

TÓPICOS SOBRE GESTIÓN DE EMPRESAS:

sucesión familiar, manejo de conflictos,
resiliencia, teorías del desarrollo,
complejidad



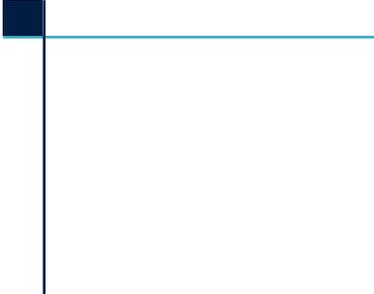
- GIUSEPPE VANONI MARTÍNEZ
- JESÚS ALFONSO OMAÑA
- OMAR PÉREZ CARRERO
- MARÍA PAULINA BRITO
- FABRICIO VASCO MORA
- PHANOR RAMOS ROMERO



UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES
DR. PEDRO RINCÓN GUTIÉRREZ
TACHIRA VENEZUELA



**UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES**
DR. PEDRO RINCÓN GUTIÉRREZ
TACHIRA VENEZUELA



Primera edición: Junio del 2017.

Tópicos sobre gestión de empresas.

© Giuseppe Vanoni Martínez, Jesús Alfonso Omaña, Omar Pérez Carrero, María Paulina Brito, Fabricio Vasco Mora, Phanor Ramos Romero.

© 2017 Universidad de Los Andes, Táchira, Venezuela.

Derechos exclusivos de edición en español reservados para todo el mundo.

Queda prohibida cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación parcial o total de esta obra sin contar con autorización escrita de los titulares del Copyright.

ISBN 978-980-12-9651-5.

Depósito Legal: TA2017000069.



Universidad de Los Andes. Venezuela, Táchira.

- **Título del Libro:** Tópicos sobre gestión de empresas: sucesión familiar, manejo de conflictos, resiliencia, teorías del desarrollo, complejidad
- **Autores:**
GIUSEPPE VANONI MARTÍNEZ
JESÚS ALFONSO OMAÑA
OMAR PÉREZ CARRERO
MARÍA PAULINA BRITO
FABRICIO VASCO MORA
PHANOR RAMOS ROMERO
- **Cita en el texto:**
(Vanoni, Omaña; Pérez; Brito, Vasco, & Ramos, 2017)
- **Referencia Bibliográfica:**
Vanoni, G., Omaña, J., Pérez, O., Brito, M., Vasco, F. & Ramos, P. (2017). Tópicos sobre gestión de empresas: sucesión familiar, manejo de conflictos, resiliencia, teorías del desarrollo y complejidad. Táchira: U. de Los Andes
- **Diagramación:** Jorge Ponce Figueroa
- **ISBN: 978-980-12-9651-5**

FILIACIONES ACADÉMICAS DE LOS AUTORES

- **Giuseppe Vanoni Martínez.** Doctorado Universidad del Rosario, Bogotá Colombia. Investigador del Grupo GRIEGO (Grupo de Investigación en Gestión y Organizaciones), Universidad Nacional de Colombia sede Bogotá.
- **Jesús Alfonso Omaña Guerrero.** Doctorado Universidad de los Andes. Profesor de la Universidad de los Andes, sede Táchira. Miembro del grupo de investigación Amihedure. Miembro del Instituto de Estudios Humanitarios de las Naciones Unidas.
- **Omar Pérez Carrero.** Master en gerencia de empresas y profesor agregado por la Universidad de los Andes de Venezuela.
- **María Paulina Brito Ochoa.** Máster en administración de empresas de la Espae Graduate School of Management. Profesora y gestora de formación en la unidad de postgrado de la Facultad de Administración de la Universidad de Guayaquil.
- **Fabricio Vasco Mora.** Máster en investigación de gestión de la Universidad Pablo de Olavide de España. Profesor de la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE).
- **Phanor Ramos Romero.** Máster en administración de empresas Universidad de la Península de Santa Elena, Ecuador.

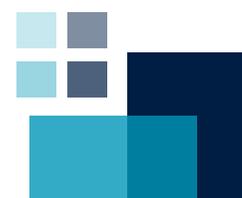
Sucesión en las empresas familiares

Introducción

En el mundo de las empresas familiares ninguna es igual a otra, cada una tiene sus particularidades y características que las hace únicas (Gómez-Betancourt, 2004). Son las diferencias en la cultura, los diferentes tipos de legislaciones gubernamentales, y la diversidad de problemas de índole familiar y organizacional, lo que hacen que se comporten de diferente manera (Gómez-Betancourt, 2008). De forma paralela a lo mencionado, coincide la creciente importancia económica, social e institucional de este tipo de empresas.

En estos últimos veinte años se ha valorado la necesidad de que los aspectos familiares sean adecuadamente gestionados, entre esos los procesos de sucesión, (Amat, Martínez, Roure, 2007) que son generadores de incertidumbre dadas las implicaciones tanto interna como externas que se presentan en las organizaciones familiares. Por eso un proceso de sucesión bien ordenado es un proceso de preparación de los sucesores y de evolución de la organización de la empresa (Martínez, 2006). Bajo estas circunstancias, los riesgos y las oportunidades en el contexto o en el ecosistema exigen una consideración por parte del director de la organización, caso contrario, podría poner en riesgo su permanencia en el sector, la industria o el propio mercado (Toca, 2011).

Este capítulo se centra en la incertidumbre que se genera en la empresa familiar durante el proceso de sucesión o en la sucesión no programada (Martínez, 2006). Durante el desarrollo del mismo se pudo identificar que en la EF ha sido muy estudiada la sucesión por los diferentes autores que abordan este tema (Ward, 1987)



intensificándose estos a partir de la década del 90 (Gómez-Betancourt, 2008) con los estudios de Handler (1989).

En países de habla hispana (Gallo, 1994) y en esta última década Amat (2004) estudia en su libro “La sucesión en la empresa familiar”: Casos reales narrados por sus protagonistas, algunas situaciones de cómo se generaron los procesos de traspaso de la dirección. Mientras que Tapies y Larburu (2007), manifiesta que la sucesión es un proceso poco conocido y en general mal conocido.

Sin embargo, los estudios en esta área se han enfocado desde el punto de vista de la dirección ejecutiva, mas no desde la incertidumbre que se genera en el entorno de la organización, cuando es el momento del cambio generacional (Cabrera- Suárez, 2005).

Incertidumbre

En esta primera parte revisaremos los aspectos relacionados con la incertidumbre en las organizaciones y como los diferentes estudiosos de esta la abordan. Un concepto clave es el de entorno, que es el proceso de buscar y recolectar información sobre eventos tendencias y cambios que guían a la empresa en su curso futuro de acción.

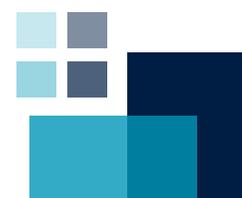
Duncan (1972) lo define como “la totalidad de factores físicos y sociales que se tienen directamente en consideración en la toma de decisiones de las organizaciones”, y que Lord y Maher (1993) corroboran que los cambios del entorno son motivos suficientes para provocar cambios internos en las organizaciones. El mismo Duncan (1972), define la incertidumbre y considera que es la habilidad de los individuos para asignar probabilidades a los eventos perci-



bidos como percepciones de los miembros de las organizaciones. Para Daft y Lengel (1986) la incertidumbre es como una fuerza que influencia sobre la información procesada en las organizaciones. Mientras que Milliken (1987), ve a la incertidumbre del entorno, como “La incapacidad percibida de los gerentes o administradores de evaluar con precisión el entorno externo de la organización o de los futuros cambios que puedan ocurrir en ese ambiente”. Lo que confirman también Bordia, Hobman, Hones, Gallois, Callan (2004), al definir la incertidumbre como la inhabilidad individual de predecir algo con exactitud.

Estudiosos de la incertidumbre como Jackson, Schuler y Vredenburg (1987), la clasificaron en tres niveles de análisis: (1) organizacional, que estudia lo relacionado con los ambientes externos de negocios, (2) El nivel grupal, que aborda la estructura de la organización, y (3) el nivel individual que enmarca el trabajo, tareas y roles relacionados con la incertidumbre, la cual se encarga de su comprensión debido a las consecuencias severas y negativas que generan inestabilidad en el bienestar y en la satisfacción en el contexto organizacional, asociado con el estrés, con el cambio de intenciones de los colaboradores y lo que es peor, con la insatisfacción laboral que genera la pérdida de compromiso con la organización.

Es así, como Klein (1996), sugiere que para minimizar la incertidumbre en los procesos de cambio la mejor estrategia es la de manejo adecuado de la comunicación, por lo que Berger y Calabrese (1975), también la consideran clave en el comportamiento de la comunicación interpersonal y en el comportamiento organizacional (Peffer, Salancick, 1978) y Porter (1980), define que su estudio se vuelve necesario abordarlo desde una perspectiva estratégica.



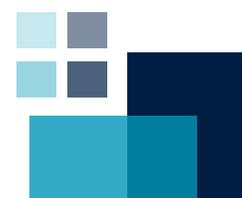
Por lo tanto, los cambios y las renovaciones requieren de un conocimiento organizacional que permita mantener la paz en el ambiente en el que se desenvuelven las personas (Levinthal & March, 1993).

Para Thompson (1967), el principal problema de las organizaciones complejas es la incertidumbre y saber manejarla es la esencia de la administración. A pesar de esto, el entorno no será el mismo para todas las organizaciones, ni siquiera para todos los individuos de la misma empresa, existiendo diferencias para cada una de ellas. Esta afirmación se la hace ya que el entorno no es una variable externa de la empresa, por el contrario, será aquel que perciba el estrategia en cada empresa y en determinado momento, es por esto que Duncan (1972), define que la incertidumbre estará presente en relación a la percepción de los miembros de la organización, en la que jugará también la experiencia del puesto que desempeñen.

A continuación, este capítulo aborda lo relacionado a las empresas familiares ya que es en este tipo de organizaciones sobre el cual se va a entender la incertidumbre. Así, revisaremos las diferentes definiciones de empresas familiares, sus tipologías para identificar como la incertidumbre actúa en ellas y analizaremos los procesos de sucesión como generadores de incertidumbre.

Empresas Familiares

Al investigar a las EF es importante definir el objeto de estudio y entender algunas características que las puntualizan. Según Donnelly (1964), la EF es “aquella que incluye dos o más miembros de la familia teniendo el control financiero sobre ella”. El mismo autor destaca que el factor tiempo es primordial para definir si una em-



presa es familiar, ya que esta debe estar relacionada a una familia al menos por dos generaciones y que esta vinculación haya generado una influencia mutua sobre la política de la compañía y sobre los intereses y objetivos de la familia.

Para Rosenblat, De Mik, Anderson y Johnson (1985) la definición de EF parte de que la mayoría de la propiedad o el control radica en una única familia y en la que dos o más miembros de la familia participan o participaron en su momento. Por su parte Lansberg (1999), la enfoca desde otra perspectiva y define a una EF como una empresa en la cual los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad.

Similar criterio al de otros autores ya mencionados tienen Barnes y Hershon (1989) al expresar que este tipo de empresas se caracterizan porque la propiedad de control se atribuye a algún miembro o miembros de una única familia. Con el fin de ser objetivos Ward y Aronoff, (1990) en su definición resaltan la importancia de que el control financiero esté en manos de uno o más miembros de una familia.

En la bibliografía citada poco se habla sobre la perdurabilidad por medio de la transferencia a nuevas generaciones, sin embargo, el mismo Ward (1987) y Handler (1989), ya habían resaltado que una EF es la empresa que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o la controle.

Algunos autores son más exhaustivos al momento de definir fronteras, por lo que consideran que separar las empresas en familiares y “no familiares” genera más problemas que soluciones, porque no existe un límite claro entre las dos categorías. Por eso, Shanker y



Astrachan (1996) hablan del grado o nivel en que la empresa está controlada por una familia.

Mientras que Gallo (1995) y Martínez (2006) destacan tres puntos fundamentales, que deben caracterizar a toda empresa que se denomine familiar: a) la propiedad se encuentra en más de un 50% en manos de una o dos familias; b) algún miembro de la familia ocupa algún cargo directivo o de gobierno en la empresa; c) existen las firmes intenciones que la empresa pueda ser transferida a las siguientes generaciones.

Según la Family Business Network (FBN) y el European Group of Owner-Managed and Family Enterprises (GEEF)³, EF es aquella que:

- La mayoría de los votos son propiedad de la persona(s) física(s) fundadora(s) o de la persona física que ha adquirido el capital de la firma, o están en posesión de su esposa o herederos directos.
- La mayoría de los votos pueden ser directos o indirectos.
- La familia tiene al menos un representante involucrado en la gestión o el gobierno de la firma.
- Las compañías cotizadas se considerarán como empresa familiar si el fundador o las personas que adquirieron la compañía o sus descendientes poseen al menos 25% del capital con derecho al voto.

No podemos dejar pasar por alto lo que manifiesta la Cátedra de la Empresa Familiar del IESE¹ que entiende a este tipo de organizaciones como aquella en la que la familia posee una participación accionarial suficiente para ejercer control y/o tienen representación

¹ Instituto de Estudios Superiores de la Empresa. Barcelona, España.



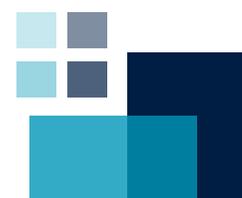
suficiente en los órganos de gobierno para influir en las decisiones de gobierno corporativo pudiendo o no intervenir en la gestión del día a día. Como se puede observar son muchas las formas en que una EF puede ser definida, por lo que no existe una manera totalmente aceptada de describirlas.

Tipología de las empresas familiares

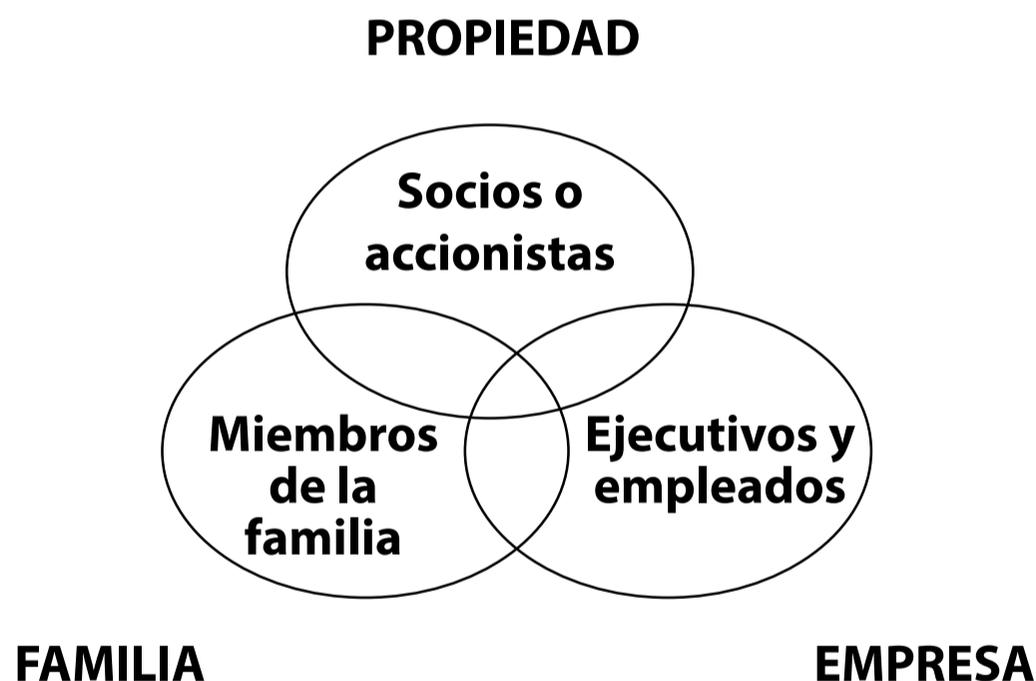
Para los fines que persigue este capítulo, que es comprender cómo se genera la incertidumbre en las EF antes, durante y después de la sucesión de la gestión, es necesario conocer la dinámica en la que está envuelta este tipo de organizaciones que no es necesariamente la misma de las empresas no familiares.

Lo primero que debemos resaltar es que se da al interior de estos conglomerados empresariales es que estamos ante dos sistemas heterogéneos que se confunden en un sistema económico, ya que por un lado nos encontramos con lo afectivo que proviene de la interrelación de la familia y por otro de lo efectivo que proviene de la empresa, ambos se influyen mutuamente (Martínez, 2006).

A pesar de lo antes mencionado, no podemos pensar que las EF responden a un patrón o modelo. Por el contrario, hoy es posible hablar de diferentes tipos de EF (Gallo, 2004; Gómez-Betancourt, 2004), y para comprenderlos mejor se menciona la variedad de modelos que permitirán clarificar la diversidad de EF que existen, los mismos que se presentarán de una forma cronológica con relación a su aparición. Esto nos permitirá más adelante entender si las incertidumbres que se generan en los procesos de sucesión son similares o diferentes en cada una de las diferentes tipologías de EF que existen.



El primero de los modelos que resaltamos fue el desarrollado por Tagiuri y Davis (1982), que es el modelo de los tres círculos (ver figura 1), en el que cada uno de ellos representa a un grupo de personas con particulares características en lo referente a la relación con la empresa, y donde las intersecciones de los círculos representan los grupos de personas que tienen dos o tres de las características, representadas en el modelo. Lo que pretende es demostrar la medida en que los círculos se atraen o se repelen, lo que significa que nos encontraremos ante diferentes tipos de EF. Las diferencias vendrán marcadas por el número de personas que trabajan y sus diferentes intereses, por los diferentes problemas que surgen y por las alternativas que se sugieren para solucionarlos (Gallo, 2003).

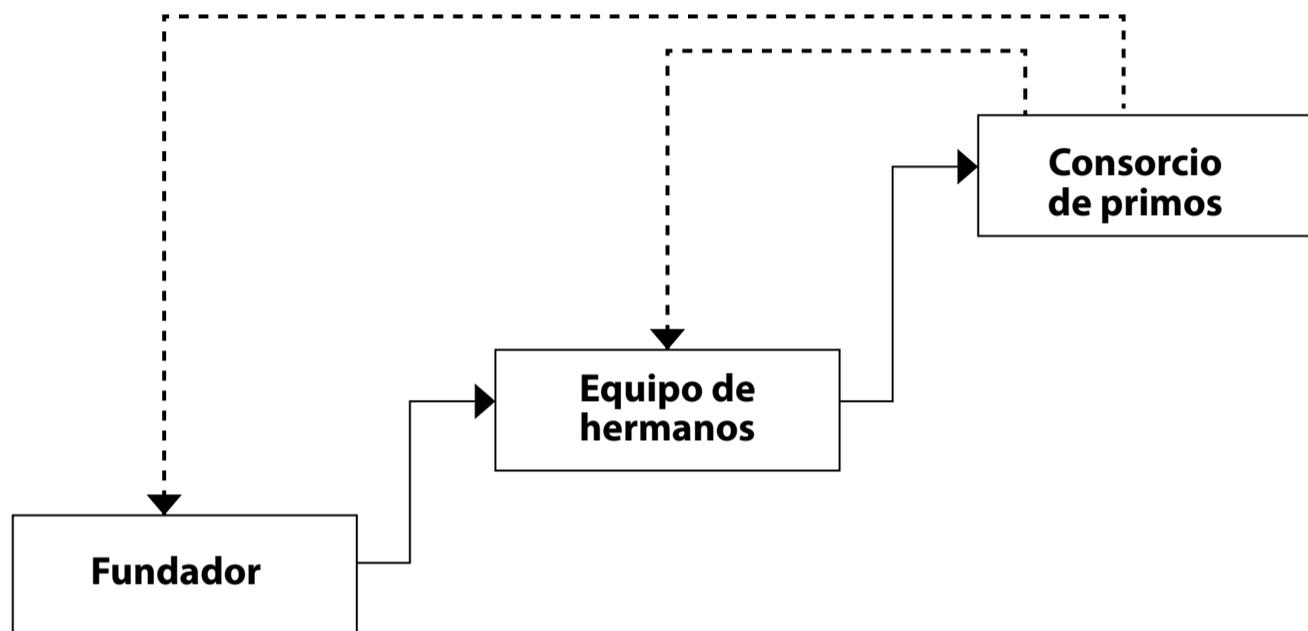


Fuente: Tagiuri y Davis 1982.

Otra tipología que surge es la de fundador a consorcio de primos (ver figura 2). Este modelo resalta las diferencias que se dan en estos tres tipos de empresas debido a las tres formas diferentes de ejercer el poder (Ward, 1987). Son un tipo de empresa donde sue-



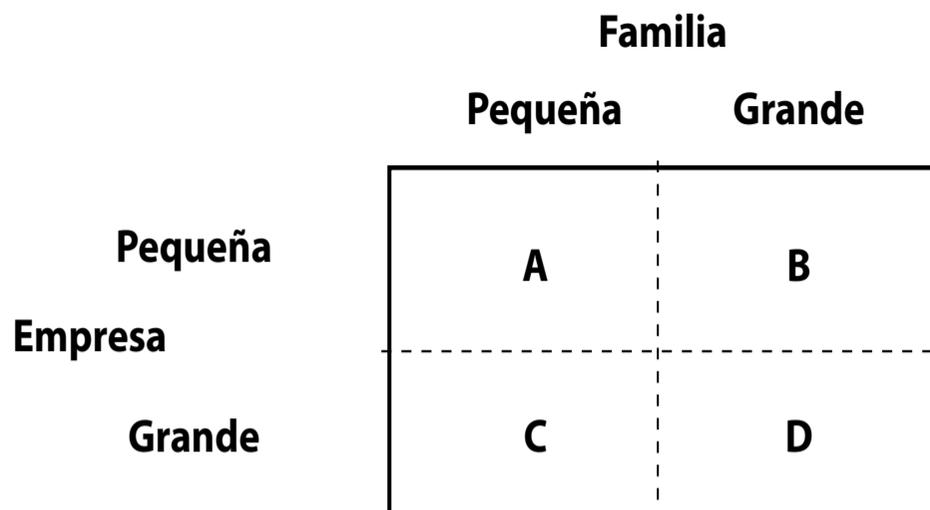
le haber un mayor número de accionistas, incluso muchos de ellos no están en la gestión de la compañía, sino solo en la propiedad, por esto y por el hecho de que la sangre y los vínculos familiares se van diluyendo es el tipo de empresa familiar más difícil de manejar (Martínez, 2006).



Fuente: Gallo (2004)

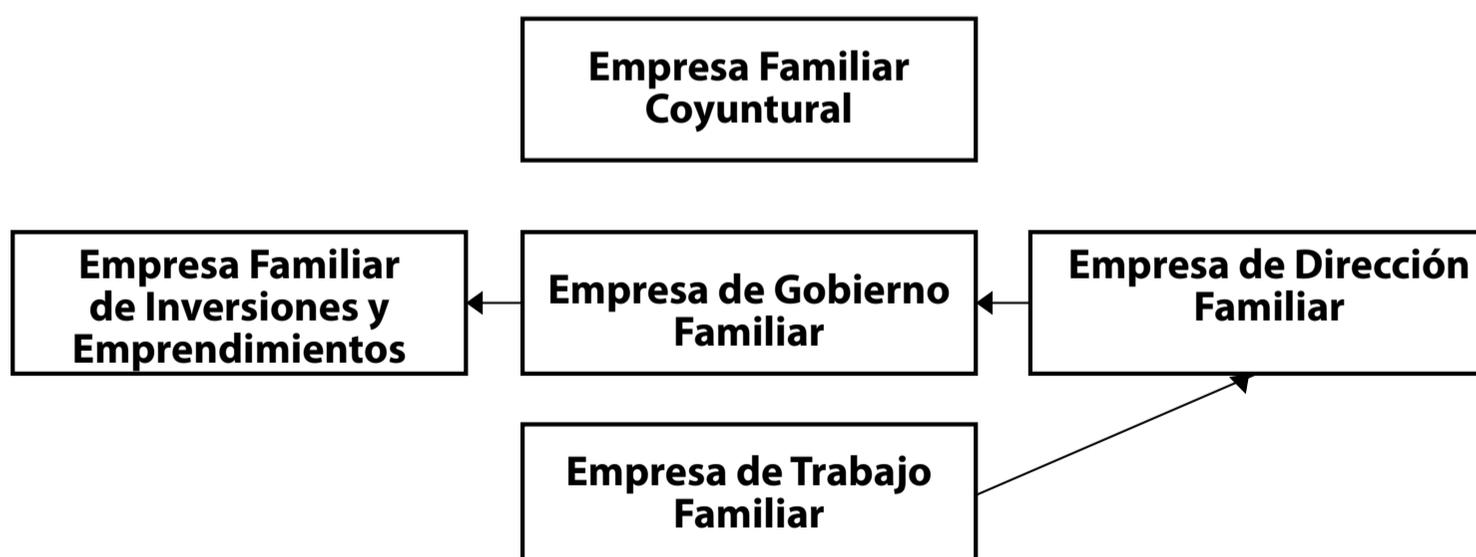
El siguiente modelo (ver figura 3) se basa en clasificar a las EF en cuatro grupos, de acuerdo al tamaño de la familia, tamaño de la empresa familiar (Landsberg, 1999). Su finalidad es ayudar a comprender mejor los roles que los miembros de las familias deben de desempeñar en cada uno de los tipos de empresas, por ejemplo, comprender las dificultades que se presentan en una empresa de pequeña de tipo B6, donde hay muchos familiares incorporados en la EF, o entender la necesidad en un EF de tipo C de incorporar y mantener directivos que no sean familia. El modelo también tiene su uso en los procesos de sucesión de la propiedad (Gallo, 2004).





Fuente: Gallo (2004)

El modelo de las relaciones de trabajo (ver figura 4) distingue cuatro criterios de responsabilidad que los miembros de la familia desempeñan o pueden llegar a desempeñar. Es importante mencionar que las buenas EF, las que llegan a ser multigeneracionales y exitosas en su desempeño, tanto en cada tipo, como en la evolución de uno a otro, no se confunden ni caen en la trampa, por el hecho de ser familiar, con la capacidad que se tenga de poder manejar el negocio (Gómez Betancourt, 2004).



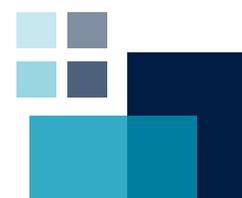
Fuente: Gallo (2004)



Las empresas de trabajo familiar, son aquellas donde se realiza todo lo necesario para que los miembros de la familia formen parte de la organización, de forma libre y ubicándolos en puestos que estén acorde con sus capacidades. La empresa de dirección familiar al contrario solo promueve que el familiar esté en condiciones de asumir responsabilidades propias de la dirección.

Cuando las personas de la familia actúan solo con responsabilidades de gobierno y no en el día a día, es decir en la gestión del negocio, estamos ante una empresa de gobierno familiar. Las EF en que por medio de préstamos, incentivos, asesoramientos y consejos se promueve la creación de nuevas organizaciones y se estimula el espíritu empresarial son las de inversiones y emprendimiento. La EF coyuntural es aquella en que los factores del entorno hacen prever que en el corto plazo la organización dejará de ser familiar, debido a ventas, fusiones, o adquisiciones, siempre que los miembros de la familia poseen la firme intención de estar juntos (Gallo, 2004).

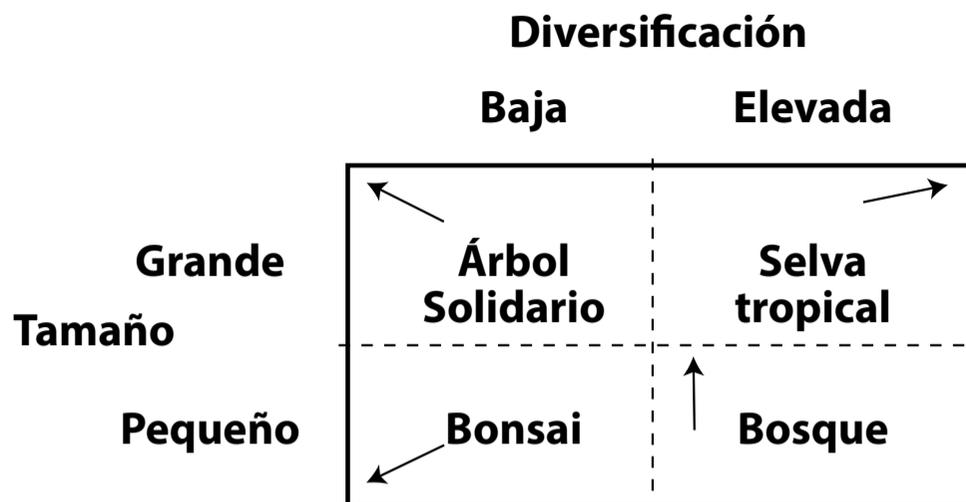
Tomando como base la teoría de la agencia y la teoría de los recursos básicos Dyer (2003) crea la matriz de aportación de la familia, profesionalización de los sistemas. En este modelo (ver figura 5), siguiendo la diferencia más significativa entre las empresas familiares y las no familiares, está dado por el origen de los recursos que una familia aporta a la empresa⁷, así como, de los distintos elementos que conforman el capital social de la empresa. En las celdas A y B están las EF caracterizadas por la unión, compromiso y visión de largo plazo, la C y la D son las debilitadas por la falta de visión compartida y por exigencias de algunos de los propietarios que no ven al proyecto (Fukuyama, 1995).



		Aportación de la Familia	
		Alta	Baja
Profesionalización	Alta	A	B
	Baja	C	D

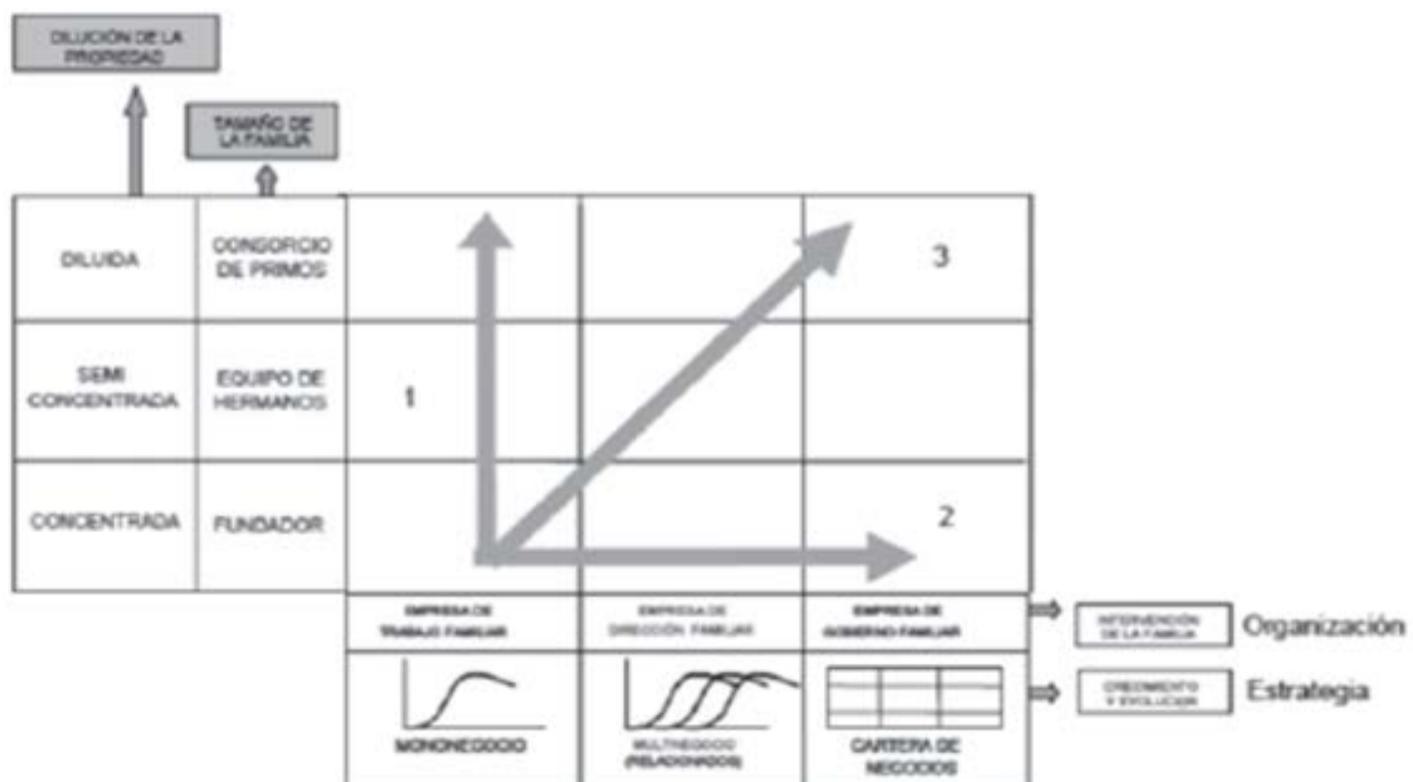
Fuente: Gallo (2004)

El crecer y evolucionar son factores críticos para la perdurabilidad. De no ser así, en el primer caso, no se podrán incorporar los recursos tecnológicos y humanos para seguir compitiendo en el mercado y en el segundo caso, el no evolucionar permitirá el fácil desplazamiento de los competidores (Gallo, 2003). Estos criterios generan la matriz tamaño de la empresa nivel de diversificación (ver figura 6). Cada uno de estos cuatro tipos de EF tienen características que las distinguen, en el caso de las conocidas como “árbol solitario”, han crecido de manera importante, pero en un solo tipo de sector, con productos restringida y adaptándose solo por las necesidades de los clientes. Las EF tipo bonsái son pequeñas, han trabajado nichos pequeños y orientan sus productos a nichos similares de clientes. El tipo bosque ha logrado un crecimiento moderado, que se ha diversificado geográficamente por medio de aperturas y filiales en otros países, donde los cambios se han hecho para adaptarlos a otros países. Finalmente, la EF selva tropical, han logrado un gran crecimiento por la diversificación de productos, entrando en otros sectores e incluso realizando alianzas estratégicas (Gallo, 2004).



Fuente: Gallo (2004)

Para concluir las tipologías de EF y sus características particulares se aborda el modelo de los caminos en el desarrollo (ver anexo 7). Hay dos realidades que convergen y se superponen en las EF: la empresa y la familia. La primera trata de generar una organización ordenada a través de la formulación e implementación de la estrategia mientras que en la segunda hay que considerar dos dimensiones importantes que son el número de personas que conforman la familia y el nivel de dilución de la propiedad (Amat & Gallo 2003).



