativos transculturales para resolver conflictos.
- Ayudar a construir terceras culturas en varias operaciones.

Los resultados del proyecto GLOBE han sido publicados ya en dos libros (House, R. et al., 2004; Chhokar et al., 2007), y de acuerdo a sus autores, existen ciertas prácticas de liderazgo que pueden funcionar adecuadamente en cualquier país, mientras que otras pueden llegar a ser inconvenientes o incluso repudiadas por algunas culturas. De ahí la importancia para los gerentes que trabajan en un mundo globalizado de conocer las culturas y las prácticas de liderazgo de los países o regiones en las que sus organizaciones tengan relaciones comerciales de algún tipo.

Liderazgo distribuido

Otra corriente importante en la actualidad es la que se conoce como liderazgo “distribuido”. Joseph Raelin, autor del libro *Creating Leaderful Organizations. How to bring out leadership in everyone*, afirma al respecto: “En las organizaciones del siglo

XXI necesitamos establecer comunidades donde todos compartan la experiencia de actuar como líderes, no consecutivamente, sino al mismo tiempo y de manera colectiva.”. (Raelin, 2003:xi, traducido del inglés).

Por su parte, Jeffrey Nielsen prefiere denominarla “organización basada en pares”: “El modelo analiza el caso del fin del liderazgo como comúnmente lo conocemos —esto es, administración basada en el rango— e introduce un método para desarrollar una organización en una verdadera sociedad de pares. Llamo a este modelo la organización basada en pares”. (Nielsen, 2004:x, traducido del inglés).

Liderazgo y equidad de sexo

No obstante la creciente participación de las mujeres en la academia y en el ámbito de los negocios, ha sido hasta décadas muy recientes que éstas han podido rebasar el “techo de cristal” (Cuadrado et al., 1990), ilustrativa metáfora creada en la década de los años 70 para señalar las limitaciones a las que tenían que enfrentarse las mujeres en los ámbitos laborales, y se han puesto a la par con sus colegas masculinos. Sin embargo, es importante destacar las enormes desigualdades que una cultura eminentemente masculina marca todavía en numerosas culturas y países en pleno siglo XXI. En nuestro propio ámbito cultural latino subsisten importantes factores limitantes, como la desigualdad salarial e inclusive la prevaleciente discriminación en muchos centros de trabajo. Por fortuna, existe ya un importante y creciente interés por la igualdad de sexo en los aspectos del trabajo, en especial en nuestro continente, como pueden ilustrar, por citar sólo dos ejemplos, los estudios de la CEPAL (1999) acerca

de la participación, el liderazgo y la equidad de género en América Latina y el Caribe, o la reciente creación en el CUCEA, de la cátedra UNESCO: Género, Liderazgo y Equidad, a cargo de la Dra. Elia Marum.

Liderazgo por valores

Aunque el término “por valores” se ha prestado a diversas discusiones⁵, como bien apunta Adel Safty: “El liderazgo debe significar un conjunto de valores dedicados a promover el desarrollo humano para el bien común de las personas en un entorno democrático, tanto a nivel nacional como internacional.”(Safty, 2003, citado por Jackson, 2005).

En 1997, García y Dolan publicaron un libro titulado *Dirección por valores*. De acuerdo con García (s/f.:2): “El término “Dirección por Valores” (DpV) aplicado a la dirección de empresas fue acuñado a finales del siglo pasado, en 1997, por los profesores Salvador García y Shimon Dolan en Barcelona, el mismo año que lo hicieron sus colegas norteamericanos Ken Blanchard y Michael O’Connor⁶ en San Francisco, varios años antes de que se empezara a hablar en el mundo de Responsabilidad Social de la Empresa (RSE).”

Los autores denominan “triaxial” al modelo que proponen y combinan en él, de manera equilibrada, tres clases de valores: Los valores económicos, de control o “práxicos”; los valores emocionales, de desarrollo, “poiéticos”, creativos o generativos; y los valores éticos (p.ej. la dignidad, la autenticidad o la responsabilidad social).

5 / Stephen Covey, por ejemplo, establece una importante distinción entre valores y principios (Covey, 1992).

6 / El autor se refiere al libro de Blanchard y O’Connor (1997). *Managing by Values*.

Dentro de este importante apartado podríamos incluir el trabajo desarrollado por Chris Lowney (2004), titulado en inglés *Heroic Leadership* y traducido al español como *El liderazgo al estilo de los Jesuitas*. El modelo que propone el autor se sustenta en los cuatro grandes pilares que han hecho perdurable el éxito de esa corporación religiosa: Autoconocimiento, creatividad, amor y heroísmo.

