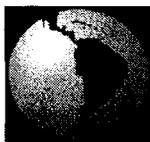


FLACSO



**FLACSO**  
SEDE ACADÉMICA DE ECUADOR

FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN POLÍTICAS PÚBLICAS**  
CON MENCIÓN EN GESTIÓN DEL DESARROLLO

GESTIÓN DE PROYECTOS PRODUCTIVOS COMUNITARIOS:  
**ENTRE LA TRADICIÓN Y EL MERCADO**  
El caso de la Asociación de Apicultores Autónomos de Cacha  
(APICA)

Autora: Margarita Manosalvas Vaca  
Quito, marzo de 2004

Esta tesis fue financiada por el Fondo de Solidaridad

*No hay nada más universal, que lo particular.*

*Juan Rulfo*

FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES  
**PROGRAMA DE MAESTRIA EN POLITICAS PÚBLICAS**  
CON MENCIÓN EN GESTIÓN DEL DESARROLLO



**FLACSO**  
SEDE ACADÉMICA DE ECUADOR

**GESTION DE PROYECTOS PRODUCTIVOS COMUNITARIOS  
ENTRE LA TRADICION Y EL MERCADO**  
El caso de la Asociación de Apicultores Autónomos de Cacha  
(APICA)

Margarita Manosalvas Vaca  
Dirección de Tesis: Betty Espinosa  
Quito, Junio 2004

## **ÍNDICE GENERAL**

<b>INTRODUCCIÓN</b>	PAG. 7
<b><u>CAPITULO I</u></b>	
<b>FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES</b>	
I.1 OBJETO DE ESTUDIO Y CATEGORÍAS	PAG. 13
I.2 APROXIMACIONES TEÓRICAS	PAG. 18
I.3 ENFOQUE ACCIONAL	PAG. 23
Naturaleza y origen de las organizaciones	PAG. 23
Objetivos de las organizaciones	PAG. 25
Actores en las organizaciones	PAG. 26
Cambio en las organizaciones	PAG. 29
Poder en las organizaciones	PAG. 31
I.4 ENFOQUE SISTÉMICO	PAG. 35
Estructura de las organizaciones	PAG. 35
Funciones y roles en las organizaciones	PAG. 37
Procesos de las organizaciones	PAG. 38
I.5 MARCO EPISTEMOLÓGICO	PAG. 40
<b><u>CAPITULO II</u></b>	
<b>ANTECEDENTES Y CONTEXTO DEL CASO DE ESTUDIO</b>	
II.1 LA APICULTURA	PAG. 42
II.1.1 La producción de miel en Ecuador y a nivel mundial	PAG. 44
II.2 PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO	PAG. 48
II.2.1 Contexto	PAG. 48
II.2.2 Reseña histórica de la comunidad	PAG. 49
II.2.3 Contexto geográfico y población	PAG. 53
II.2.4 La historia del proyecto	PAG. 55
<b><u>CAPITULO III</u></b>	
<b>CONTENIDO ANALÍTICO DEL CASO DE ESTUDIO</b>	
III.1 LAS CONDICIONES PARA EL SURGIMIENTO	PAG. 78
III.2 LA RACIONALIDAD COMO CONDICIÓN DE LA EXISTENCIA	PAG. 79

III.3	LAS RAZONES DETRÁS DE LA APICULTURA	PAG. 82
III.4	DE LAS MEDIACIONES Y LOS OBJETIVOS	PAG. 83
III.5	LA METAMORFOSIS DEL PROYECTO O EL PASO DE LA RELACIONALIDAD A LA RACIONALIDAD INSTRUMENTAL	PAG. 86
III.6	ACTORES Y SENTIDOS	PAG. 91
III.7	HABITUS Y FORMAS DE ADHESION EN APICA	PAG. 94
III.8	RELACIONES DE PODER Y SU REPRODUCCIÓN EN APICA	PAG. 100
III.9	MECANISMOS DE COORDINACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL PODER	PAG. 105
III.10	LOS FLUJOS DE PROCESOS DE TRABAJO EN APICA	PAG. 114
III.11	ANÁLISIS DEL MANEJO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS	PAG. 118

#### **CAPITULO IV**

CONCLUSIONES	PAG. 123
--------------	----------

#### **ANEXOS**

1.	PROCESOS DEL ÁREA OPERATIVA	PAG. 130
2.	ORGANIGRAMAS DE APICA	PAG. 144
3.	GRÁFICO DE VENTAS	PAG. 145
4.	LISTADO DE SOCIOS Y CAPACIDAD PRODUCTIVA POR SOCIO	PAG. 146
5.	EVOLUCIÓN COSECHAS EN LOS ÚLTIMOS 15 AÑOS	PAG. 147
6.	REUNIÓN DE DIRECTIVA	PAG. 148
7.	EL MÉTODO DE INVESTIGACION	PAG. 149

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>PAG. 153</b>
---------------------	-----------------

## **ÍNDICE DE CUADROS**

- CUADRO # 1: Evolución de la producción mundial de miel de abeja del 97 al 2001. Fuente FAO.  
Pág. 45
- CUADRO # 2: Producción y precio de la miel de abeja por país en orden descendente de volumen producido. Elaboración y fuente FAO. Datos al 18 de febrero de 2004.  
Pág. 46
- CUADRO # 3: Periodización de la Historia de APICA. Caracterizado a nivel nacional, parroquial y organizacional. PERÍODO DE CONFORMACIÓN: 80 - 86 / PERÍODO DE CRISIS E INTENTOS DE AUTONOMÍA: 86 - 90/PERIODO DE FORMALIZACIÓN: 90 - 98 / PERIODO DE ESTANCAMIENTO: 1998 - 2004  
Pág. 85, 86.
- CUADRO # 4: Identificación de actores, roles e intereses a través de los 4 periodos de APICA. PERÍODO DE CONFORMACIÓN: 80 - 86 / PERÍODO DE CRISIS E INTENTOS DE AUTONOMÍA: 86 - 90/ PERIODO DE FORMALIZACIÓN: 90 - 98 / PERIODO DE ESTANCAMIENTO: 1998 - 2004  
Pág. 91, 93.
- CUADRO # 5: Fuentes de poder y actores en APICA a través de los 4 periodos de APICA.  
Pág. 103, 105.
- CUADRO # 6: Interacción y coordinación de actividades entre los distintos procesos de APICA  
Pág. 110.
- CUADRO # 7: Graficación de la estructura de APICA en configuración empresarial.  
Pág. 114.
- CUADRO # 8: Análisis de entradas para la elaboración de productos, según la cadena de valor en APICA.  
Pág. 116.
- CUADRO # 9: Análisis de salidas de acuerdo a los macroprocesos, según la cadena de valor en APICA.  
Pág. 116.
- CUADRO # 10: Listado de préstamos obtenidos del FEPP desde el 85 hasta el presente.  
Pág. 121.

## INTRODUCCIÓN

Esta tesis trata sobre la *“Gestión de proyectos productivos comunitarios”*. Se ha seleccionado este aspecto como un área particular de análisis a la que nos aproximaremos desde las *“Teorías de las organizaciones”*.

Los proyectos productivos comunitarios se consideran una estrategia válida en la superación de la pobreza. *Un elemento importante de la actual estrategia de Desarrollo<sup>1</sup> económico y social de la región, es la transformación de las estructuras productivas con énfasis en áreas que, sin ser determinantes en el actual contexto de la globalización, contribuyen en forma precisa a resolver dos de los problemas más críticos que enfrenta la región, como son el desempleo y la pobreza.<sup>2</sup>*

Planteamientos como éste han aportado a que muchos organismos de cooperación para el Desarrollo promuevan la creación de proyectos productivos comunitarios, principalmente en las zonas rurales, dando lugar a una variedad muy heterogénea de iniciativas.

En el Ecuador diversos estudios han reconocido que aún a pesar de importantes contribuciones de las instituciones de Desarrollo al fortalecimiento organizativo en las áreas rurales, los programas, planes y proyectos han tenido escaso margen de efectividad en relación a los objetivos propuestos, incluso *se ha constatado que, por fuera de uno que otro proyecto exitoso, mientras más ONG intervienen en áreas indígenas, la pobreza no sólo que no disminuye, sino que se incrementa.<sup>3</sup>*

---

<sup>1</sup> El término DESARROLLO será referido constantemente aquí con dos acepciones. La primera: desarrollo con minúscula, se refiere al significado lingüístico de la palabra y la segunda, Desarrollo con mayúscula, para referirnos a la acción institucional de organismos locales, nacionales o internacionales con el objetivo de superar la pobreza en determinadas áreas y grupos sociales.

<sup>2</sup> PROYECTOS COMUNITARIOS - de la Comunidad Andina de Fomento, a través del Fondo para el Desarrollo Humano (FONDESHU), creado en 1995, atiende a los sectores rurales más pobres de la región, prestando apoyo financiero a iniciativas innovadoras y con alto impacto demostrativo, desarrolladas por las propias comunidades o a través de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales (ONG), fundaciones, cooperativas, asociaciones y otras entidades de la región. Este apoyo consiste en otorgar líneas de crédito, cuyas características dependerán del grado de impacto del proyecto, del nivel económico de los beneficiarios y recursos no reembolsables de cooperación técnica dirigidos a actividades de fortalecimiento institucional y de capacitación que contribuyan al éxito y sostenibilidad de los proyectos.