Fuente: Gallo (2004)



Proceso de sucesión

Para Gallo (1997) la sucesión es un problema complejo y lo considera como la principal causa de fracasos en el crecimiento y la perdurabilidad en las EF. Una de las razones es la falta de planificación, considerada como la más importante y por lo que muchas empresas no sobreviven a sus fundadores (Lansberg, 1988). Solo un 30% logran pasar a la segunda generación (Ogliastri, 2011).

Tapies (2007) manifiesta que este proceso es clave para la continuidad, desarrollo y buen funcionamiento de la empresa. Pero planificar la sucesión implica tomar decisiones que afectan el gobierno, la gestión de la empresa, a la propiedad y a la familia (Negreira del Río, 2007). Es necesario clarificar que la empresa la hereda la siguiente generación, pero la garantía de continuidad de toda empresa familiar está en manos del sucesor. Él es responsable que dicha continuidad se materialice exitosamente. Pero, no puede olvidar, que para mantener el éxito en el ámbito empresarial se le exijan conocimientos técnicos y habilidades propias de cada negocio en particular; y para el éxito en el ámbito familiar necesitará demostrar claras habilidades políticas. Es conveniente considerar que caen más empresas familiares por faltar estas últimas que las primeras. (Nogales, 2008). En la sucesión no solo participan antecesor y sucesor. De por medio están todos los miembros de la familia y son ellos que con su confianza permitirán que el proceso sea exitoso, por lo que este acontecimiento no es solamente de carácter técnico, también es político (Nogales, 2008).

En la sucesión no solo participan predecesor y sucesor, de por medio están todos los miembros de la familia y son ellos que con su confianza permitirán que el proceso sea exitoso, por lo que este



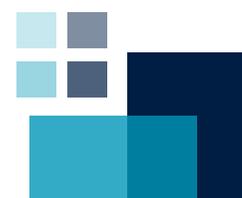
acontecimiento no es solamente de carácter técnico, también es político (Nogales, 2008).

Incertidumbre en la sucesión

El primer síntoma de incertidumbre en una EF, incluso previo al proceso de sucesión es el de maduración del negocio y crisis estructural (Gallo, 2004; Martínez 2006). El primer caso está relacionado con la organización que no ha renovado su portafolio de productos, esto trae como consecuencia la baja en las ventas, debido a que estos productos no se han ido acomodando a necesidades actuales de los mercados. En el segundo caso es obvio que las capacidades y habilidades requeridas para manejar un negocio van en decadencia con el paso de los años, por lo que importantes actividades que se deben desarrollar quedan postergadas, sobretodo sino se ha realizado a tiempo la entrada de jóvenes directivos, toda la empresa, habrá envejecido junto con su fundador. Si bien esta es una enfermedad que se presenta en todo tipo de EF e incluso en las no familiares, el problema se genera cuando llega a ser crónica y terminal (Gallo, 2004).

Lo manifestado genera en cadena una serie de situaciones que ponen a la organización en incertidumbre, por eso el tema de sucesión es clave para la perdurabilidad de las EF. Entre las variables generadoras de incertidumbre tenemos que la no planificación anticipada de la sucesión es crítica (Martínez, 2006). La situación es más compleja cuando no hacer nada se convierte en una decisión del fundador, lo cual suele dejar herederos que deberán de resolver problemas ante altas presiones emocionales (Leach, 1999).

Aunque parezca natural el preparar la sucesión, (Martínez 2006)



muchos fundadores sienten incertidumbre ante el retiro. Pero los propietarios de EF con frecuencia están enamorados de sus empresas y la idea de sustituir la responsabilidad diaria por el vacío del retiro es considerada casi como una amenaza de vida. Pero la incertidumbre no solo la genera el fundador al negarse a desarrollar un proceso sucesorio, la resistencia de la esposa al cambio, al no querer dejar los múltiples roles que tiene, son detonantes de situaciones de estrés que lo viven todos los miembros de la organización sean o no familiares (Leach, 1999).

Si el plan de sucesión finalmente es aceptado por el fundador, éste debe ser exitoso, sobre todo porque se trata del gran peso de la transmisión del mando, por lo que se verán afectados no solo quien se retira y que seguramente seguirá siendo propietario sino también el sucesor pues ahora llegará a ocupar el cargo máximo y con la responsabilidad que esto representa para el grupo familiar, los miembros que son empleados y propietarios, a los que trabajan y no son propietarios y a los que solo son accionistas. También afectará a los accionistas que no forman parte de la familia, a los empleados no familiares, por último, los efectos trascenderán a los clientes y proveedores (Gallo, 1994).

Aunque se expresa que la sucesión es un proceso que debe ser comunicado, tanto a colaboradores internos como externos, es la falta de información lo que genera incertidumbre en los grupos de interés ya que el comportamiento humano está limitado por la existencia de un conocimiento parcial e incierto del mundo en que actúa (Peña, 2006).

Por eso que una vez que se ha aceptado el iniciar el proceso de sucesión este debe ser comunicado a los miembros de la EF y a los

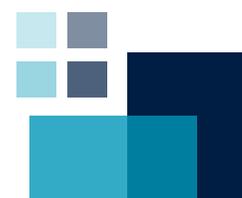


demás actores interesados sean estos clientes y proveedores entre otros. Según Guinjoan & Llauradó (2000) la comunicación a las partes implicadas a lo largo de todo el proceso, ha de ser un flujo que recorra todo el plan de sucesión. Informar oportunamente a la familia, los clientes y proveedores, de la existencia del plan de sucesión les dará a todos ellos una sensación de continuidad al tener la seguridad de que todo está en buen camino, y que los riesgos a mediano y largo plazo están bajo control. Cuando se vea que las distintas fases se van cumpliendo las dudas o preocupaciones sobre la incertidumbre con vistas al futuro irán desapareciendo y las energías podrán centrarse en el negocio y en la preparación del sucesor.

Cabe resaltar que lo más común en las EF es que la sucesión se realice otorgando el mando a un familiar, (Gallo, 1998) y si el fundador no piensa que esto deba ser así, los hijos presionarán para que suceda de esa manera (Leach, 1999). Los inconvenientes que se pueden presentar generan incertidumbre ya que las disputas de los miembros de las familias por ocupar cargos y por satisfacer sus necesidades personales alteran el desenvolvimiento gradual del proceso sucesorio.

Si la decisión parte de contratar a un sucesor externo, lo cual no es lo más usual en las EF, y, tiene sus ventajas y desventajas, la minimización de la incertidumbre para el futuro de la organización deberá de ser analizada no solamente cómo funciona hoy la empresa, sino por cómo se espera que lo haga en el futuro (Lansberg, 2000).

Leach (1999) expresa que preparar la sucesión es el máximo acto de cuidado de un empresario hacia su empresa, y al tratarse de un acto complejo, para que resulte exitoso, debe realizarse en deter-



minado orden, cuyo paso a paso permite minimizar el riesgo que genera la incertidumbre. Así tenemos:

1. Decisión de planificar la sucesión en la empresa (Leach, 1999; Guinjoan & Llauradó, 2000, Martínez, 2006).
2. Elección de los profesionales internos y externos que van a acompañar el proceso sucesorio (Gallo, 1994).
3. Definición del marco de tiempo en que se va a ejecutar la sucesión. Normalmente, es recomendable pensar en un plazo mínimo de 5 años, pero en algunos casos, por razones de salud u otras, es necesario pensar en un plazo menor (Gallo, 1994; Martínez, 2006).
4. Elección de los mecanismos que se aplicarán para la sucesión. Si es posible, no sólo para esta circunstancia concreta, sino como una norma que prevea situaciones futuras. Esto permite, fundamentalmente, pensar más allá de la coyuntura, y encontrar soluciones perdurables que, al mismo tiempo, consolidan a la empresa y a sus integrantes (Perkins & Caputo, 2007)
5. Selección de los potenciales sucesores. Siempre es preferible tener más de una opción, aunque haya un “favorito”. Pero puede haber imponderables que hagan que el “favorito” no pueda ser el sucesor, en definitiva, y frente a ese riesgo, es conveniente tener otras alternativas previstas (Guinjoan & Llauradó, 2000; Martínez, 2006).
6. Preparar a los potenciales sucesores para su nuevo posicionamiento (Ogliastri, 2011).
7. Definir si habrá un solo sucesor, o un conjunto que funcione como un organismo colegiado (Guinjoan & Llauradó, 2000).
8. Estructurar el plan de sucesión, con fechas de cumplimiento de cada actividad y resultados esperados (Martínez, 2006).
9. Comunicar efectivamente a proveedores, clientes, personal, in-



tegrantes de la familia y demás personas involucradas el proceso de sucesión en marcha, para lograr el mayor apoyo posible.

10. Planificar el uso del tiempo libre de quien deja el mando en la empresa, para que no sea un proceso traumático sino, por el contrario, de enriquecimiento personal y empresarial.

Todos sabemos que, para el éxito de una empresa moderna, ésta debe contar con un plan de negocios, un plan de ventas, un plan financiero, etc. El plan de sucesión es un requisito insoslayable para la consolidación de la empresa y el bienestar de sus integrantes (Martínez, 2006; Ogliastri, 2011).



Conclusiones

Las empresas familiares son agentes económicos muy importantes tanto en el ámbito nacional como internacional, y en ellas se interrelacionan tres aspectos que son: empresa, familia y propiedad (Martinez, 2006), que deban ser tomados en cuenta al momento de su análisis. Por otro lado, el tiempo de vida de estas empresas es relativamente corto lo que hace que el tema de sucesión sea altamente importante.

Al ser el proceso de sucesión una variable clave para la perdurabilidad de la empresa y al ser generadora de incertidumbre por todas las particularidades ya descritas debe desarrollarse aproximadamente unos diez años antes, tiempo suficiente para que el fundador tome conciencia de que debe dejar su empresa en manos de sus hijos o de alguna persona capacitada, aportándole toda su experiencia y conocimiento sobre la dinámica del negocio (Gallo, 2004).

Mientras que Neubauer y Lank (2003) manifiestan que la gestión de la planificación de la sucesión debería de comenzar el día que el nuevo director pasa a ocupar su cargo. No se debe entender a la sucesión como un evento, es decir, no debe ser tomada como una situación que sucede en un momento del tiempo de una empresa familiar, sino como resultado de un trabajo de largo aliento (Martínez, 2006), como se analizó. El no planificar la sucesión genera incertidumbre en las EF y afecta directamente a la perdurabilidad de las mismas. Por lo tanto, la disminución de la incertidumbre se dará en la medida en que las EF inicien oportunamente la planeación de la sucesión junto con la redacción de un plan. Otra recomendación es el que la familia se comprometa a respetar este pro-



ceso, (Leach, 1999) apoyados por expertos externos que brinden un asesoramiento, que recomienden un profundo entrenamiento del sucesor, previamente con un proceso de comunicación interna y externa que ampliamente permita conocer los planes en los que se va a sustentar la empresa.

Es importante también a largo plazo ejecutar procedimientos que permitan el retiro digno del fundador. No considerar esto puede generar incertidumbre que daría oportunidad a un retorno forzado o planificado, que más que beneficioso para la empresa, sería catastrófico. Finalmente, los problemas analizados son comunes a todas las EF, aunque no se evidencia las particularidades propias de cada tipología.

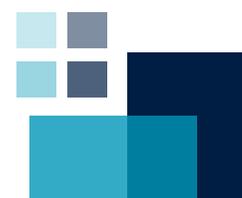


REFERENCIAS

- Amat, J. (2004). La sucesión en la empresa familiar. Casos reales narrados por sus protagonistas. Barcelona: Ed. Deusto.
- Amat, J., Gallo, M.A. (2003). Los secretos de las empresas familiares centenarias. Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales. Barcelona: Ed. Deusto.
- Amat, J., Martínez, J. & Roure, J. (2008). Transformarse o desaparecer. Barcelona Ed. Deusto.
- Barnes, L., & Hershon, S. (1976). Transferring power in the family business. *Harvard Business* 105-114.
- Berger, C. & Calabrese, R. J. (1975). Some exploration in initial interaction and beyond: Toward and developmental theory of interpersonal communication. *Human Communication Research*. 1, 99-112.
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C. & Callan, V. (2004). Uncertainty during organizational change: types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology* 18(4), 507-532
- Cabrera-Suárez, K. (2005). Leadership transfer and the successor's development in the family firm. *The Leadership Quarterly*, 16, 71-96.
- Donnelley, R. G. (1964). The family business. *Harvard Business Review*, 42(4), 10-11
- Duncan. R. (1972) Characteristics of organizational environment and perceived environment perceived uncertainty. *Administrative Science Quarterly* 17, 313-327.
- Daft, R. & Lengel R. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 5, 554-571.
- Dyer, W. G., Jr. (1986) Cultural Change in Family Firms: Antici-

pating and Managing Business and Family Transitions. San Francisco: Jossey-Bass.

- Fukuyama, F. (1995). *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*, New York.: The Free Press.
- Gómez-Betancourt, G. (2004). Typologies of family business: A conceptual framework based on trust and strategic management. *Family Business Casebook Annual 2004*, (1), 27-52.
- Gómez-Betancourt, G. Lopez, M., Betancourt. J (2008). Estudio exploratorio de los factores que influyen en la selección de un mecanismo de sucesión patrimonial en la Empresas familiares colombianas. *Cuaderno de Administración*. 21, 269-292.
- Gallo, M. (1994) *Sucesión en la empresa familiar*. Nota Técnica DGN 491, IESE Business School, Universidad de Navarra, España. Editorial IESE Publishing.
- Gallo, M. (1995). *Empresa familiar. Textos y casos»* Barcelona: Editorial Praxis
- Gallo, M. (2004). *La Sucesión en la empresa familiar*. Barcelona: Universidad de Navarra.
- Guinjoan, M. & Llauradó, J. (2000). *El empresario familiar y su plan de sucesión*. Madrid, España. Ediciones Díaz De Santos.
- Handler, W. (1989). Methodological issues and considerations in studying family business. *Family Business Review*, 2 (3). 257-276.
- Handler, W. (1992). The succession experience of the next generation. *Family Business Review* 5, (3), 283-307.
- Landsberg, I. (2000). *Los sucesores en la empresa familiar: Cómo planificar la continuidad*. Ediciones Granica. Barcelona, España.
- Leach, P. (1999). *La empresa familiar*. Barcelona España. Ediciones



Granica.

- Levinthal, D.; March, J. (1993) the myopia of learning. *Strategic management Journal*, 14, 95- 112.
- Lord, R. & Maher, K. (1993). *Leadership and information processing: Linking Perceptions and Performance*. Londres: Routledge.
- Martínez, J. (2006). *Dirección de empresas familiares. Reto al destino*. Editorial Emprenden.
- Milliken, F. (1987) Three types of perceived uncertainty about the environment: state, effect and response uncertainty. *Academy of Management Review* 12, 133–143.
- Neubauer, F. & Lank L. (2003). *La empresa familiar. Como dirigirla para que perdure*. Barcelona: Deusto.
- Nogales, F. (2008) *La Familia Empresaria. Aprenda a diagnosticar sus déficits y potencialidades*. Barcelona: Edit. Díaz de Santos.
- Ogliastri, E. (2011). La sucesión en la empresa familiar. *Debates IESA*. 16, 2,
- Perkins, G. & Caputo, P. (2007). *Análisis de vinculación a partir del tamaño de cada una de las instituciones*. Nota técnica IAE –N111-01955-SP. Buenos Aires Argentina.
- Rosenblatt, P. C, de Mik, L., Anderson, R. M., & Johnson, P. A. *The family in business: Understanding and Dealing with the Challenges Entrepreneurial Families Face*. San Francisco: Jossey- Bass, 1985.
- Tagiuri, R. & Davis, J. A. (1982). On the goals of successful family companies. *Family Business Review*, 3(1), 43–62.
- Tapiés, J. & Larburu, A. (2007). *La sucesión en la empresa familiar: de la primera a la segunda generación*. Nota Técnica DGN 658. Navarra, España: IESE Business School.
- Toca, C. (2011). *Perspectivas para el estudio de la realidad y per-*

durabilidad de las organizaciones. Documento de investigación # 98. Bogotá Editorial de la Universidad del Rosario.

Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw Hill.

Ward, J. L. (1987), *Keeping the family business health: how to plan to continuing growth, profitability and family leadership*: San Francisco: Jossey-Bass.

Ward, J. & Aronoff, C. (1990). *How Family Affects Strategy*. *Small Business Forum*, Fall, 85-90.



PROTOCOLOS: UN INSTRUMENTO PARA MEDIAR CONFLICTOS EN EMPRESAS FAMILIARES

Introducción

El protocolo responde a la fuerte necesidad de las empresas familiares por neutralizar conflictos y dificultades de cualquier índole dentro de la organización, por lo que salta a la vista el apremio de disponer de normas y criterios consensuados dentro de la organización, para que una vez impulsado, definido y aceptado, se establezcan los verdaderos estatutos y códigos internos de funcionamiento dentro de la misma.

Como es sabido, la idiosincrasia de la empresa familiar la conforma el tejido de emociones y valores que sustentan el compromiso de los familiares que en ella trabajan (Lasheras, 2014), y es justamente en la inclusión de dichas emociones que se da un fuerte punto de quiebre dentro de la organización en donde la mediación empieza su función junto con el protocolo (Melero, 2009).

Cabe mencionar, que cuando la familia se amplía se van creando las interacciones entre miembros, dando lugar a una unidad de mayor complejidad. Cada miembro de la familia tiene y manifiesta su propia personalidad, sus preferencias, normas, actitudes, valores y puntos de vista (Iannitelli & Gómez, 2001). La educación, el ejemplo y la formación contribuyen a cohesionar todo ello, pero el encaje perfecto es difícil que se produzca siempre, y, por tanto, debe ayudarse a la familia a disponer de una capacidad de gobierno propia y de gestionar adecuadamente las discrepancias para que no generen conflictos dentro de la organización (Chiner, 2007).



Así, un mediador junto con el líder de la empresa familiar, pueden realizar un profundo estudio, tanto de la familia como de sus relaciones y conflictos, ya que de esta manera se puede prevenir y a la vez aplacar conflictos existentes, siempre teniendo como objetivo principal la consolidación empresarial y familiar.

Lagos (2007) menciona que la familia y sus valores son los pilares fundamentales de cualquier cultura corporativa, ya que a través de los mismos se establece la esencia de los principios generales que organizan y orientan al conocimiento de una compañía para conseguir el éxito, la encaminan en el correcto sentido de la dirección de su estructura, de sus empleados y por ende guían el comportamiento diario. De ahí surge el siguiente interrogante ¿qué utilidad tiene el protocolo familiar como instrumento de mediación en los conflictos en este tipo de organizaciones? Por tanto, en este apartado, se identifica la forma en la que los protocolos influyen positivamente sobre la mediación de conflictos en las empresas familiares. Por lo que abordaremos en primera instancia los constructos protocolo familiar y conflicto familiar.

Protocolo Familiar

Las primeras huellas tangibles del origen del protocolo aparecen en las instrucciones de Plahhotep, manuscrito egipcio que contiene normas de etiqueta que se remontan a periodos anteriores a 2.500 A.C. Se afirman que el primer código que existe como referencia de normas protocolarias es el de Hammurabi, creado en el año 1760 A.C. en la antigua Mesopotamia. Sus cimientos se fundamentaron en dos disciplinas: la antropología y la sociología, ambas estudiosas de la evolución de la humanidad (Cuadrado, 2007), lo



que lo vuelve consustancial a la sociedad en el instante mismo en el que surge un grupo de individuos que tienen que convivir y relacionarse entre sí pacíficamente.

Por consiguiente en su campo de aplicación, el protocolo tiene como objetivo fundamental el civismo en el trato entre los seres humanos en sus diversos ámbitos: político, social, cultural, empresarial, entre otros y todas estas acepciones del término se sintetizan en la definición presentada por Fernández y Vázquez (2012) en la cual exponen el protocolo como la normativa o conjunto de reglas que son legisladas o establecidas por los usos y costumbres que se implantan como consecuencia de una necesidad social, que sirven para normalizar las relaciones las personas, instituciones y gobiernos.

El término protocolo familiar tiene sus raíces en la corriente de estudios sobre la planificación estratégica en las Empresas Familiares (EF), desarrollado desde el principio de la década de 1980, cuando se reconoce que las relaciones entre familia y empresa deben ser reguladas en un conjunto de normas y patrones de funcionamiento (Gallo & Tomaselli, 2006). Al respecto, Tápies (2012) resalta que los primeros protocolos familiares se redactaron como un plan escrito y detallado sobre lo que se puede o no se puede hacer en la EF; como un conjunto de formalidades y reglas establecidas con el objetivo de evitar conflictos entre la familia y la empresa.

En consecuencia, el protocolo familiar es un acuerdo firmado por los familiares socios de una misma empresa con el fin de regular la organización y gestión de ésta, así como las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y empresa (Ward & Gallo, 1991). Tápies y Ceja (2011) exponen al protocolo familiar

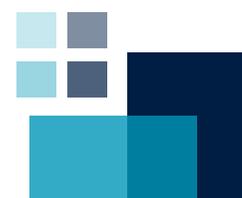


como un documento escrito que contiene un conjunto de normas y procedimientos que regulan las relaciones familia – empresa.

Este documento es el acuerdo entre accionistas familiares titulares de bienes o derechos que desean gestionar de manera unitaria y preservarlos en el tiempo, regulando la organización corporativa y las relaciones profesionales y económicas entre la familia y la empresa (Chiner, 2007). En palabras de Gallo y Tomaselli (2006) el protocolo familiar es comúnmente considerado por académicos y asesores de EF como un instrumento tremendamente valioso que sirve no solamente para gobernar la relación entre la familia y el negocio, sino también, como facilitador de la convivencia en el negocio familiar. Por ello, se ha dicho que el protocolo familiar es una reglamentación escrita, lo más completa y detallada posible, suscrita por los miembros de una familia y accionistas de una empresa, que actúa como un mecanismo preventivo de conflictos (Molina, 2013).

En consecuencia, desde el punto de vista de la empresa, Ward y Gallo (1991) definen que un protocolo familiar, debería ayudar a profesionalizar los procesos de dirección estratégica, y a institucionalizar en la empresa los valores básicos de la familia. Leach (1999) afirma sobre la importancia inicial de tener un plan estratégico inicial para así asegurar una aproximación relacionada entre la familia y la empresa. Por su parte Miserda (2010), expone al protocolo familiar como un instrumento de planificación estratégica, que capta la singularidad de la empresa familiar y refuerza la unidad y compromiso de los miembros de la familia.

A partir de estas definiciones se puede resumir al protocolo familiar según Chiner (2007) como: “El instrumento más adecuado



para: delimitar el acceso de los miembros de la familia a la empresa; establecer los puestos de responsabilidad, tanto en la gestión como en el gobierno de la misma; definir las políticas de dividendos activos y pasivos y la política de financiación en relación con los miembros de la familia; la creación de fondos internos de autofinanciación para resolver situaciones puntuales de necesidades; regular la transmisión de las acciones; definir a los interlocutores a nivel del grupo familiar con los gestores de la empresa; determinar la información a suministrar a los grupos familiares, creación de la asamblea y el consejo familiar y, en general, prever la sucesión de los fundadores de dichas empresas”.

De este modo, el protocolo familiar tiene la misión de mantener y reforzar a través de las generaciones, la unidad familiar y el compromiso hacia el éxito del negocio (Gallo & Tomaselli, 2006). Al redactar este acuerdo, la familia empresaria debe realizar un esfuerzo para identificar y hacer explícito y transferible a las próximas generaciones el sentido de propósito de la EF, así como las tradiciones, las creencias, la visión, la misión y los valores que inspiran a la familia y su filosofía (Tápies, 2011). De esta forma, este documento fija las metas perseguidas por la familia y por el negocio, así como las reglas que gobiernan las relaciones entre ambos mundos (Tápies & Ceja, 2011).

Para Beraza (2000), el contenido de un protocolo familiar depende mucho de la EF concreta de que se trate, así como también de las características de la familia propietaria, por lo cual Chiner (2007) lo expone como un documento básico de la organización familiar, que según, Gómez-Betancourt y López (2004) da lugar a la arquitectura de un acuerdo voluntariamente querido y voluntariamente vivido por todos los miembros de la familia empresaria.



Por otra parte, Barbeito, Crespo, Martínez & Guillén (2006) afirman que en las últimas décadas se han diagnosticado muchos problemas que afectan a la empresa familiar, pero sin duda, el mayor reto, es lograr su supervivencia, garantizar su continuidad y sucesión. La voluntad de evitar las desavenencias que se suelen generar entre los miembros de la familia y la empresa, ha originado la práctica bastante generalizada de elaborar el protocolo familiar (Amat, 2004), cuya finalidad según Gómez-Betancourt y López (2004) es conseguir que la familia propietaria permanezca unida en la realización y consecución de un proyecto empresarial a lo largo de varias generaciones.

Conflictos Familiares

Conflictos de familia: razón de ser del protocolo familiar

Tanto los problemas, como las diferencias de opiniones, las distintas formas de pensar, analizar y decidir son parte de la vida, y por naturaleza los seres humanos están expuestos a afrontarlas por lo que dentro de ellos se enfrentan a conflictos, tanto en el trabajo como en el ámbito familiar (Cardona & Wilkinson, 2008). Desde el punto de vista empresarial, en las organizaciones, en distintos niveles, sean operativos, tácticos o estratégicos, aparecen inexorablemente intereses encontrados que entorpecen su funcionamiento generando una serie de conflictos, los mismos que también se manifiestan cuando se produce una confrontación o se discrepa sobre la mejor forma de resolver un problema determinado (Tapias, 2011).

Al remontar el origen etimológico de la palabra conflicto, esta



proviene del latín *conflictus* formado del prefijo *con* (convergencia-uniión) y el participio de *fligere* (*flictus* = golpe). Al realizar el análisis de las raíces latinas se sobreentiende como el “golpe junto” o el “golpe entre varios.” El conflicto es como un bloque rígido donde se pueden encontrar puntos de quiebre o fisuras para la mediación (Andreu, 2008). De la mano del problema o conflicto se puede permitir hacer posible el proceso de diálogo (Bernal, 2011). El conflicto, no es bueno ni malo, sino que es esencial para poder construir los vínculos y evolucionar en las relaciones con las personas (Iannitelli & Gómez, 2001).

En la tabla 1 se observan las diferentes definiciones que se han ido desarrollando a lo largo del tiempo debido a la constante presencia de los conflictos en la sociedad, varios autores como Lewis Coser, Raymond Aron, Morton Deutsch, entre otros, se han dedicado a investigar y profundizar sus causas, consecuencias y sobre todo su significado.



Tabla 1. Definiciones asociadas a los conflictos.

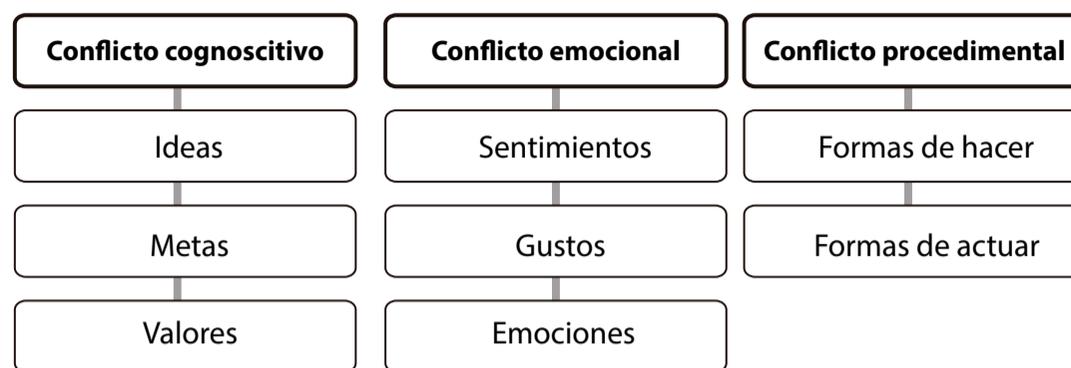
Autor	Definición	Año
Lewis Coser	Quien fue el promotor del estudio de los conflictos, lo define como una lucha por valores, por bienes escasos, por potencia y sobre todo por estatus, en el cual la lucha de los antagonistas tiene como objetivo neutralizar, perjudicar o eliminar al otro.	1956
Raymond Aron	El conflicto como una postura de oposición que se puede dar tanto entre grupos como entre individuos por la posesión de bienes que son escasos o en su defecto por la realización de valores mutuamente incompatibles	1964
Morton Deutsch	Menciona textualmente en su libro <i>The resolution of conflict: constructive and destructive processes</i> lo siguiente: "Un conflicto existe cuando ocurren actividades incompatibles. Una actividad incompatible impide o interfiere con la ocurrencia o efectividad de una segunda actividad. Estas actividades pueden tener su origen en el interior de una persona, grupo o sociedad, o bien entre individuos, grupos o sociedades".	1973
Hubert Touzard	En un conflicto se define una situación en la cual unas entidades sociales apuntan a metas opuestas, afirman valores antagónicos o tienen intereses divergentes.	1980
Jeffrey Z. Rubin, Dean G. Pruitt y Sung Hee Kim	Mencionan que un conflicto básicamente es una "divergencia de intereses, o una creencia de que las aspiraciones actuales de las partes no pueden ser alcanzadas simultáneamente".	1994

Fuente: Elaboración propia (2015).

Tipos de conflicto

Para la identificación, esto sin importar su tamaño o giro de negocio de la empresa, es importante conocer lo que se denomina "un sistema de creencias opuestas"² está integrado tal como se presenta en la figura 1.

² Muchos de los conflictos presentes en las familias se originan por la divergencia existente entre las partes, en donde los intervinientes no perciben, no sienten, ni valoran de la misma manera, por consiguiente, lo que para algunos es prioritario, para otros es secundario, lo que para algunos es prescindible, para otros es indispensable, entre otros. (Baron, 2006).

Figura 1. Clasificación de los conflictos según Barón

Fuente: Baron (2006).

Los conflictos cognoscitivos, son aquellos que hacen referencia a todas las ideas, metas y objetivos que tienen las partes al momento que se presenta un conflicto (Baron, 2006), esto es debido a que muchas pugnas contienen apenas un pequeño centro de objetivos realmente incompatibles; el problema más grande son las percepciones equivocadas de los motivos y objetivos de la otra persona (Forgas & Smith, 2007).

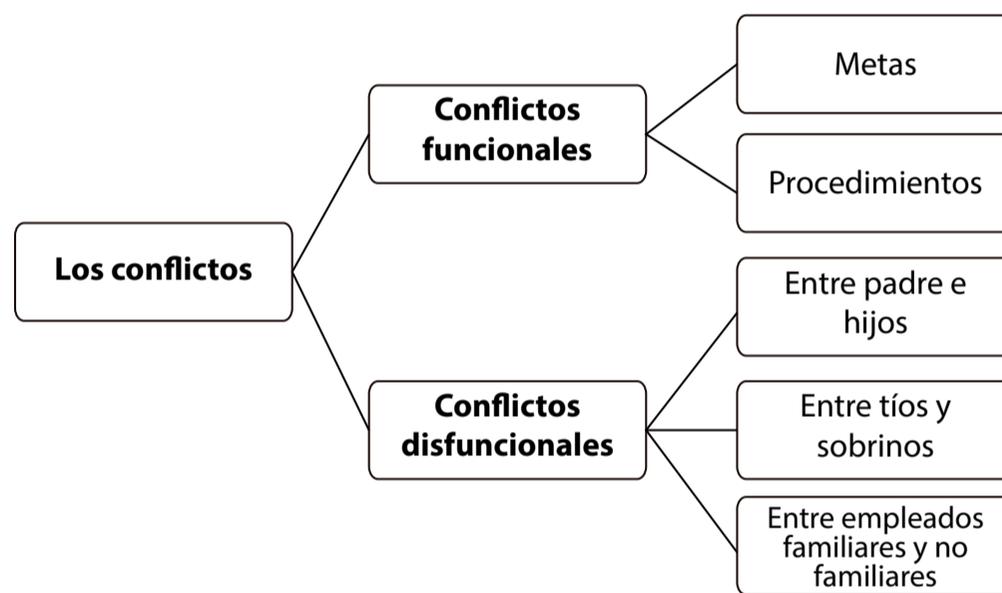
Los conflictos emocionales son los que están relacionados con las emociones y sentimientos del individuo que se enfrenta al conflicto; Bisquerra (2009), explica que las emociones se activan a partir de la valoración que se realiza de los acontecimientos, y el estilo de evaluación va a determinar la emoción que se va a experimentar dependiendo del tipo de conflicto al cual se enfrente. Por último, el conflicto procedimental tiene su raíz en el hacer y en el actuar, ya que en base a estas dos acciones se define lo que se realizará para neutralizar el problema y posteriormente resolverlo (Rodríguez & Rodríguez, 2004).

De acuerdo a las creencias opuestas y a los orígenes de las divergencias Belausteguigoitia (2010) menciona que son dos los conflictos que se dan en las EF: los funcionales y disfuncionales. Los



conflictos funcionales pueden dividirse a su vez en conflictos por metas y conflictos por procedimientos lo cual a su vez se encuentra sumamente relacionado a lo que mencionaba Baron (2006) acerca de las divergencias desde el ámbito de actuar y desde el ámbito de las metas y objetivos planteados. Para un mejor entendimiento podemos consolidar la clasificación de los conflictos como se puede observar en la figura 2.

Figura 2. Clasificación de los conflictos según Belausteguigoitia



Fuente: Belausteguigoitia (2010).

Si bien es cierto los conflictos traen incomodidades, también es cierto que debido a esa diversidad de posturas y opiniones se pueden resolver problemas y lograr excelentes resultados de avance en las organizaciones, ya que muchas veces las situaciones más complicadas son aquellas de las cuales se obtienen los mejores resultados tanto económicos como de gestión en general (Díaz & Fuentes, 2013) y eso le da a la EF la fortaleza para tomar ese conflicto como una catapulta de superación y para mejorar su dinámica de crecimiento, madurez y éxito.

Zapatero, Jiménez y Alcaide (2010) establecen que los conflictos

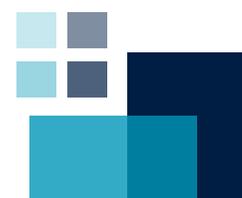


son inherentes, muchas veces predecibles y los tenemos de manera omnipresente y persistente, lo cual reafirma que surgen en algún punto de la historia de toda EF. La investigación realizada por la Universidad Anáhuac de México (2009) destaca que las principales áreas en donde se presentan conflictos tanto funcionales como disfuncionales en una EF son las que pueden ser observadas en la tabla 2.