Liderazgo como arte

La metáfora del arte ha sido también utilizada desde hace algún tiempo para el estudio del liderazgo. El arte, ya sea entendido en su origen etimológico de “habilidad o capacidad para hacer bien las cosas” (De Pree, 1987) o como metáfora para las diferentes disciplinas artísticas, es una poderosa herramienta cognitiva para comprender y estudiar el fenómeno. El arte en el lugar de trabajo, dice Max DePree (1992), es como tocar jazz; es más un arte que una ciencia.

Aparte de la música, el liderazgo, ha sido también analizado retomando el carisma como acto teatral (Gardner y Avolio, 1998), considerando el proceso de gerencia montado teatralmente en actos de bastidores, guión, ambientación y puesta en escena;

En su libro *The three faces of leadership*, Mary Jo Hatch, Monika Kostera y Andrzej K. Koźmiński, parten de la premisa que los líderes de negocios están evolucionando en la dirección del arte y la espiritualidad, una trayectoria que cae bajo el espectro más amplio de la que denominan “estética administrativa”. (Hatch et al., 2005:vii).

Para demostrarlo, analizan las entrevistas a 30 CEOs⁷ que durante el período 1989 a 1998, llevó a cabo y publicó la *Harvard Business Review* (HBR). Para el análisis, utilizaron tres estrategias metodológicas de corte cualitativo: la narración de historias, la metáfora del teatro y la metáfora de los dioses del Olimpo.⁸

Hatch et al. (2005:133) concluyen que “los líderes de negocios exitosos no son sólo administradores racionales disciplinados, sino que también son artistas creativos y sacerdotes inspiradores que están nutridos por arquetipos, símbolos y mitos a los que tienen acceso mediante una conciencia mitológica.” Y justifican lo anterior al afirmar:

La cara del sacerdote inspira fe y motiva la transformación mientras que la cara del artista provee la visión y el coraje creativo para imaginar el cambio y presentarlo de manera seductiva a los otros. Pero no hay que olvidar la importancia del balance entre las tres caras del liderazgo. El poder seductivo del artista y la apariencia inspiradora del sacerdote debe ser temperada por la disciplina del administrador, de otro modo los resultados prácticos no resultarán de las emociones y motivaciones combinadas por el líder (2005:135).

Algunas conclusiones preliminares

No obstante la diversidad de enfoques, conceptos y modelos acerca del liderazgo a lo largo de las últimas décadas, podemos

7 / CEOs es el acrónimo de *Chief Executive Officer*, expresión en inglés que se refiere a los más altos ejecutivos en una organización.

8 / La metáfora de los dioses del Olimpo fue propuesta por Charles Handy en su libro *Gods of Management* (1978). Existe traducción al español: *Los dioses de la Administración* (1983).

acotar algunas conclusiones generales que resumen los hallazgos más significativos en el campo (Jackson, 2007):

- El liderazgo no puede enseñarse, pero puede *aprenderse*.
- No hay sustituto para el aprendizaje de la experiencia, pero debe estar situado en un modelo de desarrollo de liderazgo *planificado e integrado*.
- El aprendizaje de la experiencia es afectado por el tamaño del *reto*, la *variedad* de la tarea y la calidad de la *retroalimentación*.
- *Las teorías del liderazgo* ayudan a los líderes a tomar conciencia de su desarrollo como líderes, retan sus supuestos y les abren nuevos horizontes.

El liderazgo, afirma Grint (citado por Jackson, 2005), “no es sólo un escenario teórico, sino uno con graves consecuencias para todos nosotros, y los límites del liderazgo --lo que los líderes pueden hacer y lo que los seguidores les permiten hacer-- son aspectos fundamentales de este escenario. El liderazgo, en efecto, es demasiado importante para dejarse a los líderes.”

Las organizaciones actuales, por otro lado, enfrentan importantes retos derivados de las nuevas opciones de los mercados y del impacto de las tecnologías de la información y las comunicaciones. Estas últimas, en especial, están provocando cambios drásticos que no sólo impactan en las relaciones tradicionales cara a cara del liderazgo, sino que imponen nuevas condiciones de separación física que sin duda impactan en los modelos tradicionales aquí analizados. Una nueva forma de liderazgo está surgiendo y adueñándose de ámbitos tan

importantes como los negocios y la educación. Nos referimos al liderazgo a través de la red.