<sup>3</sup> Desarrollo rural y pueblos indígenas, las limitaciones de la praxis estatal y de las ONG en el caso ecuatoriano. Luciano Martínez, Revista Ecuador Debate #55, CAAP. Quito, 2002. Citado en Versiones y aversiones del desarrollo. Editado por Franklin Ramírez. Centro de Investigaciones Ciudad. Quito, 2002. Pág. 103

Uno de los principales componentes de intervención en el Desarrollo por parte de las ONG es la capacitación y asistencia técnica a los campesinos para gestionar sus proyectos productivos. Esta capacitación les provee de herramientas y tecnologías que han sido generadas -muchas veces- en contextos distintos a aquellos en los que se aplican. Por otro lado, los miembros de la comunidad -como “gestores del proyecto”- poseen una cultura que los caracteriza y condiciona. Esto, unido a la propia capacidad que tienen los actores de modificar su entorno, da lugar a formas de organización y gestión que difieren de las originalmente propuestas y cuyas particularidades nos interesa conocer a través de esta investigación.

El caso escogido para este estudio es la ***ASOCIACIÓN DE APICULTORES AUTÓNOMOS DE CACHA – APICA***, proyecto productivo de origen comunitario, situado en una parroquia indígena rural de Chimborazo, el cual, ha permanecido relativamente estable por casi 22 años. Desde 1990 tiene gestión autónoma, es decir sin mayor apoyo o ingerencia por parte de organismos externos. Las razones por las cuales se eligió este proyecto para el estudio son tres: 1) La persistencia en el tiempo, 2) su relativa autonomía y 3) la situación socioeconómica en la que se desenvuelve el proyecto.<sup>4</sup>

El interés particular en este tema surge a raíz de la experiencia de trabajo de la autora en una ONG nacional. Durante siete años, la interacción con distintos proyectos productivos en zonas de similares características a las del caso escogido, permitieron identificar ciertas limitaciones estructurales y de gestión a las que se enfrentan los participantes en dichos proyectos: su vulnerabilidad socioeconómica para enfrentar el mercado, la persistencia de prácticas tradicionales y la baja efectividad en la implementación de herramientas modernas de gestión, se mostraban como evidencias de la poca viabilidad de este tipo de proyectos.

Sin embargo, durante la maestría en *Gestión del Desarrollo* cursada en la *FLACSO* aparecieron nuevos elementos para el análisis. Estos elementos provienen principalmente

de las *Teorías de las Organizaciones*, las *Teorías Económicas de la Gestión* y la *Teoría Social*, por lo que surgió el interés de observar desde esta nueva perspectiva ***¿cómo se gestiona un proyecto productivo autosostenible? Y ¿cuáles han sido los factores determinantes de su naturaleza?***

Partimos aquí del supuesto de que para poner en marcha un proyecto productivo es necesario que exista una organización concreta y que por lo tanto la forma de gestionarlo puede ser observada desde los enfoques y las variables de las “*Teorías de las Organizaciones*”

Como se explicará en el aparte metodológico, la intención de esta investigación no es la de establecer resultados que puedan generalizarse a todos los proyectos productivos, sino más bien la de aplicar las herramientas de análisis que, en éste y en otros casos, permitan conocer la naturaleza de una organización productiva originada en el ámbito del Desarrollo y la forma en que esta organización se gestiona.

La aproximación a este análisis se hará desde un *enfoque accional*, considerando los aspectos sociológicos de las organizaciones, tratando de comprender y revelar los valores y significados que los actores sociales dan a sus acciones, las interacciones entre sí y con su contexto, apoyados en los métodos de la tradición cualitativa. También haremos un abordaje desde el *enfoque sistémico* para observar los aspectos formales y estructurales de la organización; además se utilizarán algunas herramientas de los métodos de la tradición cuantitativa para presentar ciertos aspectos medibles de la organización.

Un método que se adapta a estos objetivos de investigación es el *ESTUDIO DE CASO*, el cual permite integrar varias disciplinas y alternar el análisis desde distintas perspectivas, esto con el fin de obtener un entendimiento más profundo del caso y sus varias dimensiones.

---

<sup>4</sup> En Cacha el 98% de la población es pobre por NBI.(SIISE 2001), de los cuales el 99% son indígenas.

Este documento está conformado por cuatro capítulos que tratan de abarcar el fenómeno desde los principios y teorías pertinentes, pasando por la descripción del caso hasta las reflexiones particulares que ha provocado el análisis de la información.

En el primer capítulo se exponen las categorías de análisis, tratando de delimitar los conceptos y significados que definen el objeto de estudio, más adelante se establece un marco teórico general para la comprensión de la naturaleza y desarrollo de las organizaciones. Pero como veremos esta tarea no resulta fácil a priori, siempre existe el riesgo de no haber considerado todo el espectro, por la cantidad de teorías emergentes que pudieran seguir abonando para los enfoques en los que nos hemos centrado.

A decir de estudiosos de las *Teorías de las organizaciones*, el estado actual en el que se encuentra este campo del saber aún *no llega a constituirse en un campo orgánico de conocimientos*.<sup>5</sup>

Por lo tanto, lo que haremos será presentar algunas de las fuentes teóricas principales que han determinado los avances en el campo de estudio de las organizaciones. La primera planteada desde una posición sociológica-hermenéutica, el marco de referencia “accional” basado en la tradición comprensiva de Max Weber<sup>6</sup> y de tesis como las de Herbert Simon (1957), Michel Crozier (1987) y Alain Tourraine (1997). La segunda es el marco de referencia “sistémico”, que tiene como base el enfoque “estructuralista funcional” de las teorías de Talcot Parsons<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> Teoría de las organizaciones. David Silverman. 1975. traducción al español de Ed. Nueva Visión. Cuaderno de Investigación Social. Buenos Aires. 1970.

<sup>6</sup> Max Weber (1864-1920), quién postula que mientras la explicación se orienta a las ciencias de la naturaleza para establecer la relación de causa y efecto, la comprensión en las ciencias humanas debe revelar el sentido de una actividad o de una relación. Estas posiciones surgen principalmente a partir de la segunda mitad del siglo XX con autores recientes como Berger y Luckman (1966) acerca de cómo los actores definen la situación y la capacidad de estos para hacer valer ésta frente a otras definiciones alternativas. Schutz (1964) por su parte, basándose en las teorías de Weber, establece explicaciones en función de “tipos ideales de actores que actúan a fin de...” Finalmente Piercy Cohen (1968) distingue el enfoque “holístico” que procura explicar la acción como parte de un sistema en función de las características del todo y el enfoque “atomístico” que considera al sistema como resultado de la acción de las partes.

<sup>7</sup> Este enfoque, concibe a las organizaciones de forma análoga a un organismo vivo, dirigido a su auto preservación. También de esta concepción se derivan las implicaciones de tecnología-organización estudiadas por Joan Woodward (realizados en 1958 y 1965), que dan lugar a las teorías de “sistemicismo

Tradicionalmente, estas dos fuentes teóricas han sido consideradas como perspectivas contrarias una a la otra, pero en la actualidad, algunos estudios sobre organizaciones han logrado integrarlas. En esta investigación asumimos que estas dos perspectivas son complementarias para el análisis de las organizaciones<sup>8</sup>, por lo tanto se toman en cuenta elementos para el análisis y la comprensión, tanto de una como de otra perspectiva.

El segundo capítulo contiene una corta introducción a la apicultura. El contenido no trata de ser exhaustivo, sino de exponer una visión general de los orígenes, el desarrollo y el estado actual de esta actividad productiva.

Una segunda parte de este capítulo contiene la descripción del estudio de caso, desde su contexto, el mismo que incluye información histórica de la comunidad en la que se asienta el proyecto, su geografía y algunos datos de su población. Al final de este segundo capítulo se presenta una reseña de la historia de APICA desde sus orígenes hasta el presente, éste es un resumen del trabajo de recopilación y ordenamiento de datos en forma diacrónica, tomando como fuentes las actas de asambleas de la asociación, las entrevistas con miembros fundadores, personal de las ONG que han intervenido en el proyecto y la bibliografía disponible. Todos los resultados aquí presentados han sido construidos durante la investigación de la autora y han sido validados con los actores directamente involucrados, según el aspecto a tratarse.

El tercer capítulo contiene el análisis de los hallazgos presentados en el capítulo anterior. Este análisis se hace tomando como base los postulados teóricos propuestos en el primer capítulo. La primera entrada para el análisis se hace desde el *enfoque accional* para definir la naturaleza de la organización, sus objetivos, los tipos de adhesión de los actores, las fuentes de cambio y de poder en APICA. Para ello se hace una periodización en la que se

---

socio-técnico". Teoría de las organizaciones. Citado en David Silverman. 1975. Traducción al español de Ed. Nueva Visión. Cuaderno de Investigación Social. Buenos Aires.

<sup>8</sup> Toda perspectiva permite comprender ciertos aspectos de un problema, pero limita la comprensión de otros. "Un modo de ver, es también un modo de no ver", Poggi Gianfranco. (1965), "A main theme of

trata de caracterizar la situación del proyecto, de la comunidad y del país de acuerdo a cada fase. Una vez abordado el proyecto desde el método comprensivo sociológico se presenta el análisis desde el *método sistémico* con el que se establece la estructura de APICA, su cadena de valor y los procesos vinculados a ésta. Finalmente se hace un análisis de la situación financiera del proyecto.