Tabla 2. Áreas de conflicto dentro de una empresa familiar

Área de conflicto	Problema	Indicador de Gestión
Talento Humano	Relacionadas al sesgo existente en la preferencia de algunos miembros de la familia en temas de sueldos, compensaciones y educación al momento de asumir un cargo. Las situaciones más comunes son sueldos exorbitantes a propietarios y familiares, así como cargos gerenciales cuando no se tiene la preparación profesional o habilidades requeridas para el puesto (Calderón, Álvarez, & Naranjo, 2006).	Costo de la nómina/ Organigrama
Reinversión o reparto de dividendos	Relacionado a las necesidades corrientes de los miembros de la familia que conforman el directorio, lo cual afecta directamente en los libros de la organización. Se da prioridad a la reinversión de los beneficios frente a la bonificación de la propiedad por miedo al endeudamiento. El conflicto se da entre los accionistas activos y pasivos, ya que los primeros normalmente laboran en la compañía y quieren reinvertir, mientras que los segundos exigen el reparto de sus dividendos (Martin & Martínez, 2012)	Porcentaje de reinversión de dividendos
Estrategia del negocio	Relacionado a las decisiones a largo plazo que se toman en la organización y que definen su futuro a largo plazo. Las estrategias pueden ser tanto planificadas como emergentes, las primeras apuntalan a procesos expansivos pausados y planificados, mientras que las segundas hacen referencia a aquellas que se realizan dependiendo de las oportunidades que aparezcan en el desarrollo del negocio. (Francés, 2006)	Porcentaje de crecimiento anual
Estructura de control	Relacionado al periodo de sucesión, en el cual se realiza el traspaso de poder de una generación a otra. El nuevo líder establece su nuevo estilo de liderazgo, mientras que a la generación saliente le cuesta ceder el poder. (Rivanda & Carvajal, 2013)	Nivel de impacto organizacional en la sucesión

Fuente: Elaboración propia (2015)



Los conflictos en el tipo de vínculo familiar y sus etapas de sucesión

Los conflictos, rivalidades y tensiones familiares son efectivamente uno de los principales problemas que afectan a la EF, incluso pueden llegar a causar su desaparición, los mismos que son más complicados conforme aumenta la participación del número de miembros de la familia (Gordon & Nicholson, 2008). También se manifiestan como una continua disputa, que se vuelve incluso más importante que el origen de los desacuerdos, la batalla se desarrolla siempre sobre el mismo terreno, una guerra de desgaste que puede durar años, privando a la compañía de sus energías, su vitalidad y su nervio; las dos cosas más graves de esta lucha destructiva son la hostilidad entre padres e hijos y la rivalidad entre hermanos (Leach, 1999).

En la relación padre-hijo ya sea en el día a día de la vida familiar, como en el campo de acción de una organización, los padres siempre esperan que haya un acuerdo e identificación mutua con sus hijos, y que estos los respeten y acepten su autoridad para que en un futuro puedan continuar con el legado de la empresa (Martínez, 2010). Pero, así como los padres guardan anhelos y deseos para con sus hijos, existe el mismo deseo de parte del hijo hacia su padre, ya que para los hijos no hay mayor satisfacción que la de recibir el apoyo en la gestión que realizan dentro de su desarrollo profesional en la organización (Pavón, 2009).

Rodríguez & Rodríguez (2004) comparan las relaciones padre-hijo con el sistema solar en donde el padre pasa a ser el sol y los planetas pasan a ser los hijos, aplicando el modelo de aproximación de Newton se puede explicar el nivel de relación que tiene cada uno



de los hijos con el padre. En la siguiente generación los hijos pasan a ser soles y los nietos los planetas y así sucesivamente.

En la relación entre hermanos, son tres los factores que influyen principalmente en la relación entre descendientes: 1) comparaciones entre descendientes, 2) tipo de juicio (equidad o igualdad), y 3) el papel de los padres en la solución del conflicto. La relación entre hermanos es considerada como una de las más largas dentro del vínculo familiar, lo cual le permite compartir varias experiencias en el transcurso de su vida (Martínez, 2010), dada esa estrechez de vínculos aparece la rivalidad entre hermanos, la que es normal ya que vienen inmersos en la relación entre descendientes, y en un contexto familiar, puede ser considerada como un aspecto competitivo útil en las relaciones, ya que estimula el desarrollo armonioso y sano de los adultos, aunque siempre existe la rivalidad de saber quién lidera más (Leach, 1999).

Por último, la relación entre primos es un poco más lejana y depende de cada familia como la ha cultivado desde la infancia. En el análisis de las EF sanas en tercera generación, se puede definir un consorcio de primos con fortalezas para continuar compitiendo con éxito en un entorno cada vez más global, con la ilusión viva por su desarrollo y por la incorporación de la cuarta generación (Gallo, 1998).

Leach (1999) establece que los primos tienen una característica de diversidad bastante peculiar, y con esto se involucra cierta cantidad de cuñados, individuos que mantienen los más diversos puntos de vista y valores, y que éstos a su vez tienen hijos con diferentes formas de crianzas. Por lo que Trevinyo (2010) expresa que si la empresa sobrevive la etapa del conocido consorcio de primos será



bastante probable que pueda continuar operando, ya que se habrán creado los mecanismos indispensables para asegurar la participación de los miembros de la familia. Mecanismos que Martínez (2010) establece como los órganos de gobiernos que son los que vinculan la empresa con la propiedad siendo su misión velar por los intereses de largo plazo de los accionistas.

Mediación de conflictos en las empresas familiares

La palabra mediación proviene del latín *medius-a-um* las mismas que hacen referencia a quien se encuentra en medio tanto en sentido local como temporal, a su vez se encuentran sustantivos que se derivan de su raíz —*mediator* y *mediatrix*— que son propios de latín religioso y significan “el mediador” y “la mediadora” señalando a los que están desempeñando el rol de mediar.

En esa misma línea Bermejo (2008) establece que el origen etimológico de la mediación se remonta a la figura del mediador latino simbólico que fue Mercurio y el mesístes griego Hermes, “el mediador entre la vida y la muerte, el día y la noche, los vivos y los muertos, el cielo y la tierra, la casa y lo exterior a ella.” Folberg y Taylor (1992) la definen como un proceso mediante el cual los participantes, junto con la presencia de una persona o personas neutrales, aíslan sistemáticamente los problemas en disputa con el objeto de encontrar opciones, considerar alternativas, y llegar a un acuerdo mutuo que se ajuste a las diferentes necesidades de los actores.

Si bien, la mediación empresarial es una de las más conocidas en el mundo de la resolución de conflictos, también existen otros tipos, entre los que se encuentra la mediación familiar en donde



se pueden incluir a abuelos, padres, hijos, pareja, o a la familia más extensa (García, et al, 2010); la escolar resuelve conflictos que pudieran darse entre alumnos, padres y profesores ya que en todo centro educativo los problemas se encuentran muy a menudo (Boqué, 2011); la intercultural que se da por las diferencias o desconocimiento de idioma o cultura (Campos, 2008); la penal se utiliza como resolución de conflictos entre víctima y victimario (Martínez, 2011); la comunitaria que está dirigida a aquellas personas que tienen problemas con vecinos, administradores, o el presidente del comité, así como con personas de su barrio, zona o municipio (Cevallos & Pita, 2011); y por último entre las más importantes se encuentra la mediación laboral o empresarial, que se centra en resolver conflictos de superiores con sus subordinados o entre pares.

Una vez que se tienen claro las definiciones y orígenes, es importante mencionar ciertas características que hacen del proceso de mediación una técnica útil y única de resolución de conflictos, entre ellas Andreu (2008) menciona que la mediación es absolutamente voluntaria, confidencial e imparcial, lo cual la hace interactiva y no interpersonal, es una intervención a corto plazo, las historias personales importan menos que las partes implicadas puedan resolver el conflicto y así diseñar un plan de actuación, más importante el presente y el futuro que el pasado, es imprescindible la confianza, colaboración y seriedad de las partes, orientada a la solución del problema no al análisis de las causas internas ni al cambio de personalidad de los implicados. Atiende a las necesidades, facilita la comunicación, propicia la exploración de alternativas y ofrece un modelo para la resolución posterior de conflictos.



Modelos de mediación

La mediación supone una interacción entre las partes en disputa y el mediador. Por un lado, el aspecto de la voluntad es una de las características primordiales dentro de la mediación ya que fundamenta las bases de la autodeterminación, el cual es considerado como un elemento trascendental para que las personas gestionen sus propios conflictos, responsabilizándose de sus acciones y de las consecuencias de las mismas en ellos y en los otros (Bernal, 2011). Vallejo y Guillen (2010) establecen cuatro modelos de mediación aplicable para cualquier campo de acción, incluyendo el área de las EF de todo tamaño o naturaleza.

Modelo Tradicional- Lineal de Harvard de Fisher y Ury

En este modelo se usa una comunicación lineal la cual, a través de preguntas abiertas, se evita caer en interrogatorios cerrados que reducen la flexibilidad de las respuestas. Es básico que las partes pongan de manifiesto el conflicto sin regresar al pasado, sino centrando su mirada hacia el futuro (Hernández, 2014).

Andreu (2008) considera que el enfoque principal de este modelo es el de separar a las personas del problema para que a través de una negociación colaborativa asistida por un tercero logre el objetivo final de centrarse en el contenido de la comunicación más que en las relaciones entre las partes, las cuales no intenta modificar.

Fisher y Ury en su libro *Getting to yes* (1989) detallan el procedimiento concreto en las siguientes situaciones: en la primera reunión asisten las dos partes inmersas en el conflicto (aunque el mediador debe informar que se der el caso se podrán solicitar entrevistas in-



dividuales cuando se requiera tratar algún tema que alguna de las partes no quisiera tratar frente a la otra). En la segunda reunión el mediador saca a relucir el principal aspecto del conflicto después de haber conversado con las partes, cabe mencionar que en el caso de darse entrevistas por separado el mediador deberá mantener la confidencialidad de la información recibida a no ser que reciba permiso, sin embargo, el mediador podrá utilizar esa información para conseguir el acuerdo. En una tercera y cuarta reunión se puede llegar al acuerdo. Este modelo se emplea generalmente en las negociaciones comerciales y las disputas que suelen generarse en este tipo de relación, en las EF sobre todo entre padres e hijos.

Modelo Transformativo de Bush y Folger

Bush y Folger (como se citó en Armas Hernández, 2003) afirman que el modelo transformativo se centra más en la comunicación y en las relaciones entre las partes que en el conflicto. Andreu (2008) afirma que los discípulos de la escuela transformativa persiguen la modificación de la relación existente entre las partes en vez de centrarse como único objetivo el acuerdo final de resolución del conflicto, por esta razón las partes llegan al reconocimiento mutuo, eligen abrirse más, estar más atentas, empáticas y sensibles a la situación del otro. Bush y Folger (1994) mencionan: “El objetivo es potenciar la capacidad de las personas para que puedan crecer moralmente y revalorizarse, se basa en las relaciones humanas. No se centra en el logro del acuerdo, sino en la transformación de las relaciones de las que se derivará el acuerdo”.

Modelo Circular Narrativo de Sara Cobb

Munuera (2007) después de realizar el estudio del modelo pro-



puesto por Cobb a inicios de los años 90, define a la escuela que va en esta línea como una institución que concede a las partes una manera, un procedimiento, para gestionar sus disputas, porque muchas veces no es posible resolver el conflicto en concreto. Este modelo no capta al conflicto como algo asociado de manera negativa al antagonismo y a la agresión en las relaciones humanas, porque se basa en el supuesto de que los seres viven entre el deseo y el deber. Por consiguiente, se establece una diferencia entre conflicto y disputa, siendo esta última el conflicto que se establece entre dos o más personas incapaces de manejarlo (Andreu, 2008).

El modelo de Cobb se centra en varios aspectos, entre los que se encuentran el tipo de narración (comunicación) de los participantes; dicha comunicación incluye elementos verbales (contenidos de la narración) y para-verbales como gestos, movimientos corporales; el objetivo es llegar al acuerdo, potenciando la comunicación y la interacción de las partes. Dentro del proceso se comienza con entrevistas individuales en las que se estimula la reflexión y el análisis de la relación, y posteriormente se llega a las reuniones conjuntas cuando aumentan las probabilidades de comenzar a trabajar sobre las condiciones concretas del acuerdo (Munuera, 2007).

Modelo de Carnevale

El modelo propuesto por Carnevale alrededor de los años 80 se centra en cuatro estrategias de acción en base a dos factores que se analizan en este método los cuales son: como primero, la importancia que otorgue a que las partes consigan sus aspiraciones y lleguen a un acuerdo y segundo la percepción que tenga de un campo común entre las partes que facilite una solución aceptable para ambas (Méndez, Serrano & Cuesta, 1996). Las cuatro estra-



tegrías que se mencionaron inicialmente son:

Compensación: Será utilizada por el mediador si este considera importante que las partes alcancen un acuerdo, pero no percibe muchas coincidencias entre ellas.

Inacción: Esta estrategia se utiliza si las partes coinciden ampliamente por lo que no necesitaran de mayor ayuda externa y automáticamente aumentan las posibilidades de que los negociadores alcancen el acuerdo por sí mismos.

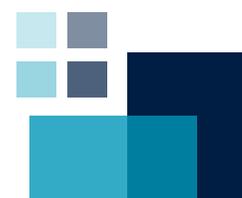
Integración: empleada cuando el mediador considera que existe un importante campo común entre las partes y se da mucho valor a las aspiraciones de las partes.

Presión: El mediador que utiliza esta estrategia no concede tanta importancia a las aspiraciones de las partes y no se percibe un campo común tan amplio.

La mediación y su relación con el protocolo familiar

Tal como lo menciona Melero (2009) el protocolo es el documento en el cual quedan por escrito y agrupados todos los acuerdos de la familia empresaria que busca garantizar la armonía del núcleo familiar y la continuidad de la empresa en manos de ésta. De acuerdo a Dal Monte y Naranjo (2012) es muy oportuna la aparición de la mediación al momento de redactar un protocolo familiar, porque ayuda a prevenir conflictos (Bush & Folger, 1994).

Martínez (2010) plantea que las relaciones entre la familia y la empresa al inicio del negocio son complejas, ya que normalmente una de las partes ejerce el dominio sobre la otra ; es por esto que se necesita prestar especial atención a la identificación de los detalles que caracterizarán a la familia concretamente y por otro lado a la

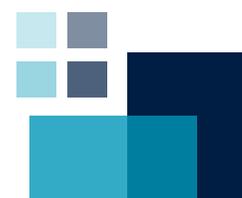


empresa específica manejada por dicha familia, ya que a pesar de la relación existente, siempre se marcan diferencias en aspectos importantes que deben ser considerados al momento de la redacción del protocolo (Bermejo, 2008). Andreu (2008) destaca que, aunque puedan proponerse principios generales de manejo de conflictos cuando se realiza el protocolo, siempre se corre el riesgo de la “simplificación”, que consiste en la distorsión de la percepción de la realidad que se está viviendo.

Así, el protocolo, al igual que la mediación, ayudan a mejorar el trato de la complejidad de la EF, la misma que no solo se da por la aparición de sentimientos, emociones y subjetividad (Martínez, 2010), sino que se deriva de la intersección de dos sistemas sociales complejos, sometidos a elevados niveles de incertidumbre y presión, que atraviesan procesos continuos de variación y de adaptación a entornos cambiantes (Bernal, 2011).

A fin de comprender en profundidad la relación entre protocolo familiar y mediación se puede decir que el primero es considerado como un instrumento de prevención de tipo proactivo (Martínez, 2010), y dicha proactividad no puede limitarse solamente a la identificación y minimización de conflictos y sus efectos, sino que debe ocuparse de evaluar y posteriormente anticipar las necesidades y expectativas que consoliden tanto al sistema familiar como al empresarial.

Existen varios roles que ejerce el mediador en la resolución de conflictos a través del protocolo familiar, Melero (2009) menciona los siguientes: 1) manejador de diferencias de puntos de vista y perspectivas para llegar a un consenso y evitar dificultades en el proceso de elaboración del protocolo; 2) dinamizador del proceso,



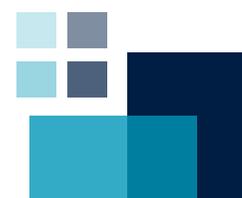
con entrevistas individuales, o conjuntas, así como su imparcialidad, confidencialidad, voluntariedad, transparencia y búsqueda de participación (Lasheras, 2014); 3) comunicador nato, debe tener gran habilidad para formar, debe ser un buen negociador, con alta empatía para poder sensibilizar y persuadir, y por supuesto debe conocer a las partes sobre todo es su aspecto emocional (Andreu, 2008); 4) el mediador debe tener tal autoridad moral y profesional que sin intervenir directamente en la toma de la decisión, sus opiniones o alternativas sean tomadas en cuenta.

Los protocolos familiares tienen una mayor vigencia en empresas de medianas a grandes, esto en relación al contexto global, sin embargo, en nuestros contextos aún son muy escasas las investigaciones que avalen un mecanismo tanto de uso común, para facilitar los procesos de toma de decisiones en las EF, así como su uso como herramienta de mediación de conflictos. Por otro lado, los temas de mediación y la formación de mediadores aún son muy incipientes, algunas instituciones académicas han iniciado la formación de personas con la finalidad que adquieran estas habilidades, aunque el enfoque está más dirigido a la mediación legal, que dista de la mediación estratégica que se necesita para resolver conflictos organizacionales.

En este sentido se genera una importante apertura para ahondar el tema de protocolos, y mediación que desde una perspectiva de investigación local es incipiente y que podrían generar a futuro resultados que permitirían afrontar a las organizaciones en conflictos con parámetros más adecuados a la realidad local.

Conclusión

Aunque el origen del protocolo sea milenario, su aplicación en el



ámbito empresarial surge con las investigaciones de Ward y Gallo que en 1991 lo acogen dentro del campo de las empresas y específicamente en aquellas denominadas familiares; y surge, precisamente, producto de la longevidad y de datos estadísticos que en la literatura demuestran ciclos de vida muy cortos de las Empresas Familiares después de la segunda generación. Es decir, dados los diferentes inconvenientes por lo que este tipo de organizaciones se ven sometidas, surge como una herramienta que ayuda a fomentar, de alguna forma, la perdurabilidad.

Como acuerdos, el protocolo tiene la finalidad de dar un orden de acción y de facilitar los problemas de toma de decisiones, que en organizaciones donde se involucran la propiedad, la familia y la empresa, se vuelven mucho más complejas, por lo que su objetivo básico es el guiar a los líderes organizacionales en un proceso medurado, equilibrado y justo pero apegado a la norma establecida.

Si bien se comprende que el protocolo establece un camino a seguir por la familia, su carácter es de tipo moral y no legal, y tampoco limita en tiempo a la organización, pues dependerá mucho de las circunstancias en la que se encuentre la empresa, como también el entorno donde se está desarrollando, para que esta sufra las respectivas variaciones que se den acorde a cada caso particular de empresa familiar.

Por otra parte, aunque existen diferentes tipos de conflictos de acuerdo a las diferentes ramas del saber, en el caso de las empresas familiares, su presencia, al estar involucrados sentimientos y relaciones entre parientes, complica el abordarlos, así como también se dificulta el dar soluciones, ya que una vez que se encuentran presentes, son mucho más difícil de implementarlas por la misma



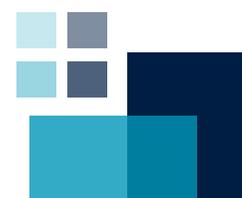
resistencia que existe en el contexto familiar, lo que lleva a identificar, con base a la literatura revisada, que, independientemente del grado de parentesco que se tenga, su presencia estará siempre latente en el entorno familia- empresa- propiedad.

Aunque al abordar los conflictos se menciona los diferentes tipos que existen, queda en este documento, sin resaltar, las diferentes técnicas que se pueden emplear a la hora de tratar de solucionarlos, así, como la forma en que se podrían abordar por medio de la mediación.

Hay que comprender que aunque la mediación surge como mecanismo de resolución de conflictos apoyada en el protocolo familiar, y que se han propuesto una serie de modelos de mediación producto de las diferentes escuelas de investigación, en las que dependiendo del ciclo evolutivo de la empresa familiar darán mayor o menor resultado, pero que al final se complementan, será, solo la voluntad de las partes en conflicto lo que permitirá minimizar la situación a resolver mediando con la implementación de un protocolo en la empresa.

Las empresas familiares representan uno de los sectores más fuertes de la economía de cualquier país, no solo por su aporte financiero sino por su aporte social, he ahí la importancia de tener mucha precaución en su tratamiento, es decir desde el momento de su nacimiento hasta su madurez, y es justamente por dicho tratamiento que se requiere de los protocolos, para poder sobrellevar de una mejor manera los conflictos y problemas que van apareciendo paulatinamente en el desarrollo de la misma.

Existen varios tipos de conflictos dependiendo de la naturaleza del

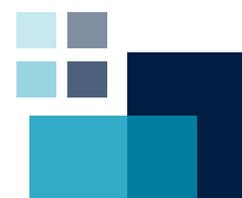


problema, estos conflictos pueden aparecer en empresas familiares de cualquier tamaño o actividad económica, pero su resolución va a depender de la apertura que tengan las partes para solucionarlo con la mayor rapidez del caso, sea con ayuda de un experto o no, de tal manera que no trascienda a otros niveles organizacionales o familiares que puedan llegar a afectar los números financieros de la compañía.

Así también es muy importante tener identificado dentro de la organización cuales son las áreas claves de desempeño y las personas claves que manejan las mismas, sean familiares o no, a través de dichas áreas se alcanzan los objetivos comerciales, administrativos o de gestión en una empresa, por lo que una vez identificados ambas cosas se debe tratar de minimizar al máximo los riesgos de aparición de conflictos, ya que a pesar de que se realice una intervención con un tercero (mediador), todo el tiempo que tome resolver el problema puede traer perjuicios económicos representativos.

Como es de conocimiento general, las empresas familiares triunfan por su marcado sentido diferenciador en hacer negocios, lo cual hace que cada método de aplicación para la resolución de conflictos sea único e imposible de implementar en alguna otra organización, es por esto que un mediador debe realizar una investigación exhaustiva de la familia, la empresa, actividad económica, conflictos y emociones, de tal manera que haga un guante a la medida que permita solucionar los problemas.

Siendo así va a depender de cada experto el tipo de mediación que realizará, ya que como se mencionó anteriormente, se aplicará la técnica que se ajuste adecuadamente a las necesidades de la compañía en lo que respecta al conflicto y sea el guante perfecto para



manejar la situación, enfocado en emociones, en el conflicto o una mezcla de ambas, siempre se debe tener especial cuidado en este tema.

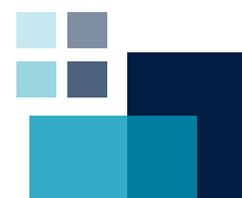
A través del rol proactivo del protocolo se pueden prevenir un sin número de conflictos familiares dentro de la organización, por esta razón es importante que la elaboración del protocolo se realice de la mano de expertos que permitan sacar a la familia todas sus objeciones, acuerdos o desacuerdos y si en algún momento se requiere el proceso de mediación debe ser abordado por equipos interdisciplinarios integrados por especialistas en áreas del derecho, psicología y sociología principalmente.

Finalmente, en lo que respecta a la mediación, esta realiza un gran aporte en la elaboración y posterior cumplimiento del protocolo, ya que motiva a la participación de todos los miembros de la familia, de tal manera que se lleguen a consensos que permitan cumplir su objetivo de ganar-ganar y evitar que las partes se vean como adversarios o bajo la figura de superioridad sobre todo en relaciones padre-hijo.

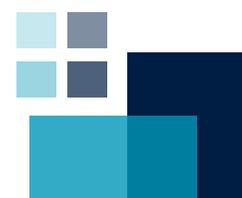


REFERENCIAS

- Amat, J. (2004). La continuidad en la empresa familiar. Barcelona: Gestión 2000.
- Andreu, C. (2008). La mediación familiar. *Orientación Familiar*, 35-42.
- Armas Hernández, M. (2003). La Mediación en la resolución de conflictos. *Educación*, 32(1), 125-136.
- Aron, R. (1964). Dieciocho lecciones sobre la sociedad industrial. Barcelona: Seix Barral.
- Barbeito, S., Crespo, D., Martínez, M., & Guillèn, E. (2006). Estudio sobre el desarrollo de protocolos familiares en Galicia. *Estudios de Economía Aplicada*, 26(2), 1-22.
- Baron, E. (2006). Manejo de Conflictos. Buenos Aires: Fundación Compromiso.
- Belausteguigoitia, I. (2010). Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación. México: McGraw-Hill .
- Beraza, A. (2000). El protocolo como instrumento de garantía de la continuidad de la Empresa Familiar. *Revista de dirección y administración de empresas*, 1(8), 21-24
- Bermejo, A. (2008). El Divorcio Sin Pleito: El Abogado y la Mediación Familiar. Madrid: Tecnos Editorial.
- Bernal, T. (2011). Conflicto y mediación. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Bisquerra, R. (2009). Psicopedagogía de las emociones. Madrid: Síntesis.
- Boqué, C. (2011). Mediación escolar: Unidos ante el conflicto. *Revista Perspectiva CEP*, 1-14.
- Bush, R., & Folger, J. (1994). *The Promise of Mediation: The Transformative Approach to Conflict*. San Francisco: John Wiley & Sons.



- Calderón, G., Álvarez, C., & Naranjo, J. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 225-254.
- Campos, J. (2008). *Mediación intercultural, traducción e interpretación*. Valencia: Universidad Jaume.
- Cardona, P., & Wilkinson, H. (2008). El conflicto también puede ser positivo. *Newsletter N^a 40 IESE*.
- Chiner, A. (2007). *El gobierno de la familia empresaria*. Barcelona: IESE Publishing.
- Corona, J. (2005). *Manual de La Empresa Familiar*. Barcelona: Deusto.
- Coser, L. (1956). *The functions of social conflict*. Nueva York: Free Press.
- Cuadrado, C. (2007). *Protocolo y comunicación en la empresa y los negocios*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Dal Monte, C., & Naranjo, J. (2012). Mediación en empresas familiares. *Mediación*, 10(1), 34-41.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: constructive and destructive processes*. New Haven: Yale University Press.
- Díaz, H., Fuentes, E. (2013). La comunicación en la empresa familiar, principal elemento en la preservación de la armonía familiar. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 6(3), 2-4.
- Fernández y Vásquez, J. (2012). Antecedentes históricos del protocolo y su influencia a través de la historia en los Estados, en la sociedad y en la política en España y Europa. Madrid: *Anuario Jurídico y Económico*.
- Fisher, R., & Ury, W. (1989). *Getting to yes: Negotiating an agreement without giving in*. San Francisco: Random House Business Books.



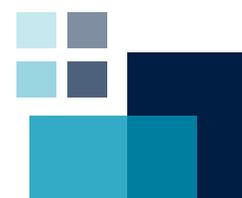
- Folberg, J., & Taylor, A. (1992). *Mediación: resolución de conflictos sin litigio*. México: Limusa.
- Forgas, J., & Smith, C. (2007). *Affect and emotion*. En M. H. Cooper, *The SAGE handbook of social psychology*. Estados Unidos: Concise Student Edition, Thousand Oaks: Sage.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. México: Pearson Educación.
- Gallo, M. (1998). *La sucesión en la empresa familiar: Colección, estudios e informes*. Barcelona: La Caixa.
- Gallo, M., & Tomaselli, S. (2006). *Formulating, implementing and maintaining family protocols*. *Handbook of Research on Family Business*, 298-316.
- García, L., Bolaños, I., Hierro, M., Garrigós, S., Dorado, A., Merino, C., & Del Hoyo, P. (2010). *La familia dialoga y llega a acuerdos: La mediación familiar*. Madrid: Dirección General de Familia.
- Gòmez-Betancourt, G., & Lòpez, M. P. (2004). *Protocolo Familiar*. Medellín: INALDE Publishing.
- Gordon, G., & Nicholson, N. (2008). *Familias en guerras: La gestión de los clásicos conflictos de los negocios familiares*. Barcelona: Deusto.
- Hernández, C. (2014). *Modelos aplicables en mediación intercultural*. *Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, 17(1), 67-80.
- Iannitelli, S., & Gómez, A. (2001). *El conflicto*. *Revista de Servicios Sociales y Política Social*, 53.
- Lagos, M., (2007). *Conciliación familia y trabajo*. *A&V Comunicaciones*, 38 - 60.
- Lansberg, I. (2000). *Los sucesores en la empresa familiar: cómo planificar para la continuidad*. Buenos Aires: Ediciones Grànica.



- Lasheras, N. (2014). Mediación en empresa familiar: más allá del protocolo familiar. *Revista de Mediación*, 60-69.
- Leach, P. (1999). *Empresas Familiares*. Buenos Aires: Granica.
- Martin, P., & Martínez, L. (2012). La gestión del conflicto en la empresa familiar como principio básico para su continuidad. Murcia: OmniaScience Monograph.
- Martínez, J. (2010). *Empresas Familiares: Reto al Destino -claves para perdurar con éxito*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Martínez, T. (2011). Mediación penal y su implantación en España. *Revista Internacional de estudios de derecho procesal y arbitraje*, 2-44
- Melero, J. (2009). La mediación en la familia empresaria: un posible nuevo reto. *Revista de Mediación*, 6-11.
- Méndez, M., Serrano, G., & Cuesta, M. (1996). La influencia de la presión temporal en la elección de estrategias de mediación. *Psicothema*, 8(1), 133-146.
- Miserda, F. (2010). *Empresas de familia estrategias de éxito y permanencia*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Molina, C. (2013). *Protocolo de empresas familiares*. Buenos Aires: Selected Works.
- Munuera, P. (2007). El modelo circular narrativo de Sara Cobb y sus técnicas. *Portularia*, 7(1), 85-106.
- Pavón, M. (2009). *Relaciones padres-hijos en la empresa familiar*. Pamplona: J & A Garrigues.
- Quivy, R. & Van Campenhoudt, L. (1992) *Manual de Investigación en ciencias sociales*. México: Limusa.
- Rivanda, T., & Carvajal, F. (2013). Sucesión y conflictos en la empresa Familiar. *Estudios y perspectivas de turismo*, 854-874.
- Rodríguez, J., & Rodríguez, M. (2004). *La singularidad de la empresa familiar*. Córdoba: PRASA.
- Rubin, J., Pruitt, D., & Kim, S. H. (1994). *Social conflict: Escala-*



- tion, stalemate and settlement. Nueva York: McGraw-Hill.
- Tàpies, J. (2011). El protocolo familiar: ¿solo un documento o un proceso de mejora?, Nota técnica de la Càtedra de Empresa familiar, IESE Business School –. Navarra: Universidad de Navarra.
- Tàpies, J. (2012). Protocolo: ¿normativo o acuerdo marco? , nota técnica SMN – 684, IESE Business School –. Navarra: Universidad de Navarra.
- Tàpies, J., & Ceja, L. (2011). Los protocolos familiares en países de habla hispana: como son y para que se utilizan, nota tècnica DL - 931, IESE Business School –. Navarra: Universidad de Navarra.
- Touzard, H. (1980). La mediación y la solución de los conflictos. Barcelona: Herder.
- Trevinyo, N. (2010). Empresas Familiares. México: Pearson.
- Ward, J., & Gallo, M. (1991). Protocolo familiar, nota técnica DGN – 448 IESE Business School –. Navarra: Universidad de Navarra.
- Zapatero, R., Jiménez, R., & Alcaide, J. (2010). Interpretación de la familia empresaria. Córdoba: Universidad de Córdoba.



IMPORTANCIA DE LA RESILIENCIA

En un mundo donde lo único constante es el cambio, las crisis organizacionales, las turbulencias económicas, entre muchos otros factores que alteran las dinámicas empresariales (Schneider, 2007), surge una pregunta ¿Por qué algunas empresas sobreviven a todos estos factores y otras no?

La marcada inestabilidad del mundo de los negocios ha traído como resultado que los presidentes, directores, gerentes propietarios de empresas, motivados por diferentes razones que están afectando a su entorno competitivo estén en la búsqueda de soluciones eficientes (Castillo & Leal 2006). Bajo estas circunstancias, los riesgos y las oportunidades en el contexto o en el ecosistema exigen una consideración por parte del director de la organización, caso contrario, podría poner en riesgo su permanencia en el sector, la industria o el propio mercado (Toca, 2011).

Las discontinuidades tecnológicas, cambios regulatorios, impactos geopolíticos, desverticalización, desintermediación de las industrias, bruscos cambios en las preferencias de los consumidores y las hordas de competidores no tradicionales, son sólo algunas de las fuerzas que están mermando las ventajas de las empresas establecidas. En el pasado, los ejecutivos se podían dar el lujo de suponer que los modelos de negocios eran casi eternos, las empresas tenían que desarrollar estrategias de mejora, obviamente, pero en éste mismo pasado, rara vez, tenían que cambiar, por lo menos no en su médula, no en su esencia, pero hoy el cambio es imprescindible (Hamel & Valikangas, 2003).

Si bien cuando se habla de inestabilidad pensamos inmediatamen-



te en factores exógenos a la organización, también debemos de pensar en los cambios que se generan hacia a dentro de la organización y que generan inestabilidad y situaciones de estrés.

Dada la importancia de la resiliencia organizacional, actualmente se están desarrollando una serie de estudios que denotan la importancia que esta tiene en las empresas como factores de cambio y la oportunidad que esta presenta para replantearse los estilos de liderazgo implementados. Es por esta razón, que una forma de profundizar en el tema, es generando investigación que incremente el conocimiento sobre lo que representa la resiliencia como una parte clave dentro de las habilidades de liderazgo en dirección empresarial. El objetivo central de este documento es el de realizar una revisión de literatura sobre lo que es la resiliencia, para que sirva, qué características tiene una empresa resiliente y cuáles son los beneficios con los que esta aporta a la perdurabilidad empresarial.

Algunas definiciones de resiliencia empresarial

A lo largo de la vida el ser humano puede experimentar y enfrentar eventos y experiencias que pueden contribuir a alterar su *staus quo* y su estabilidad emocional. Pero la habilidad del ser humano está en adaptarse a esas circunstancias negativas (Monroy & Palacios, 2011), trascendiendo esta habilidad incluso hasta la empresa, por la concepción holística que tiene su máxima posibilidad en los valores y cultura de la sociedad (Gonzales, Delgado & Jordán, 2011).