El liderazgo en la red

Las teorías tradicionales del liderazgo se han desarrollado en un contexto de interacciones cara a cara; sin embargo, de manera creciente, estas relaciones se están haciendo impersonales y se están dando mediadas por las nuevas tecnologías, por lo que necesariamente comienzan a aparecer nuevos estudios que analizan estos entornos a distancia con objeto de proponer nuevas formas de entender el liderazgo en la red, o como ya lo denominan algunos autores, el *E-leadership* (Hardgrove, 2001; Avolio, Kahai & Dodge, 2001; Kahai, Sosik & Avolio, 2004).

Los métodos y técnicas utilizados

Un asunto de importancia para la investigación en el tema es, sin duda, el uso de los métodos. En su mayoría, los estudios realizados desde mediados del siglo pasado se han concentrado en la utilización de los siguientes (Yukl, 2006):

Aplicación de encuestas. El más utilizado. Se han desarrollado cuestionarios muy conocidos en el medio para su utilización en los estudios del liderazgo (Bass y Avolio, 1990; Conger y Kanungo, 1994, 1998), pero la mayoría han utilizado el MLQ o versiones modificadas del mismo.

Cuasi-experimentos de laboratorio. No obstante las ventajas de los métodos cuasi-experimentales sobre la aplicación de encuestas o los estudios descriptivos, en la literatura analizada sólo se reportan algunas investigaciones para estudiar el liderazgo carismático y transformacional.

Cuasi-experimentos de campo. A diferencia de los experimentos de laboratorio, que por lo general se llevan a cabo con estudiantes en condiciones controladas, los experimentos de campo se realizan en las situaciones normales de trabajo de las organizaciones. Las técnicas más utilizadas manipulan el comportamiento de los líderes con objeto de observar las consecuencias en los subordinados y los resultados obtenidos han sido moderadamente exitosos.

Estudios descriptivos y comparativos. Los estudios descriptivos se han utilizado con objeto de identificar estilos de liderazgo o comparar el comportamiento de los líderes en diferentes situaciones. El análisis de contenido se ha utilizado también para identificar rasgos y habilidades de los líderes. Por lo general, estos estudios se llevan a cabo utilizando diversas técnicas de entrevista, tanto con los líderes como con los seguidores, así como registros de observaciones.

Estudios intensivos de caso. Otro tipo de investigaciones descriptivas han sido los estudios a profundidad de líderes carismáticos, en algunos casos de corte longitudinal y por períodos largos de tiempo.

No obstante la variedad de los métodos utilizados, es importante destacar el hecho, ya señalado por House y Aditya (1997:409) en su artículo *The social scientific study of leadership-Quo vadis?*, de que la proporción dominante de los estudios analizados hasta finales del siglo pasado se centraban en “las relaciones entre los líderes y sus seguidores e ignoraban en gran medida asuntos tales como el tipo de cultura y de organizaciones en la cual se daban estos procesos, así como las variables

externas, los pares y el tipo de productos o servicios que proporcionaban estas organizaciones.”

El gen del liderazgo

A lo largo de casi ocho décadas de investigación acerca del liderazgo, las preocupaciones centrales han sido las características y los comportamientos del líder, la influencia de los seguidores y las condiciones específicas en las que se presenta el fenómeno. Hoy en día nos preocupan, además, las cuestiones relacionadas con el sexo, la multiculturalidad y el liderazgo compartido y en red. Sin embargo, es interesante constatar que los temas con los que se inició el camino vuelven a aparecer al compás de los avances de la ciencia. Un caso interesante es el del carisma. Pareciera que los dramáticos adelantos en las ciencias biológicas con sus descubrimientos acerca del genoma humano y la identificación de los cromosomas, están poniendo de nuevo en el tapete la discusión de cuánto es lo que traemos como carga genética y cuánto lo que adquirimos en los procesos de socialización. La vieja disputa acerca de si los líderes nacen o se hacen revive con los adelantos de la ciencia. No sería pues aventurado suponer que una de las variables primeramente estudiadas y que todavía gozan de gran influencia en la actualidad, el carisma (Conger y Kanungo, 1998), pudiera deberse, al fin y al cabo, a un don del cielo, a un elemento congénito: el “gen del liderazgo” (Levicki, 1998).