Las conclusiones de esta investigación se presentan en el cuarto capítulo y se refieren a los resultados que se han obtenido mediante el análisis. Éstas han sido establecidas en estricta correspondencia con los hechos registrados en el segundo capítulo, de ninguna manera pretenden ser definitivas, tienen la influencia de la naturaleza óptica de la autora, de su capacidad comprensiva y de las circunstancias en las que se realizó la investigación, por lo tanto reflejan una manera de ver el caso y no una verdad irrefutable.

Finalmente se adjuntan como anexos la descripción de los procesos, el organigrama de APICA, gráficos de ventas, producción, listado de socios y capacidad productiva por socio. También en los anexos se adjunta una explicación sobre el método, las herramientas utilizadas y las etapas a través de las cuales se desarrolló la investigación.

Hay que aclarar que las fuentes de información para la elaboración de estos cuadros estadísticos han sido directas, muchas veces verbales, pues la organización dispone de pocos registros escritos que sirvan para estos propósitos, ventajosamente fue posible contactar a los propios actores, quienes de forma sorprendente (especialmente los socios fundadores indígenas) guardan un recuerdo muy fresco de ciertos aspectos del proceso, refiriéndose a ellos con tal facilidad que “*parece que hubiera sido ayer*” cuando comenzó esta historia.

---

*Contemporary Sociological Analysis: Its Achievements and Limitations*”. Brit. J. Sociol., 16 pp. 263-294. Este artículo de Poggi es analizado en el capítulo 10 del citado libro de D. Silverman (1975)

## CAPITULO I

### I.1 OBJETO DE ESTUDIO Y CATEGORIAS

Partiremos aquí de la concepción de que un proyecto productivo es un proceso de organización de ideas, acciones y recursos destinados a generar la capacidad de transformación y producción de bienes y/o servicios, en el que es posible distinguir en forma diacrónica las distintas etapas de su existencia (generación y análisis de ideas - ejecución o implementación - operación-abandono) y en forma sincrónica sus componentes principales.

El concepto de comunidad que interesa para esta investigación, no proviene únicamente de la perspectiva antropológica, sino también de la socioeconómica, desde la que se han hecho interesantes aportaciones, para una actualización de su definición.

Almeida<sup>9</sup>(1981) por ejemplo, sobre la base empírica de estudios existentes sobre la comunidad, llega a caracterizarla como *una forma peculiar de organización social campesina que se asienta sobre un medio ecológico difícil, en donde la utilización de recursos y la fuerza de trabajo -aspectos sustanciales para la producción y reproducción de grupos domésticos- se encuadra dentro de patrones culturales de cooperación específicos, que se han desarrollado fundamentalmente, bajo el imperativo de controlar las condiciones productivas y sociales adversas experimentadas por los campesinos indígenas de los Andes*". A decir de Luciano Martínez (2002) esta definición muestra dos elementos propios de nuestras comunidades, **las condiciones ecológicas difíciles y los patrones culturales de cooperación**.

L. Martínez (2002), basándose en estudios recientes, establece dos características que se ajustan a las condiciones de nuestras comunidades de los andes ecuatorianos: 1) asociación

---

<sup>9</sup> Citado en Economía Política de las comunidades indígenas de Luciano Martínez, Abya Yala, Quito. 2002. Pág. 22.

de familias para el uso de recursos, 2) instrumento para la solución de los problemas que enfrentan las zonas rurales. Por lo tanto las comunidades pueden definirse como asociaciones de familias que tratan de solucionar sus problemas básicos mediante prácticas sociales, formas de trabajo y relación, bajo la ingerencia de elementos culturales, religiosos o sociales que con el transcurso del tiempo y de sus niveles de integración con el mercado capitalista pueden haberse conservado o modificado. *Varios autores consideran que en las comunidades de los andes ecuatorianos predomina una lógica no mercantil que orientaría las relaciones de trabajo y en general las productivas de los campesinos.*<sup>10</sup>

Lo comunitario se define como aquello “*perteneciente o relativo a una comunidad*”, por lo tanto podemos decir que un “*Proyecto Productivo Comunitario*” es un *proceso organizativo de asignación y utilización de recursos, destinado a generar capacidades para la producción de bienes y/o servicios, dentro de una comunidad asentada en condiciones socio-económicas desfavorables -sin que necesariamente el proyecto incluya a todos los miembros de ésta-. Estos proyectos tratan de solucionar problemas básicos de sus miembros mediante prácticas de relación y de producción. Estas prácticas están influidas por elementos culturales, religiosos o sociales, provenientes tanto de la tradición como de la adaptación al contexto y de sus niveles de integración al mercado.*<sup>11</sup>

Este concepto sobre los proyectos productivos comunitarios nos lleva necesariamente a la categoría de “organización”, pues como vemos éstos surgen de, o por efectos, de un proceso organizativo, lo cual implica -cuando menos- la acción coordinada de varias personas, orientadas a un objetivo particular y en un contexto determinado.

El concepto y definición de organización va a depender en mucho del enfoque desde el cual abordamos el tema. Para la sociología, por ejemplo, la organización en cuanto formación social puede referirse a una asociación, corporación, partido político, prisión, hospital, cooperativa, etc. Ésta sólo puede ser definida en términos mínimos, es decir por los pocos

---

<sup>10</sup> Op. Cit. Pág. 46

<sup>11</sup> N de la A. basada en los conceptos y definiciones presentadas previamente.

rasgos comunes que estas formaciones tienen efectivamente. Según R. Mayntz (1972), un primer rasgo común sería el *carácter de totalidad articulada con un círculo precisable de miembros y una diferenciación interna de funciones*. En segundo lugar son *creadas de manera consciente y orientadas hacia fines y objetivos específicos* y finalmente *están configuradas racionalmente, al menos en su intención, con vistas al cumplimiento de estos fines y objetivos*.<sup>12</sup>

Desde las teorías no estándar, R. Cobbaut (2003)<sup>13</sup> plantea que una organización se caracteriza por dos elementos: 1) su conjunto de reglas (sean éstas convenciones, enunciados normativos prescriptivos o prohibitivos y no prescriptivos), 2) la entidad colectiva. Los objetivos de esta entidad, no pueden reducirse a los objetivos de sus miembros de forma individual, puesto que las organizaciones existen para alcanzar los fines que los individuos no pueden alcanzar por sí solos, esto supone –entonces- la **complementariedad de comportamientos individuales**, -es decir- que la cooperación intencional de los miembros asegura la permanencia de la organización.

Podemos continuar exponiendo aquí lo que entendemos por “*gestión*” como categoría de análisis, nótese que no hablamos aquí de “administración” o “management” como sinónimos, tal como suelen utilizarse en publicaciones especializadas para describir el proceso de; diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas interactúan a fin de lograr las metas establecidas.

El término “*administración*” en español, que puede ser asumido como la traducción literal de la palabra “*management*” en inglés, ha tenido mayor herencia como disciplina y cuerpo de conocimientos, tomando impulso desde Norteamérica, especialmente a partir de la

---

<sup>12</sup> Sociología de La organización. Renate Mayntz; 1972. Alianza Editorial. Pág. 47.

<sup>13</sup> Durante las conferencias impartidas en agosto de 2003 sobre TEORÍAS ECONÓMICAS DE LA GESTIÓN, el Prof. Cobbaut presentó las teorías No estándar o heterodoxas es decir no alineadas con la corriente principal de teorías económicas (estándar o estándar ampliadas) más difundidas y cuyos supuestos fundamentales descansan en axiomas como el del individualismo metodológico, la información completa o perfecta, la racionalidad sustantiva y la convergencia de los mercados al equilibrio.

famosa obra de Taylor titulada "*Principles of Scientific Management*"<sup>14</sup>, publicada en 1911.

Tradicionalmente el management ha consistido en la aplicación del *análisis de sistemas* a la empresa, más recientemente también este término se lo utiliza tal cual (sin traducción) en países de habla hispana para describir una nueva perspectiva o línea de pensamiento que difiere de la primera basada en la "*administración científica*" o "*escuela clásica*", al intentar incluir en el análisis organizacional, ciertos elementos ausentes en la primera perspectiva como las relaciones informales, de poder, el concepto de estrategia y otros. Sin embargo, existe en esta última perspectiva un énfasis por realizar el análisis desde la posición de los "gerentes" o los directivos de la organización, por lo que se le atribuye a este enfoque un carácter prescriptivo ("*one best way*") antes que descriptivo-analítico.

El término gestión -en cambio- tiene origen europeo. Ha sido utilizado con mayor intensidad en Francia, además nació con la ciencia de la administración pública. Charles-Jean Bonnin<sup>15</sup> la usó en 1812, cuando refirió la ejecución de las leyes, como un asunto necesario a la "gestión de los asuntos públicos" (*gestion des affaires publiques*). En español dicho vocablo ha sido usado como sinónimo de administración o más generalmente como una parte de ésta, en el sentido de la aplicación de los principios de la administración, de modo que el gestor es un procesador, un realizador de acciones. En algunos ámbitos la gestión se concibe como la expresión que apunta exclusivamente al funcionamiento de la administración y tiene un matiz de actividad secundaria o subordinada.<sup>16</sup>

A pesar de estas aplicaciones originarias, el término se está abriendo paso en el mundo empresarial y organizativo privado. Desde la década de los ochenta, "*gestión*" -como concepto emergente- comenzó a ser usado incluso como antónimo de administración porque integraba en su campo de estudio, además del ámbito interno de la organización (en

---

<sup>14</sup> La versión en español es "FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA"

<sup>15</sup> BONNIN (Charles-Jean), Principes d'Administration Publique, Paris. Chez Renaudiere, Imprimeur-Libraire, 1812, tres tomos, tomo I, Pág. 91.

sus aspectos formales e informales), consideraciones de tipo sociológico-accional y de contingencia-estrategia, ampliándose así el campo de actuación del “gestor” dentro y fuera de la organización,

A lo largo de este estudio, *gestión* se referirá a un campo síntesis de conocimientos (economía, sociología, psicología, derecho, etc.) que provee un conjunto de herramientas para ordenar las acciones que ha de llevar a cabo un grupo social determinado, para la consecución de sus fines. Este conjunto de conocimientos busca la flexibilidad situacional combinando métodos comprensivos y prescriptivos, que permitan agregar valor a cada proceso (conjunto de acciones organizadas) y asignar adecuadamente los recursos (siempre escasos).