En la búsqueda de la etimología de la palabra resiliencia no se encontraron en diccionarios de lengua española ninguna palabra que guarde características o similitudes.³ Sin embargo, el término inglés *resilience*, o *resiliency* muy usado en física, específicamente en



termodinámica, denota la capacidad de un material para absorber energía cuando se deforma elásticamente y liberar la energía en la descarga⁴ (Monroy & Palacios, 2011).

Kotliarenco, Cáceres & Fontecilla (1997) manifiestan que el vocablo tiene su origen del latín, específicamente de la palabra *resilio*, que significa regresar, volver atrás, volver de un salto. Cuando se trata de definir el término resiliencia Luthar y Cushing (1999) expresan que si existe un acuerdo de que su definición si está relacionada a un efecto positivo de reaccionar y afrontar ante situaciones que generan algún grado de riesgo, adversidad o situación negativa. Otras definiciones involucran la capacidad de los grupos empresariales para predecir o anticipar ciertos eventos entre los cuales pueden estar tendencias, adaptaciones a cambios inesperados o frecuentes y la habilidad de sobre ponerse de una forma muy rápida luego de que haya sucedido algún evento, crisis o desastre (Schneider, 2007). Situación que puede ocurrir desde cualquier lugar del sistema, y no necesariamente desde los individuos que están en la alta dirección (Contreras, Barbosa, & Piñeros, 2011).

Otra forma de comprender teóricamente la resiliencia es cuando la empresa puede absorber los cambios, cuando maneja la incertidumbre y administra adecuadamente los desfases tanto internos como externos y que producto de esto su rentabilidad no se vea afectada, incluso, llegando a desarrollar una flexibilidad tal que les permita obtener beneficios adicionales como consecuencia de las diferentes situaciones imprevistas que se puedan presentar (Estrada, 2004). Minolli (2000) concuerda con lo antes mencionado y le agrega a su definición que los beneficios adicionales que una organización llega a alcanzar pueden ser tanto pecuniarios, como intangibles. Lo antes mencionado se refuerza con el pensar de Mc



Manus (2008) que considera necesario buscar oportunidades durante las crisis a fin de poder emerger más fuerte y en mejor situación y condición que antes de que suceda el hecho crítico.

Medina (2012) expresa que existen distintas dimensiones en cuanto a la definición de resiliencia abordándola también desde una perspectiva empresarial, las mismas que las define como: la capacidad de prevenir la ocurrencia de consecuencias negativas, la capacidad de prevenir el empeoramiento de esas consecuencias negativas al paso del tiempo y la capacidad de recuperarse de las consecuencias negativas de un evento; sin embargo, y a pesar de lo expresado, es necesario comprender que no todas las organizaciones tienen una capacidad de reaccionar de forma similar o parecida ante las diferentes circunstancias que se le puedan presentar (Gonzales, Delgado & Jordán, 2011).

Por otro lado, no debe ser vista la resiliencia como el reaccionar ante una crisis única, ni el recuperarse de un revés, se trata más bien de anticiparse y continuamente adaptarse a aquellas tendencias de largo plazo que sean contrarias a la capacidad de poder generar rentabilidad en un negocio. Es decir, tener la capacidad de estar reinventándose constantemente antes que sea demasiado tarde y el cambio obligado (Hamel & Valikangas, 2003). Si bien, éste término es muy utilizado en otras ciencias, como la psicología, la ecología y la física, en el ámbito empresarial, es de reciente uso en la disciplina de la administración (Medina, 2012). Así, cabe preguntarse ¿qué significado guarda el término resiliencia para las empresas?



Características de una empresa resiliente

Considerando que el entorno empresarial es muy dinámico por los diferentes cambios que se dan en lo político, económico, social, ambiental, tecnológico y aunque la resiliencia se relacione a situaciones específicas de riesgo y que aparentemente no tengan nada en común entre sí (Vega, 2012), no podemos pensar que es una condición estática de las empresas, por lo que esta puede variar con el pasar del tiempo en función de la naturaleza y las consecuencias de una crisis en particular. Es decir, existe un cierto grado de vinculación e interdependencia entre las empresas, lo que no las hace aisladas, de esta forma, la resiliencia de una empresa está ligada no solo a la resiliencia de su personal, también está en relación con la de sus comunidades de forma simbiótica, al igual que con su sector y su nación (Medina 2012).

Una característica particular de las organizaciones resilientes es la de poseer dentro de sus habilidades estratégicas un abanico de alternativas que permitan de forma ágil actuar con un comportamiento dinámico (Minolli, 2000). Esto les permitirá a las empresas y a sus colaboradores madurar y restaurar su vitalidad después de sufrir situaciones adversas emergiendo con más fortaleza producto de la experiencia obtenida (Medina 2012).

A decir de Mc Manus (2007) las características más importantes de una empresa resiliente son aquellas que están encaminadas a generar esfuerzos que le permitan sobre ponerse a las catástrofes, a entender el contexto en el cual se desarrollan las actividades identificando oportunidades y amenazas, a gestionar sus vulnerabilidades y a promover sus capacidades de adaptación e innovación hacia adentro de la empresa. Pero la búsqueda de la resiliencia no



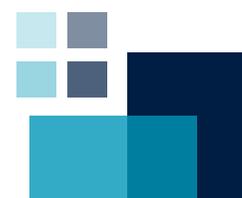
puede partir con un inventario de las mejores prácticas, ya que hoy son insuficientes. La búsqueda debe comenzar con una meta encaminada a una estrategia de mutación constante, que se ajuste a las oportunidades emergentes y tendencias incipientes.

La meta es una organización que continuamente construya su futuro, en vez de defender su pasado, la meta es una empresa en la cual el cambio revolucionario se produzca de manera rápida, gradual sin sorpresas, sin desastrosas y caóticas reorganizaciones (Hamel & Valikangas, 2003).

Para Saavedra (2011) son algunas las características que una empresa resiliente debe de tener. Sin importar el orden, él expresa que una empresa de este tipo debe estar pendiente de los cambios del entorno, teniendo la capacidad de renovarse y acoplarse a nuevas situaciones, la empresa debe ser creativa valorando las capacidades de los colaboradores, siendo a su vez democráticas y transparentes en su comunicación y en sus procesos de toma de decisiones, por lo tanto, esto las hace sobreponerse de mejor manera a todas estas tensiones internas y externas, valorando los estados psicológicos y físicos de sus integrantes.

Beneficios de ser una empresa resiliente

Sin lugar a dudas vivimos en un mundo donde la realidad es que las organizaciones juegan un papel protagónico, ya que estas son una fuerte base de las economías de los países a nivel global y si bien el término en toda su acepción es relativamente nuevo, hoy en día las organizaciones pueden tener a la resiliencia como una ventaja competitiva (Vega, 2012).



Medina (2012) manifiesta que son múltiples los beneficios que una organización resiliente puede tener debido a su propia flexibilidad, versus de aquellas que no lo son. Estas llevan un arsenal de complejas formas que les permite resistir, recuperarse aun después de períodos traumáticos, emerger y sobre salir con mayor grado de eficiencia debido a que han sabido usar toda la experiencia adquirida para gestionar cambios trascendentes en la empresa, para mejorar sus procesos de comunicación y transferencia de confianza (Cardona & Wilkinson, 2009).

Un ejemplo de este beneficio de empresa resiliente es que la satisfacción y el compromiso de los colaboradores se incrementa, convirtiéndose estos en los embajadores de la empresa (Cardona & Wilkinson, 2009). Esto vuelve a las empresas más longevas, es decir, las habilita para mantener su continuidad (Hamer & Valikangas, 2003). En el mismo contexto, una organización resiliente, producto de sus mismas experiencias pasadas mejora sus procesos de comunicación y la creatividad (Cardona & Wilkinson, 2009) y éste estado de motivación trascendente incrementa el rendimiento y la productividad de la empresa (Sánchez Runde, 1999).

Si analizamos lo que los autores manifiestan en los párrafos anteriores nos daremos cuenta que los beneficios de las organizaciones resilientes son múltiples. Por un lado, se genera apertura para los trabajadores para poder expresar más allá de lo que simplemente sea su puesto (Gómez, 2000), lo que los beneficia ya que los directivos estarán más dispuestos a delegar responsabilidades. Así, en un entorno abierto, la organización se enriquece con sus aportaciones y tanto trabajadores como directivos estarán más receptivos y predispuestos a compartir recursos e información, lo que fomenta la cooperación y la colaboración.



Conclusiones

La dinámica de los mercados y de los entornos empresariales cada día es más incierta, los factores que inciden en desmedro de las organizaciones varían y a su vez aumentan, esto pone en riesgo la perdurabilidad de las organizaciones, las mismas que al no poseer las habilidades necesarias para evolucionar en estas circunstancias las hace débiles y sin opciones a evolucionar a organizaciones sostenibles.

Como hemos podido observar a lo largo del artículo el concepto de resiliencia ha cambiado con el transcurso del tiempo, enriqueciéndose en su conceptualización dependiendo del área o ciencia que la emplee. Desde su origen latino se robustece hasta ser utilizado en ecología, ingeniería y sicología, para luego integrarse al mundo de la teoría organizacional, sobre todo en el horizonte estratégico para garantizar la perdurabilidad de la organización.

Como se pudo deducir de la literatura revisada, al término resiliencia visto desde la óptica administrativa lo alimentan otras áreas del saber. En el documento se ha tratado, si bien, esto no hace a los autores no pensar en lo multidisciplinario, se ha querido abordar el tema empleando solo terminología empresarial, apartándose de muchos otros campos del saber, y teniendo claro que ésta complementariedad permitiría mejores análisis (Burnard & Bhamra, 2011).

Aun así, se pudo identificar que el estudio de la resiliencia puede ser abordado desde dos enfoques. a) La resiliencia vista como supervivencia de las organizaciones frente a la diversidad de crisis organizacionales que existen y b) La resiliencia como la habilidad



de preparar a las organizaciones para adaptarse y sobrevivir y perdurar.

Dejando a un lado el enfoque con el que se aborde a la resiliencia esta es una habilidad que sirve para sobreponerse ante circunstancias adversas y riesgosas de cualquier índole, salir bien librado y quedar en mejores condiciones que las que se tenía antes de la crisis, la misma que se estructura más como un proceso de crecimiento en construcciones de largo plazo y enfocado más hacia las estrategias que hacia la operación de la empresa (Atehortúa, 2002).

Sin lugar a dudas queda un amplio espacio para generar información local y estudiar si en nuestro contexto las organizaciones son realmente resilientes o no. Así mismo, queda una gran brecha abierta para continuar generando conocimiento, ahora ya desde una perspectiva más latinoamericana, amoldada a nuestra realidad.



BIBLIOGRAFÍA

- Atehortúa, M. (2002). Resiliencia: Otra perspectiva de las experiencias sociales y personales dentro de la empresa. *Estudios gerenciales*, 82. 47-55
- Burnard, K; Bhamra, R. (2011): Organisational resilience: Development of a conceptual framework for organizational responses. *International Journal of Production Research*. 48:18, 5581-5599.
- Cardona, P; Wilkinson, H. (2009). Como crear el círculo virtuoso de la confianza. *Revista IESE Insiqth*, Castillo, L. Leal, M. (2006) Gestión del capital intelectual y resiliencia en el personal del sector farmacéutico. (Tesis Doctoral). Recuperada: www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/download/.../
- Contreras, F. Barbosa, D. & Piñeros, F. (2011). Estado del arte de liderazgo. Publicación de la Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia.
- Estrada, M. (2004) Fundamentos bioéticos y trabajos actuales de investigación y desarrollo por equipo interdisciplinario en resiliencia. Buenos Aires: Ediciones Praxis
- González, O.; Delgado, M.; Jordán, O. (2011). Resiliencia y ventaja competitiva en las empresas del sector petrolero. Venezuela. <http://www.uru.edu/fondoeditorial/articulo/Mariadelgado/RESILIENCIA%20Y%20VENTAJAS%20COMPETITIVAS.pdf>
- Hamel, G. & Valikans. (2003) En busca de la resiliencia. *Harvard Business Review*.
- Luthar, S. & Cushing, G. (1999) Measurement issues in the empirical study of resilience: An overview. New York: kluwer academic/ Plenum Press.



- Medina, C. (2012) La resiliencia y su empleo en las organizaciones. Revista gestión y estrategia #41. Enero junio
- Minolli, Cristina B. (2000). Empresas Resilientes, Algunas Ideas Para Construir las. UCEMA. http://www.ucema.edu.ar/u/cp-cbm/Investigacion/Resiliencia/Empresas_Resilientes.pdf
- Monroy, B., & Palacios, L. (2011). Resiliencia: ¿Es posible medirla e influir en ella? Salud mental. 34. 3. Mayo- junio 237- 246
- Mc Manus, S. (2008), Organizational resilience in New Zeland, (Tesis Doctoral). Recuperada: <http://ir.canterbury.ac.nz/handle/10092/1574>
- Kotliarenco, M.A., Cáceres, I & Fontecilla, M. (1997). Estado del arte de la resiliencia. Washington: Organización Panamericana de la salud.
- Saavedra, E. 2011 Resiliencia y Ambientes Laborales Nocivos. Recuperado: http://www.resiliencia.cl/investig/Saavedra_Resiliencia_ALN.doc
- Sánchez Runde, C. (1999) Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Nota Técnica DPN 252. Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas.
- Schneider, B (2007). Resiliencia: Como construir en contextos de inestabilidad. Bogotá: Editorial Norma
- Toca, C. (2011). Perspectivas para el estudio de la realidad y perdurabilidad de las organizaciones. Recuperado de: http://www.urosario.edu.co/urosario_files/c4/c485122a-a13c-4c74-9a48-54265c30dffc.pdf
- Vega, R. (2012). Organizaciones resilientes, una mirada a su conformación. (tesis de grado) Recuperado de: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/2879/1/1018423819-2012.pdf>

Complejidad y ciencias de la dirección: Implicaciones en la ingeniería industrial

Diversos fenómenos se manifiestan alrededor del diario acontecer de las organizaciones y las personas que las conforman. La evolución en las formas de comunicación, la presencia de la diversidad intercultural en los equipos de trabajo, la creciente necesidad de autonomía en las decisiones y la búsqueda incesante en la creación de redes para garantizar la competitividad y la perdurabilidad, ha llevado al reconocimiento de nuevos escenarios que afectan los procesos de manufactura inherentes a la ingeniería industrial. El surgimiento de normativas cuyo propósito es garantizar el uso de adecuado de los recursos en el presente sin comprometer las futuras generaciones, la especialización de la mano de obra en sectores específicos de la economía a nivel global y regional, la volatilidad de la demanda, la disminución en el ciclo de vida del producto, los cambios tecnológicos y la emergencia en las formas de asociatividad empresarial (Yoguel & Novick, 2000) representan factores del entorno que ejercen presiones propias de la competitividad (Bece-rra R., 2008) imponiendo a las organizaciones la necesidad de reconocer procesos emergentes que demandan mayor autonomía de los equipos de trabajo propiciando el autoaprendizaje como forma de evolución, siendo estos equipos la unidad básica de análisis bajo la cual la organización se percibe como un sistema de sistemas (Stafford, 1972).

La ingeniería industrial es el “enfoque de ingeniería aplicado a todos los factores, incluido el factor humano, implicados en la producción y distribución de productos o servicios” (Maynard, 2007). Es así como esta rama de la ingeniería considera como propósito la optimización de los procesos que se inicia con el desarrollo de la



ingeniería básica, para establecer los requerimientos iniciales, hasta la ingeniería del detalle que abarca los procesos de puesta a punto, operaciones, transporte, control de calidad, almacén de productos terminados, así como las políticas de transporte y distribución siendo la situación deseada la productividad y el uso eficiente de los recursos. Esta situación deseada ha llevado a las organizaciones a fijarse metas enfocadas más en sus procesos productivos que en los factores del entorno que pudieran comprometer su perdurabilidad, evidenciando la emergencia de elementos que complejizan su situación actual y minimizan las posibilidades de supervivencia.

Los sistemas complejos emergen en la ingeniería industrial en el marco de un creciente interés por el estudio de los sistemas productivos en conjunto, más que sobre las empresas como unidades de producción aisladas (Becerra R., 2008) enfocándose en la necesidad de establecer relaciones que den respuesta a nuevas necesidades pluripolares y multiculturales de diversa índole en un mercado globalizado. Estos nuevos escenarios exigen que las organizaciones replanteen sus procesos y dirijan sus esfuerzos al estudio de las necesidades complejas de los nuevos mercados considerando los factores que inciden desde el entorno y las dinámicas internas que promueven la autonomía y el autoaprendizaje en grupos autogestionados; es así como el teletrabajo, las redes sociales, los catálogos online, los sitios web y el uso de los recursos audiovisuales para videoconferencias han redimensionado las organizaciones haciendo estas mucho más dinámicas y competitivas, exigiendo de sus ingenieros una mayor evolución en los procesos de toma de decisiones.

El ingeniero industrial en tiempos de la complejidad requiere romper el paradigma de la estandarización como criterio único para la toma de decisiones, evolucionando hacia los modelos no lineales



y el estudio de los atractores como referencia de la estandarización dinámica de procesos para los cuales debe continuamente: identificar las condiciones actuales y describir los patrones específicos de los atractores, reconocer la situación deseada identificando los posibles patrones de atractores emergentes, propiciar la transición hacia las condiciones deseadas y mantener los procesos a su cargo al borde del caos generando una mayor resiliencia en la organización la cual aprende colectiva e individualmente. El surgimiento de un emergente número de componentes en los procesos productivos motiva al ingeniero industrial a inferir cuales son los posibles estados y la variedad de los mismos para lo cual, por ejemplo, el control estadístico de la calidad debe apoyarse en la cibernética para la actualización en tiempo real de estos estándares dinámicos, involucrando no solo los procesos dentro de las líneas de producción a su cargo sino también los procesos correspondientes a sus proveedores estratégicos, aquellos de los cuales depende, en gran medida sus procesos de producción. Esta nueva visión funcionalista caracteriza a la complejidad ya que el sistema presenta un elevado número de componentes con una alta variedad de estados posibles, los cuales usualmente suceden de manera simultánea y muy rápida dificultando la comprensión de su comportamiento y el control de sus parámetros.

Cualquier sistema complejo se caracteriza por tener, en cierta medida, alguna variabilidad interna que le permite operar y adaptarse al entorno (Ashby, 1954). En ingeniería industrial, el reconocimiento de los procesos de la cadena de suministros proporciona una visión global de esa variabilidad a lo interno de los procesos de manufactura considerando que los proveedores y los clientes son parte fundamental de dicho proceso. Es así como, no solo las líneas de producción son preocupación del ingeniero industrial sino



también los procesos previos y posteriores a su valor agregado, los cuales tienen incidencia directa en sus resultados. Es en la búsqueda de estabilidad dinámica que el ingeniero industrial debe romper el paradigma de responsabilidad de los procesos directos, debiéndose ocupar de las perturbaciones del entorno de sus proveedores y clientes para lograr comprender estas variaciones y a partir de allí propiciar la formación de redes que conlleven a crear un estado de equilibrio que le permita ser más competitivo y perdurar.

La competitividad de la empresa está ligada a las relaciones que tienen con otras organizaciones que conforman el entorno, siendo este el fundamento para el surgimiento de las redes (Snijders, 2003) como alternativa para minimizar las tensiones generadas por los agentes externos. Los sistemas productivos basados en redes son el resultado de la evolución a situaciones complejizantes que, desde la emergencia de las crisis, desarrollan formas de auto-organización e innovación que llevan a minimizar el riesgo o a compartir este como alternativa para mitigarlo (Cabus, 2006). Una organización que evoluciona genera un aprendizaje organizacional (bucle simple) promoviendo la creatividad de sus miembros, la autonomía en la toma de decisiones del equipo autogestionado e innovando con alternativas de solución a problemas emergentes generando nuevas oportunidades de aprendizaje tanto a nivel individual como organizacional (bucle doble) (Argyris, 1999). Esta nueva perspectiva en la ingeniería industrial promueve, al igual que en las diversas disciplinas en las cuales la complejidad ha ido emergiendo, el empoderamiento de los equipos de trabajo y su evolución hacia la autogestión, el autoaprendizaje y el desarrollo.

Nuevas tendencias en los procesos de manufactura han ido reconociendo la necesidad de adaptación y evolución que tiene las orga-



nizaciones, así como su co-responsabilidad con el desarrollo sostenible en lo económico, sustentable en lo ecológico y perdurable en lo social. Este enfoque ha ido tomando posición desde el entorno, ejerciendo presión sobre los medios de producción y adicionando factores para los procesos de manufactura de las empresas. La Gestión en la Cadena de Suministros-SCM, por sus siglas en inglés- (Hutchins & Sutherland, 2008; Sachan & Datta, 2005; Seuring & Muller, 2008), la Logística Reversa (Cooper, Lambert, & Pagh, 2009; (Rubio, Chamorro, & Miranda, 2006), así como la Casa de la Calidad-HQ, por sus siglas en inglés- (Hauser & Clausing, 1998; Park & Kim, 1996), representan tres de las perspectivas consideradas como evolucionistas en los procesos de manufactura y su adaptación a los tiempos de emergencia.

Las configuraciones de los procesos de manufactura de los nuevos tiempos consideran al cliente como proveedor de la información que genera requerimientos específicos para satisfacer sus necesidades, razón por la cual la organización debe estructurarse para atender estos requerimientos centrados en los atributos de los clientes y adecuar los procesos de ingeniería para tal fin (Hauser & Clausing, 1998). El diseño de procesos de manufactura tienen como propósito adaptar la estructura operativa a las necesidades emergentes debiendo los diseñadores e ingenieros adecuar el despliegue de partes, la planeación de procesos y la planificación de la producción a los requerimientos evidenciados a través de investigaciones de mercado aplicadas desde el uso de prototipos por parte de los clientes o las técnicas que involucran el estado de arte que relaciona las respuestas de los clientes con reuniones de grupos de consumidores (Park & Kim, 1996).

Este principio propuesto en la Casa de la Calidad propicia la crea-



ción de grupos multidisciplinarios que permitan crear una pintura rica asociada a las necesidades del cliente, requiriendo de los grupos de estudio la autonomía, la autogestión y el autoaprendizaje en la creación de propuestas innovadoras queden respuesta a las demandas emergentes. Esta nueva configuración lleva a los ingenieros industriales a la identificación de las definiciones esenciales de los procesos de manufacturas siendo conveniente tener en cuenta los clientes, los actores, las transformaciones o procesos, las visiones del mundo, los usuarios del problema o situación emergente y el medioambiente o entorno (Checkland, 2000). Estructurar una organización cuya conformación satisfaga la producción de bienes y servicios con los estándares de calidad y atributos deseados por los clientes, requiere la comprensión de su lenguaje, la traducción hacia el lenguaje de la ingeniería y la interpretación transformadora hacia la planeación de la producción tomando en cuenta el despliegue de la función de calidad (QDF), los atributos de los clientes (CA's) y las características de la ingeniería (EC's). quienes definen la visión estratégica de la compañía, promueve el debate de las alternativas y presenta las prioridades (Hauser & Clausing, 1998), evidenciando este proceso la aplicación de los Sistemas Blandos de Checkland.

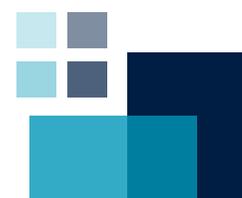
Con relación a la perspectiva de la Gestión de la Cadena de Suministros, la reestructuración de los procesos de manufactura no solo involucran a la organización y sus factores internos, sino que también requiere de la participación de su cadena de proveedores para lograr la satisfacción de los requerimientos del cliente. Considerar los procesos como un sistema de sistemas evidencia la presencia de la complejidad desde la perspectiva de los Sistemas Viables y los modelos de recursividad (Stafford, 1972). La identificación de la cadena de suministros propicia en el ingeniero industrial la carac-



terización de múltiples procesos entrelazados, operando de manera simultánea para lo cual es necesario el seguimiento de equipos multidisciplinarios y autogestionados con capacidad para la toma de decisiones y la autonomía para implantar éstas. El rol del ingeniero industrial en la complejidad de los procesos de manufactura es la formación de equipos de trabajo con alta capacidad de autogestión y autoaprendizaje que generen la información suficiente y necesaria para desarrollar sus actividades de seguimiento y monitoreo de procesos, evaluando en tiempo real el cumplimiento de los estándares dinámicos de cada una de las operaciones, siendo la cibernética la herramienta fundamental para tal fin.

La Logística Reversa, por su parte tiene su enfoque en la emergencia de las normativas globales que conllevan al uso sustentable de los recursos naturales y la sostenibilidad de los procesos vinculando de manera directa la gestión de operaciones y logística dentro de las organizaciones y su entorno cercano en el cual se encuentran los proveedores y los clientes. Esta relación estrecha entre regulaciones de los organismos globales y su impacto en la empresa-proveedores-clientes ha sido estudiada a través de los años estableciendo de manera formal las vinculaciones entre ellos compartiendo además de los enlaces de negocios, las responsabilidades en el campo de lo ecológico, económico y social (Sachan & Datta, 2005; Rubio et al, 2006). Diversos estudios se han preocupado por la satisfacción del cliente, llegando a reformar el diseño de sus procesos de manufactura en la búsqueda del cumplimiento de los requerimientos de éste debiendo ampliar su campo de acción hasta sus proveedores o cadena de suministros (Hauser & Clausing, 1998; Sachan & Datta, 2005).

En el contexto de la gestión de operaciones sostenible, las nece-



sidades sociales provienen de quienes directa o indirectamente se ven beneficiados o afectados por el accionar de las empresas por lo cual no solo es cliente el usuario final de un producto o servicio. El impacto de las acciones de las empresas en su entorno complejizan la situación pues convierten en consumidor a las personas como sujetos de empleo, el planeta como receptor de los beneficios de las empresas alineadas en la sostenibilidad y con procesos ambientalmente amigables, y los beneficios en términos económicos en un equilibrio entre las regulaciones ambientales y las ventajas competitivas como objetivos sociales (Kleindorfer, Singhal, & Van Wassenhove, 2005) es así como los procesos de manufactura pasan de ser objetos pasivos en la producción de bienes y servicios, a sujetos activos que impactan a subsistemas a su alrededor haciéndose necesario el surgimiento de una nueva configuración donde se consideren los mecanismos de operaciones, procesos, coordinación, control, inteligencia y políticas propuestos en los Sistemas Viables de Beer.

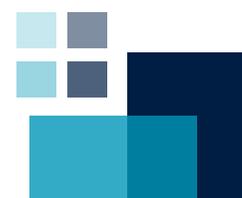
Los niveles de afectación de la gestión de operaciones y logística en el entorno tiene diversos matices dentro de los cuales se destacan las políticas de las organizaciones para minimizar su impacto en los clientes y maximizar el uso de los recursos lo cual es resultado de la aplicación de una optimización de los procesos de planificación, coordinación, ejecución y control caracterizando el rol de la logística reversa (Rubio et al, 2006) así como de la funcionabilidad de los Sistemas Viables.

Algunas propuestas de las organizaciones para el manejo de procesos de manufactura más amigables con el medio ambiente y la sociedad se inicia con las prácticas de gestión de recuperación y distribución de productos fuera del ciclo de vida, la gestión de pla-



nificación de producción e inventarios y la gestión de la cadena de suministros (Dekker, Fleischmann, Inderfurth, & Van Wassenhoven, 2004) llevando a plantear dos vertientes de acción: a) la minimización de la producción de desperdicios con la aplicación de la filosofía de calidad total (Ishikawa, 1997) en la cual cada etapa del proceso es cliente de la etapa siguiente caracterizándose para estos casos los requerimientos de los consumidores, el despliegue de partes, el requerimientos de los diseñadores, los procesos de planificación y los requerimientos para la producción (Hauser & Clausing, 1998), así como los procesos ampliados a las cadenas de proveedores cuyo propósito es optimizar el manejo de inventarios, minimizar la producción de desechos y en último caso retornar a la etapa inmediatamente anterior los productos considerados como rechazados, evitando que estos lleguen al final de la cadena (Cooper et al, 1997), y b) considerar la maximización en la recolección de productos que estén fuera del ciclo de vida para lo cual se plantea la medición del ciclo de vida de los productos, los costos del ciclo de vida y el impacto social de los ciclos de vida basado en los problemas de orden ambiental (Seuring & Muller, 2004; Hutchins & Sutherland, 2008).

El avance vertiginoso de los procesos de manufactura busca adelantarse a la emergencia de nuevos fenómenos que hacen más complejo su accionar a nivel social, económico y ecológico razón por la cual el desafío en el futuro inmediato es la intervención en la formación de ingenieros industriales con altas capacidades de liderazgo para la conformación de grupos multidisciplinarios y autogestionados que permitan afrontar los desafíos de escenarios de alta incertidumbre, volatilidad y turbulencia, propios de las ciencias de la complejidad.



Bibliografía

- Argyris, C. (1999). Sobre el aprendizaje organizacional. México: Oxford.
- Ashby, R. (1954). Design for a Brain. New York: Jhon Wiley & Sons INC.
- Becerra R., F. (2008). Las redes empresariales y la dinámica de la empresa: aproximación teórica. Innovar, 27-45.
- Cabus, P. &. (2006). The territoriality of the network economy and urban networks: evidence from flanders. Entrepreneurship & Regional development., 25-53.
- Checkland, P. (2000). Soft System Methodology: A Thirty Year Retrospective. System Research and Behavioral Science, 511-558.
- Cooper, M., Lambert, D., & Pagh, J. (2009). Supply Chain Management, more than a New Name for Logistics. The International Journal of Logistics Management, 1-14.
- Dekker, R., Fleischmann, M., Inderfurth, K., & Van Wassenhoven, L. (2004). Reverse Logistics. Quantitative Models for Closed-Loop Supply Chains. Berlín.: Springer Verlag.
- Hauser, J., & Clausing, D. (1998). House of Quality. Harvard Business Review, 1-16.
- Hutchins, M., & Sutherland, J. (2008). An Exploration of Measures of Social Sustainability and their Application to Supply Chain Decisions. Journal of Cleaner Production., 1668-1698.
- Ishikawa, K. (1997). Qué es el Control Total de la Calidad. La modalidad japonesa. Bogotá: Norma.
- Kleindorfer, P., Singhal, K., & Van Wassenhove, L. (2005). Sustainable Operations Management. Production and Operations Management., 482-492.
- Maynard, H. (2007). Manual del Ingeniero Industrial. New York:

McGraw Hill.

- Park, T., & Kim, K. (1996). Determination of an Optimal Set of Design Requirements Using House of Quality. *Journal of Operation Management*, 569-581.
- Rubio, S., Chamorro, A., & Miranda, F. (2006). Characteristics of the Research on Reverse Logistics (1995-2005). *International Journal of Production Research.*, 1-42.
- Sachan, A., & Datta, S. (2005). Review of Supply Chain Management and Logistics Research. *International Journal of Physical.*, 664-705.
- Seuring, S., & Muller, M. (2008). From Literature Review to a Conceptual Framework for Sustainable Supply Chain Management. *Journal of Cleaner Production.*, 1699-1710.
- Snijders, T. (2003). Accounting for distributions in empirical analysis of network dynamics. *The National Academies Press*, 146-161.
- Stafford, B. (1972). *Brain of the Firm*. London: Penguin Press.
- Yoguel, G., & Novick, M. &. (2000). Production networks: linkages, innovation processes and social management technologies. A methodological approach applied to the Volkswagen case in Argentina. *Danish Research Unit for Industrial Dynamics.*, 1-36.



Estado del Arte del Desarrollo

Resumen

El desarrollo es un tema con infinitas aristas en el siglo XXI adjudicándole a sus orígenes virtudes o deficiencias dependiendo de la perspectiva bajo la cual se aborde. Desde el enfoque del concepto como el estado final de bienestar que Dios provee, la perspectiva que lo relaciona con el crecimiento económico, hasta el enfoque más reciente de tendencia humanista-ética, siempre han buscado reconocer la importancia de la intervención del ser humano para el logro de los objetivos organizacionales, colectivos e individuales, así como el logro del mejoramiento en la productividad de los procesos y de la calidad de vida de los trabajadores y el colectivo. Es el propósito del capítulo es hacer una revisión acerca de los diferentes enfoques del desarrollo, su origen, precursores y ponentes, antecedentes y perspectivas, con el objetivo de proporcionar un acercamiento al estado del arte de esta definición.

Introducción

A lo largo de la historia el hombre ha sido un buscador permanente del estado de bienestar individual y colectivo en el ámbito social, familiar y laboral, considerándolo como fin último en unas oportunidades y como medio en otras ocasiones. Esta búsqueda lo ha llevado a identificar situaciones deseables que en sus orígenes se relacionaba con el concepto cristiano de providencia considerándolo como la progresión natural hacia un mismo estado final de bienestar siendo un continuo movimiento superador y acumulativo hacia la perfección universal como don ofertado por Dios (Prats, 2010). Es así como hasta el siglo XVIII, filósofos europeos

secularizaron la idea de Providencia transformándola en Progreso, emergiendo una matriz intelectual desde las ideas y creencias articuladas entorno al racionalismo constructivista cuyos exponentes estaban representados por Bacon, Descartes, Hobbes y Newton, caracterizado por construcciones sociales que responden a un diseño intelectual previo y racional, libre de construcciones éticas y morales que menosprecian la tradición y la diversidad cultural, emergiendo los modelos que consideran la sociedad como organizaciones maquinales y que proponen una visión unilateral para alcanzar el estado de bienestar atendiendo a las consideraciones de las universidades occidentales acerca del cambio planificado de adaptabilidad universalista e instrumental (Alaña, 2011) (Amin, Emmanuel, Bettelheim, & Palloix, 1976), siendo esta idea sostenida por muchos siglos.