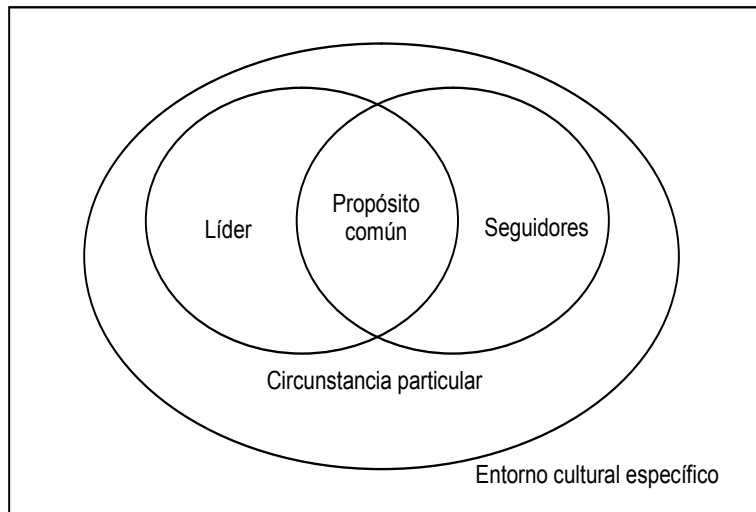
Hacia un modelo conceptual

¿Qué es entonces el liderazgo? Iniciamos este breve recorrido señalando la advertencia de Stogdill (1974) en el sentido de la existencia de tantas definiciones de liderazgo como autores que se han propuesto precisar el concepto. En el ANEXO 1 hemos concentrado una muestra que consideramos representativa de las definiciones más conocidas del término. Es nuestro propósito, después de este sintético repaso por las teorías y corrientes más tradicionales, así como por algunas de las más recientes que hemos considerado relevantes para su estudio, poder llegar a sintetizar sus propuestas y conjuntarlas con los principales conceptos extraídos de la muestra de definiciones recopiladas, para tratar de encontrar algunos conceptos comunes a todas ellas. Con base en lo anterior, y a manera de propuesta preliminar, podemos identificar por lo menos cinco componentes clave para una definición más completa del término. El liderazgo, por tanto, es un fenómeno que involucra al menos los siguientes componentes esenciales:

- Proceso interpersonal de influencia.
- Relación entre una persona (líder) y un grupo específico (seguidores).
- Entorno cultural relativamente delimitado.
- Situación particular.
- Logro de un propósito común como criterio para la efectividad del proceso.

En la Figura 1 ilustramos un sencillo modelo conceptual que representa las variables mencionadas.

Figura 1. Modelo conceptual del liderazgo



Fuente: Elaboración propia

Es indudable que estamos en presencia de nuevos e importantes aportes en el estudio del liderazgo y de sus variados efectos en las organizaciones contemporáneas. Sin embargo, no hay que olvidar que, en suma, como afirma Cronin (1990), el liderazgo es todavía difícil de definir y aún más difícil de cuantificar, porque es parte propósito, parte proceso y parte producto; parte el por qué y parte el cómo; parte artístico e intuitivo y, sólo en parte, un asunto administrativo.

Referencias

Avolio, B., Kahai, S., & Dodge, G. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *Leadership Quarterly*, 11(4), 615-668.

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- _____ (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership* (3th ed.). Nueva York: The Free Press.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1989). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bennis, W. (1994). *On becoming a leader*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Bennis, W. G. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Blake, R. R., & J. S. Mouton. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf.
- Blake, R. R., & McCanse, A. A. (1991). *Leadership dilemmas-Grid solutions*. Houston: Gulf.
- Blanchard, K. H. & O'Connor, M. (1997). *Managing by Values*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cartwright D and Zander A (1960). *Group Dynamics Research and Theory*. Evanston Ill: Row Peterson and Co.
- CEPAL (1999). *Participación, liderazgo y equidad de género en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Conger, J.A., & Kanungo, R. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 439-452.

- Conger, J.A., & Kanungo, R. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Covey, S. R. (1992). *Principles Centered Leadership*. New York: Simon & Schuster.
- Cronin, T. E. (1990). Leadership--a Performing Art. *The Christian Science Monitor*. February 16, 1990. Consultado en junio de 2008: <http://www.whitman.edu/president/cronin/articles/leadership.cfm>
- Cuadrado, I.; Navas, M. y Molero, F. (2006). *Mujeres y liderazgo. Claves psicosociales del "techo de cristal"*. Madrid: Sanz y Torres.
- Chhokar, J. S.; Brodbeck, F. C. and House, R. J. (eds.) (2007). *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Dansereau, F., Graen, G., and Haga, W.J. (1975) "A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 13 No. 1, 46-78.
- De Pree, M. (1987). *Leadership is an Art*. New York: Dell.
- _____ (1992). *Leadership Jazz*. New York: Dell.
- Drath, W. H., & Palus, C. J. (1994). *Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Drucker, Peter F. (1955). *The Practice of Management*. London: Heinemann.

- Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*, NY: McGraw-Hill.
- Fiedler, F.E. & Garcia, J.E. (1987) *New Approaches to Leadership, Cognitive Resources and Organizational Performance*. New York: John Wiley and Sons.
- García, S. & Dolan, S. (1997). *La dirección por Valores*. Madrid: McGraw-Hill.
- García, S. (s/f). ¿Qué es la Dirección por Valores? Consultado en junio de 2008: <http://www.toptenms.com/archivos/128/descargas/Qu%C3%A9%20es%20la%20dpv.pdf>.
- Gardner, W.L., Avolio, B.J. (1998). The charismatic relationship: a dramaturgical perspective, *Academy of Management Review*, Vol. 23 No.1, 32-58.
- Goleman, D.; Boyatzis, R. y McKee, A. (2002). *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Plaza & Janes.
- Graen, G.B., Hui, C., (1999). Transcultural global leadership in the 21st century. En W. H. Mobley, V. Arnold, & J. Gessner (Eds.), *Advances in global leadership*. Vol. 1, 9-26. Stamford, CT: JAI Press.
- Grint, K. (2005). *Leadership: Limits and possibilities*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Hampden-Turner, C & Trompenaars, F (1993) *The Seven Cultures of Capitalism*. London: Piatkus
- Handy, C. (1978). *Gods of Management*. Souvenir Press. Existe traducción al español: *Los dioses de la Administración* (1983). México, DF: Limusa.

- Hargrove, R. (2001). *E-Leader: Reinventing Leadership in a Connected Economy*. Cambridge, MA: Persesus.
- Hatch, M.J.; Kostera, M. and Kozminski, A. K. (2005). *The three faces of leadership. Manager, artist, priest*. Malden, MA: Blackwell.
- Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. En R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University, 6-38.
- Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1969). Life cycle theory of leadership: Is there a best style of leadership? *Training and Development Journal*, 33 (6): 26-34.
- Hofstede, G. (1980): *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: software of the mind*. Londres: McGraw-Hill.
- House, R. et al. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: Sage.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-339.
- House, R. J. & Aditya, R. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management Yearly Review*, 23, (3), 409-474.
- Jackson. B. (2005, July 7). New directions in leadership thinking. Pacific Regional Workshop on Leadership Development. Consultado en junio de 2008: www.windeaters.com.

- co.nz/kete/kete_presentations/03%20Jackson%20-%20New%Directions.ppt.
- Jacobs, T. O, & Jaques, E. (1990). Military executive leadership. En K. E. Clark & M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership*. West Orange, NJ: Leadership Library of America, 281-295.
- Kahai S.S., Sosik, J.J., & Avolio, B.J. (2003). Effects of leadership style, anonymity, and rewards on creativity-relevant processes and outcomes in an electronic meeting system context. *Leadership Quarterly*, 14 (4-5), 499-524.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*, (2nd ed). New York: John Wiley.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2003). *The Leadership Practices Inventory (LPI): Leadership Development Planner* (3rd edition). Pfeiffer.
- Lao Tse (1988). *Tao Te Chin: A New English Version*. London: McMillan.
- Levicki, C. (1998). *The Leadership Gene: The Genetic Code of a Life-Long Leadership*. Trans-Atlantic Publications.
- Lewin, K., Lippitt, R. and White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*, NY: McGraw-Hill.
- Lowney, C. (2004). *El liderazgo al estilo de los Jesuitas*. Bogotá: Norma.
- Lussier y Achua, (1999). *Liderazgo. Teoría, aplicación, desarrollo de habilidades*. México, DF: Thomson.