Se ha planteado aquí como pregunta central del estudio el interés de conocer la forma cómo se gestiona un proyecto productivo autosostenible, por lo que es necesario definir el concepto de autosostenibilidad en el ámbito de los proyectos productivos. Éste se refiere a dos criterios:

Económico - operativo: es la capacidad organizacional para satisfacer objetivos presentes sin comprometer su capacidad de alcanzar objetivos futuros.

Financiero: es la capacidad de la organización para cubrir tanto los costos directos de operación como los costos financieros y mantener el valor real de la cartera, cuando el retorno al capital, es igual o mayor al costo de oportunidad de los fondos en el mercado.

Nótese que aquí hemos hablado de sostenibilidad y no de “rentabilidad”, “éxito” o de “maximización de utilidades”. Los factores de sostenibilidad de un proyecto productivo no se refieren únicamente al ámbito financiero, sino también al económico y al operativo, no solamente a los resultados obtenidos, sino también a las capacidades disponibles en la organización para enfrentar los desafíos presentes y futuros.

---

<sup>16</sup> Introducción al Management: un Nuevo Enfoque de la Administración Pública, Paramés Montenegro Carlos, Madrid. Escuela Nacional de Administración Pública, 1974, Pág. 66.

## I.2 APROXIMACIONES TEÓRICAS

Partimos del supuesto de que para poner un proyecto productivo en marcha es necesaria la conformación de **una organización** y que por lo tanto la forma de gestión de dicho proyecto puede ser analizada desde los enfoques y las variables propuestos por las “*Teorías de las Organizaciones*”.

Un interesante texto de recomendaciones para la elección de las teorías pertinentes al tema de estudio, menciona que es necesario dar mayor énfasis a lo más cercano (lo regional, lo nacional, lo latinoamericano) ya que comparte más nuestra cultura e idiosincrasia. También aduce que la exclusiva referencia a las teorías extranjeras podría distorsionar la comprensión de la realidad propia, constriñendo los nuevos hallazgos de la investigación en moldes viejos e imposibilitando así la emergencia de enfoques originales e innovadores.

Consciente de esta recomendación, cabe indicar que entre las teorías disponibles para el análisis organizacional y de gestión, no se encontraron aportes que cumplieran con ella; las teorías más difundidas sobre el tema provienen de Norteamérica y Europa, y entre éstas, se ha hecho la elección de aquellas que podrían aplicarse para la sustentación del estudio. En la definición del contexto, y en la descripción del caso, se ha tratado de caracterizar la realidad de la mejor forma posible, para que en el análisis, esa realidad, guarde sus diferencias y características sustanciales, en este intento se ha usado la literatura disponible sobre la historia y la situación actual de las comunidades rurales en la región andina, producida por importantes investigadores ecuatorianos, muy cercanos a esa realidad, además del trabajo de investigación “*Estudio intercultural de Filosofía Andina*”, de Josef Estermann (1998) .

Históricamente sería interesante observar el proceso de formación y transformación de las organizaciones en el tiempo, pero esto no es posible hacerlo documentadamente, pues no existe una historia que abarque a todas las organizaciones, se trata de un proceso discontinuo y particular (es decir no universal), según la cultura y la sociedad en la que han

existido. “*La creación progresiva de organizaciones y su desarrollo es un proceso que descansa sobre numerosos presupuestos especiales y que sólo llega a manifestarse bajo condiciones muy determinadas, como las que experimentamos en la sociedad industrial moderna*”<sup>17</sup>

El interés por el estudio de las organizaciones, ha recibido el aporte de varias ciencias y disciplinas como la sociología, la economía, la psicología, la administración, las mismas que buscando explicaciones para el fenómeno organizacional han generado teorías, muchas de ellas con prescripciones de métodos y herramientas para la conducción de organizaciones.

La evolución de estas teorías se entiende en términos de cómo las personas han resuelto las cuestiones relativas a la organización en momentos concretos y con objetivos específicos a través de la historia. Las teorías de las organizaciones son la respuesta sociológica a la necesidad de conocer y entender a la organización como formación social específica que desencadena comportamientos colectivos que se configuran entre la cooperación y el conflicto.

Actualmente la división principal para el análisis parte de la misma división de las ciencias sociales entre dos planteamientos epistemológicos: el sistema y el actor.

La tarea de establecer un marco teórico general para la comprensión de la naturaleza y el desarrollo de las organizaciones es harto compleja, a decir de estudiosos en este tema, el estado actual en el que se encuentra este campo del saber *no llega a constituirse en un campo orgánico de conocimientos*. Por lo tanto resulta útil resumir aquí algunos de los aspectos más significativos de los avances que presenta el estudio de las organizaciones:

- a) El análisis de las organizaciones comienza en las primeras décadas del siglo XX para responder a las interrogantes planteadas por los cargos directivos. Había

---

<sup>17</sup> Renate Mayntz; Sociología de La organización. 1972. Alianza Editorial. Pág. 25.

entonces una preocupación principal por lo prescriptivo, tratando de ofrecer “soluciones eficaces” más que por la comprensión misma de los fenómenos. Sin embargo en la actualidad se puede ver que se ha incorporado una amplia gama de disciplinas y de esquemas conceptuales encaminados a la comprensión, los que han logrado respuestas más significativas.

- b) La visión inicial tendía a ser unilateral, concentrando la atención del estudio en un solo aspecto de la organización y dejando de lado otros, actualmente se puede ver que se ha puesto de manifiesto la interrelación existente entre diversos factores, dando lugar a un espectro más amplio en el campo de estudio.
- c) Esta ampliación del campo de interés, ha llevado a considerar la relación indisoluble entre la organización y su contexto.
- d) Los estudios comenzaron específicamente sobre la base de las organizaciones industriales. A medida que se han desarrollado conceptos y métodos de estudio más elaborados se han ido incorporando al análisis nuevos tipos o formas de organización.<sup>18</sup>

Las fuentes teóricas principales para estos avances en el campo de estudio de las organizaciones son dos: Una corriente conceptual de tendencia positivista y con gran influencia en el análisis de las organizaciones es el marco de referencia *sistémico*, basado en el enfoque *estructuralista funcional* de Talcot Parsons y en las primeras teorías de la administración científica. Por otro lado -y como alternativa planteada desde una posición más sociológica/hermenéutica- surge el marco de referencia “accional” basado en los planteamientos comprensivos de Max Weber (1922) y tesis como las de Herbert Simon (1957), Michel Crozier (1987) y Alain Tourraine (1997) . El orden en el que se han

---

<sup>18</sup> Teoría de las organizaciones. David Silverman. 1975. Traducción al español de Ed. Nueva Visión. Cuaderno de Investigación Social. Buenos Aires.

presentado los dos enfoques, responde a cómo éstos aparecieron históricamente, mas no a una priorización para el análisis.

La visión sistémica se sustenta sobre varios supuestos, uno de ellos es aquel que asume que las organizaciones están constituidas por partes interdependientes, valiéndose de los recursos interdisciplinarios de la teoría general de los sistemas y del estructuralismo funcional sociológico, analiza las necesidades para la supervivencia y adaptación del sistema y *al especificar los mecanismos de autorregulación destinados a satisfacer dichas necesidades se le atribuye al sistema una capacidad de conducta.*<sup>19</sup>

*El sistema implica una perspectiva externa que contempla la sociedad [y las organizaciones] desde la perspectiva del observador, de alguien no implicado*<sup>20</sup>. Esta visión tiende a otorgar a un *constructo social*<sup>21</sup> la facultad de pensamiento y acción, lo que según J. Habermas (1987) sería una “*reificación*”<sup>22</sup>, **atribuyéndole al sistema acciones intencionales para su supervivencia.**

Para rebasar este problema han surgido varios autores que incluyen en su análisis el enfoque “accional”, atendiendo a la naturaleza y las estructuras de significados predominantes, el sistema de roles asociados a esas estructuras, la pauta característica del compromiso y la capacidad de los actores para imponer su definición de la situación. La

---

<sup>19</sup> Op. Cit. David Silverman. 1975. Pág. 13

<sup>20</sup> J. Habermas, 1987, Pág. 117, Habermas va combinando dialécticamente las tradiciones de las ciencias sociales y sus características; en este caso se ha dicho repetidamente que Marx y Weber teorizaron desde el punto de vista del actor que vive en la sociedad, desde dentro de la sociedad, mientras que Durkheim lo hizo desde la perspectiva del observador externo a la sociedad estudiada. Citado por Ritzer, Pág. 508.