LA CORRIENTE ORTODOXA

La Teoría Clásica del Desarrollo

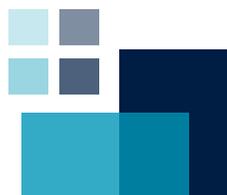
Siglo XVIII-XIX

Smith, 1776; Malthus, 1798; Ricardo, 1817; Mill, 1863

Con la aparición de la publicación *Causas y Consecuencias de la Riqueza de las Naciones* (Smith, 1776) surge la priorización de los aspectos económicos –corriente Ortodoxa-, considerando el crecimiento económico como referente de desarrollo evidenciado en el incremento de la productividad de los factores internos –la división del trabajo- así como la mayor oferta de bienes y servicios perceptible en los factores externos –comportamientos de mercados- resultando en beneficios para las clases más vulnerables y la acumulación de riqueza y capital (Pastran, 2007) (Casella, 2008). Esta perspectiva del desarrollo que considera el crecimiento económico como eje fundamental da origen a la Teoría Clásica, en la cual se analizan los factores determinantes de la formación de capital, la acumulación de capital físico y humano, el progreso tecnológico, la división del trabajo y la relación existente entre el valor del producto y el precio del trabajo, promoviendo la no intervención del Estado y la reducción de las regulaciones sobre el comercio y la producción, demandando interdependencia entre los privados y el comportamiento de los mercados (Gonzalez, 2006) (Germani G. , 1969) (Villamil, 2011). Bajo este enfoque se responsabiliza por desarrollo a la industria manufacturera debido a la capacidad de intervenir en el producto del trabajo, la generación de los ingresos para los trabajadores –beneficios, salarios o rentas- y la distribución equitativa conforme a los aportes de cada individuo (Torres & Labarca, 2009). El crecimiento económico era considerado el referente de desarrollo evidenciado en el incremento de la produc-

tividad de los factores internos –la división del trabajo– así como la mayor oferta de bienes y servicios perceptible en los factores externos –comportamientos de mercados– resultando en beneficios para las clases más vulnerables y la acumulación de riqueza y capital (Pastran, 2007) (Casella, 2008). Adicionalmente, se plantea desde la idea del desarrollo utilitarista, concebido bajo los supuestos de la economía de bienestar con la adopción de políticas públicas e instituciones como garantes del incremento de bienestar siendo el criterio la maximización de la producción como vía para lograr la mayor utilidad posible, teniendo como indicadores de desarrollo el crecimiento económico y el PIB per capita (Prats, 2010). Bajo esta perspectiva utilitarista, se considera la Teoría Clásica como un modelo exportable de ciencia, técnica y metodología al servicio de las políticas de desarrollo a nivel mundial, dirigidas de manera exclusiva a las naciones pobres, considerando la justicia social desde la mejor distribución de bienes (Kapstein, 1999). Para Griffin (1999), la economía del desarrollo se fundamenta en el enriquecimiento material, el crecimiento del PIB y la expansión de bienes y servicios, siendo estos los medios por los cuales se logra minimizar la pobreza e incrementar el bienestar en la población, teniendo una concepción utilitaria en la cual el incremento en la producción, las ventas y la utilidad, significaba el bienestar económico individual y social, teniendo como objetivo primordial acelerar el crecimiento económico para, posteriormente hacer una distribución equitativa de los beneficios.

Los trabajos de Ricardo en los Principios de la Economía Política y Tributación, apoyados en los trabajos de Smith, explican las causas del crecimiento económico a partir de los factores que definen el valor del producto, desde la cantidad relativa de trabajo –mano de obra– que demanda su manufactura y no por el nivel de compen-



sacion monetaria atribuida a la ejecucion del trabajo, considerando que la generacion de excedentes son el referente de crecimiento economico (Torres y Apullez, 2009). Para Ricardo la acumulacion de capital permite a la sociedad el acceso a la riqueza y su forma de distribucion condicionado al estrato al cual pertenezca, lo cual contrasta con la perspectiva que propone que mejoras en el progreso tecnico genera un aumento en la productividad y una reduccion en la demanda de mano de obra lo cual afecta las utilidades, considerando que el precio natural de la mano de obra es pago necesario que le proporcione la capacidad de subsistir, mas alla del monto recibido como salario, sin tomar en cuenta la mejora en su calidad de vida (Torres y Labarca, 2009)

Respecto al valor del trabajo, Smith (1776) en su afirmación que “el hombre libre busca su propio beneficio y el bien común” resalta como la especialización o división del trabajo confiere al trabajador capacidades que le permiten establecer diferencias entre empleos teniendo como características los niveles de dificultad para la ejecución de las tareas y los gastos atribuidos a su formación y aprendizaje, afirmando que un hombre recibe un ingreso relativo con el costo, el tiempo y el trabajo que le significó la capacitación que lo llevo a los niveles de especialización, destacando con ello la importancia del posterior enfoque de las capacidades de Sen como alternativa para el logro en la expansión de sus libertades (Hidalgo, 2006). Laissez Faire –dejar hacer, dejar pasar- surge como activador del crecimiento económico ya que el hombre aprende en base a lo que aplica resultando de esto el incremento de la productividad y en sus beneficios, aumentando el conocimiento de su área de trabajo –especialización- y generando alternativas en su oferta de empleo en base a sus capacidades, haciendo que el mercado resuelva el problema de autoregulación de la economía (Torres y



Labarca 2009).

Con relación al capital humano, algunos teóricos clásicos ya destacaban el rol del individuo en los procesos; es así como, Schultz (1959) (citado por Villamil, 2011) expone la relación que existe entre el crecimiento económico-expansión del producto interno bruto (PIB) en el tiempo, (Olivera, 1959)- y la inversión en el capital humano como elemento necesario para consolidar una mejora cualitativa del factor trabajo incrementando su productividad, mientras que para Malthus (1798), en su trabajo *Obstáculos al Crecimiento de la Población*, consideraba que los factores destructivos para el desarrollo son la pobreza, la mala alimentación y los vicios, elementos considerados cercanos al ser humano, siendo estas las primeras aproximaciones hacia una perspectiva humanista-ética. Becker (1997) por su parte identifica en los teóricos clásicos el reconocimiento del capital humano como un conjunto de capacidades productivas acumuladas en el individuo, extendiendo su dominio del análisis microeconómico a un amplio rango de factores del comportamiento humano y sus interacciones fuera del mercado, partiendo del enfoque económico y el comportamiento racional del individuo a la identificación de 4 áreas de análisis: a) el comportamiento de las familias, b) la criminalidad, c) las discriminaciones por género y, d) el capital humano, bajo la perspectiva de la familia como fábrica de bienes domésticos.



Keynesianismo 1936

Jhon Maynard Keynes, Harrod y Domar (1946)

Surge de la emergencia de factores del entorno dentro de los cuales se destacan los defectos del liberalismo -el crecimiento en la producción no garantizó el desarrollo- y los obstáculos para el desarrollo cuya aparición fue la depresión de Estados Unidos (1929), surgiendo alternativas de acción para retomar el rumbo hacia el crecimiento económico siendo requisito fundamental la participación del Estado en los procesos económicos promoviendo la inversión como solución al desempleo, considerando 5 aspectos claves: la demanda efectiva, la propensión al consumo, la inversión, las relaciones inversión-consumo y los ciclos (Streeten, 1986) (Torres & Labarca, 2009). Keynes consideraba que eran necesarias una serie de reformas estructurales en los países pobres para lograr el desarrollo, siendo el capitalismo un reconocido modelo a importar desde los países ricos (Streeten, 2003). Por su parte Harrod (1939) y Domar (1946), creadores del modelo HD, analizan los factores o razones que influyen en la velocidad de crecimiento para lograr un crecimiento económico equilibrado –expansión del PIB en el tiempo- buscando una relación directa y proporcional entre producto y el capital productivo, considerando que el crecimiento del producto requiere inexorablemente del crecimiento del capital en forma de ahorro y/o inversión (Villamil, 2011) (Sala-i-Martin, 1994). El enfoque de Keynes considera que el aumento de la productividad y un mercado interno sólido, minimiza la dependencia del exterior y genera desarrollo, siendo esta la primera propuesta que se aproxima a disminuir la dependencia del entorno y buscar el desarrollo desde el interior.



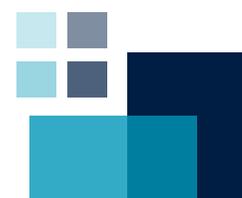
El propósito del enfoque Keynesiano es el estudio de las variaciones de la demanda agregada y la relación con el nivel de empleo y los ingresos, con el objetivo de proporcionar herramientas para el control de las economías en época de recesión o crisis (Villamil, 2011).

Neoclásico

Finales Siglo XIX, principios Siglo XX y postguerra primera guerra mundial.

Alfred Marshall (1890); León Walras y Carl Menger (1871), Solow y Swam (1956)

Plantea una ruptura económica del mundo liberal enfocándose en la función de producción, la eficiencia en la distribución de recursos y las condiciones que hacen eficientes los mercados, promoviendo el desarrollo económico y el aumento de la renta nacional, reconociendo la posibilidad de acumulación de capital desde los procesos y la comercialización, sin incrementar la fuerza de trabajo (Torres & Labarca, 2009). El desarrollo económico es considerado como un proceso gradual y continuo, armonioso y acumulativo cuyo beneficio es el crecimiento económico continuo—expansión del PIB en el tiempo—, su difusión y la transmisión del desarrollo económico —aumento de la razón del producto actual al producto potencial— hacia los países pobres, fomentando el comercio exterior como motor de crecimiento exógeno apalancado en la teoría de costos comparados (Alaña, 2011) (Pastran, 2007) (Torres & Labarca, 2009). Para Walras (1874), existen tres categorías de sujetos en el sistema económico identificándose los trabajadores, los terratenientes y los capitalistas, cada uno con capacidad de ofrecer al mercado los servicios de su producción, destacando tanto la



posesión del capital físico como el capital personal –capital humano-, considerándose éste un enfoque de transición entre el enfoque ortodoxo de desarrollo económico y el enfoque heterodoxo de la satisfacción de las necesidades humanas (Hidalgo, 2006) (Olivera, 1959) (Villamil, 2011).

Para Marshall (1890), en su publicación sobre los Principios de la Economía, señala la importancia del adiestramiento como herramienta para incrementar la productividad y el medio ideal para la generación de excedentes que se transforman en crecimiento económico estableciendo una relación entre la tecnología, la capacitación y el desarrollo económico, confirmando que los medios para la satisfacción de necesidades evolucionan reconociendo la condición no estacionaria de la economía, razón por la cual los inversionistas tienen como objetivo emergente la identificación y creación de estos medios para la satisfacción de nuevas necesidades (Torres & Apullez, 2009). Meade (1955) reconoce la importancia de la mano de obra en su obra Comercio y Bienestar, en la cual considera tres razones para el crecimiento económico: a) los ahorros, que permiten la acumulación de capital para que la producción crezca, b) los avances tecnológicos y su incorporación a la producción y c) el aumento de la mano de obra especializada, destacando la importancia de la capacitación en la búsqueda de una mayor productividad individual transformada en beneficios y la ampliación de las oportunidades para que los trabajadores busquen satisfacer sus necesidades emergentes (Helpman, 2004).

Young (1928) rescata las ideas ortodoxas de Smith respecto al crecimiento progresivo y acumulativo basado en la división del trabajo y los rendimientos crecientes manufactureros, agregando los métodos de producción indirecta y la división del trabajo entre



industrias –economías a escala- como elementos que generan rendimientos crecientes y desarrollo económico, siendo uno de los pioneros en considerar como palanca la teoría de los costos comparados, la concepción de las empresas como redes de procesos y el comercio exterior como motor de crecimiento exógeno (Auday, 2009) (Villamil, 2011). Solow (1956) y Swam (1956) consideran el modelo de crecimiento a largo plazo para explicar desde dos factores la incidencia de la fuerza laboral en el mejoramiento de la eficiencia y la productividad proponiendo para ello: el capital físico y el trabajo (Urrutia & Lasso, 2001) (Villamil, 2011).



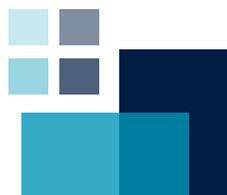
Pensamiento Schumpeteriano

Inicios Siglo XX.

Joseph Alios Schumpeter (1911)

Schumpeter (1978) considera que el desarrollo capitalista no es estacionario, sino por el contrario, se caracteriza por la recurrencia de ciclos estructurales de largo plazo y ondas largas cuya existencia está relacionada con cambios tecnológicos vinculados con factores exógenos –políticos o sociales- y factores endógenos quienes constituyen el desarrollo económico. La dinámica de mercados impulsa con mayor frecuencia la forma de reinventarse las perspectivas empresariales, es por ello que la Teoría de Desarrollo Económico es considerada un fenómeno creado por los empresarios para inducir nuevas combinaciones de factores que conlleven a un emprendimiento que busque la satisfacción de necesidades emergentes o a una innovación en los procesos actuales que permita la introducción de una nueva mercancía, la aparición de un nuevo método de producción, la apertura de un nuevo mercado, el descubrimiento de una nueva oferta de materias primas o cambios en la forma de organización (Villamil, 2011) (Amorocho, 2009) (Enríquez, 2010).

El propósito del pensamiento Schumpeteriano es comprobar la existencia y evolución de ondas largas o ciclos en los procesos de desarrollo económico para poder establecer comportamientos futuros o discontinuidades que generen oportunidades de innovación (Hidalgo, 2006) (Villamil, 2011).



TRANSICIÓN CORRIENTE ORTODOXA-HETERODOXA

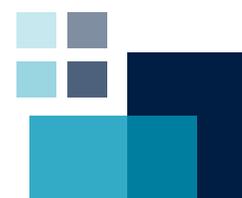
I.- Modernismo.

Años 50

Rosenstein-Rodan, Singer, Lewis (1954), Rostov, Alvin So, Smelser, Coleman, McClelland, Perroux, Myint.

En la Postguerra de la segunda guerra mundial emerge la cooperación internacional como alternativa para la recuperación de los pueblos devastados durante la confrontación reconociendo a los Estados Unidos de Norteamérica como potencia global impulsadora del programa de recuperación de la postguerra conocido como Plan Marshall el cual fue dirigido de manera específica a países devastados durante la guerra con la ventaja de contar con una fuerza de trabajo preparada, gobiernos eficaces y creíbles, iniciativa local importante, además de instituciones de mercado, cultura y tradición empresarial; de igual forma se reconocía a nivel sociopolítico la difusión del movimiento comunista unido y la desintegración de los imperios coloniales europeos que dio origen a más naciones en el tercer mundo (Hidalgo, 2006) (Blomström, 1990) (Prats, 2010). En los tiempos de recuperación de la postguerra se caracteriza un primer mundo, representado por el capitalismo de los vencedores, el segundo mundo representado por el bloque socialista soviético y el tercer mundo que alberga el resto de las naciones, siendo este último un término creado por Alfred Sauvy (1952) refiriéndose a aquellos países que se identificarían como países subdesarrollados (Amorocho, 2009) (Pastran, 2007).

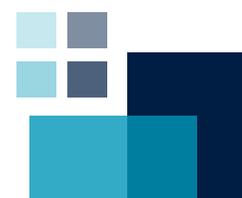
A pesar de reconocerse el Plan Marshall como la primera puesta en práctica de la cooperación internacional, ya en 1941 con la Carta Atlántica de las Naciones Unidas se promulga la Declaración Uni-



versal de los Derechos Humanos promoviendo un nuevo orden con la cooperación internacional como compromiso para que todos los países y las personas tengan acceso a mejorar los estándares laborales, el acceso al adelanto económico, el acceso a la seguridad social, además de la libertad frente al temor y la satisfacción de las necesidades (Kapstein, 1999), teniendo como fin último una sociedad moderna con niños mejor educados, beneficios dirigidos a los necesitados y una definición clara de las funciones de las instituciones responsables de garantizar estos derechos (Stiglitz J. , 1988).

Para Coleman (1990), las sociedades modernas deben diferenciarse, en su sentido político, de las sociedades tradicionales promoviendo la secularización de su cultura política aumentando la capacidad de su sistema político y emergiendo como referente, apoyada en la tesis del racionalismo constructivista del cambio planificado -desde la cooperación internacional y la intervención del Estado como ente universal de razón- (Edwards, 1999). Esta perspectiva del desarrollo como referente secular de las sociedades modernas, dio origen a los cuatro pilares de la cooperación internacional representados por: a) Fondo Monetario Internacional (FMI) –supervisión monetaria-; b) el Banco Mundial -fondos de asistencia técnica para la reconstrucción y desarrollo-; c) Las Naciones Unidas; y d) La Organización Mundial de Comercio (OMC) -luego GATT, interacción entre el mercado global y el tercer mundo- (Edwards, 1999) (Hidalgo, 2006) (Jolly, 2004) (Prats, 2010).

La cooperación internacional, para llevarse al plano operativo, requiere del diseño y ejecución de Planes de Desarrollo propuestos por las naciones del primer mundo hacia los países subdesarrollados, con el propósito de cerrar la brecha y consolidar: a) el libre



comercio como motor impulsor de la paz y la prosperidad desde mecanismos estatales internacionales de compensación y distribución; b) los estándares de los países desarrollados con políticas de ayuda a la inversión extranjera, la transferencia de tecnología, las tarifas preferenciales, y formar parte de la economía global; entre las desventajas de los Planes de Desarrollo se destacan el uso de las políticas de cooperación para ganar espacios geopolíticos -guerra fría- y la competencia entre las potencias por el diseño e implantación del modelo óptimo de desarrollo dirigido hacia el tercer mundo (Kapstein, 1999) (Prats, 2010)

Otro enfoque para la transición de una sociedad tradicional a una sociedad moderna lo define la Teoría de Rostow (Rostow, 1961), en las cuales se definen unas etapas que son consideradas requisitos previos para que un país transite hacia la modernidad, siendo estas: a) etapa previa al desarrollo, b) etapa de condiciones previas, c) el despegue industrial, d) el consumo de masas, e) la madurez económica (Amorocho, 2009) (Bifani, 1984) (Casella, 2008) (Mezel, 1986). Posterior al cumplimiento de estas etapas, las naciones del tercer mundo podrían ser consideradas más productivas que su situación anterior, por tanto pasar a ser el esquema ideal a emular, debiendo transitar por un proceso homogeneizador de convergencia que las lleva a la prosperidad económica y a la estabilidad política de las potencias mundiales como Estados Unidos y Europa, en una transición considerada irreversible, inevitable, progresiva y deseable, beneficiando a las nuevas sociedades en términos de identidad nacional, legitimidad, penetración, distribución y participación, reconociéndose el proceso como largo y de impacto profundo a través del tiempo (McClelland citado por Reyes, 2002).

El modernismo considera el subdesarrollo como un estado no de-



seable que se debe a círculos viciosos vinculados con las políticas de desarrollo, diseñadas y dirigidas por el Estado, y la planificación, siendo la participación de externos el único garante de crecimiento (Auday, 2009). El crecimiento económico estaba representado por la sociedad moderna siendo la transición desde la sociedad tradicional un proceso largo y por etapas definidas por factores como el uso del capital y el avance tecnológico, evidenciando cambios significativos en la estratificación social, la organización política y la organización familiar debiendo cumplirse como fase previa a estos cambios, el reconocimiento de la situación de subdesarrollo, el deseo de cambio y la iniciativa evidenciada en las élites progresistas o vanguardistas del país (Amorocho, 2009) (Casella, 2008) (Germani G. , 1977) (Rostow, 1961); el cambio social se fundamenta de acuerdo a las propuestas hechas desde dos enfoques: a) la dicotomía weberiana y b) la teoría de la evolución, destacándose el Desarrollo Humano como la última etapa hacia una sociedad moderna (Comte, 1980).

Por su parte Lewis (1976), fundador de la economía del desarrollo y colaborador en la búsqueda de la solución de los problemas prácticos del tercer mundo, caracterizó la visión y gestión holística del desarrollo económico destacando que la educación representa un servicio de consumo de interés individual a la vez que debe ser considerado como una inversión, en la medida en que contribuye al incremento en la producción, siendo la salud y la alimentación los elementos fundamentales para generar productividad, siendo parte de los actores de la transición entre la corriente ortodoxa y la corriente heterodoxa, considerando los obstáculos interpuestos debidos al origen de su raza (Villamil, 2011) (Tignor, 2006).

Otra visión del desarrollo dentro del modernismo consideran éste



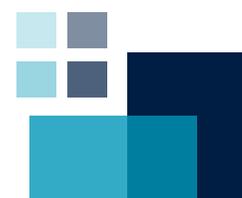
como el esfuerzo endógeno con entorno externo favorable, considerando la ayuda para el desarrollo como parte de la cooperación internacional en el ámbito comercial, industrial, tecnológico, financiero, militar, educativo y cultural, identificando como desventajas la creación de élites entre potencias y grupos locales, la cooperación como instrumento de defensa o respaldo exterior de los intereses nacionales-alianzas- y la poca diferenciación entre los términos de ayuda oficial al desarrollo-OECD- y la cooperación al desarrollo-no libertaria- (Prats, 2010; Casella, 2009). En el marco de la idea de ayuda oficial para el desarrollo, se identifican 3 objetivos fundamentales en el orden político, económico y social, considerando como punto de apoyo la institucionalidad destacando la creación del Fondo Especial de Desarrollo Económico -luego PNUD-, la Asociación para el Desarrollo Internacional con préstamos blandos -luego Banco Mundial-, la Coordinación de Ayuda para el Desarrollo -CAD de la OECD-, La CEPAL -origen del pensamiento cepalino y la teoría de la dependencia- Prats (2010) (Alaña, 2011) (Aguilar, 1967). Esta etapa en la exaltación de la institucionalidad como alternativa para la solución a los problemas de las sociedades tradicionales tuvieron como propósito fundamental asegurar a) la estabilidad política-creación Consejo de Seguridad de la U.N.-, b) el crecimiento económico -multilateralismo libre, la división internacional del trabajo y la creación del FMI, BM y GATT- y c) la justicia social -representado por el estado de bienestar en términos de empleo, estándares salariales, trabajos dignos, educación, salud y oportunidades-. (Auday, 2009) (CEPAL, Globalización y desarrollo., 2002) (Bambirra, 1979) (Casella, 2008).

Dentro de las críticas a la visión modernista se destaca que el desarrollo no es un proceso unidireccional, ni evolutivo, ni lineal desde la sociedad tradicional a la sociedad moderna, además de



considerar un problema la visión de largo plazo y la imposición de los valores occidentales olvidando valores locales (Amorocho, 2009; Pastran, 2007; Menzel, 1986; Casella, 2009). Otros problemas para la transición de la sociedad tradicional a una sociedad moderna en los países subdesarrollados son: a) estructura social, geográfica e institucional asincrónica entre ambas sociedades; b) la identificación de una sociedad dual -sociedades diferentes al 1er mundo, más arcaicas y con mayor heterogeneidad estructural- (Lewis, 1976); c) considerar que los cambios estructurales dependen directamente de la modernización (Casella, 2009; Germani, 1977; Faletto, 1997).

A manera de conclusión y a pesar que, con el reconocimiento del individuo como actor de los procesos de desarrollo se plantea el inicio de la transición de la modernización hacia la tesis cepalina, también se ha dado origen a las élites gubernamentales que definen las estructuras de desarrollo como políticas de cambio social y económico, inhabilitando al individuo como actor del proceso e identificando a las sociedades como dependientes, como ya se discutirá en la Teoría de la Dependencia (Bunge, 1997) (Cardoso & Faletto, 1978) (Casella, 2008) (Pinto, 1978) (Briceño & Álvarez, 2006). También hay que destacar que la modernización se evidencia a través de la industrialización que genera desarrollo, siendo un proceso homogeneizador hacia una sociedad moderna –americanizadora o europeizadora- deseable, siendo ésta irreversible, inevitable, intransferible, progresiva y de largo plazo, consustanciada más con la evolución que con un salto o revolución.



II. Modernismo. Desde el Enfoque Dicotómico hacia la Teoría de Dependencia

Año 1967.

André Gunder Frank (1967) Desarrollo y Subdesarrollo.

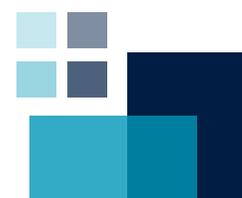
En los fenómenos que experimentaban las naciones, consideradas como sociedades tradicionales, hacia la sociedad moderna (de origen en la dicotomía weberiana) como modelo a seguir, surgen diversas clasificaciones dicotómicas que discriminan entre los países que han conseguido la industrialización y aquellos que no la han logrado, pero que pueden lograrla de acuerdo al patrón que rige la modernización (Tapia, 1998). Es así como se inicia un nuevo lenguaje que considera los países como de centro-periferia, norte-sur, desarrolladas-subdesarrolladas, entre otros calificativos.

En la segunda postguerra mundial ya se distinguían términos como primer mundo –los vencedores-, segundo mundo –el bloque socialista soviético- y tercer mundo –el resto de los países- clasificación creada por Alfred Sauvy (1952) como ya se había señalado anteriormente, considerando los países como desarrollados y subdesarrollados (Lewis, 1976) (Hettne, 1990) (Amorocho, 2009) (Pastoran, 2007). Los países desarrollados eran considerados un modelo paradigmático a repetir con alta industrialización, altos estándares de vida, con avances tecnológicos soportados en la investigación y una economía basada en la riqueza y el crecimiento económico, siendo requisito para consolidar este estado deseable el cumplimiento de las etapas planteadas por Rostow (1961) (Frank, 1967) (Aguilar, 1967) (Amorocho, 2009) (Barreda, 2003). Por el contrario, los países subdesarrollados eran considerados de base económica agraria, exportadores de materias primas, de economías deficientes, sistemas políticos vulnerables, deficientes en tecnología y

atención social, de alto endeudamiento con el primer mundo, de escasa infraestructura y una actividad económica suficiente para cubrir las necesidades mínimas sociales. Además de esto las naciones subdesarrolladas se caracterizan por un alta dependencia económica de las naciones desarrolladas debido a su baja capacidad en la transformación de materias primas razón por la cual presentan bajos niveles de PIB per cápita, baja industrialización y baja productividad (Enríquez, 2010) (Dos Santos, 1970) (Bambirra, 1979) (Cardoso & Faletto, 1978) (Frank, 1976) (Furtado C. , 1971) (Pastoran, 2007) (Tapia, 1998) (Hidalgo, 2006) (Reyes, 2002).

Entre los factores considerados como generadores del subdesarrollo se destaca el abandono de las últimas colonias europeas, la interdependencia de los países subdesarrollados con los países desarrollados debido a la revolución de los avances tecnológicos evidenciado en los procesos de manufactura, así como la polarización de la política mundial alrededor de la guerra fría dando origen a las alianzas políticas entre los países dominantes y el tercer mundo (De Ferrari, 2013) (Auday, 2009) (Bambirra, 1979) (Aguilar, 1967) (Amorocho, 2009) (Dos Santos, 1970) (Emmanuel, 1972) (Escobar, 1995) (Frank, 1967) (Hettne, 1990) (Furtado C. , 1975) (Prebisch, 1950)

Los indicadores de desarrollo tomados en cuenta durante esta etapa del modernismo están vinculados con las propuestas del Banco Mundial y Naciones Unidas dentro de los cuales se tienen el ingreso per cápita, el nivel de gastos por hogar, la paridad del poder adquisitivo y el coeficiente GINI (Del Valle & Puerta, 2001) (Urrutia & Lasso, 2001) (Feres & Mancero, 2001).



La Corriente Heterodoxa

Estructuralista (Desarrollista)

Años 50 y 60

André Gunder Frank y la CEPAL.

Con la identificación de las diferencias entre naciones, impuesta por una visión industrializadora, se evidencia la tendencia al deterioro de los términos de intercambio (tesis de Prebisch y Singer) cimentando las bases del estructuralismo Latinoamericano con el Modelo de Centro-Periferia caracterizando los países subdesarrollados como exportadores de productos primarios e importadores de productos manufacturados o transformados (Frank, 1967) (CEPAL, 1994) (Cardoso F. H., 1981) (Amin, Emmanuel, Bettelheim, & Palloix, 1976) (Mezel, 1986). Por otra parte el estructuralismo considera como obstáculos para el desarrollo las políticas proteccionistas de intervención del Estado en las cuales se privilegia a la producción nacional con la desaparición de la competencia extranjera lo cual había impactado negativamente la productividad y la calidad de la industria local (Olivera, 1959) (Alaña, 2011) (Dos Santos, 1970) (Putman, 1993) (Sunkel, 1998) (Vazquez Barquero, 2007).

La tesis estructuralista-desarrollista careció de sostenibilidad debido a que la industrialización se basó en capital extranjero y no evidenció salidas al subdesarrollo, se desestimó el efecto de las transnacionales en la balanza de pagos e inflación esta última ocasionada por los elevados costos de los insumos que eran importados debido al desabastecimiento generado por las empresas locales protegidas inmersas en la falta de productividad y calidad, demostrándose al final de esta etapa que las utilidades eran percibidas por



las empresas transnacionales ante el poco interés y coordinación demostrado por el estado inicialmente interventor y proteccionista, emergiendo como solución la corrección de las asimetrías desde la CEPAL y la Teoría de la Dependencia dando origen a la tesis de industrialización sin importación (ISI) a desarrollar con mayor detalle en el próximo aparte (Bambirra, 1979) (Casella, 2008) (Dos Santos, 1971) (Germani G. , 1969) (Menzel, 1987) (Pinto, 1978) (Prebisch, 1962) (Olivera, 1959).



Teoría de la Dependencia

Años 50 y 60

Raúl Prebisch (1950); Cardoso y Faletto (1978); Dos Santos, Amin (1976); Torre-Rivas; Emmanuel (1972), O'Donnell; Foster-Carter.

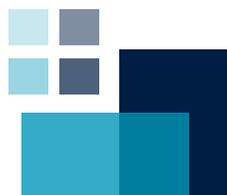
La Teoría de la Dependencia representa el proceso global histórico que emerge como respuesta al intercambio desigual que dio origen al capitalismo periférico (Bifani, 1984), siendo el enfoque crítico de la efectividad de los modelos de crecimiento diseñados para las naciones desarrolladas, cuya implantación en los países latinoamericanos dieron origen a las asimetrías en la distribución de bienestar de los pueblos y la dependencia de las economías dominantes, matizadas por condiciones históricas y políticas prevalecientes (Torres & Labarca, 2009) (Acemoglu & Robinson, 2012). Esta perspectiva del desarrollo en Latinoamérica es el resultado del contraste entre la economía regional y la economía mundial, caracterizándola de Centro (países desarrollados) y Periferia (países subdesarrollados) como punto de partida para señalar la desigualdad en los intercambios. Para los teóricos de la dependencia, el desarrollo se consigue la industrializar siguiendo patrones ideados por la ciencia los cuales permiten pronosticar el futuro a través de la planificación, siendo las políticas de desarrollo una imposición del rumbo industrializador definido por gobernantes y académicos del primer mundo, concedores del orden global y asesores de los gobiernos del tercer mundo, relegando el rol de los ciudadanos a seguidores ciegos de los designios del Estado (Casella, 2008) (Alaña, 2011) (Amin, Emmanuel, Bettelheim, & Palloix, 1976) (Bambirra, 1979) (Dos Santos, 2003) (Petiteville, 1998) (Vazquez Barquero, 2007) (Lucas, 1988).

Para Prebisch (1950), es fundamental crear las condiciones para el desarrollo a partir de un rol más eficiente e interviniente por parte del Estado siendo este el responsable en la promoción de programas que fomenten la inversión local con el propósito de lograr el desarrollo de la empresa nacional apalancado en la industrialización sin importaciones (ISI) lo cual generaría como beneficio altos rendimientos en productividad, la calidad y la competitividad de la industria, con el aprovechamiento de la materia prima, los recursos naturales y un alto valor agregado en la transformación de estos recursos como productos de consumo. El propósito de la ISI es la consolidación de un mercado de oferta y demanda interna resultando un mayor consumo de la producción nacional permitiéndole al Estado incrementar los salarios, ofrecer un sistema de seguridad social más eficiente y una mayor competitividad por parte de los sectores más pobres.

Dentro de las diversas corrientes de esta teoría se tienen: a) El estructuralismo-CEPAL-; b) El neomarxismo –Dos Santos, Marini y Bambirra-; c) Marxistas ortodoxos –Faletto y Cardoso-; d) Enfoque de André Gunder Frank. (Blomström, 1990) (Hettne, 1990).

Con respecto a las tendencias del pensamiento económico se tienen los siguientes enfoques: a) Institucionalista-Prebisch-; b) Académico estatista: centrando las tareas del desarrollo en el Estado como medio para salir del subdesarrollo-Cardoso, Furtado, Dos Santos-; c) Radical: la revolución como medio para salir del subdesarrollo-Marini-. (Pirela, 1990) (Pinto, 1978)

Los factores fundamentales por las cuales los Dependientistas consideraban que Latinoamérica se encontraba en un proceso de intercambio desigual definen las características de Centro-Periferia



caracterizando los primeros como países desarrollados con manufactura y venta de las materias primas transformadas hacia la periferia, con la extracción del valor agregado, la acumulación de capital y el incremento de sus ahorros los cuales se convertían a su vez, en fuente de financiamiento hacia los países de la periferia, creando dependencia y deudas a futuro. Los países de la periferia se caracterizan por tener un desarrollo científico direccionado por sectores estratégicos, definidos por el Estado, priorizando al sector agropecuario y las materias primas, razón por la cual se evidencian desfases que los hace vulnerables a permanecer en el subdesarrollo y el atraso, siendo su principal fuente de ingresos la exportación de materias primas y la fuente de satisfacción de la demanda interna la importación de productos transformados (Acemoglu & Robinson, 2012) (Aguilar, 1967) (Alaña, 2011) (Amin, Emmanuel, Bettelheim, & Palloix, 1976) (Auday, 2009) (Bambirra, 1979) (Barrera, 2003) (Dos Santos, 1970) (Dos Santos, 1971) (Emmanuel, 1972) (Enríquez, 2010) (Dubois, 2006) (Frank, 1967) (Furtado C., 1971) (Hettne, 1990) (Marini, 1969) (Menzel, 1987) (Pastran, 2007) (Pirela, 1990) (Prats, 2010) (Prebisch, 1962) (Reyes, 2002) (Sunkel, 1998) (Tapia, 1998).

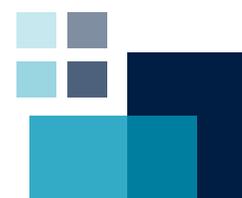
En oportunidad del surgimiento de conflictos de orden global en los cuales se ven involucradas las naciones consideradas de Centro, las naciones de la periferia han logrado mayores avances en su desarrollo, bien sea por la presión a la cual se ven sometidos en la búsqueda de mantener los intercambios comerciales con otras naciones diferentes a las de Centro, o en la activación de acuerdos y programas regionales-bilaterales o multilaterales- que logran la colocación de excedentes y la adquisición de productos deficitarios en las economías de los periféricos. Esta condición de desarrollo se ve interrumpida luego que las naciones de Centro dan solu-



ción a sus conflictos, recuperándose de la crisis y restableciendo los vínculos comerciales y financieros que socavan las economías de la periferia regresando a su condición original de industrialización subordinada (Aguilar, 1967) (Amin, Emmanuel, Bettelheim, & Palloix, 1976) (Barreda, 2003) (Briceño & Álvarez, 2006) (Dos Santos, 1970) (Emmanuel, 1972) (Escobar, 1995) (Hidalgo, 2006) (Hettne, 1990) (Menzel, 1987) (Pastran, 2007) (Prebisch, 1962) (Sunkel, 1998) (Vazquez Barquero, 2007)

Los Dependientistas consideraron como disparidades entre el Centro-Periferia la estructura productiva, la democratización de la toma de decisiones, la tenencia y explotación de los recursos naturales, el acceso a formación y capacitación, el crecimiento demográfico, el capitalismo centripeto-expansión del centro para aprovechar la periferia sin desarrollarla-, y el acceso a avances tecnológicos (Prebisch, 1962), planteando como alternativas para minimizar las asimetrías en el intercambio la ISI, la eliminación de lazos con el capitalismo a través de una revolución radical o el reordenamiento de la economía mundial con condiciones más justas de comercio exterior (Marini, 1969) (Amin, Emmanuel, Bettelheim, & Palloix, 1976) (Bambirra, 1979) (Cardoso F. H., 1981) (Dos Santos, 1970) (Furtado C. , 1975).