- Luthans, F. (1976). *Introduction to management. A contingency approach*. NY: McGraw-Hill.
- Maier, N.R.F. (1963). *Problem-solving discussions and conferences: Leadership methods and skills*. New York: McGraw-Hill.
- McCall, M.W. Jr. and Lombardo, M.M. (1983). *Off the track: Why and how successful executives get derailed*. Greenboro, NC: Centre for Creative Leadership.
- Mintzberg, H. (1975) The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, 53 (4), 49-61.
- Nielsen, J. (2004). *The Myth of Leadership: Creating Leaderless Organizations*. Palo Alto, CA: Davies-Black.
- Nye, J. S. (2008). *The powers to lead*. NY: Oxford University Press.
- Raelin, J. A. (2003). *Creating Leaderful Organizations: How to Bring Out Leadership in Everyone*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Rauch, C. E, & Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership. En J. G. Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriesheim, & R. Stewart (Eds.), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership*. Elmsford, NY: Pergamon Press, 45-62.
- Real Academia Española (2008). Consulta en línea. Junio de 2008: <http://www.rae.es>
- Richards, D., & Engle, S. (1986). After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions. En J. D. Adams (Ed.), *Transforming leadership*. Alexandria, VA: Miles River Press, 199-214.
- Safty, A. (Editor) (2003). *Leadership for Human Development*. Universal Publishers. The International Leadership Series

- (Book Four). Istanbul, Turkey: International Institute of Leadership and Public Affairs, of the University of Bahcesehir.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*, (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Smircich, L., Morgan, G. (1982). Leadership: the management of meaning, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 18 No.3, 257-73.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership, and organization. *Psychological Bulletin*, 47, 1-14.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*, New York: Free Press.
- Tannenbaum, A.S. and Schmitt, W.H. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36, March-April, 95-101.
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. New York: McGraw-Hill.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Weber, M. (1964). *Economía y sociedad*. México, DF: Fondo de Cultura Económica.
- White, R. & Lippit, R. (1960). *Autocracy and democracy*. New York: Harper & Row.

Yukl, G. A. (2006). *Leadership in Organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Zalenik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55(3), 67-78.

ANEXO 1. Definiciones de liderazgo

Año	Autores	Definición
630 a.C.	Lao Tse, 1988, pág. 19. Citado por Nye, 2008:ix.	Un líder es mejor cuando las personas apenas saben que existe; no tan bueno cuando las personas lo obedecen y aclaman; peor, cuando lo aborrecen.
1950	Stogdill, 1950:3	El proceso de de influenciar las actividades de un grupo organizado en sus esfuerzos hacia el establecimiento y el logro de metas
1957	Hemphill & Coons, 1957:7	Es el comportamiento de un individuo... [para] dirigir las actividades de un grupo hacia un objetivo compartido.
1978	Katz & Kahn, 1978:528	Es el incremento influyente por encima del cumplimiento mecánico de las rutinas directivas de la organización.
1978	Burns, 1978:18	El liderazgo se ejerce cuando las personas... movilizan... recursos institucionales, políticos, psicológicos otros a fin de despertar, comprometer y satisfacer los motivos de los seguidores.
1982	Smircich & Morgan, 1982:258	El liderazgo se lleva a cabo en el proceso por el cual una o más personas tienen éxito en el intento de enmarcar y definir la realidad de otros
1984	Rauch & Behling, 1984:46	El proceso de influir en las actividades de un grupo organizado hacia el logro de objetivos.
1986	Richards & Engle, 1986:206	El liderazgo trata de articular visiones, de encarnar valores y de crear el medio ambiente dentro del cual pueden lograrse las cosas.

1990	Jacobs & Jaques, 1990:281	Es un proceso de dar propósito (dirección significativa) al esfuerzo colectivo y provocar esfuerzos deliberados para utilizarse en el logro de esos propósitos.
1992	Schein, 1992:2	Es la habilidad de echar afuera la cultura ... de iniciar un proceso de cambio evolutivo que sea más adaptable.
1994	Drath & Palus, 1994:4	Es el proceso de darle sentido a lo que las personas están haciendo juntas de tal manera que comprendan y se comprometan.
1999	Lussier y Achua, 2002:6. (Edición en español)	Proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio.
2004	House et al., 2004:15	La habilidad de un individuo para influenciar, motivar y capacitar a otros para contribuir hacia la efectividad y el éxito de la organización de la cual son miembros.
2006	Yulk, Gary, 2006:8.	Es el proceso de influenciar a otros para entender y estar de acuerdo acerca de las necesidades que deben atenderse y cómo hacerlo, así como el proceso de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para alcanzar los objetivos compartidos.
2008	Nye, Joseph S., 2008:xi	Es una relación social con tres componentes clave-líderes, seguidores y el contexto en el cual interactúan.

COLOFÓN

Este libro se terminó de imprimir en_____

Se imprimieron 1000 ejemplares.