<sup>21</sup> Michel Crozier y Erhard Friedberg, en su libro “*El actor y el sistema*”, Alianza Ed. Mexicana, México DF, 1987, señalan que la acción colectiva no es un fenómeno natural, sino un *constructo social* que se establece como solución específica que se estructura por actores relativamente autónomos con sus recursos y capacidades particulares para resolver los problemas que plantea la acción conjunta y de manera fundamental para coordinar las acciones de cooperación con miras a cumplir objetivos comunes, aunque de orientación divergente, por ello los constructores, en tanto soluciones instrumentales para un objetivo, son también *restricciones* para la acción y siempre son soluciones *contingentes*, es decir ampliamente indeterminadas y por lo tanto arbitrarias.

<sup>22</sup> La reificación es la aprehensión de fenómenos humanos como si fueran cosas en términos no humanos o probablemente supra-humanos. Como si los productos de la actividad humana fueran distintos de los productos humanos, como hechos de la naturaleza, como resultados de leyes cósmicas o manifestaciones de una voluntad superior, un mundo deificado es por definición un mundo deshumanizado. Resumen de Antonio Mondaca Rivas del texto: “LA CONSTRUCCION SOCIAL DE LA REALIDAD” DE PETER L. BERGER, THOMAS LUCKMANN. Buenos Aires. Amorrortu, 1976. Citado

reproducción constante de la organización se considera, pues, como un resultado de las acciones realizadas por los miembros para mantener sus estructuras simbólicas. Se contempla esta reproducción desde su perspectiva (la de los actores).<sup>23</sup>

Como ya se ha señalado, estas dos fuentes teóricas reflejan un debate actual de las ciencias sociales, entre lo estructural y lo accional, entre lo macro y lo micro, entre los actores y el sistema, entre postular que “*la sociedad hace al hombre*” (enfoque sistémico) o que “*el hombre hace a la sociedad*” (enfoque accional).

Sobre la base de estudios recientes que buscan integrar estos dos enfoques<sup>24</sup>, se considera aquí que estas dos perspectivas son complementarias para el análisis de las organizaciones, cada una presenta elementos de análisis válidos para comprender la realidad organizacional, sin embargo este intento de integrarlas presenta la dificultad de “los puentes” que el análisis deberá tender entre las dos perspectivas, tratando de superar las limitaciones de una al integrar el enfoque de la otra.

Para la descripción de la naturaleza de las organizaciones, la influencia de los objetivos en la estructura, el sentido de adhesión y las relaciones de los actores, partiremos de las *Teorías de las organizaciones* con el enfoque accional. Para completar el análisis expondremos la teoría de las “configuraciones” para observar y establecer la estructura de la organización en nuestro estudio de caso, los procesos y la cadena de valor.

### **I.3 ENFOQUE ACCIONAL**

#### **Naturaleza y origen de las organizaciones**

Varios autores enmarcados dentro del enfoque accional, coinciden en que el desarrollo de las organizaciones no puede verse aislado de su contexto, pues hay una relación entre estos

---

<sup>23</sup> Op. Cit. Integración social (mundos de la vida) e integración del "sistema". Tras analizar el mundo de la vida y el sistema, Habermas concluye: "El problema fundamental de la teoría social es el modo de conectar satisfactoriamente las dos estrategias conceptuales que entrañan las ideas de "sistema" y "Mundo de la vida". Habermas denomina esas dos estrategias conceptuales como "la perspectiva de la integración social" y la "perspectiva de la integración del sistema".

dos elementos constitutivos de la sociedad que es recíproca y continua, si bien las organizaciones en tanto grupos distintivos dentro de una sociedad aparecen con los cambios que trajo la modernidad, su desarrollo y sus características en cada etapa de ese desarrollo no constituyen un proceso histórico universal, es más bien un fenómeno que descansa sobre numerosos presupuestos particulares y que llega a manifestarse bajo determinadas condiciones, así tenemos por ejemplo organizaciones propias de la sociedad industrial o de la era de la información, organizaciones propias de la cultura occidental o de la cultura japonesa, organizaciones propias de regímenes democráticos o totalitarios.

Muchos autores han tratado de establecer una definición de *organización* desde distintas perspectivas<sup>25</sup>, en este estudio tomaremos como referencia la definición de *organización* que establece R. Mayntz (1972), la misma que surge después de analizar la evolución histórica de varios tipos de organizaciones. Esta autora define a la *organización* como una formación social independiente y orientada hacia fines específicos que se distingue por una estructura diferenciada horizontal y verticalmente, representa un sistema de roles individuales asignados, que no están ligados personalmente a los miembros concretos que la integran en un momento determinado. Una característica decisiva de estas formaciones es su racionalidad, esto se refiere a la manera cómo la organización persigue su objetivo.

Desde el enfoque accional resulta necesario preguntarse quiénes, con qué fines y en qué definición de la situación llegaron a conformar la organización, cómo se relaciona la pauta de expectativas y el tipo de autoridad legitimada dentro de una organización específica, con

---

<sup>24</sup> Un modele de diagnostic-intervention dans les organisations. Anne Larsimont y Gerard Warnotte. Centro de investigación y gestión de personal. Universidad Católica de Lovaina. 1995

<sup>25</sup> Por ejemplo; para Para Niklas Luhmann, "*organización es la realización de la autoridad o de la producción*". Organización y Decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo. Universidad Iberoamericana . Anthropos. 1978.Pág.3 - Para T. Parsons una "*organización es un sistema socialorganizado para la obtención de un tipo particular de metas*".- Una aproximación sociológica a la Teoría de las Organizaciones. Citado en Free Press 1964.-Para Scott y Etzioni, organización se define como unidades sociales, colectividad o agrupaciones humanas constituidas o reconstituidas para alcanzar objetivos específicos, con límites relativamente identificables, orden normativo, rangos de autoridad, sistema de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados". Esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionados con un conjunto de objetivos. mencionado por Richard Hall. Libro: Organizaciones: estructura y procesos (Pág. 33) Editorial Prentice Hall. Tercera edición. 1983.

el caudal de conocimientos característicos de la sociedad y con las “*constelaciones finitas*”<sup>26</sup> de significados de los fundadores.

Crozier (1987), por su parte, sugiere ver las organizaciones no como una circunstancia natural, sino como un problema por explicar, tratando de elaborar un modo de razonamiento que permita analizar y comprender las dificultades de la acción colectiva que debe definirse entre la cooperación y el conflicto de intereses divergentes. Advierte que antes de hacer una crítica o de plantear recomendaciones para la acción colectiva en una organización (en tanto *constructo humano*) es importante conocer la lógica y la racionalidad propias, preguntándonos cuáles son los problemas que se intentó resolver a través de ellas y cuáles son las dificultades y restricciones que de ello se derivan, un análisis desde esta perspectiva, puede llevarnos a identificar y comprender cómo se generan ciertos *efectos contraintuitivos*<sup>27</sup> que a decir del autor, caracterizan a los asuntos humanos.

---

<sup>26</sup> Este término se refiere al conjunto de orientaciones y actitudes valorativas que gobiernan la naturaleza del compromiso en cada relación social particular, las cuales no constituyen por sí mismas parte fundamental del objetivo de la organización, pero que en ciertas circunstancias pueden influir sobre el objetivo y sobre el comportamiento en la organización. Cuando se crean las organizaciones, sus estructuras de significación reflejan las que por lo general prevalecen respecto de roles análogos en la sociedad global

<sup>27</sup> Los primeros análisis de los efectos contraintuitivos y el término en sí se deben a J. Forrester, *Urban Dynamics*, Cambridge, Mass, MIT Press, 1970. Pero después de todo no son más que el redescubrimiento con otro nombre de esas consecuencias inesperadas de la acción de las que Robert K. Merton habla desde 1936 en su célebre artículo “The unanticipated Consequences of Purposive Social Action- *American Sociological Review*, Vol. I. 1936. Pág. 894-904. Citado en Michel Crozier y Erhard Friedberg, en su libro “El actor y el sistema” Alianza Ed. Mexicana. México DF. 1987

## Objetivos de las organizaciones

Hemos dicho aquí, que una característica diferencial de las organizaciones es que están dirigidas o fueron creadas con un fin u objetivo específico, el objetivo de una organización ofrece el mejor punto de partida para el análisis de la misma<sup>28</sup> ya que es un determinante del acontecer en la propia organización. Como objetivo, debe considerarse lo que realmente guía las decisiones, acciones y procesos que la llevan hacia un fin específico y no necesariamente aquello que reza en sus estatutos. Pero, las organizaciones no mantienen los mismos objetivos a lo largo de su existencia, el cambio en los objetivos puede darse por varias causas en las organizaciones:

Cuando una organización ya ha alcanzado su objetivo (que pudo haberse establecido para una sola vez, por ejemplo alcanzar el derecho al voto para las mujeres), se puede buscar una nueva fuente de significación para su continuidad y por lo tanto plantearse un nuevo objetivo.

Otra causa que puede llevar a un cambio en el objetivo, puede ser la influencia personal de sus miembros, sobre todos de aquellos en posiciones de poder.

Aunque el objetivo establecido para una organización, no necesita coincidir con la idea (de objetivo) que tienen los distintos tipos de miembros, es a raíz de tal objetivo que se crea el conjunto de normas directrices dentro de una organización. Estas normas pueden ser generales o estar establecidas de manera más concreta; mientras más generales sean las normas, mayor es la influencia de la personalidad del actor en la toma de decisiones, así entonces, los directores de las organizaciones pueden terminar estableciendo objetivos particulares que redefinen las normas y orientaciones de los rangos subsiguientes.