La caída de la Teoría de la Dependencia se sobrevino al desestimar los lazos históricos con las multinacionales y la alta dependencia de los procesos de manufactura con empresas foráneas limitándose la transferencia tecnológica. Adicionalmente, el fenómeno del milagro asiático evidenció el crecimiento económico con participación activa en la economía mundial por parte de Japón, Corea, China y Singapur, países que eran considerados de bajos niveles de desarrollo, y que lograron integrarse a los mercados de países indus-



trializados consolidando mayores oportunidades de participación y redescubriendo el valor de las instituciones para el desarrollo, superando el enfoque de racionalidad constructivista y los modelos universales de otras épocas, refutando de esta manera la hipótesis bajo la cual las naciones periféricas solo podrían participar en el mercado de las naciones del Centro en condiciones de dependencia, siendo este uno de los fenómenos que dio origen a la Teoría del Sistema Mundial (Amorocho, 2009) (Escobar, 2002) (Enríquez, 2010) (Hunt, 1989) (Prats, 2010). Otros eventos sociopolíticos de la época que conspiraron a desvirtuar esta teoría fueron la identificación de algunos Dependientistas con las tendencias Marxistas-Leninistas y el comunismo, el apoyo de algunos teóricos hacia los movimientos guerrilleros y la evidencia que con la puesta en marcha de la ISI no se llegó al desarrollo (Casella, 2008).

Posterior a la identificación de las debilidades de la Teoría de la Dependencia surgieron críticas que consideraron como excesiva la participación del Estado en su rol mítico en las tareas que conllevarían al desarrollo, suplantando al individuo como actor a través de la centralización y concentración del poder, evidenciando la distorsión en la justicia, la contraloría y el poder electoral, creando una ideologización del Estado con gobiernos autoritarios, clientelistas en la industrialización, proteccionista y con un estado de derecho no democrático en nombre de intereses supremos. Esta situación llevó a los gobiernos de los países de la periferia a consolidar visiones hegemónicas con el financiamiento externo por la incapacidad del ahorro interno, las políticas dirigidas de manera exclusiva al sector agrícola de pocos propietarios y las alianzas entre capitales internacionales con una burocracia estatal y una burguesía nacional emergente. Esta nueva visión del desarrollo dejó a los países de Latinoamérica consecuencias tales como el endeudamiento, el



empobrecimiento sistemático de la población, economías frágiles, el beneficio hacia algunos sectores considerados privilegiados y un Estado instrumento de las clases dominantes emergentes, incapaz de satisfacer demandas y organizados para el atropello (Bambirra, 1979) (Dos Santos, 1970) (Petiteville, 1998) (Casella, 2008).

Algunos aportes destacables de la Teoría de la Dependencia a su época fueron la institucionalización del desarrollo con la creación de las Naciones Unidas (1948), la creación de los Departamentos de Planificación en los países del tercer mundo, la creación de las agencias locales de desarrollo, los comités de desarrollo comunitario y los Organismos No Gubernamentales (ONG) (Amorocho, 2009) (Escobar, 1995) (Escobar, 2002).



Neomarxista

Siglo XX

Karl Marx, Friedrich Engels, Herbert Marcuse, Max Weber.

Fundamentado en la Teoría del Valor del Trabajo, el Neomarxismo busca exaltar en la sociedad la producción orientada hacia el intercambio, siendo éste útil para obtener los objetos necesarios para la vida, sin generar la plusvalía expresada como el excedente del valor del producto proveniente de la explotación de la fuerza de trabajo, que beneficia al capitalista y promueve la división social de las clases (Narotzky, 2004) (Torres & Labarca, 2009).

El Neomarxismo, contrario al capitalismo, considera que la riqueza de las naciones son un arsenal de mercancías que no tienen que ajustarse per se a la satisfacción de las necesidades reales de la sociedad, cuya posición defiende el socialismo democrático, el socialismo del siglo XXI y el eurosocialismo, añadiendo nuevos elementos al Marxismo, considerado en sus orígenes como la ciencia del proletariado-el sujeto transformador- y el resto como la ideología burguesa, encontrando en los años 50 sus representantes en los teóricos de la dependencia cuyo propósito era develar aspectos de la realidad y hacer énfasis en el estudio de la problemática de las sociedades dependientes latinoamericanas, identificando similitudes entre el capitalismo y las naciones del Centro (Bambirra, 1979) (Casella, 2008) (Dos Santos, 1970), además de aspectos sociológicos, culturales y psicológicos que describen las desigualdades entre los países subdesarrollados y el nuevo orden económico mundial.



Alternativas

Años 70

Fernando Henrique Cardoso, Asamblea General de la ONU “El Otro Desarrollo”-Relatorio de Uppsala.

La visión de Otro Desarrollo planteada por Cardoso (1981) en Naciones Unidas marca la transición de la noción de desarrollo como acumulación de capital-incremento de la riqueza- hacia el enfoque de satisfacción de necesidades del hombre-minimizar la pobreza- siendo una característica fundamental de la corriente heterodoxa. Esta perspectiva amplía la concepción del desarrollo hacia los factores internos de un país ecológicamente sano, con necesarias transformaciones estructurales apalancado en los sectores de pequeña escala y vinculado a lo humano, considerando que es el individuo quien comprende y domina sus destinos (Cardoso F. H., 1981) (Streeten, 1986). Considera como objeto de estudio la satisfacción de las necesidades humanas-expresión, creatividad, igualdad y convivencia- más allá de la dimensión económica, habilitando a las personas de productividad-desde la educación y la capacitación- y de salud-desde la alimentación y los programas de atención primaria- (Enríquez, 2010) (Cardoso F. H., 1981).

Diversos enfoques acerca de esta perspectiva caracterizan el “Otro Desarrollo” como igualitario, endógeno, autónomo, ecológico y capaz de lograr una transformación estructural (Hettne, 1990), emergiendo como dimensiones de estudio el ecodesarrollo, el endodesarrollo y el desarrollo autónomo, siendo las propuestas contemporáneas el desarrollo multidimensional-años 70-, el etnodesarrollo-años 80-, el desarrollo local-años 80-, el desarrollo sostenible-Informe Bruntland años 80-, el Desarrollo Humano-años



90- y el Desarrollo Humano Sostenible-inicios Siglo XXI- (Amorocho, 2009) (Escobar, 1995) (Barro & Grilli, 1997) (Bunge, 1997) (Dubois, 2006) (Fukuyama, 2003) (Gonzalez, 2006) (Griffin K. , 1999) (Hidalgo, 2006) (Prats, 2010) (Shiva Kumar & Fukuda-Parr, 2009) (Torres & Apullez, 2009) (UNESCO, 2013)

Algunas críticas hechas a la propuesta Alternativa se enfocan en la compleja planificación, la coordinación de esfuerzos y la sinergia, así como la visión heurística del planteamiento global-local del entorno macroeconómico que hizo débil al planteamiento del Neoliberalismo (Amorocho, 2009) (Pastran, 2007).



Liberal

Años 90

Oliver Williamson

Esta etapa del desarrollo, sin escuela definida, es reconocida por la serie de políticas fiscales y monetarias impuestas por las instituciones internacionales-independientes de ONU y exentas de control directo- como el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional y la Organización Mundial de Comercio, dirigidas a los países considerados del tercer mundo cuyo fin era conseguir la eficacia del mercado con la asignación óptima de recursos y la convicción de la participación en el comercio internacional-enfoque Neoclásico- como requisito para entrar en la economía mundial, oponiéndose a los modelos de ISI e intervención del Estado-enfoque Dependientista- (Williamson, 1989) (Wallerstein, 1998) (Prats, 2010) (Enríquez, 2010) (Stiglitz J. , 1998).

Desde la perspectiva Liberal, el desarrollo se considera como la transformación de la sociedad y sus formas tradicionales de relacionarse-pensamiento, educación, salud, producción- hacia formas modernas desde la planificación o economía de mercados descentralizada con remoción de barreras por parte del Estado, sin participación o intervención de éste, con la adecuación de los países a las premisas de la planificación de los años 60-Enfoque Modernista- con la aplicación de la programación dinámica y altos niveles de capital provenientes, en forma de créditos, desde el primer mundo hacia el tercer mundo, asignando estos recursos a sectores considerados estratégicos- (Prats, 2010) (Stiglitz J. , 1998). Fue considerado como propósito de los teóricos del Liberalismo el estudio del nuevo ritmo de la economía planteando como solución



a la desigualdad el mercado sin intervención alguna del Estado lo cual generaría un bienestar económico general para la sociedad, lo cual fue denominado como Capitalismo Salvaje (Auday, 2009) (Hidalgo, 2006)



TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS

Teoría de Sistemas Mundiales

Años: Final 90, inicio Siglo XXI

Immanuel Wallerstein (1997). Centro de Estudios de Economía, Sistemas Históricos y Civilización de la Universidad Estatal de New York.

Las nuevas actividades del capitalismo mundial imponen el reconocimiento de escenarios emergentes en el orden global, evidenciado a través de fenómenos económicos, sociales y políticos sin precedentes, destacando las altas tasas de crecimiento económico de Asia Oriental-Japón, Corea, Taiwán, Hong Long y Singapur-, la crisis de los estados socialistas con la apertura hacia el capitalismo, la caída del Marxismo, la división entre China y la Unión Soviética, el fracaso de la revolución cultural y el estancamiento económico, además de la crisis del capitalismo Norteamericano justificado en el deterioro de la hegemonía económica mundial, el déficit fiscal y el ensanchamiento de la brecha comercial de los años 80. (Acemoglu & Robinson, 2012) (Wallerstein, 1997, citado por Reyes, 2002).

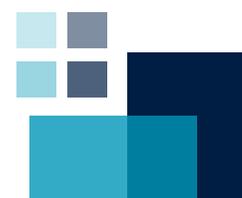
Este emergente planteamiento del desarrollo se propone estudiar la realidad de los sistemas sociales, en el ámbito interno y externo al país, a modo de esferas de acción con unidades referenciales que permitan reconocer los niveles de afectación en las relaciones internacionales entre países ante el nuevo carácter del capitalismo, como una transición gradual y no radical, además de analizar los mecanismos financieros y de comercio sobre los cuales apalancar el desarrollo (Auday, 2009) (Casella, 2008) (Enríquez, 2010) (Pastran, 2007). La Teoría de Sistemas Mundiales reconoce como



factores de desarrollo interno de los países, considerados hasta el momento del tercer mundo, los nuevos sistemas de comunicaciones mundiales, los nuevos mecanismos de comercio mundial, el sistema financiero internacional, la transferencia de conocimientos y los vínculos militares (Amorocho, 2009) (Casella, 2008) (Reyes, 2002).

Otros fenómenos que emergen para dar origen a esta teoría son el reconocimiento del nuevo carácter del capitalismo de la libre competencia hacia las transnacionales, la vinculación de las ciencias sociales, las ciencias económicas y las ciencias políticas, la concentración de capitales en las corporaciones transnacionales, los medios de transacción y operaciones en emergencia a escala mundial, las inversiones especulativas y el clima político e interdependencia entre los países subdesarrollados (Alaña, 2011) (Amorocho, 2009) (Auday, 2009) (Casella, 2008) (Enríquez, 2010) (Helpman, 2004) (Hidalgo, 2006) (Reyes, 2002) (Prats, 2010).

La teoría de los Sistemas Mundiales plantea una estructura trimodal, a diferencia de la Teoría de la Dependencia, conformado por países de Centro, Periferia y Semiperiferia, considerando estos últimos como promotores de nuevos Centros, quienes buscan movilidad dentro de la economía mundial (Amorocho, 2009) (Reyes, 2002) (Pastran, 2007).



Teoría de la Globalización

Años: Final 90, inicio Siglo XXI

Weber (1998), Moore (1998), Fukuyama (2003), Ducker y Ohmae.

Fundamenta la interpretación del desarrollo desde los aspectos culturales, económicos, financieros y políticos vinculando el uso de las comunicaciones, caracterizadas por su flexibilidad y simultaneidad tecnológica a nivel global, lo cual implica cambios estructurales en patrones económicos, sociales y culturales de los países (CEPAL, 2002) (Enríquez, 2010) (Torres & Labarca, 2009). Para Weber (1999) esta teoría se enfoca en el estudio de las transacciones económicas, las condiciones sociales y la situación política de un país y sus implicaciones desde los aspectos culturales y comunicacionales.

Moore (1998) pone en evidencia que las condiciones sociales de un país son el producto de los factores culturales y económicos inherentes a su idiosincrasia, considerando como aspectos a analizar: a) el estudio de las comunicaciones globales y sus vínculos internacionales, potenciando a los privados y restando utilidad a los gobiernos; b) los sistemas de valores y creencias que caracterizan y diferencian los países dominantes de los subordinados, explicando su economía y su sociedad; c) la interacción, flexibilidad y frecuencia de uso de los sistemas de comunicación por parte de la población como actor; d) la participación de las pequeñas empresas en los avances tecnológicos lo cual les adjudica agenciamiento e interdependencia unificando los patrones de intercambio; e) los nuevos patrones de comunicación que afectan e influyen en la percepción acerca de la definición de las minorías (Weber, 1999).



Se reconocen como supuestos de la Teoría de la Globalización el factor cultural que determina las sociedades, el debilitamiento y/o disolución de las unidades de análisis Estado-Nación debido a la influencia de las comunicaciones globales y los vínculos internacionales, así como el crecimiento de los avances tecnológicos permitiendo la interconexión entre los diversos sectores sociales alrededor del mundo redimensionando la caracterización de las minorías (Reyes, 2002) (Vazquez Barquero, 2007)



Teoría de Desarrollo Endógeno

Años: Final 90, inicio Siglo XXI

Romer (1986, 1987, 1994); Lucas (1988); Rebelo y Barro (1991); Grossman y Helpman (1991); Aghion y Howitt (1992).

Considera el crecimiento económico como un proceso evolutivo resultante la intervención de factores exógenos, como el cambio de las condiciones de mercado y las decisiones de inversión de los actores, y de factores endógenos, caracterizados por la introducción del capital humano, siendo el conocimiento adquirido y potenciado por este capital un subproducto del capital físico y de la inversión en investigación y desarrollo, reconociendo en el individuo la capacidad de desarrollar aprendizajes a partir de la intervención en los procesos-learning by doing- (Arrow & Hahn, 1977) (Arrow K. , 1962) (Levhari, 1966) (Vazquez Barquero, 2007).

La Teoría del Desarrollo Endógeno tiene como propósito el análisis de los mecanismos de la acumulación de capital y la identificación de las fuerzas que impulsan las fuentes inmediatas de crecimiento (Nelson, 1999), reconociendo el valor estratégico de los componentes socioculturales e institucionales en los procesos de desarrollo (Fuá, 1983) (North, 1993) (Vazquez Barquero, 2007) siendo la función de producción del capital físico y del capital humano la resultante de rendimientos constantes para incrementar el capital bien sea como resultado de aprendizaje de la firma -learning by doing- o como producto de la educación formal (Arrow K. , 1962) (Villamil, 2011) (Valencia, Aguirre, & Flórez, 2008).

Esta teoría reconoce la existencia de diferentes sendas de desarrollo definidas de acuerdo a las características específicas de la región,



siendo la pionera en identificar las diferencias de las tasas de crecimiento económico y los niveles de ingreso per cápita entre países y dentro de éstos, considerando las regiones como factor de análisis, estudiando el crecimiento de la producción como organización social e institucional dentro del territorio y generando la información que fomente una mayor competitividad. Dentro de los enfoques del estudio se destacan: a) el desarrollo participativo-cuyo origen se debe al agotamiento del modelo de desarrollo desde fuera- y, b) el desarrollo humano-condicionado por factores culturales, la expansión de libertades y la generación de oportunidades individuales y colectivas- (Barro & Grilli, 1997) (Casella, 2008) (Enríquez, 2010) (Torres & Labarca, 2009).



Desarrollo Humano (DH)

Final de 90's e inicio de 00's

Amartya Sen (1999); Marcelo Auday (2009); Olivera J. (1959); Mario Bunge (1982); Jhon Elter (1989);

El Desarrollo Humano puede considerarse como la posibilidad, autónoma y en sociedad, que tiene los sujetos de una organización social para satisfacer sus necesidades existenciales-ser, tener, hacer, estar- y sus necesidades axiológicas-subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, creación, identidad y libertad- (Rios & Andrade, 2009). Tiene su origen en la propuesta política impulsada por los investigadores Amartya Sen, Ul Haq, Stewart, Griffin y Jolly, planteada en el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) como alternativa para el análisis del desarrollo, más allá del contexto teórico (Dubois, 2006).

Durante el proceso de evolución de la definición del desarrollo que lleva al reconocimiento del ser humano como actor de sus destinos, Olivera (1959) manifiesta la necesidad de modernización de los sistemas de producción en los cuales interactúan los individuos, considerando la necesidad de estudiar los fenómenos de transformación y racionalización del comportamiento social y organizacional, esto a partir del conjunto de creencias, normas y valores compartidos necesarios para fomentar la evolución económica. En este contexto surge la diversidad cultural como factor inherente a los individuos que componen la sociedad considerándolo, de acuerdo a la perspectiva bajo la cual se aborde, un beneficio o un obstáculo para el desarrollo.

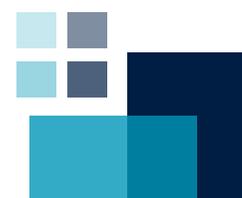
El desarrollo, además de considerarse como la expansión de liber-



tades (Sen, 2002), enfatiza su enfoque hacia de la garantía de los derechos con eje fundamental (Auday, 2009). Sen (citado por Auday 2009) manifiesta que el desarrollo está en relación directa con los objetivos básicos de la disciplina económica y remite a Quesnay, Petty y Smith en quienes el crecimiento económico no estuvo dissociado del nivel de vida de los agentes económicos considerando que un incremento en el PIB produce beneficios generales para la sociedad. Sen (2002) y Bunge (1997) consideran que un agente-productor- produce bienes que proporcionan capacidades a su poseedor-consumidor- generando a partir de éstas derechos que conllevan a oportunidades.

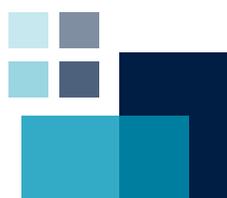
Para Griffin (1999), el Desarrollo Humano surge a finales de los años 80 con un cambio radical en dos sentidos: a) abandonar los supuestos utilitaristas-considerando el proceso de expansión de capacidades y que las personas puedan elegir el modo de vida que valoran- y b) desafiar el enfoque del desarrollo desde la expansión del capital físico-inversión en plantas- considerando el capital humano. Para Schultz (1985) y Griffin (1999), la perspectiva del desarrollo enfocada en la producción de bienes y servicios es sustituida por la ampliación de las capacidades de los individuos proporcionando importancia a la inversión para la acumulación del capital humano, la educación, la salud, la investigación y desarrollo, la nutrición y la planificación familiar.

Sen (2002), Casella (2009) y Alaña (2011) consideran que el desarrollo proviene desde los individuos como actores-agenciamiento- y la interacción entre ellos y los grupos que formen, considerando a éste dentro de sus tradiciones, sus costumbres y sus relaciones, como un participante activo de los destinos con capacidad de fijarse objetivos, así como metas individuales y colectivas, promotor

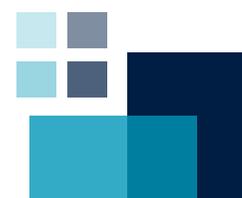


en la creación de instituciones y grupos, ejerciendo su autonomía, articulando las reglas del juego democrático y económico, además de creador de un bucle que realimenta el desarrollo societal con sostenibilidad. Considera que el desarrollo no puede ser impuesto por el gobierno, sino que debe ser el resultado de estructuras, instituciones y la acción de relación entre hombres con diversos intereses y visiones del mundo.

Para Stiglitz (2002) y Dubois (2006), el Desarrollo Humano es un paradigma siendo el marco intelectual dominante la economía del desarrollo (Hunt, 1989) planteando como requisitos evidenciables (Kuhn, 2000) : a) el reconocimiento de una comunidad científica que interpreta y determina los factores que definen el desarrollo y el subdesarrollo; b) ser demostrable por un grupo de personas articuladas y dedicada a la teoría del desarrollo, además de influyentes en la implantación de políticas. Dubois (2006) presenta como transición paradigmática los hechos relativos al cambio de la regulación-paradigma de la regulación- hacia a la emancipación-paradigma emancipador- generando el debate por la incapacidad o falta de voluntad de éste enfoque para solucionar la pobreza y las desigualdades que condicionan el logro del desarrollo por parte del orden vigente minado de intereses dominantes-paradigma regulación-; plantea de igual forma la necesidad de cerrar las brechas y abrir las expectativas de desarrollo desde las personas y las sociedades-paradigma emancipador-, identificando algunos términos de referencia del paradigma desde: a) el ejercicio de función crítica: deslegitimar el paradigma dominante; b) la creación de nueva conciencia en las personas y el colectivo; c) la fundamentación teórica: lectura nueva y diferente de la realidad y del futuro deseable; d) el diseño de políticas y ejercicio de prácticas que demuestren su capacidad operativa

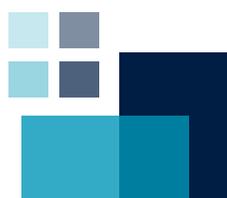


Algunas críticas del enfoque paradigmático que plantean Stiglitz (2002) y Dubois (2006) son: a) la falta de prácticas para sustentar que el Desarrollo Humano como un paradigma emancipador, b) la función crítica y/o emergencia de una nueva conciencia obstaculizada por: la desventaja institucional del PNUD frente al paradigma dominante propuesto por el FMI y BM, las carencias o debilidades como propuesta alternativa de construcción institucional, la vulnerabilidad institucional del PNUD a presiones políticas, las ideas claves con análisis políticos poco claros que diluyen los conceptos-ej. objetivos del milenio inalcanzables-, la inconsistencia en la universalidad del enfoque del Índice de Desarrollo Humano (IDH) local para países subdesarrollados y desarrollados, la interdependencia del PNUD con BM como resultado de la rebaja de exigencias de los objetivos del desarrollo en la lucha contra la pobreza, el establecimiento de consensos para excluir los factores externos como referente para enfrentar la pobreza y la desigualdad; c) la homogeneidad de la fundamentación teórica: el enfoque de las capacidades de Sen (2002) ofrece las bases necesarias como propuesta alternativa pero presenta un círculo cerrado que olvida otros autores (Pendergast, 2005) además de evidenciar falta de claridad en las teorías, definiciones, estrategias y políticas del Desarrollo Humano (Robeyns, 2005) (Gasper, 2006) debiendo evaluarse con mayor rigurosidad el procedimiento del ejercicio de libertad política. Con respecto al enfoque de las capacidades, Dubois (2006) considera que debe proporcionar una mayor apertura con prioridades de participación a países y sectores desfavorecidos, complementar el énfasis individual con la dimensión social, dar mayor importancia a la participación y acción colectiva aplicando estas consideraciones para elaborar un pensamiento nuevo-paradigma emancipador-, proponiendo categorías para comprender la realidad emergente



Para Olivera (1959) y Auday (2009) es importante hacer ciertas distinciones conceptuales que permitan identificar aspectos puntuales a seguir previo al establecimiento de objetivos. Para ello plantean: a) el crecimiento económico como la expansión del PIB en el tiempo; b) el desarrollo económico como el aumento de la razón del producto actual hacia el producto potencial; c) el progreso económico como el aumento del grado de satisfacción de las necesidades sociales; d) la evolución económica como el progreso con cambio cualitativo en la organización económica de la sociedad. De acuerdo a estos autores, la interrelación entre estas definiciones merece una revisión particular identificando como el problema básico de la Teoría del Desarrollo la búsqueda de patrones de Evolución Económica que lleven al Desarrollo Económico y el Crecimiento Económico, siendo el fin último el Progreso Económico. Para Auday (2009) y Enríquez (2010) la necesidad de la construcción de modelos acerca de la evolución, crecimiento y desarrollo económico es evidente, debiendo iniciarse con la construcción del marco conceptual que permita descubrir y describir las insuficiencias de los modelos de evolución económica, crecimiento económico y desarrollo económico para acordar una noción más precisa del Progreso Económico.

En una aproximación a la comprensión del comportamiento del ser humano como actor en el proceso de desarrollo, Elster (1997) considera que, el cómo, el ser humano toma sus decisiones y cuáles son las alternativas para decidir, son una función directa de la oferta de oportunidades y sus preferencias. Afirma que el proceso de toma de decisiones se corresponde con un comportamiento racional compuesto de filtros representados por el conjunto de oportunidades-restricciones físicas, económicas, legales y psicológicas-, los deseos y preferencias, siendo el predominio de la oferta



de oportunidades una de las condicionantes para la elección, así como las tradiciones-reglas, normas, creencias-que influye en la decisión exitosa. Además de lo señalado por Elster (1997), Mario Bunge (1982) considera que el desarrollo privilegia unos aspectos-subsistemas- en detrimento de otros, concibiéndolos dentro de las siguientes dimensiones: a) biológica-salud, nutrición y vestimenta-; b) económica-crecimiento económico e industrialización-; c) política-expansión de libertades y derechos individuales-; y d) culturales-educación y cultura.

Para Auday (2009) el desarrollo está asociado a las capacidades y los derechos de los agentes diferenciados de la siguiente forma: a) el agente consumidor: el ingreso per cápita, la distribución del ingreso, el poder adquisitivo como la capacidad de desarrollar capacidades, los derechos que no dependen del ingreso y la accesibilidad. b) el agente productor: producto per cápita, composición del producto que proporcione calidad de vida -ej. Nutrición-, la sustentabilidad ambiental, las condiciones de trabajo como garante de la calidad de vida de agentes. Esta clasificación permite observar la relación existente entre las particularidades de la producción de bienes y servicios, y las características deseables que proporcionan capacidad y derechos al poseedor y los agentes, siendo el Estado el responsable de la promoción de políticas cuya implantación conlleve a la obtención de ingresos dignos que den acceso y capacidad adquisitiva a los ciudadanos o a la creación de un sistema de provisión estatal que garantice capacidades, siendo la educación un medio fundamental para orientar a los agentes en el uso adecuado de los recursos que generan derechos y oportunidades.

Valencia, Aguirre y Flores (2008), mencionan que el desarrollo tiene componentes sociales, como el capital humano y capital social,



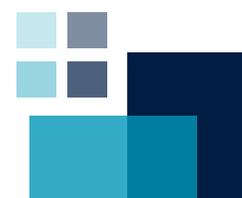
y componentes económicos, como capital financiero e infraestructura física. El énfasis en el capital social -Teoría del Capital Social (Coleman, 1990)-se fundamenta en el propósito del desarrollo económico desde el incremento de los ingresos y la dotación de los instrumentos para superar la situación crítica (De la Iglesia, 2000; Solow, 2000), siendo este el mecanismo más seguro por medio del cual los pobres tienen acceso a las alternativas de mercado (Banco Mundial, 2000), partiendo de su agenciamiento (Sen, 2002; Valencia, Aguirre y Flores, 2008) y las políticas públicas del Estado con la creación de redes como organizaciones de base social quienes sean artífices de su propio desarrollo, empoderando a las organizaciones sociales, incrementando la confianza y construyendo los escenarios para el consenso desde el cumplimiento de normas (Putman, 1993). Valencia, Aguirre y Flores (2008) consideran que el resultado de la inversión en capital social se traduce en desarrollo económico, bienestar social, gobernabilidad y fortalecimiento institucional.

Para Robinson, Myers, Siles y Schmid (2003) los factores que mejoran las condiciones de vida de la población están representados por: a) el capital físico (Valencia y Arango, 1998); b) el capital humano-inversión en formación intelectual- (Shultz, 1959; Danison, 1961); c) capital financiero; d) capital cultural; e) capital social. Por su parte las Teorías Neoinstitucionalistas incorporan a las instituciones en el diseño de las políticas públicas destinadas a generar desarrollo económico y social (North, 1993; Helpman, 2004) resaltando el papel de éstas en el desarrollo de un sistema democrático estable, eliminando algunos tipos de faltas de libertades que dejaban a los individuos con pocas opciones y escasas oportunidades para ejercer su agencia razonada (Sen, 2002). Valencia, Aguirre y Flores (2008) afirman que, la Teoría Neoinstitucional y la econo-



mía política dieron origen a la Teoría del Capital Social en busca del Desarrollo Económico, ampliando su ámbito según Fukuyama (2003) a los valores y normas como determinantes del desarrollo en la vida económica. Para De la Iglesia (2000) lo social, al igual que lo físico y lo humano es importante para lograr el desarrollo económico, mientras que para Fukuyama (2003), Kliksberg (2000) y El Banco Mundial (2001), el Capital Social es el recurso para mejorar las condiciones de vida y fortalecer los otros capitales-humano y político-, incrementar la participación comunitaria por medio de la creación de redes sociales-organizaciones voluntarias y cívicas- que generen relaciones de confianza con el objetivo de fortalecer la democracia, mejorar el componente institucional y promover el desarrollo, fomentando la cohesión social, minimizando la pobreza y la desigualdad-la violencia y la delincuencia-, mejorando el desempeño de los países-logros educativos, confianza en sistema económico y político- y fortaleciendo las organizaciones comunales, siendo las instituciones a cargo de tal actividad El Banco Mundial, El Banco Interamericano de Desarrollo y la CEPAL.

Sen (2002), considera que es restringida la concepción del capital humano como un recurso para la producción de bienes y servicios, por lo cual centra su teoría en el desarrollo de la persona humana desde la expansión de sus libertades-instrumentales como libertad política, servicios económicos, oportunidades sociales, garantías de transparencia y seguridad protectora- como fin y como medio, a partir de la eliminación de las causas que deja a los individuos con pocas o escasas oportunidades para ejercer su agencia (Sen, 2002; Amorocho, 2009). La expansión de las capacidades se corresponde con las políticas públicas en las cuales el Estado promueve el desarrollo de la persona desde a) la expansión de libertades-capacidad de leer, escribir, calcular; participación política y libertad



de expresión- b) la ampliación de oportunidades-para abandonar la inanición, la desnutrición, la morbilidad evitable y la mortalidad prematura-, c) el agenciamiento. De igual forma el Desarrollo Humano tiene como objetivo generar el ambiente propicio para el goce de una vida larga, saludable y creativa considerando la esperanza de vida al nacer, la proporción de analfabetismo en la población y el ingreso per cápita.

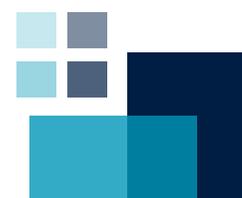
Para Amorocho (2009) algunas prácticas del desarrollo humano se evidencian en la medición de las necesidades básicas con dimensiones diferentes al crecimiento económico dentro de las cuales se tienen: las estrategias de desarrollo sin pobreza (PNUD-PRSP), los programas de subsidios a la demanda, el desarrollo a escala humana y el desarrollo participativo, considerándose los indicadores de acceso a la vivienda, el acceso a los servicios básicos, el acceso a la educación y a la salud, entre otros. Algunas de las herramientas de medición aplicadas en Latinoamérica son: el Método de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), el Indicador de Condiciones de Vida (ICV), la inclusión en el sistema SISBEN-Colombia-, el Índice de Desarrollo Humano a escala nacional y local (IDH-PNUD)-promedio de avance en un país en las dimensiones de vida larga y saludable, educación y nivel de vida digno- y el Desarrollo Humano Sostenible (DHS-Spech, 1994; Carrizoza, 1996) -indicadores de sostenibilidad social, cultural y ambiental-. Amorocho (2009) plantea como categorías transversales: la sostenibilidad, la equidad de género y la participación.

Para Torres y Apullez (2009) el Desarrollo Humano está conformado por perfiles y perspectivas que pueden ser analizadas desde las cadenas de Markov, los análisis dinámicos de distribución, los modelos probabilísticos, las matriz de transición, entre otras que



permiten predecir la evolución y los comportamientos a corto y largo plazo; estos autores determinaron que los crecimientos en el IDH se dan con disparidades en ritmos y niveles diferentes, las cuales están condicionadas por los factores internos de los países y sus políticas, además de los factores externos tales como las fuerzas internacionales globalizadoras.

Con respecto al IDH, Feres y Mancero (2001) y Streeten (1986) consideran que dentro de las ventajas del uso de este índice como referencia se destacan la multidimensionalidad del índice, la simplicidad al considerar aspectos para países desarrollados y en desarrollo lo cual facilita su comprensión (Hidalgo, 2006), la reducción de la importancia del PIB per cápita, la flexibilidad para medir diferencias entre países y las variaciones longitudinales del Desarrollo Humano (Griffin, 1999), la discriminación hacia la mujer y el cálculo de las diferencias regionales de Desarrollo Humano. Consideran estos autores como desventajas del índice la limitada identificación del Desarrollo Humano con una cifra, la excesiva simplicidad, la evidencia escasa información dentro de grupos de países (Hidalgo, 1998), las restricciones al considerar solo 3 factores y sus ponderaciones, además de no considerar las consecuencias del medio ambiente como lo hace el Desarrollo Humano Sostenible (Lasso y Urrutia, 2000)



Conclusiones

La evolución de la definición de desarrollo y la intervención del hombre en la búsqueda permanente de la satisfacción de sus necesidades, ha creado brechas sistemáticas entre el interés supremo de la supervivencia del ser humano, teniendo como medio y fin los aspectos económicos, hasta la concepción como actor y garante de los medios que provean los recursos para la satisfacción de las necesidades de las generaciones futuras. Desde su origen, los estudiosos del desarrollo han considerado al hombre como parte importante del proceso, teniendo, en un principio, una percepción más utilitarista del valor del trabajo hasta considerarlo motor fundamental para la consecución de los objetivos organizacionales, colectivos e individuales.

En este breve estado del arte se distinguen 3 momentos fundamentales del desarrollo, iniciándose con las corrientes ortodoxas cuyo medio era el trabajo y el fin el crecimiento económico expresado en términos de la formación y acumulación de capital, la división del trabajo, el valor del producto y el precio del trabajo resultando su expresión macroeconómica en el producto interno bruto y la participación en el comercio exterior.

El segundo momento del desarrollo está representado por la transición entre las corrientes ortodoxas y heterodoxas, período en el cual se referencia la modernización como la evolución entre una sociedad tradicional hacia la deseable sociedad moderna representada por la industrialización siendo considerada una etapa irreversible, deseable, inevitable e intransferible, consustanciada con un proceso largo, sistemático e impositivo de evolución más que con un salto radical o revolución; este periodo de la historia del desa-



rrollo asoma las primeras ideas de la dicotomía del mundo discriminando entre naciones desarrolladas conformadas por sociedades modernas e industrializadas y las naciones subdesarrolladas sumergidas en el tradicionalismo y el atraso.

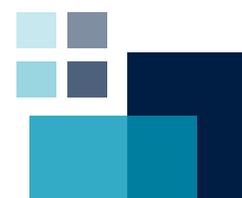
El tercer momento para el desarrollo está representado por la corriente heterodoxa, que considera aspectos que van más allá de la base económica y vincula factores humanos, evidenciándose las condiciones desfavorables en términos de intercambio entre países y la desigualdad entre sus ciudadanos, emergiendo el estudio de los aspectos sociológicos y culturales para describir el origen de estas desigualdades, proponiendo la necesidad de estudiar la satisfacción del ser humano habilitando a las personas de educación, salud y educación como punto de partida para el agenciamiento de sus derechos de cara a las oportunidades que le garantizaran las libertades que conllevan al desarrollo.



Bibliografía

- Acemoglu, R., & Robinson, J. (2012). Por qué fracasan los países. Bogotá: Editorial Planeta.
- Aguilar, A. (1967). Teoría y política del desarrollo Latinoamericano. México: UNAM.
- Alaña, C. (2011). Algunas consideraciones teóricas respecto al desarrollo, el subdesarrollo y el desarrollo endógeno. *Dialéctica*, 91-135.
- Amin, S., Emmanuel, A., Bettelheim, C., & Palloix, C. (1976). Imperialismo y comercio internacional. El intercambio desigual. México: Siglo XXI Editores.
- Amorocho, A. (2009). El Desarrollo: teoría y práctica. *Humanidades. UIS*, 17-32.
- Arrow, J., & Hahn, F. (1977). Análisis General Competitivo. México: Fondo de Cultura Económica.
- Arrow, K. (1962). The economic implications of learning by doing. *Review of Economics Studies*, 155-173.
- Auday, M. (2009). Dos notas sobre el problema del desarrollo. Buenos Aires.: Asociación Argentina de Economía Política.
- Bambirra, V. (1979). El capitalismo dependiente latinoamericano. México: Siglo XXI Editores.
- Barreda, P. (2003). Democratización y desarrollo en América Latina: el peso de la desigualdad y la informalidad. Barcelona: Instituto Internacional de Gobernabilidad de Catalunya.
- Barro, R., & Grilli, V. (1997). Macroeconomía, Teoría y Política. México: McGraw Hill.
- Becker, G. (1997). Teoría Económica. Bogotá: Fondo de Cultura Económica.
- Bifani, P. (1984). Desarrollo y Medio Ambiente. Madrid: IEPALA.
- Blomström, M. (1990). La teoría del desarrollo en transición. Mé-

- xico: Fondo de Cultura Económica.
- Briceño, J., & Álvarez, R. (2006). Modelos de desarrollo y estrategias de integración en América Latina: una revisión crítica. Cuadernos sobre Relaciones Internacionales, Regionales y Desarrollo., 12-45.
- Bunge, M. (1997). Ciencia, técnica y desarrollo. Buenos Aires: Sudamericana.
- Cardoso, F. H. (1981). El desarrollo en capilla (relatorio de Uppsala-U.N.). México: Fondo de Cultura Económica.
- Cardoso, H., & Faletto, E. (1978). Dependencia y desarrollo en América Latina. México: Siglo XXI Editores.
- Casella, A. (2008). Teorías Latinoamericanas del desarrollo: el estado sustituto del individuo. Espacio Abierto Cuaderno Venezolano de Sociología, 475-497.
- CEPAL. (1994). El regionalismo abierto en América Latina y el Caribe. La integración económica al servicio de la transformación productiva con equidad. Santiago de Chile: Naciones Unidas-CEPAL.
- CEPAL. (2002). Globalización y desarrollo. Santiago de Chile: Naciones Unidas-CEPAL.
- Coleman, J. (1990). Foundations of social theory. Cambridge: Harvard University Press.
- Comte, A. (1980). Discurso sobre el espíritu positivo. Buenos Aires: Ediciones Aguilar.
- Danison, E. (1961). The sources of economic in the Unites States and the alternatives before Us. New York: Committee for Economic Development.
- De Ferrari, I. (16 de 08 de 2013). Perú Político. Obtenido de <http://www.perupolitico.com>
- De la Iglesia, F. (2000). Una introducción a la obra de Amartya Sen. Estudios Empresariales, 44-56.



- Del Valle, T., & Puerta, C. (2001). Una nueva metodología para calcular el índice de desarrollo humano: Análisis factorial múltiple y análisis de cluster de la tabla de datos de 1997. En P. Ibarra, & K. Unceta, *Ensayos sobre el Desarrollo Humano* (págs. 251-263). Barcelona: Icaria.
- Dos Santos, T. (1970). *La crisis de la teoría del desarrollo y las relaciones de dependencia en América Latina*. Buenos Aires: Plaza y Janes Editores.
- Dos Santos, T. (1971). *La estructura de la Dependencia*. *Extending Horizons*, 255-233.
- Dos Santos, T. (2003). *La teoría de la dependencia. balance y perspectiva*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Dubois, A. (2006). El paradigma del desarrollo humano como alternativa: una reflexión hacia adelante y desde atrás. I Congreso Internacional sobre Desarrollo Humano. (págs. 1-9). Madrid: OM.
- Edwards, M. (1999). *Future Positive. International Co-operation in the 21st century*. London: Earthscan.
- Elster, J. (1997). *Strong feelings: emotion, addiction, and human behavior*. Boston: MIT Press.
- Emmanuel, A. (1972). *Unequal Exchange: a study of the imperialism of trade*. London: New Left Books.
- Enríquez, I. (2010). *La construcción social de las teorías del desarrollo*. México: Porrúa Ediciones.
- Escobar, A. (1995). *Encountering development. The making and unmaking of the third world*. Princeton: Princeton University Press.
- Escobar, A. (2002). Globalización, desarrollo y modernidad. *Corporación región para el desarrollo y la democracia*, 9-32.
- Feres, J., & Mancero, X. (2001). *Enfoques para la medición de la pobreza. Breve revisión literaria*. Chile: CEPAL.



- Frank, A. G. (1967). *Capitalism and underdevelopment in Latin America. Historical studies of Chile and Brazil*. New York-London: Monthly Review Press.
- Frank, A. G. (1976). *América Latina: subdesarrollo o revolución*. México: Era.
- Fuá, G. (1983). *Industrializzazione senza fratture*. Bologna: Il Mulino.
- Fukuyama, F. (2003). Capital social y desarrollo: la agenda venidera. En R. Atria, & e. al, *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma*. (págs. 33-48). Santiago de Chile: CEPAL.
- Furtado, C. (1971). *Desarrollo y subdesarrollo*. Buenos Aires: Editorial Universitaria de Buenos Aires (EUDEBA).
- Furtado, C. (1975). *El desarrollo económico, un mito*. México: Siglo XXI Editores.
- Gasper, D. (2006). *What is the capability approach? Its core, rationale and dangers*. Institute of Social Studies.
- Germani, G. (1969). *Sociología de la modernización*. Buenos Aires: Paidós.
- Germani, G. (1976). *Urbanización, desarrollo y modernización*. Buenos Aires: Paidós.
- Germani, G. (1977). *Política y sociedad en una época de transición*. Buenos Aires: Paidós.
- Gonzalez, M. (2006). *Una gráfica de la Teoría del Desarrollo. Del crecimiento al desarrollo humano sostenible*. Caracas: Banco Central de Venezuela.
- Griffin, K. (1989). *Alternative Strategies for Economic Development*. Londres: McMillan.
- Griffin, K. (1999). *Human development: origins, evolution and impact*. HEGOA.
- Helpman, E. (2004). *El misterio del crecimiento económico*. Bar-



celona: Bosch.

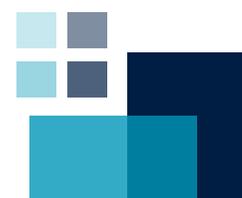
- Hettne, B. (1990). *Development theory and the three worlds*. London: Longman.
- Hidalgo, A. (2006). Teorías, historias y modelos de la idea de desarrollo: una interpretación. *El Basílico*, 41-64.
- Hunt, D. (1989). *Economics theories of development: an analysis of competing paradigms*. New Jersey: Pentice Hall.
- Jolly, R. (2004). Global development goals: the United Nations experience. *Journal of Human Development*.
- Kapstein, E. (1999). Distributive justice as an international public good. En I. G. Kaul, & M. Stern, *Global Public Goods*. New York: Oxford University Press.
- Kliksberg, B., & Tomassini, L. (2000). Capital social y cultura: claves estratégicos para el desarrollo. *Banco Interamericano de Desarrollo*, 19-58.
- Kuhn, T. (2000). *La estructura de las revoluciones científicas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Kuznets, S. (1974). *Crecimiento Económico y Estructura Económica*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Lasso, C., & Urrutia, A. (2000). Desarrollo Humano Sostenible en las Compañías Anónimas Españolas. *Ciudad y Territorio*, 29-40.
- Levhari, D. (1966). Extensions of Arrow Learning by Doing. *Review Economics Studies*, 117-131.
- Lewis, W. (1976). *Teoría del Desarrollo Económico*. Bogotá: Fondo de Cultura Económica.
- Lucas, R. (1988). On the mechanics of development planning. *Journal of Monetary Economics*, 22-43.
- Malthus, T. R. (1998). *Ensayo sobre el principio de la población*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Marini, R. (1969). *Subdesarrollo y revolución*,. México: Siglo XXI



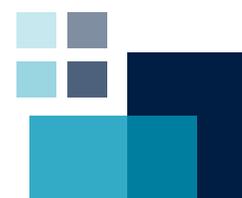
Editores.

- Menzel, U. (1987). *La pobreza en las naciones*. Berlin: Von Europa Lernen.
- Mezel, U. (1986). *Europa desarrollo y el tercer mundo*. Frankfurt: 1986.
- Mill, J. S. (1943). *Principios de Economía Política*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Montenegro, Á. (2011). Lauchlin Currie: desarrollo y crecimiento económico. *Revista de Economía Institucional*, 81-97.
- Mundial., B. (2001). *Informe sobre el desarrollo mundial 2000/2001. Lucha contra la pobreza*. Washington: Banco Mundial.
- Narotzky, S. (2004). *Antropología económica, nuevas tendencias*. Barcelona: Melusina.
- Nelson, R. (1999). How new is new growth theory? *Challenge*, 29-58.
- North, D. (1993). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Olivera, J. (1959). *Crecimiento, desarrollo, progreso, evolución: nota sobre relaciones entre conceptos*. Buenos Aires: El Timestre Económico.
- Pastran, R. (2007). *Las teorías del desarrollo y subdesarrollo. Algunas consideraciones desde el contexto Latinoamericano. Cuaderno sobre Relaciones Internacionales, Regionalismo y Desarrollo*. CEFI-ULA, 59-91.
- Pendergast, R. (2005). The concept of freedom and its relation to economic development. A critical appreciation of the work of Amartya Sen. *Cambridge Journal of Economist*, 1145-1170.
- Petiteville, F. (1998). Tres rostros míticos del Estado en la teoría del desarrollo. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, 125-187.

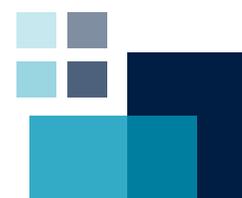
- Pinto, A. (1978). Aspectos políticos del desarrollo económico latinoamericano. *Vélez*, 14-50.
- Pirela, A. (1990). *La escuela latinoamericana del pensamiento económico y social*. Caracas: Banco Central de Venezuela.
- Prats, J. (2010). *La construcción histórica de la idea de desarrollo*. Barcelona: Instituto Internacional de Gobernabilidad de Catalunya.
- Prebisch, R. (1950). *The economic development of Latin America and its principal problems*. New York: United Nations.
- Prebisch, R. (1962). *El desarrollo económico de la América Latina y algunos de sus principales problemas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Putman, R. (1993). *Making democracy work. Civil traditions in modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Reyes, G. (Febrero de 2002). Principales teorías sobre el desarrollo económico y social. Obtenido de Zona Económica: www.zonaeconomica.com/files/teorias-desarrollo.pdf
- Ricardo, D. (1998). *Principios de Economía Política y Tributación*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Rios, C., & Andrade, D. (2009). *Abordaje del Desarrollo HUmano en los Planes de Desarrollo*. Santiago de Cali: Editorial Universidad Santiago de Cali.
- Robeyns, I. (2005). The capability approach: a theoretical survey. *Journal of Human Development*, 93-114.
- Robinson, L., Siles, M., & Schmid, A. (2003). El capital social y la reducción de pobreza: hacia un paradigma maduro. En R. Atria, & M. Siles, *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma*. (págs. 51-114). Santiago de Chile: CEPAL y University Michigan State.
- Rostow, W. (1961). *Las etapas del crecimiento económico*. México:



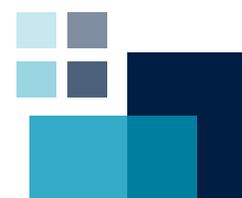
- Fondo de Cultura Económica.
- Sala-i-Martin, X. (1994). *Apuntes de crecimiento económico*. Barcelona: Bosch.
- Schultz, T. (1959). Investment in man: an economist's view. *The Social Service Review*, 109-117.
- Schultz, T. (1985). *Invirtiendo en la gente*. Barcelona: Ariel, S.A.
- Schumpeter, J. (1978). *Teoría del Desarrollo Económico*. México: FCE.
- Sen, A. (2002). *Desarrollo y libertad*. Bogotá: Planeta.
- Shiva Kumar, A., & Fukuda-Parr, S. (2009). *Handbook of Human Development. Concepts, Measures and Policies*. India: Oxford University Press.
- Smith, A. (1993). *Investigación de la Naturaleza y Causas de la Riqueza de las Naciones*. Barcelona: Orbis.
- So, A. (1991). *Social change and development*. Newbury Park, California: SAGE.
- Solow, R. (1956). A contribution to the Theory of Economic Growth. *Quarterly Journal of Economics*, 65-94.
- Solow, R. (1970). *La Teoría del Crecimiento*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Solow, R. (2000). Notes on social capital and economic performance. En P. Dasgupta, & I. Serageldin, *Social Capital: a multifaceted perspective* (págs. 6-10). Washington: World Bank.
- Stiglitz, J. (1988). Economic organization, information and development. En H. Chenery, & T. Srinivasan, *Handbook of Development Economics*. Elsevier Science Publishers.
- Stiglitz, J. (1998). Más allá del Consenso de Washington. *Instituciones y Desarrollo*, 1-32.
- Stiglitz, J. (2002). Participation and development: perspectives from the comprehensive development paradigm. *Review of Development Economics*, 163-182.



- Streeten, P. (1986). Lo primero es lo primero: satisfacer necesidades humanas básicas en los países en desarrollo. Madrid: Tecnos.
- Streeten, P. (12 de septiembre de 2003). Keynes y la teoría clásica. Obtenido de Revista de Economía Institucional: <http://www.economiaainstitucional.com/pdf/No9/pstreeten9.pdf>
- Sunkel, O. (1998). Desarrollo e integración regional: ¿otra oportunidad para una promesa incumplida? CEPAL, 229-241.
- Swam, T. (1956). Economic Growth and Capital Accumulation. *Economic Record*, 334-361.
- Tapia, C. (1998). Evolución histórica de las teorías del desarrollo: el papel de la geografía en el estudio del subdesarrollo. *Revista Lurralde*.
- Tignor, R. (2006). *W. Arthur Lewis and the birth of development economics*. Princeton University Press.
- Torres, F., & Labarca, N. (2009). Construcción histórica-teórica del proceso de desarrollo económico. *Revista de Ciencias Sociales*, 458-469.
- Torres, T., & Apullez, R. (2009). El desarrollo humano: perfiles y perspectivas futuras. *Estudios de Economía Aplicada*, 545-562.
- Ul Haq, M. (1995). *Reflections on Human Development*. Oxford University Press.
- UNESCO. (02 de 09 de 2013). La integración entre la democracia y el desarrollo. Obtenido de <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001323/132343s.pdf>
- Urrutia, A., & Lasso, M. (2001). IDHM: un índice de desarrollo humano sensible a la contaminación. En P. Ibarra, & K. Unceta, *Ensayos sobre el Desarrollo Humano* (págs. 203-219). Barcelona: Icaria.
- Valencia, G., & Arango, J. (1998). Educación superior: crecimiento



- to y desarrollo. *Lecturas de Economía*, 115-163.
- Valencia, G., Aguirre, M., & Flórez, J. (2008). Capital social, desarrollo y políticas públicas en Medellín, 2004-2007. *Estudios Políticos*, 53-83.
- Vazquez Barquero, A. (2007). Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial. *Asociación Española de Ciencia Regional*, 183-210.
- Villamil, H. (2011). El capital humano como impulsor del crecimiento económico en Colombia. *Administración y Desarrollo*, 151-166.
- Wallerstein, I. (1998). *Después del Liberalismo*. México: Siglo XXI.
- Weber, M. (1999). *Economía y Sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Williamson, O. (1989). *Las instituciones económicas del capitalismo*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Young, A. (1928). Increasing returns and economic progress. *Economic Journal*, 152-165.



Problemas empresariales a nivel corporativo. Habilidades para resolverlos a través de equipos, grupos de trabajo y redes de colaboración.

Resumen

En los tiempos actuales en los cuales la incertidumbre y la turbulencia están generando continuos cambios en las organizaciones, la complejidad está siendo reconocida como la tendencia global de mayor incidencia en la situación actual de las empresas, razón por la cual la búsqueda de un equilibrio dinámico se ha convertido en el propósito fundamental de las corporaciones y un compromiso permanente del gerente de alto nivel. El propósito del presente ensayo es proporcionar una visión general del origen y evolución de la administración de empresas como fundamento hacia el desarrollo de la teoría de sistemas, así como facilitar al gerente de alto nivel las orientaciones básicas para la aplicación de los Sistemas Blandos de Checkland y los Sistemas Viables de Stafford como alternativas para la solución de los problemas empresariales a nivel corporativo.

Con el pasar de los años las organizaciones de cualquier tamaño han presentado desde sus inicios periodos de crisis que los han llevado a la transformación o a la desaparición (Méhaut, 2007). A través de los siglos los fenómenos del entorno han afectado significativamente el desempeño de las organizaciones es así como las grandes migraciones y las invasiones ejercían su influencia en el comportamiento de los mercados locales.

Quizá uno de los episodios más significativos impulsado por las necesidades de transformaciones y las presiones del entorno fue



la Revolución Industrial (Siglo XVIII-XIX) en la cual Gran Bretaña y el resto de Europa sufren el mayor conjunto de transformaciones socioeconómicas, tecnológicas y culturales de la historia de la humanidad. La economía basada en el trabajo manual comienza a ser reemplazada por los procesos mecanizados lo cual surge como solución a necesidades emergentes en un entorno de expansión del comercio favorecido por la mejora en las rutas de transporte y el posterior surgimiento del ferrocarril el cual fue a su vez un ejemplo de innovación tecnológica sin precedentes como una de las aplicaciones de la máquina de vapor (Watts, 1774-1784). Este primer paso fue la apertura más significativa hacia la masificación de los procesos mecanizados ya que evidenció en el corto plazo la favorabilidad de la automatización de la manufactura con los enormes incrementos en la capacidad de producción, disminuyendo sus tiempos y dando paso a la producción en serie lo cual vino a significar una de las primeras soluciones a problemas considerados complejos para su momento: la mano de obra calificada, los costos de producción asociados a ésta y la necesidad de elevar las cantidad de unidades producidas bajo el mismo costo fijo. Este periodo de la administración-empresa se caracterizó por la solución a problemas organizacionales a través de las máquinas ya que uno de los factores de mayor incidencia en el valor agregado de la producción era la mano de obra, considerado para su tiempo un problema complejo (Penacho, 2000).

Con la expansión de los medios de transporte se masifica la posibilidad de participar en comercios internacionales cuyo desarrollo desde los tiempos de los fenicios (1100 A.C) estaba limitado al uso de naves de velas y posterior a la revolución Industrial con los barcos a vapor. Esta posibilidad de crecer hacia nuevos mercados con medios de transporte que debido a su masificación abaratan



los costos, optimizan los tiempos de despacho y diversifican las oportunidades o medios de entrega, amplían el abanico de complejidad con el surgimiento de normas regulatorias de mercados así como acuerdos de proteccionismo económico los cuales habían privilegiado hasta ese momento a ciertas compañías llegando a su fin tras el Tratado de Utrecht (1713) en el cual las empresas que desean participar del comercio internacional ven resuelta una situación altamente restrictiva y compleja. Esta decisión trasciende al entorno empresarial ya que los nuevos mercados se comienzan a conquistar mediante el abaratamiento de los productos manufacturados masivamente con el apoyo de las máquinas, por la optimización de los sistemas de transporte y la apertura de las vías de comunicación lo cual era considerado una política expansionista que a su vez genera nuevos escenarios de complejidad debido a la incursión de la competitividad y la expansión de la oferta. Estos eventos ocurridos en un tiempo relativamente corto demuestran que la solución a una situación caracterizada por acontecimientos que pudieran ser considerados complejos conlleva a otras nuevas situaciones complejas con lo cual se evidenciaba de una manera empírica, de ensayo y error la recursividad. (Hobsbawm, 1997).

Consolidada la participación en mercados internacionales emergen nuevas incógnitas acerca de cómo expandir la capacidad de producción desde lo interno a la organización empresarial dando origen a estudios formales de la administración moderna tomando como base la economía. Las investigaciones de Smith y Stuart proporcionan un fondo teórico a las situaciones complejas emergentes en el interior de las organizaciones con sus aportes en la asignación de los recursos, la producción y la fijación de precios. Al mismo tiempo Whitney, Watt y Boulton desarrollaron herramientas fundamentales para la vida industrial representadas por la



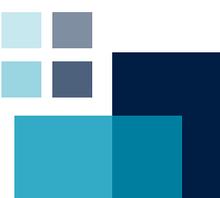
estandarización de tiempos, el control de calidad, la contabilidad analítica y el planeamiento del trabajo. Para finales del siglo XIX Walras y Marshall introdujeron un nuevo nivel de complejidad a los principios teóricos de la administración con la teoría del marginalismo. Estos avances del siglo XIX proporcionaron a los dueños y administradores de alto nivel la capacidad de abordar problemas empresariales desde una perspectiva más ajustada a la realidad con factores que dependían directamente de su desempeño concentrando sus esfuerzos en la optimización de los procesos de manufactura y administración de recursos como el capital y el tiempo.

En el siglo XX la evolución de las empresas y su administración llevaron a identificar el surgimiento de situaciones complejas en el campo de la ingeniería, la sociología y la psicología. Con el surgimiento en 1900 de las teorías de la administración, la percepción acerca de los problemas empresariales adquirió aristas nunca antes estudiadas con lo cual se inicia una nueva fase de aprendizaje a partir de problemas, situaciones que hasta el momento se habían convertido en males necesarios o en eventos habituales al diario trajinar de la organización. La Administración Científica de Taylor (1911), los 14 principios de la Administración de Fayol (1916), el Estudio Aplicado del Movimiento de los hermanos Gilbreth (1917), el Estilo Japonés de la Administración de Ueno (1912), el Fordismo (1930), entre otros son una muestra representativa de los enfoques evolutivos de las empresas hacia la profundización del conocimiento de sí mismas, de sus procesos, de su administración y de la toma de decisiones. Este profundo conocimiento del cómo se hacen las cosas dentro de la organización permitió descubrir no solo nuevos desafíos con el surgimiento de problemas empresariales que se encontraban solapados en otras actividades sino proporcionar las herramientas que permitan desarrollar las



habilidades para resolverlos. (Maynard, 2005).

Con el devenir de los tiempos, la complejidad en los procesos de manufactura se centra en una productividad estancada e ineficiente surgiendo la necesidad de indagar con mayor profundidad el entorno a las máquinas dando origen al enfoque humanístico de la administración a partir del cual la teoría administrativa se revoluciona y pasa de un énfasis en el puesto de la tarea y la estructura organizacional al énfasis en las personas. Con este enfoque la preocupación por producir más y mejor, así como las inquietudes por el método de trabajo y la organización formal entrar a convivir con la preocupación por el hombre y su grupo social, factores que en el corto plazo terminan por desplazar los aspectos organizacionales hacia el campo del ser humano-trabajador. La Escuela de las Relaciones Humanas (Elton Mayo), La Escuela Estructuralista o Burocrática (Dahrendorf, Mintzberg y Etzioni) y la Escuela Conductista (Maslow, McGregor y Herzberg) surgieron en el contexto humanista como respuesta a deficiencias observadas en el enfoque clásico en el cual no se lograba la eficiencia productiva esperada (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996). Estos investigadores aportaron teorías que permitieron a la alta gerencia adquirir las habilidades para la solución a los problemas empresariales enfocándose en aquellos elementos que hacen que el trabajador sea más productivo dentro de lo cual se identificaron las características del puesto de trabajo, la preocupación de la gerencia y los supervisores por el bienestar del trabajador, la importancia de los grupos formales e informales en el desempeño laboral, los intercambios e influencia del contexto en la organización y sus trabajadores, la jerarquización de las necesidades, la percepción del desempeño del trabajador condicionado a la amenaza o a su voluntad de trabajo, así como el placer o disgusto por las actividades dentro de la empresa.



A mediados del siglo XX la Teoría de Organizaciones de March y Simon (1950) evidencia las limitaciones que tiene la racionalidad humana identificando patrones de conducta comunicacional del trabajador como Hombre Administrativo (resultados satisfactorios) y como Hombre Económico (Maximizar los beneficios) con lo cual se lograron aportes significativos a la Teoría de Decisión (González, 2002).

La Escuela Sistemática de la Administración es la pionera en identificar como parte de su campo de estudio a la Cibernética, la Teoría de las Matemáticas de la Administración, la Teoría de las Contingencias y la Teoría de los Sistemas representada por Wiener, Von Neumann, Von Bertalanffy, Katz, Kahn y Stanford L. Esta escuela emergente propone una forma de analizar las organizaciones reconociendo la importancia de las relaciones entre las partes para alcanzar el propósito del todo. La Teoría Matemática manifiesta que los problemas empresariales tienen su solución en la representación de modelos expresados como formulas desde la Cibernética (Wiener y Rosenblueth) y la Investigación de Operaciones (siglo XIX Jordan, Minkowsky y Farkas; en siglo XX Konig, Kantorovich, Von Neumann, Dantzig, Bellman, Kuhn, Tucker, Gomory, Ford, Fulkerson, Markowitz, Arrow, Raiffa y Howard). La Teoría de Sistemas de Von Bertalanffy identifica un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente desarrollando actividades aplicando recursos en pro de ciertos valores comunes. Dicha teoría empieza a reconocer la organización como un sistema social con algunos objetivos comunes para el cual se forman equipos o grupos de trabajo, así como redes de colaboración que interactúan para la toma de decisiones sobre problemas

empresariales emergentes en entornos que pudieran considerarse complejos (Olum, 2004).

Hacia 1950 Stafford Beer crea y dirige el primer grupo de investigación operativa, al mismo tiempo que ocupaba el cargo de controlador de producción en United Steel en Londres, dando origen a innovaciones sobre modelos cibernéticos de la empresa, baterías masivas de paneles para control estadístico de la calidad, técnicas de simulación manuales, así como la invención de la máquina estocástica analógica, que con su compleja serie de interacciones a base de rodamientos de bolas produjo un gran impacto visual, solo superado en la actualidad gracias al desarrollo del computador digital y las herramientas de multimedia y gráficas. En 1956 Stafford Beer instaló las primeras computadoras (Ferranti-Pegasus) dedicadas exclusivamente a las ciencias de la dirección, con aplicaciones para la solución de problemas complejos relacionados con producción, finanzas, personal, mercadotecnia, energía así como al desarrollo de técnicas de simulación aplicables a la producción de hacer, lo cual constituía un aporte sin precedentes.

La Escuela de Administración Estratégica surgida como corriente de pensamiento de los años 80 tiene según Mintzberg dos enfoques para la toma de decisiones: uno normativo concebido por expertos llevado a la práctica por trabajadores y otro descriptivo del cómo las estrategias surgen a partir de la interacción de sus actividades y las personas. El Pensamiento Estratégico (Ducker), la Matriz de Ansoff de cómo conquistar nuevos mercados (Ansoff), el Análisis Porter de las 5 Fuerzas, las Estrategias Genéricas-Competitivas (Porter) y las Cadenas de Valor, constituyeron las primeras herramientas de esta escuela para proveer de habilidades a los niveles estratégicos de la empresa para la identificación de problemas



empresariales y sus alternativas de solución. Posteriormente surgieron diversas teorías cuyo propósito era profundizar el arraigo, identificación y compromiso de los trabajadores hacia la empresa y su participación en la solución de sus problemas destacando entre ellas la Teoría Z (Ouchi) y otras más orientadas hacia las personas y los procesos como la Teoría de las Limitaciones (Eliyahu), la Gestión de Calidad Total, la Reingeniería de Procesos y la Teoría de la Excelencia.

Históricamente el hombre ha estado comprometido en la permanente búsqueda de soluciones a los problemas empresariales desde los procesos manuales previos a la Revolución Industrial, pasando por la inclusión de las máquinas, la identificación del hombre como sujeto del proceso, el ser humano como parte fundamental del puesto de trabajo, hasta llegar a los equipos de trabajo y sus redes de colaboración autónomas como vía expedita para la solución de situaciones complejas en su medio laboral.

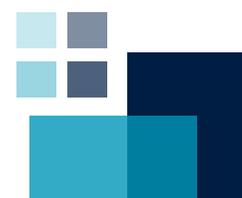
Los altos gerentes de las corporaciones en nuestros tiempos enfrentan desafíos sin precedentes en la historia de la administración. La volatilidad de los mercados, el creciente surgimiento de competidores relativamente pequeños con asociaciones estratégicas globales, las redes intra e interempresariales, la influencia de las cadenas de suministros en los procesos de manufactura y distribución de las corporaciones, el empoderamiento de los grupos de trabajo para la toma de decisiones operativas y estratégicas, la participación colectiva en las decisiones, así como el reconocimiento que las decisiones más acertadas surgen de los actores del problema quienes deben estar en capacidad de responder más que reaccionar amén del aprendizaje organizacional, constituye un nuevo enfoque para los líderes de empresas emergentes ante una persistente cultura



de jerarquización ante la percepción del nivel estratégico como el mesías que sabe cómo dar solución a todos los problemas empresariales. (Beinhocker, 2007; Lichtenstein & Plowman, 2009).

En el entorno organizacional del siglo XXI se hace necesario proveer de herramientas transformacionales a los líderes actuales empoderándolos para la toma de decisiones en entornos complejos generando soluciones a los problemas empresariales a nivel corporativo en el entendido que para ello debe desarrollar habilidades comunicacionales que le permitan la creación de equipos de trabajo y redes de colaboración en su participación como facilitador de un proceso que conlleve a dichos grupos a la identificación de situaciones de complejidad en su entorno y a dar respuesta a estas de la manera más eficiente lo cual repercute significativamente en su desempeño como líder y gerente (Hannah & Lester, 2009).

El Gerente quien se desarrolla en actividades permanentes de solución de problemas complejos requiere un alto grado de habilidades comunicativas como medio para facilitar el libre surgimiento de soluciones colectivas, consensuadas y efectivas (Santiago, 2008). Para ello requiere conocer el significado de los problemas organizacionales, su taxonomía además de los tipos de problema. Este conocimiento le permite identificar cuándo la solución óptima requiere del trabajo individual o del grupo, de la formación de unidades específicas o del apoyo de redes de colaboración. Además de ello es importante empoderar al líder en un conjunto de técnicas que le permita analizar y evaluar cada una de las etapas que pueden llevar a una mayor comprensión del problema, la socialización de éste para confirmar la situación problema expresada, la definición esencial y la creación de los modelos conceptuales como primera aproximación a las alternativas de solución colectiva del problema



lo cual representa la aplicación del modelo de Soft System planteado por Checkland. De igual forma es indispensable reconocer que las empresas se encuentran en un ambiente cambiante hacia su interior y en su entorno dando respuesta a situaciones problemáticas resultantes de la interrelación entre organizaciones, siendo estas fundamentales para el equilibrio dinámico de la organización la cual hará los ajustes en la instancia que sea necesaria de manera descentralizada y con la autonomía para tomar decisiones de carácter estratégico u operativo aprendiendo de sí mismas y minimizando los controles como corresponde a los sistemas viables planteados por Stafford Beer.



La Teoría de Sistemas Blandos

La Teoría de Sistemas Blandos o Soft System de Checkland (1970) constituye una herramienta de análisis cualitativo para la toma de decisiones aplicable a cualquier situación organizacional compleja donde hay una actividad de alto componente social, político y humano. El propósito fundamental de dicha teoría es proporcionar un marco sistémico en el cual sus usuarios puedan hacer frente a toda clase de situaciones problemáticas confusas que carecen de una definición del problema formal. La teoría de sistemas blandos es una metodología de siete fases que está siendo ampliamente utilizada debido a su versatilidad de adaptación y aplicación.

El modelo de Sistemas Suaves está conformado por 7 pasos los cuales a su vez se encuentran delimitados en dos áreas que permiten diferenciar las etapas entre el mundo real (1, 2, 5, 6, 7) y el pensamiento sistémico (3 y 4). A continuación, se enuncian dichas etapas:

1. Situación problema no estructurada
2. Situación problema expresada
3. Definiciones esenciales
4. Modelos conceptuales
5. Comparación de 4 y 2
6. Cambios factibles y deseables
7. Acción para mejorar la situación problema

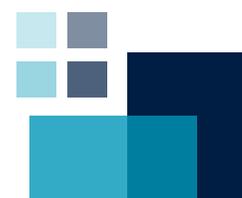
La identificación de los pasos anteriormente mencionados, más allá de ser una receta a seguir, representa una aproximación didáctica para la identificación del problema, la evaluación de lo manifestado por los actores, la definición del camino o ruta considerada por



el gerente la correcta para llegar a la situación deseada, la revisión de las estrategias que considera son las ideales a aplicar, la socialización de los puntos de vista que lo llevaron a la primera aproximación de la solución del problema, la selección consensuada de la alternativa que consideran óptima y la implantación cuyo propósito es mejorar la situación actual y trascender a la situación deseada.