La tercera causa, es el cambio en las condiciones sociales. Si bien la preservación de los objetivos es una tarea imperante en la organización, la rigidez de aferrarse a él en circunstancias que no permiten la actuación puede conducir a la decadencia o al hundimiento de la organización.

---

<sup>28</sup> Op. Cit R. Mayntz 1972

La última causa para el cambio de objetivos que citaremos aquí es el “*clima o constelación de valores*” de los miembros. Sus actitudes valorativas no determinan lo que ha de hacerse pero sí el cómo ha de hacerse y cuando este clima prospera en oposición a los objetivos originales de la organización, pueden surgir graves conflictos que terminan reorientándolos.

### **Actores en las organizaciones**

El análisis de este punto comienza por observar a los grupos e individuos involucrados, tratando de establecer sus lógicas de acción.

Las teorías funcionalistas basadas en “*el sistema social*”<sup>29</sup> observan al individuo *como parte de un sistema, allí, realiza determinadas acciones para cumplir con la función que le ha sido asignada, su comportamiento resulta como efecto de causas ambientales externas*, por lo que a mayor control sobre el ambiente, mayor control sobre el comportamiento y el cumplimiento de la función del individuo.<sup>30</sup>

Cuando hablamos de actores estamos haciendo una opción por la perspectiva accional en la que el sujeto<sup>31</sup> está conciente de su naturaleza y de su rol en el contexto. Siguiendo a A. Touraine (1993) sujeto *no es [solamente] aquel que actúa conforme al lugar que ocupa en la organización social, sino el que modifica el entorno material y sobre todo social en el que está colocado, al transformar la división del trabajo, los modos de decisión, las relaciones de dominación y las orientaciones culturales. Sujeto y actor son nociones inseparables. Resisten en conjunto al individualismo que [privilegia] la lógica del sistema*

---

<sup>29</sup> Citado en David Silvermann, 1975. Pág. 76.

<sup>30</sup> El resumen es N. de la A.

<sup>31</sup> ...*el paso del ello al yo*. Basándose en la tesis de S. Freud (1914), Alain Touraine, 1993, explica en su libro “Crítica de la Modernidad”, las diferencias entre individuo, sujeto y actor: “...La modernidad ha querido sustituir la sumisión [del hombre] al mundo por la integración social. Tenía [ahora] que cumplir su rol de trabajador, soldado, progenitor, ciudadano...convertirse en agente de un obra colectiva... La modernidad triunfa cuando en vez de que el hombre esté en la naturaleza reconoce a la naturaleza está en él; el individuo solo es la unidad particular en que se mezclan la vida y el pensamiento, la experiencia y la conciencia, el sujeto es el paso del ello al yo, el control ejercido sobre lo vivido para que tenga un sentido personal para que el individuo se transforme en actor que se inserta en unas relaciones sociales, transformándolas pero sin identificarse nunca completamente con un grupo.

*sobre la del actor, [reduciéndolo] a la búsqueda racional, por tanto calculable y previsible de su interés.*<sup>32</sup>

Al revisar los elementos para el análisis de los objetivos y las situaciones de cambio de estos objetivos, hemos hecho referencia constante al comportamiento, los significados y los valores de los miembros de la organización, poniendo énfasis en la capacidad que tienen los actores de influir a la vez que son influidos por la realidad de la organización.

La actitud de un miembro potencial frente al objetivo de la organización, dependerá de la manera cómo éste ha sido reclutado, de los motivos para su ingreso y para su permanencia dentro de la organización:

- *Se puede estar de acuerdo con los objetivos de la organización por considerarlos un valor en sí mismo, lo que genera un compromiso moral, una adhesión voluntaria*
- *Puede admitirse por coincidir con el propio interés, por lo que se genera un compromiso de tipo instrumental. Adhesión voluntaria.*
- *Puede ser indiferente a los objetivos, por lo que hay ausencia de compromiso. Adhesión circunstancial.*
- *Puede rechazarse el objetivo, por lo que en lugar de compromiso se da una relación de alienación y la adhesión es coercitiva.*<sup>33</sup>

Una actitud positiva por parte de los actores respecto al objetivo de la organización, es determinante para un comportamiento adecuado al rol que le corresponda, así, aquello que sirve a la organización y a su objetivo, a través de la identificación normativa, puede convertirse en una necesidad personal para el individuo.

Por otra parte, la falta de claridad en los objetivos y la consecuente baja normativa dentro de la organización, pueden generar un efecto de *selección adversa*<sup>34</sup> de individuos que resulten contrarios a los intereses de la organización.<sup>35</sup>

---

<sup>32</sup> Op. Cit.

<sup>33</sup> Sociología de La organización. Renate Mayntz; 1972 Alianza Editorial. Pág. 157-161.

<sup>34</sup> Este concepto proviene de la "Economía de la Empresa", desde la "Teoría de la Agencia", este cuerpo básico de teorías acude al concepto de contrato para explicar las relaciones económicas e incluso sociales.

La naturaleza de la adhesión de los actores al sistema de normas vigente, se define de acuerdo a las orientaciones que ellos llevan a la situación y a la experiencia subsiguiente en la situación misma. La definición que los actores hacen de su situación, es una “*característica emergente*” continuamente modificada por esa experiencia, a medida que actúan; validan, niegan o crean nuevas “*definiciones prevalecientes de la situación*”<sup>36</sup>

Cuando la concepción subjetiva de su definición de la situación se expresa en la acción, es posible hablar de *tácticas o de estrategias* de los actores, al observar esto, se aprehende la *naturaleza intencional de la acción social*.<sup>37</sup>

Puede decirse que un actor emplea una estrategia, cuando actúa regularmente de acuerdo con una idea establecida, respecto a las probabilidades para producir una respuesta en otros actores, a la expectativa de que esa respuesta resulte favorable a algunos de los intereses o fines que persigue. Estas estrategias pueden ser *defensivas o agresivas*, dependiendo de la situación en la que se encuentra el actor y de la interpretación que éste hace de ella.<sup>38</sup>

En este estudio se asume el supuesto de H. Simon (1957), de que las personas no son maximizadoras de utilidades como lo plantea la idea del *Homo economicus* en las teorías económicas clásicas, este autor plantea una idea más realista, la de una *racionalidad limitada*, por la cual se busca satisfacer, antes que optimizar. Así Crozier traslada esta idea,

---

En un contrato existen el titular, que contrata los servicios, y el agente que los provee. Con frecuencia se basan en las premisas que caracterizan a los costes de transacción (racionalidad e información limitada, egoísmo y oportunismo), sus tópicos de estudio son el del Riesgo Moral (riesgo de incumplimiento del contrato por falta de observabilidad) y de Selección Adversa o desfavorable (a causa de los límites de información y del oportunismo, siempre se llega a contratos no óptimos). Esta teoría de alguna manera queda encuadrada en el área jurídica o contractual de la empresa, sin embargo algunos autores como el politólogo Manuel Escudero, del PSOE (Partido Socialista Obrero Español), han trasladado este concepto ampliando su aplicación a otros tipos de organizaciones (no sólo económicas o empresariales), especialmente en organizaciones de tipo político, para explicar los efectos que tiene en el comportamiento de los miembros, la baja normatividad para el reclutamiento. Anteriormente, R. Mayntz(1972) ya se refiere a este fenómeno como la tendencia que desarrollan los potenciales miembros a la “*auto selección*”. Cuando un determinado tipo de miembros potenciales se esfuerza por ingresar en una organización con preferencia a otro tipo de miembros. En todo caso su explicación termina advirtiendo que esta tendencia puede resultar peligrosa para la organización cuando el tipo de miembros atraídos buscan satisfacer intereses personales por sobre los organizacionales.

<sup>35</sup> Op. Cit.

<sup>36</sup> Teoría de las organizaciones. David Silverman. 1975. Traducción al español de ED. Nueva Visión. Cuaderno de Investigación Social. Buenos Aires. Pág. 247-249

<sup>37</sup> Op. Cit. David Silverman. 1975. Pág.233

<sup>38</sup> Op. Cit. David Silverman. 1975. Pág.235

al campo de las organizaciones, y define que la forma cómo se estructuran las organizaciones, son *soluciones específicas*, exponiendo, que dichas soluciones no son ni las únicas ni las mejores, son siempre *soluciones contingentes*. En esta línea, Olivier Favreau (1983) desde la “*Teoría de las convenciones*”<sup>39</sup> aporta con el reconocimiento de que existen asimetrías en la información de los actores, por lo que aquellos que disponen de mayor información tenderán a desarrollar comportamientos oportunistas. Esto nos remite al uso por parte de los actores de *estrategias*, que les permiten obtener ventajas. Mas, para que una organización pueda alcanzar sus metas, es necesario que sus miembros desarrollen comportamientos cooperativos, por lo tanto las acciones que emprenderán los actores serán una mezcla de comportamientos oportunistas y cooperativos, dependiendo de su definición de la situación, de las estrategias que estén en capacidad de usar y de la relación de fuerzas.

### **Cambio en las organizaciones**

El cambio organizacional para Crozier (1987), es un proceso de creación colectiva a través del cual, los miembros de una colectividad *aprenden juntos*, es decir *inventan y determinan nuevas formas de jugar el juego social de la cooperación y del conflicto, adquieren la capacidad cognoscitiva, de relación, y organizativa correspondiente*. Es un proceso de nuevas definiciones que permite establecer nuevos constructos de acción colectiva que expresan una nueva estructuración de los campos.