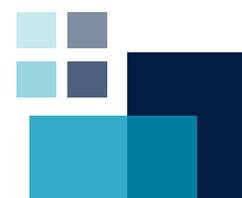
Uno de los primeros pasos a dar por el gerente de alto nivel en los nuevos tiempos y quizá el más complejo del Soft System es reconocer qué es un problema organizacional definido de manera general como cualquier situación diferente a un deseo futuro. Para ello el gerente debe reconocer una aproximación de la situación actual, de una situación deseada y de las rutas por medio de las cuales se puede llegar a conseguir esa situación deseada. Para ello debe tomar en cuenta los aspectos del entorno que pueden generar barreras que impidan el logro de la situación deseada. La identificación de la situación problema se inicia con el estudio de las diversas clasificaciones acerca de éste, siendo una de estas los problemas operacionales (productividad, sistemas de información, logística, administración de tecnología, marketing y ventas, financiamiento a corto o largo plazo), los problemas psicosociales (liderazgo, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, clima organizacional y relaciones industriales) y los problemas estratégicos (competitividad, estrategias de desarrollo e implementación de estrategias). Esta taxonomía permite al profesional ubicarse en el contexto del problema e identificar sus posibles fuentes de origen.

Otro procedimiento necesario para clasificar la situación problema está relacionado con la matriz formada por los niveles de decisión (Control Operacional, Administración del Control, Planeación Estratégica) y la complejidad de los problemas (estructurados, se-



miestructurados y no estructurados). Esta matriz permite al gerente de alto nivel identificar dentro de ella diversas áreas o campos de procedencia del problema lo cual facilita el reconocimiento de éste y la generación de alternativas de solución. De igual forma Ckeckland identifica problemas de orden social que afectan en menor o mayor medida a cada uno de los seres humanos siendo estos: el subdesarrollo, la criminalidad, la pobreza, las personas viviendo en las calles, la lucha armada e los impedimentos para la innovación.

Con relación a las situaciones de complejidad se presenta una taxonomía en dos dimensiones. La primera de ellas referida a los sistemas los cuales puedes ser a) simples (pocos elementos, pocas interacciones, atributos predeterminados, interacción organizada) o b) complejos (muchos elementos, altas interacciones, atributos no predeterminados, interacción no organizada). La segunda dimensión se refiere a la relación entre los participantes la cual puede ser de tres tipos: a) unitaria (intereses comunes, valores y creencias compatibles, decisiones colectivas, actúan por acuerdo preestablecidos), b) pluralista (compatibilidad básica de intereses, valores y creencias divergentes, no enfocados en compromiso) y c) coercitiva (no hay interés común, valores y creencia en conflicto, no hay compromisos genuinos, decisiones bajo presión a otros). En esta última clasificación se pueden observar combinaciones entre las dos dimensiones formando una matriz que apoyaría al gerente de alto nivel en la identificación del tipo de sistema (simple o complejo) ante el cual se encuentra así como dilucidar el comportamiento de los participantes (unitario, pluralista, coercitivo); además de ello los autores plantean estrategias aproximadas para la solución del problema condicionado a la relación que tengan las dimensiones en la matriz dando una visión cercana de las posibles vías para lograr la situación deseada (Flood & Jackson, 1991).



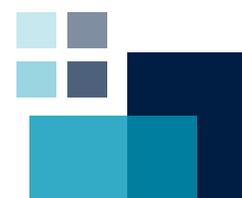
Una vez identificada la situación problema no estructurada por parte del gerente de alto nivel, es necesario contrastar la información recopilada con la realidad de la empresa razón por la cual debe utilizar estrategias comunicacionales para acercarse a cada uno de los posibles involucrados tanto en la generación del problema como en la solución. Posterior al acercamiento individual debe realizar una reunión donde se evidencien las posiciones e intereses de cada una de las partes logrando por medio de dinámicas de grupo como tormentas de ideas (Osborne, 1938) o la técnica de grupo nominal (Delbecq & VandeVen, 1971), el intercambio de información que le permita conocer o confirmar las áreas críticas que generan el problema empresarial de acuerdo con los enfoques de investigación acción planteados por Checkland. Una vez identificada la situación problema expresada en la reunión es necesario definir en las áreas críticas los fines, medios y recursos como primera aproximación al reconocimiento del problema y sus posibles soluciones. De acuerdo a lo expresado por Checkland, el Sistema de Actividades Humanas (HAS) es un Holon que consta de un conjunto de actividades conectadas entre sí para el logro de un propósito dado. La visión del problema empresarial como un conjunto de actividades interrelacionadas permite al gerente de alto nivel identificar subsistemas o áreas de los cuales considera pudieran originarse los problemas profundizando en los subsistemas de estos subsistemas (en una aplicación de recursividad) en la búsqueda del factor crítico para, a partir de éste buscar las propuestas que conlleven a una solución colectiva.

La definición esencial de los sistemas relevantes según Checkland enuncia el proceso de transformación desde la percepción actual de la empresa hasta una situación deseada. Esta definición debe basarse en verbos que identifican de manera clara una acción a se-



guir para lograr la situación considerada como favorable para la solución del problema empresarial. En la definición de la definición raíz o esencial se hace necesario identificar algunos aspectos para la construcción correcta de ésta identificando los Clientes (quienes se benefician o quienes se perjudican en el sistema planteado), los Actores (quienes son los responsables de la implantación del sistema o quienes llevarán las actividades que harán que el sistema trabaje), la Transformación (que cambios ocasionará el sistema luego de su implantación, beneficios, condición posterior al logro de la situación deseada), Visión del Mundo (que visión particular del mundo justifica la existencia del sistema), Propietarios (quienes son los dueños del problema, la autoridad para apoyar, rechazar o cambiar las medidas de desempeño del sistema), Ambiente (limitaciones externas que influyen en el sistema). Esta forma de análisis aclara lo que el gerente de alto nivel quiere expresar con la utilización de la metodología de Sistemas Suaves de Checkland. Al reconocer explícitamente estas perspectivas, el gerente se ve obligado a considerar el impacto de los cambios a proponer en las personas involucradas lo cual es una herramienta muy útil al momento de preparar su próximo paso en la presentación de su propuesta ante los miembros de su empresa en una primera aplicación del pensamiento sistémico al mundo real.

La etapa de comparación de la situación problema expresada por los miembros de la empresa y los modelos conceptuales desarrollados por el gerente de alto nivel es el desafío más importante como requisito previo a la implantación de las soluciones. En esta etapa el gerente de alto nivel debe utilizar todas sus capacidades técnicas para la creación de las pautas para analizar requerimientos de información (proceso, requerimiento de información, variables y datos internos, variables y datos externos) intentando al máximo



abarcar los aspectos funcionales y personales de cada uno de los Actores y Propietarios, además debe poner a disposición sus habilidades comunicativas para lograr el compromiso de los miembros en la búsqueda de consolidar una solución colectiva como resultado de la interacción. Estas últimas consideraciones son el punto álgido para lograr la implantación total del sistema ya que de ellos dependen los pasos (6) Cambios factibles y deseables, así como el paso (7) Acción para mejorar la situación problema (Andrade et al, 2007).

Flood y Jackson (2007) plantean como sistema de la metodología de sistemas una amplia gama de enfoques para aliviar los problemas empresariales. Dentro de ellos se encuentran la metodología de Sistemas Suaves de Checkland que plantea una serie de etapas para la solución de problemas empresariales desde la perspectiva de las soluciones colectivas y los Sistemas Viables de Stafford Beer que se fundamenta en las inter e intrarrelaciones empresariales, el autoaprendizaje y la toma de decisiones estratégicas y operativas en todos los niveles de la organización resultando de ello un sistema auto-organizado y vital.



Teoría de Sistemas Viables

Los Sistemas Viables tienen su origen en estudios desarrollados por Ashby, Wiener y McCulloch en el campo de la Cibernética la cual según Ashby ofrece una esperanza de proveer métodos efectivos para el estudio y control de sistemas que son en ellos mismos intrínsecamente complejos. Stafford al igual que Ashby concebía la organización como un sistema nervioso poliestable con capacidad para adaptarse y aprender en ambientes de alta complejidad. Algunas consideraciones importantes acerca de la publicación de Ashby titulada *Design for a Brain* (1952) están representadas por la estabilidad, la supervivencia, la adaptación, el aprendizaje, la viabilidad, la recursividad y la independencia de las partes en la lógica de los comportamientos de los organismos vivos.

Stafford Beer, pionero de la aplicación de la cibernética a la empresa, a finales de los 50 inicia sus investigaciones sobre neurociencia y modelos matemáticos del sistema nervioso inspirado en los estudios de Ashby los cuales condujeron a la primera formulación del Modelo de Sistemas Viables siendo una de sus aplicaciones más relevantes el enfoque cibernético para la organización y regulación de una economía social desarrollado en Chile entre 1971-1973. Para Stafford la gestión está centrada en las 4 M representadas por sus siglas en inglés como hombre, materiales, maquinaria y dinero.

El enfoque de Stafford basado en Ashby plantea la visión de las organizaciones desde la biología considerándola un organismo vivo susceptible a los cambios del entorno y a la influencia de variables externas e internas que complejizan su accionar. El Gerente de Alto nivel de una empresa del siglo XXI debe comprender que las organizaciones operan a su interior y en su entorno como organismos



vivos capaces de auto-organizarse y aprender. Pero no es solo esto, debe comprender que como organismos vivos tienen una alta tendencia a interrelacionarse conformando redes de colaboración-trabajo que complejizan las situaciones organizacionales.

El modelo viable está conformado por estructuras, actividades, interrelaciones y flujo de información que definen a una organización distinguiéndola de otras. La comunicación, la información y la retroalimentación son conceptos a incluir en su accionar, siendo fundamental que el líder, previo a la implantación del modelo comprenda el sistema estructural, funcional y operativo de su organización en atención a los requerimientos mínimos para proporcionar la capacidad de resiliencia necesaria para sobrevivir (Ramírez, 2011). Esta supervivencia se manifiesta en la medida que el líder fomente el aprendizaje en los diversos niveles o subsistemas de la organización creando para ello la confianza en la autonomía para la toma de decisiones y el aprendizaje de grupo que conlleve a afrontar los cambios complejos originados en su medio ambiente.

Dentro de las normas que rigen las situaciones complejas se encuentra la ley de Requisito de Variedad la cual especifica que la supervivencia de una organización o su viabilidad en el tiempo está condicionada por su capacidad de adaptabilidad, auto-organización y aprendizaje ante el crecimiento continuo de los entornos complejizantes, razón por la cual se considera que mientras más complejo es el sistema que está siendo regulado, más complejo debe ser el regulador del sistema (Ashby, 1956). Es responsabilidad del líder promover dentro de su organización los estados de desequilibrio dinámico y la incertidumbre que permitan potenciar estos reguladores desde la auto-organización. De igual forma debe fomentar la controversia en sus subsistemas o grupos de trabajo en



la búsqueda de la creatividad para la solución de problemas y el aprendizaje como medio para garantizar la adaptabilidad y la auto-organización (Uhl-Bien, Marion & McKelvey, 2007).

Un sistema viable se compone de cinco subsistemas interactivos a ser reconocidos por el líder en complejidad los cuales pueden ser mapeados a través de diversos aspectos de la estructura de cada organización (Medina, 2011; Medina, 2006). El sistema 1 contiene varias actividades primarias que a su vez son sistemas viables que conforman una parte clave de la transformación de la organización. Para el líder complejo este sistema 1 implica la identificación de las actividades primarias, el reconocimiento del lugar en la cadena de valor de la empresa y la formación de pequeñas estructuras de equipos o subsistemas responsables de tareas a la manera de células de fabricación apoyadas por subsistemas remotos basadas en el trabajo cooperativo y colaborativo. Es responsabilidad del líder el diseño del sistema donde minimice las actividades solapadas identificando las actividades isomórficas e incrementando la sinergia del grupo. En el campo de trabajo del líder complejo estas actividades implican identificar los procesos de transformación de recursos, así como vincular en los actores, los clientes, los dueños del sistema y el medio ambiente, siendo fundamental la interacción del mundo real y el pensamiento sistémico (Checkland, 1970).

El sistema 2 representa los canales de información que permiten la comunicación entre las actividades primarias, lo cual implica para el líder complejo facilitar las estructuras y condiciones para el flujo de información y el aprendizaje. Uno de los aspectos más importantes a tomar en cuenta en este sistema es la coordinación la cual debe ser promovida desde el líder hacia los subsistemas los cuales deben desarrollar sus funciones de apoyo de manera autónoma, fo-



mentar la comunicación eficaz y proveer los mecanismos de ajuste a sus actividades evidenciándose un aprendizaje colectivo.

El sistema 3 está representado por controles y estructuras dispuestas para establecer las reglas, recursos, derechos y responsabilidades del sistema. Es allí donde el líder complejo debe diseñar e implementar las prácticas de supervisión fundamentado en la reflexión acerca del estado de las actividades primarias. Este control debe ser esporádico, infrecuente, previsto y abiertamente declarado siendo el propósito de éste garantizar la confianza, la autonomía y la autoridad del subsistema.

El sistema 4 está enfocado en los componentes responsables de observar externamente el ambiente para monitorear cómo la organización se adapta a este entorno complejizante para mantenerse viable. En este sistema el líder debe fomentar las prácticas de inteligencia con un seguimiento continuo entre las actividades primarias y la adaptabilidad al ambiente externo. Debe revisar continuamente como los datos externos afectan a la organización y sus subunidades o subsistemas, promover la retroalimentación de estas con el entorno y la interpretación de estos datos desde las subunidades. El objetivo primordial en este sistema es promover el aprendizaje desde los subsistemas al desarrollar estos su propia información ante la influencia de los datos externos.

Por su parte el Sistema 5 es responsable de las decisiones políticas dentro de la organización en su totalidad, esto con el propósito de generar un equilibrio entre las demandas de los diversos subsistemas y la dirección de la organización en total. En este sistema el líder debe buscar la salud organizacional fundamentada en la interacción entre la función de control y la inteligencia proporcionan-



do claridad sobre la dirección total, los valores de la organización, los objetivos de los subsistemas y su alineación con el objetivo general. Es primordial la definición, ajuste y puesta en práctica de la identidad de la organización.

Esta clasificación general permite conocer como el fenómeno de recursividad proporciona una visión de la aplicación de los cinco sistemas a cualquier contexto en el entendido que un sistema viable contiene y está contenido en sistemas viables. El reconocimiento de este fenómeno es fundamental para el líder complejo que busca dar respuesta a problemas empresariales a nivel corporativo quien en muchas oportunidades desconoce la solución a los problemas, pero basado en su buen criterio para la generación permanente de incertidumbre y controversia, en su habilidad en la identificación de las actividades primarias que conllevan a la formación de los grupos de trabajo o subsistemas, en la promoción de atmósferas de confianza y auto-organización en estos subsistemas, así como la promoción de la creatividad y los aprendizajes permanentes a nivel individual, en red o a nivel organizacional, consigue dar respuestas permanentes y acertadas a las emergentes situaciones complejas del mundo actual. Para proporcionar estas respuestas de manera adecuada el líder recibe información para conocer el funcionamiento global de los sistemas, sus límites, las decisiones tomadas en ellos y sus proyecciones partiendo del manejo de los indicadores de los sistemas y subsistemas como caracterización de los tableros de control propuestos por Stafford Beer.

Nuevos entornos pueden agregarse al entramado de la organización, nuevas empresas pasan a formar parte de algunas operaciones dentro de la gerencia del ejecutivo de alto nivel. El nuevo rol del líder en entornos complejos consiste en saber y conocer cómo



funcionan las redes de colaboración, los grupos de trabajo y los equipos multidisciplinarios. Esto es un proceso cognitivo basado en la evaluación de perspectivas, la comunicación y el aprendizaje continuo tanto a nivel individual como organizacional. Auto-organizarse es uno de los aspectos más relevantes en todos los niveles de la organización compleja para ello el líder debe desarrollar sus capacidades para fomentar y apoyar a los grupos de trabajo, departamentos, redes de colaboración y subsistemas fomentando la autogestión en la toma de decisiones tanto a nivel operativo como estratégico. Esto implica una ruptura del paradigma reduccionista-mecanicista que pudo haber sido parte de la formación del gerente actual, quien percibe la empresa como una estructura de jerarquización de decisiones concentrando el poder en el nivel superior de las organizaciones en un esquema vertical con decisiones de nivel estratégico en la cúpula y de nivel operativo en la base.

Las perturbaciones ocasionales se presentan en el mundo real como consecuencia del surgimiento de situaciones complejas. Estas perturbaciones pueden aparecer de forma repetitiva momento para el cual, sí el sistema respondió adaptándose a la primera aparición, dicha adaptación se manifestará en la segunda, tercera y sucesivas apariciones como respuesta a un aprendizaje adquirido durante el segundo ciclo en el cual se manifestó la perturbación (Ashby, 1960; Ramírez, 2011). Este evento de aparición de perturbaciones en un segundo ciclo fomenta en los subsistemas un aprendizaje asociado a su capacidad de adaptabilidad a situaciones emergentes. En la medida que el líder complejo promueva la interrupción de patrones, la convivencia con la incertidumbre y la controversia, logrará que su organización y sus subsistemas puedan responder mejor a la complejidad debido a la capacidad de resiliencia y adaptación desarrollada por el sistema.



Los Sistemas Suaves y los Sistemas Viables permiten al gerente de alto nivel aprender de la diversidad y la complejidad adquiriendo las herramientas necesarias para promover variedad de soluciones adaptativas de manera efectiva y construir el entramado sistémico y subsistémico que permita a la organización auto-organizarse y aprender en escenarios cada vez más complejizantes.

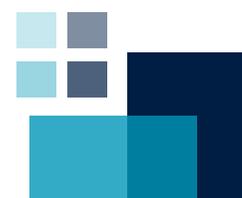


Bibliografía

- Andrade, H.H.; Espinosa, A.; López, H. y Sotaquirá, R. (2007). Pensamiento Sistémico: Diversidad en la búsqueda de unidad. UIS. Colombia.
- Ashby, W.R. (1956). An Introduction to Cybernetics. Chapman and Hall. Londres.
- Ashby, W.R. (1960). Design for a Brain. Chapman and Hall. Londres.
- Beinhocker, E.D. (2006). Managing in a complex world. The McKinsey Quarterly. Tomado de <http://www.mckinseyquarterly.com/home.aspx>
- Delbecq, A.L. & VandeVen, A.H. (1971). A group process model for problem identification and program planning. Journal of Applied Behavioral Science, 7 (6), 499-491
- Flood, R.L. & Jackson, M.C. (1991). Creative problem solving: Total system intervention. Willey. Inglaterra.
- González, I. (2002). Teoría de las Organizaciones. Santillana: República Dominicana.
- Hannah, S.T. & Lester, P.B. (2009). A multilevel approach to building and leading learning organizations. The Leadership Quarterly, 20, 34-48.
- Hobsbawn, E. (1997). La Era de la Revolución. Libros de Historia. Crítica: Barcelona
- Lichtenstein, B.B., & Plowman, D.A. (2009). The leadership of emergence: A complex systems leadership theory of emergence at successive organizational levels. The Leadership Quarterly, 20, 617-630
- Maynard, H. (2005). Manual de Ingeniería Industrial. Mc Graw Hill: México
- Medina, E. (2011). Cybernetic Revolutionaries. The Mit Press. USA.



- Medina, E. (2006). *Design Freedom, Regulating a Nation: Socialist Cybernetics in Allende's Chile*. Cambridge University Press. United Kingdom.
- Méhaut, Ph. (2007). Transformaciones organizativas y políticas de formación: ¿cuáles son las lógicas de competencia?. *Revista Europea de Formación Profesional*, 40 (1), 56-63
- Olum, Y. (2004). *Modern management theories and practices*. Kenya School of Monetary Studies: Uganda.
- Osborne, A.F. (1957). *Applied Imagination*. Scribner. New York.
- Penacho, J.L. (2000). Evolución histórica de la calidad en el contexto del mundo de la empresa y del trabajo. *Revista Forum Calidad*, 12, 59-64
- Ramirez, G. (2011). *The Key Knowledge Asset: The Ability to Maintain Learning Processes that Foster Innovation and Long Term Resilience*. Institute of Knowledge Asset Management. Italia.
- Santiago, M.E. (2008) *El talento en las organizaciones: liderazgo creativo en un enfoque de sustentabilidad*. Tesis Doctoral publicada. Universidad Anáhuac. México
- Stafford, B. (1995). *Brain of the Firm*. 2da Edición. Wiley. Inglaterra.
- Stoner, J., Freeman, E. & Gilbert Jr, D. (1996). *Administración*. Pearson Educación: México.
- Uhl-Bien, M.; Marion, R. & McKelvey (2007). Complexity leadership theory: shifting leadership from industrial age to knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18 (2007), 298-318



Complejidad con "C" de Comprensión y Compromiso

Es irónico pensar, en el lenguaje coloquial que mientras más complejo es el mundo existe una mayor comprensión de éste. Cuando el crecimiento exponencial de la población mundial, la sofisticación de la demanda, la desaparición de las fronteras físicas dando paso a las fronteras tecnológicas y el surgimiento de nuevas necesidades tanto en el individuo como en sus grupos sociales, no afectan el funcionamiento de la organización se puede decir que ésta se encuentra en un proceso continuo de aprendizaje y tiene por tanto una mayor comprensión de su funcionamiento y su entorno (Beinhocker, 2007). Los factores de complejidad han originado transformaciones significativas desde las organizaciones hasta el núcleo familiar modificando continuamente los comportamientos de sus miembros ante una dinámica de adaptabilidad-aprendizaje como respuesta a la intervención de nuevos factores que comprometen el tiempo y las capacidades para el cumplimiento de los roles dentro de una sociedad regida por la incertidumbre y la volatilidad.

¿Los patrones de adaptación-aprendizaje que manifiesta el ser humano del siglo XXI son nuevos?

Desde la creación del mundo bien sea bajo la teoría científica o teológica tanto la naturaleza como el hombre han originado, por sí mismos o por fuerzas en su entorno, cambios significativos que los han orientado hacia la adaptación y el aprendizaje como medios para mejorar una situación particular. Los estudios del Neandertal y su adaptación al mundo exterior, las teorías de la evolución de Lamarck, Darwin y las leyes de Mendel han evidenciado que la complejidad, en su definición más elemental siempre ha existido



en la medida que el hombre incorpora a su vida variables del entorno que siempre han estado allí pero que ahora tienen una mayor incidencia en su existencia como individuo, dentro de su entorno social y en las organizaciones con las cuales se vincula.

El ser humano en su impostergable compromiso de avanzar ha sumado a su rutina diaria factores complejizantes que se encuentran en el entorno. El crecimiento de la población y la migración a centros industrializados, la centralización de los poderes y la diversidad de acuerdos para adaptarse a un mundo de mayor exigencia han convertido al Neandertal en un individuo globalizado con desafíos que crecen minuto a minuto y que a su vez implican la búsqueda de la satisfacción de necesidades en su vida familiar, social y organizacional adaptándose continuamente a estos nuevos escenarios.

Los seres humanos sin distinción de género, edad, raza, nacionalidad o religión se encuentran en procesos diarios de adaptabilidad y aprendizaje en un desafío por la comprensión de sí mismo y de su entorno. Este entendimiento de su rol en diversos escenarios se ha empoderado gracias a la interrelación con otros individuos o grupos convirtiéndolo en una fuente primordial de manejo de información individual, de las redes en las cuales participa y del mundo. Esta comprensión continua de las situaciones ha transformado al individuo de manera simultánea en alumno y maestro de diversas comunidades del conocimiento enriqueciendo sus competencias y las de su entorno en un proceso que tiene como cimientos las habilidades comunicativas y como medio de influencia las emociones.

¿Qué hacer si “el ancho de banda” de la mente humana es inexpansible?



El surgimiento de situaciones complejas entorno a los líderes ha dado origen a la búsqueda incesante de las herramientas que permitan minimizar la incidencia de estas situaciones en las organizaciones. Como es común en cualquier ser humano, el líder tiene limitaciones propias a su capacidad de atender asuntos relacionados con la empresa donde labora, los grupos sociales a los cuales pertenece y la familia, siendo estos ámbitos quienes demandan mayores soluciones de su parte. Si bien su capacidad individual de dar respuesta a situaciones emergentes de complejidad está limitada, no lo está su habilidad para fomentar la creación de subsistemas o equipos de trabajo y su capacidad de comunicación a través de éstos (Uhl-Bien, Marion & McKelvey, 2007). La acción individual es inexpansible, pero su accionar a través de los equipos de trabajo no tiene límites de allí que se enuncia que el todo es mayor que la suma de sus partes.

Para contrarrestar las barreras del “ancho de banda” el líder debe simplificar los procesos de toma de decisiones minimizando la complejidad improductiva con el uso de las redes como estrategia de trabajo y el aprovechamiento del valor del conocimiento de cada trabajador como requisito fundamental del aprendizaje de la red en una interacción que tiene como propósito transformar las situaciones complejizantes en una complejidad funcional (Beinhocker, 2007). Esta manera de fomentar el trabajo en red, la creatividad y la interacción para la resolución de problemas forman parte fundamental del liderazgo multinivel en el cual, partiendo del reconocimiento de las limitaciones en las capacidades del líder se generan dinámicas de cambio para las actividades emergentes promoviendo la confianza, la auto-organización y la interdependencia de los grupos de trabajo con el objetivo de fomentar la toma de decisiones acertadas y consensuadas, emergentes de la inteligencia



colectiva del grupo como un subsistema dinámico que aprende (Lichtenstein & Plowman, 2009; Gershenson & Heylighten, 2004; Levy, 2004).

La formación de los subsistemas o grupos de trabajo fomentados desde el líder y entendido dentro de su proceso de liderazgo como un medio para la solución a situaciones complejizantes, tiene un horizonte amplio de aplicación que va desde su entorno organizacional, incluyendo lo social hasta el ámbito familiar. Esta conformación le permitirá la construcción de redes de conocimiento en diversos niveles de los ámbitos mencionados promoviendo la descentralización de la toma de decisiones, el auto desarrollo de los grupos, el compromiso con la auto-organización y el aprendizaje interdependiente. Para ello el líder debe facilitar las estructuras y condiciones para el aprendizaje, limitar las interferencias que pudieran llevar a la desatención por el objetivo, promover la creatividad y preparación para el desarrollo individual, fomentar la motivación y la habilidad para el aprendizaje por aproximación de experiencias del grupo y el empoderamiento de los miembros del grupo para fomentar las acciones amplificadas. (Uhl-Bien, Marion & McKelvey, 2007; Hannah & Lester, 2009; Lichtenstein & Plowman, 2009).

¿Cómo el líder desde el proceso de liderazgo puede lograr tanto con tan poco?

El reconocimiento permanente de la no linealidad, la incertidumbre, la volatilidad de las soluciones y la emergencia continua de nuevos factores complejizantes constituyen una fortaleza en los procesos de liderazgo ya que evidencia una posición de estabilidad dinámica para la situación actual y para lo que está por venir.

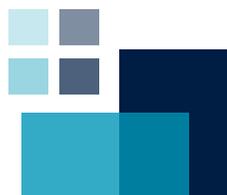


El logro de tanto, como se menciona en la pregunta no proviene de la capacidad del líder como sujeto, sino del proceso de liderazgo en el cual promueva a través de sus subsistemas la identificación de los cambios del contexto como resultado de la alta producción de conocimiento de los grupos y de su capacidad de supervivencia desarrollada desde el autoaprendizaje (Uhl-Bien, Marion & McKelvey, 2007). Es en la promoción del desequilibrio dinámico, el convivir con la incertidumbre, la creación permanente de controversias y la integración de las limitaciones de los subsistemas con el entorno complejizante donde el líder promueve los desafíos que potencian las capacidades dinámicas de los subsistemas permitiendo la exploración de estrategias y comportamientos que fomenten la creatividad, la auto-organización, la generación de oportunidades y soluciones innovadoras, el aprendizaje y la adaptabilidad de las subunidades a un nuevo orden emergente dinámico.

¿Cómo lograr tanto beneficio en una empresa latinoamericana?

En la actualidad los líderes de las empresas latinoamericanas, en muchos casos presentan una alta identificación con el liderazgo tradicional caracterizado por la figura del individuo como líder o el mesías tomador de decisiones estratégicas que no podrían provenir de otra mente más prodigiosa que la de él (Uhl-Bien, Marion & McKelvey, 2007). Esta concepción responde a un criterio altamente jerárquico en estructuras tradicionalmente verticales y evidenciadas por la rigidez demostrada en procesos profundamente controlados.

Si bien el líder latinoamericano es percibido como el paternalista solucionador de problemas ubicado en una elite de la organización, la universidad de la región tiene un peso preponderante en esa for-



mación del profesional ajustado a la rigidez de las estructuras verticales y en la concepción del gerente como un escalafón del cual deben provenir soluciones a problemas que emergen de la cotidianidad. El líder como héroe es una definición enraizada desde el pasado en la cual las bases de la empresa producen la información operativa necesaria para la toma de decisiones de la alta gerencia a nivel estratégico. Es allí donde el héroe con la información toma decisiones convenientes para todos dentro de la organización. (Urman & Winokur, 2006; Yarce 2008).

Esta concepción formada y posicionada en el gerente desde sus tiempos de formación académica es una de las principales barreras para su transición entre el liderazgo tradicional y la ruptura del cambio de paradigma hacia el liderazgo anfitrión en escenarios emergentes de alta complejidad. Pero la dificultad no solo se evidencia en el líder sino también en los subordinados quienes prefieren mantener este término y no trascender al de colaboradores. La posición tradicional de los trabajadores los lleva a una actitud de conformidad donde los riesgos son asumidos por el gerente mientras que los trabajadores se dedican a las tareas cotidianas de seguir un patrón básico para el cumplimiento de las tareas determinadas por el jefe y con el compromiso de cumplirlas en un horario preestablecido. Con esto pudiera evidenciarse que el rol del líder como héroe y ser supremo está justificado en la actitud de sus subordinados quienes algunas veces pudieran comportarse como seguidores y que nunca serán admitidos en la concepción tradicional como colaboradores. (Wheatley & Frieze, 2010; Santiago, 2008).

Ante esta perspectiva negativa acerca del papel del líder en entornos complejos, en contraste con los líderes latinoamericanos tradicionalistas surgen caracterizaciones del latinoamericanismo que



pueden hacer de este mito una realidad. Los altos niveles de afiliación y la emoción como pasión pueden ser considerados los ingredientes fundamentales para la transformación. El crecimiento de la masa joven de trabajo y su formación en un mundo caracterizado por los fenómenos de globalización, la competitividad y la tecnología han disminuido la brecha existente entre la cultura tradicional y las situaciones emergentes. La irreverencia es una característica indiscutible en las nuevas generaciones quienes consideran el cambio como un factor del diario convivir. (Herrera, 2006; Covarrubias & Estrevel, 2006).

Los gerentes en formación tendrán mayor capacidad para comprender la manera de convivir entre la experiencia de sus superiores y los niveles de compromiso de sus colaboradores. El trabajo colaborativo promovido por los gerentes complejos en formación dirigido desde los actuales “niveles bajos u operativos” de la organización apuntan a lograr en el muy corto plazo el surgimiento de nuevos líderes quienes tendrán de manera indirecta mayor capacidad de influencia sobre sus colaboradores al comprender que los éxitos de su gestión pueden deberse en gran parte a la gestión de conocimiento de sus cooperantes.

El gerente en formación para la complejidad requiere comprender la necesidad de la interrupción de patrones, el requisito de mantener el desequilibrio, la obligación de mantener el conflicto funcional de las alternativas de solución y la permanente tensión como base fundamental para el surgimiento de la innovación colectiva, la adaptabilidad dinámica y el aprendizaje continuo.



Referencias:

- Beinhocker, E.D. (2006). Managing in a complex world. The McKinsey Quarterly. Tomado de <http://www.mckinseyquarterly.com/home.aspx>
- Contreras, F. & Juárez, F. (2011). Realidad Empresarial y Psicología. En W. Licona (Ed.), Aproximaciones teóricas a la realidad empresarial. Enviado a Universidad del Rosario
- Covarrubias, M.A. & Estrevel, L.B. (2006). Algunos elementos afectivo-cognitivos involucrados en el proceso co-constructivo de la autorregulación. *Psicología y Ciencia Social*, 8 (2), 23-30.
- Gershenson, C., & Heylighen, F. (s.f) How can we think the complex? Tomado de: <http://pespmc1.vub.ac.be/papers/ThinkingComplex.pdf>
- Hannah, S.T. & Lester, P.B. (2009). A multilevel approach to building and leading learning organizations. *The Leadership Quarterly*, 20, 34-48.
- Herrera, H. (2006). Modelo de gestión del conocimiento, fundamentado en la satisfacción del personal. *Gestión del Conocimiento*, 1, 12-18
- Lévy, P. (2004). Inteligencia colectiva por una antropología del ciberespacio. Organización Panamericana de la Salud. Washington.
- Lichtenstein, B.B., & Plowman, D.A. (2009). The leadership of emergence: A complex systems leadership theory of emergence at successive organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 20, 617-630.
- Santiago, M.E. (2008) El talento en las organizaciones: liderazgo creativo en un enfoque de sustentabilidad. Tesis Doctoral publicada. Universidad Anáhuac. México



- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era *The Leadership Quarterly*, 18 298–318
- Urman, A. & Winokur, P. (2006). Psicología del liderazgo en América Latina. *Opinión Sur Joven*. 75, 17-26
- Wheatley, M., & Debbie, F. (2010). Leadership in the Age of Complexity: From Hero to Host. *Resurgence Magazine*. Tomado de <http://www.margaretwheatley.com/articles/Leadership-in-Age-of-Complexity.pdf>
- Yarce, J. (2008). Liderazgo de la universidad en la sociedad colombiana. *El observatorio de la universidad colombiana*. [Consultado el 9 de junio de 2012; <http://universidad.edu.co>]



UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES
DR. PEDRO RINCÓN GUTIÉRREZ
TACHIRA VENEZUELA