El cambio organizacional también puede entenderse como *una modificación en las reglas de juego o de la adhesión de los actores a las mismas*<sup>40</sup>; ambos procesos están relacionados: si la adhesión se debilita suficientemente, las reglas cambian o si las reglas cambian, la adhesión deberá ser redefinida. Estas fuentes de cambio, pueden ubicarse

---

<sup>39</sup> A partir de la teoría económica ortodoxa- la economía de las convenciones es la prosecución del programa de investigación tradicional del individualismo metodológico en economía (es decir, la cuestión de la coordinación de las actividades económicas)pero con una hipótesis de racionalidad limitada. De acuerdo con la segunda entrada -a partir de ciencias sociales diferentes de la economía política- la economía de las convenciones es la prosecución del programa de investigación tradicional de la filosofía política o de la sociología básica (es decir, la cuestión de la cooperación entre dos sujetos dotados de razón) pero con el acento sobre la "comprensión" de las acciones, los textos y los objetos, de acuerdo con la "orientación interpretativa" de las ciencias sociales. Tomado de Olivier Favreau. De la Teoría de la regulación y la Economía de las Convenciones – elementos para la discusión. Mayo de 1983. Ponencia # 47.

<sup>35</sup> Op. Cit. . David Silverman. 1975. Pág. 193

externamente, internamente y en el medio de la organización (es decir como emergente de la interacción entre actores internos y contexto). Estos cambios no sólo se refieren a la relación con las presiones del ambiente externo (tecnológicos, sociales, económicos, etc.) y la estructura organizacional, sino que se regirá por las definiciones de la situación que empleen los participantes. El carácter físico del medio no hace más que poner límites, pero dentro de éstos es posible interpretar al ambiente de muy distintas maneras. Es probable que la reacción de los miembros de diferentes organizaciones ante una misma situación sea muy distinta.

El enfoque accional logra explicar el cambio a partir de la interacción de los actores, pues la acción que ocurre confirma ciertas expectativas de los actores y refuta otras. También involucra la obtención de ciertos fines, al tiempo que define que otras metas son imposibles de lograr. Los actores finalmente reorientarán sus acciones a la luz de la nueva situación; su interacción tendrá efecto sobre el caudal de conocimientos de la organización.

Para el análisis del cambio, es necesario considerar el desarrollo de la organización desde sus inicios. Un registro de los cambios puede observarse en las modificaciones de las normas, las mismas que reflejarán la forma en que los actores llegaron a una nueva definición de la situación, ésta puede ser impuesta por el contexto y en ese caso, el cambio será reactivo o puede ser definida intencionalmente por un grupo con poder de decisión, lo que determina un cambio planificado.

Mientras menos estandarizados están los roles dentro de la organización, mayor impacto tendrán sobre ésta los cambios en los roles y adhesiones de los actores. La presencia de nuevos actores, la ausencia de los anteriores o el cambio en las expectativas de los miembros pueden suscitar cambios en el sistema de roles, en los compromisos, en la definición de la situación, en las acciones y en las consecuencias intencionales y/o no intencionales.

Con esta última proposición volvemos al dilema de los *efectos contraintuitivos*. Para Crozier, este dilema se sitúa en los *medios* que los actores utilizan, es decir la “*mediación*”

*ineluctable” entre los fines que se persiguen por un lado y los medios humanos que se deben emplear para alcanzarlos. En esa mediación residen los constructos de la acción colectiva y la estructuración de los campos que estos instituyen.*<sup>41</sup>

### **Poder en las organizaciones**

Un importante aspecto del análisis organizacional es la consideración de las relaciones de poder que se establecen entre los actores. Para Crozier y Friedberg (1987) el poder es *una dimensión irreductible e inevitable, tanto del instituyente como del instituido y tanto del movimiento como de la estabilidad resultante de la acción social.*<sup>42</sup>

El poder suele conceptuarse como un atributo o propiedad que opone a los actores que lo poseen contra los que no lo poseen -y viceversa- casi siempre *se lo identifica con la autoridad, con el estado y el orden establecido, pero no siempre se lo enfoca desde su dinámica contradictoria...*esquivando así, el análisis de su dimensión *movilizadora y estabilizadora.*<sup>43</sup>

En el contexto organizacional, una forma de ejercicio del poder es la toma de decisiones, desde posiciones científicas se han establecido modernos “modelos” para *objetivar* la toma de decisiones, éstos se han desarrollado como analogías de sistemas termodinámicos, orgánicos, biológicos, cibernéticos, estos modelos no llegan a considerar *una dimensión fundamental de los sistemas humanos ,nos referimos aquí a su carácter político y por lo tanto su aspecto relacional.*<sup>44</sup>

Pero el poder no son sólo aquellas atribuciones que detenta la autoridad, en la estructura formal, o la apropiación de los medios para la realización de la acción, en el fondo el poder es el resultado siempre contingente de la movilización de los actores de las *fuentes de incertidumbre* que ellos controlan, dentro de la estructura informal, *por lo tanto puede ser visto como un recurso*, como algo que se posee para usar en favor de determinados intereses. Crozier y Erhard (1987) afirman que la racionalidad del actor se define en cuanto

---

<sup>41</sup> Michel Crozier y Erhard Friedberg, “El actor y el sistema” Alianza Ed. Mexicana. México DF. 1987. Pág. 159

<sup>42</sup> Op. Cit. Pág. 163-165

<sup>43</sup> Op. Cit. Pág. 163.

<sup>44</sup> Op. Cit. Pág. 164.

a oportunidades de obtener recursos disponibles para acrecentar su libertad por sobre la de los demás actores. Ahí se centra la búsqueda del poder. La posibilidad de controlar, en determinado momento y en cierto grado, la incertidumbre, se convierte en fuente de poder. Son cuatro las áreas de incertidumbre que pueden ser utilizadas como fuentes de poder: maestría de una habilidad y especialización; relación de la organización con sus diversos contextos; control de la comunicación e información; la existencia de reglas organizativas generales

En una organización hay varias dimensiones en las que se ejercita y se disputa del poder, tienen que ver con la autoridad, con el control, las capacidades y la cultura:

- *Autoridad personal.* Es la que se ejercita mediante el liderazgo y se relaciona con las características y aptitudes individuales que permiten que a determinados directivos se les obedezca, respete y se acepten sus criterios, mediante el uso de solicitudes, persuasiones o sugerencias, más que por el ejercicio del poder y de la autoridad legal.
- *Autoridad legal.* En las organizaciones se la reconoce como de tipo burocrático, asociado a la posición dentro de la estructura. Ésta suele definirse en términos de derechos y obligaciones, creando un campo de influencia dentro del cual se puede operar legítimamente con el apoyo de formal de los demás. El uso de la estructura, leyes y reglamentos de las organizaciones, constituyen instrumentos racionales para el desempeño de tareas auxiliares.
- *Control de los recursos escasos.* Si el recurso es escaso y alguien depende de su disponibilidad, entonces esto puede ser traducido a poder. La escasez y la dependencia son las claves de los recursos del poder.
- *Control, premisas y proceso de toma de decisiones.* La habilidad para influir en los procesos de toma de decisiones, el vocabulario, estructuras de comunicación, creencias, actitudes, normas, procedimientos y controles discretos que ejercen una

influencia fundamental en los resultados de las decisiones. Estos factores configuran las premisas de la decisión, trazando nuestro modo de pensar y actuar. El control en la toma de decisiones se observa en la capacidad de estructurar la atención en los asuntos de manera que defina la realidad del proceso de toma de decisiones.

- *Control del conocimiento y de la información.* Controlando ambos recursos claves se puede influir sistemáticamente en la definición de la situación de la organización y así crear modelos de dependencia.
- *Control de jurisdicciones.* La noción de jurisdicción alude a la relación entre los distintos elementos de una organización, así podemos hablar de límites entre distintos grupos de trabajo o departamentos o entre la organización y su entorno.
- *Capacidad para hacer frente a la incertidumbre.* Es la habilidad de enfrentarse a las dudas que influyen en las operaciones diarias de una organización; implica un cierto grado de interdependencia.
- *Control de la tecnología.* Se basa en la habilidad de manipular el poder productivo y hacerlo trabajar eficientemente para sus propios fines. Las organizaciones llegan a ser vitalmente dependientes de algún tipo de tecnología indispensable que puede convertir sus ingresos en gastos.
- *Alianzas interpersonales, redes y control de la organización informal.* Los actores de la organización cultivan alianzas informales y redes de trabajo, incorporando la ayuda e influencia de aquellos con una importante posición en el dominio en que estén operando.
- *Simbolismo y dirección del pensamiento.* La capacidad de unos para persuadir a otros de establecer realidades que apoyen los intereses que desean conseguir.

- *Género y dirección de las relaciones de género.* Muchas organizaciones están dominadas por valores relativos al sexo, que inclinan la vida de la organización a favor de un sexo en detrimento del otro. Esto se encuentra presente en el lenguaje, rituales, mitos, historias y otros modos de simbolismos que forman la cultura de la organización.
- *Cultura y poder.* Las condiciones del “aquí y ahora” bajo las cuales una persona, grupo u organización llega a depender de otras y las fuerzas históricas que modelaron el escenario de la acción, ambos nos llevan a la definición de cultura tanto a nivel sociedad como a nivel organización.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> Se presenta este resumen sobre las fuentes de poder, basándonos en la lectura de SOCIOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES - Poder en relación a las distintas variables organizacionales de la página web de Fortunecity, recursos para estudiantes de sociología, y la publicación la Revista Acta Académica, Universidad Autónoma de Centro América, artículo de Carlos L. Marín-Zamora, Número 23, Pág. 47-49, ISSN 1017-7507, Noviembre 1998.

## I.4 ENFOQUE SISTÉMICO

### Estructura de las organizaciones

La heterogeneidad de las organizaciones dificulta mucho establecer una tipología que las englobe y describa, aunque fuera de manera muy general. Nuevamente la clasificación dependerá del interés del analista y de su perspectiva, hay autores que clasifican a las organizaciones según las formas que éstas han adoptado para responder al contexto, otras tipologías se basan en factores intraorganizacionales como por las formas de poder y compromiso que en éstas se practican.

En nuestro caso, tomaremos como base para el análisis la clasificación que presenta H. Mintzberg (1984) para entender la organización desde un enfoque de “configuración” que trata de combinar la “*teoría de la contingencia*”<sup>46</sup> y el *enfoque sistémico* para establecer su tipología.

Antes de presentar su propuesta de configuraciones<sup>47</sup>, el autor identifica seis partes como componentes de la organización: el *ápice estratégico*, desde donde se vigila la totalidad del sistema; una *línea media* o de autoridad intermedia; el *núcleo de operaciones*, es decir el grupo que desempeña el trabajo básico de producción; la *tecnoestructura* conformada por analistas o asesores que no mantienen una línea de mando directa, pero que planean y evalúan el trabajo de los otros; finalmente está el *apoyo administrativo* que provee servicios internos a la organización.

En correspondencia fundamental con el tipo de configuración, también están los mecanismos básicos de coordinación: la adaptación mutua que es una forma originaria de acordar la acción dentro de un grupo, sin necesidad de una línea de autoridad presente entre los actores. La supervisión directa surge cuando el grupo necesita de una persona coordinando la acción y dando órdenes de cómo ha de realizarse ésta. La estandarización puede ser una forma de coordinación en cuanto determina de forma previa lo que ha de

---

<sup>46</sup> Se hace referencia a esta teoría en las aproximaciones teóricas.

<sup>47</sup> La estructura de las organizaciones. H. Mintzberg. Ed. Ariel, Barcelona España, 1984. Pags.: 25-93

hacerse. Existen tres formas de estandarización: de procesos de trabajo, de resultados, de habilidades y normas.

Mintzberg presenta, además, los mecanismos básicos de distribución del poder que puede estar centralizado o descentralizado, estar definidos de forma vertical (por línea jerárquica) u horizontal (por proceso), por la dirección en que se distribuye dicho poder (que puede ser formal o informal). Esta distribución puede además ser selectiva o paralela, dependiendo del tipo de decisiones en las que el poder ha sido delegado.

Según Mintzberg (1997), las configuraciones de la organización surgen del impulso de una de sus partes, siempre y cuando las condiciones de distribución de poder y de los mecanismos de coordinación favorezcan ese impulso, de allí surgen distintas configuraciones. Este autor también incluye para el análisis factores de tipo situacional como edad, tamaño, sistema técnico, ambiente y poder (este último se refiere a la influencia de fuentes de poder externo a la organización porque del interno ya se encarga en la distribución) que podrían contribuir a frenar o favorecer el impulso de las partes.

Así llegamos a la siguiente tipología:

*La organización empresarial.* Impulso hacia el liderazgo en el ápice estratégico. Su mecanismo de coordinación es la supervisión directa y con una centralización del poder horizontal y vertical.

*La organización máquina* (fruto de la revolución industrial). Impulso a la racionalización por la tecnoestructura, coordinación con base en la estandarización de los procesos de trabajo y con descentralización limitada del poder en forma horizontal.

*La organización profesional* impulsada por el núcleo de operaciones hacia la profesionalización. La coordinación se hace con base en la estandarización de las habilidades y tiene una descentralización horizontal del poder.

*La organización diversificada.* Impulso hacia la fragmentación desde la línea intermedia. La coordinación se hace con base en la estandarización de la producción y tiene una descentralización vertical limitada.

*La organización innovadora*, impulsada por el personal de apoyo hacia la colaboración. La coordinación se hace con base en la adaptación mutua y la descentralización total.

*La organización misionera*, cuando una organización esta dominada por su ideología y sus miembros estimulados a mantenerse unidos, con una división del trabajo difusa, poca especialización en los puestos, lo que la mantiene unida es la estandarización de las normas porque sus miembros comparten los mismos valores y creencias.

*La organización política*, es una última tipología que se caracteriza estructuralmente por aquello que carece. Cuando ninguno de los componentes revisados se caracteriza especialmente, lo que les caracteriza es el impulso de desunión de sus partes; generalmente son estructuras temporales.

### **Funciones y roles en las organizaciones**

La descripción de las funciones que desempeñan los miembros de una organización da una idea de las conexiones y partes de la estructura. Por función (enfoque sistémico) entenderemos lo mismo que rol (enfoque accional); es el complejo de normas y de expectativas organizacionales, que expresan cuáles han de ser las acciones y el comportamiento del titular de un puesto determinado, dentro de una organización.

El titular de un cargo debe actuar y comportarse de una manera determinada, el rol *expresa las reglas de juego que el grupo tiende a aceptar en un momento, sea porque se entiende que no puede hacer nada por modificarlas, (ya que el no cumplimiento traería consecuencias negativas) o lo que resulta más importante, en virtud de las recompensas que proporcionan las relaciones grupales estables a todos los interesados.*<sup>48</sup>

En la descripción del rol, el analista se pregunta; qué se espera de un rol determinado?, observando si esas expectativas están formuladas en forma positiva o negativa, si se trata de lo que tienen que hacer, lo que deberían hacer o lo que pueden hacer. También es importante observar si lo que se espera de un miembro está descrito en términos generales o

---

<sup>48</sup> Op. Cit. David Silverman. 1975. Págs. 208 - 211

con precisión, esto nos lleva a reconocer el grado de control y desviación que pueden tener las acciones.

La fuente más importante de las expectativas de los roles son las instrucciones escritas y verbales, dictadas por el ápice estratégico. Cuando los roles están así determinados y se ha establecido un mecanismo de coordinación, es necesario determinar cómo y quién estará a cargo de vigilar el cumplimiento y establecer las penalidades a las infracciones.

Según lo señalan Crozier (1964) y Burns (1961-1966), las organizaciones no son meramente *sistemas de poder*, también el sistema de valores de los actores aparece involucrado en mayor o menor medida en todo el sistema de roles.

Un aspecto a observar sobre el sistema de roles, son los conflictos que surgen cuando un mismo actor debe cumplir instrucciones de más de un superior en línea jerárquica, o de varios grupos cuyas expectativas respecto a su comportamiento son diferentes. Igualmente cuando el miembro concibe su rol de una manera distinta a la que lo conciben sus superiores. Otra forma de conflicto es lo que puede designarse como *sobrecarga del rol*<sup>49</sup>, en este caso las expectativas puestas en un miembro son compatibles entre sí e incluso con sus propias valoraciones, pero lo que se espera de él es superior a su capacidad real, por lo que el actor se verá obligado a elegir entre tales expectativas, priorizando unas y dejando de lado otras.

### **Procesos de las organizaciones**

Michael Porter (1998) se refiere a los procesos como cadenas de actividades con entradas (INPUT) y salidas (OUTPUT), después de haber pasado por una transformación que le ha agregado valor. Define a la *cadena de valor*<sup>50</sup> como el conjunto de actividades que se llevan a cabo para producir aquello que ha de entregarse al cliente. Cada actividad ha de agregarle valor al input recibido, de manera que el output entregado será superior en valor para el cliente cada vez que pasa por un proceso. Si las actividades no le agregan valor deben ser

---

<sup>49</sup> Sociología de La organización. Renate Mayntz; 1972 Alianza Editorial. Pág. 160-165.

eliminadas. Hay que tomar en cuenta que existen dos categorías de actividades, las principales y las de apoyo.

Las actividades principales son las que agregan valor a los insumos que se transforman en el producto o servicio que se entrega al cliente.

Las actividades de apoyo proporcionan entradas e infraestructura para realizar las actividades primarias.

El nivel de integración y de coordinación entre estas categorías de actividades (primarias y secundarias) y entre uno y otro proceso de las actividades de cada categoría, es lo que permite agregar valor al resultado final.

Dentro de la idea de proceso se inscribe la acción de los roles, pues las actividades de las que está conformado un proceso deben ser cumplidas por un actor en su rol y la integración y coordinación de esas actividades se da en las interacciones regidas por los mecanismos de coordinación establecidos formal o informalmente dentro de la organización.

Para concluir este compendio teórico, señalaremos que en la actualidad no se puede hablar de una “*Teoría de la organización*”, sino que se encuentran en el debate varias teorías, las mismas que han ido evolucionando, incorporando nuevos elementos, ampliando los enfoques. Se trata de entender no sólo las empresas, sino otros tipos de organizaciones desde el punto de vista de la interacción e interdependencia de sus principales variables, roles, estructura, actores, tecnología y contexto, cada una de las cuales es objeto específico de estudio de una o más corrientes de las *Teorías de las organizaciones*. Estas variables constituyen los principales componentes de su estudio. Las variables que aquí se han revisado, son aquellas que en nuestro criterio, mayor aplicación tienen en el caso de estudio escogido. El comportamiento de estas variables puede analizarse desde el punto de vista sistémico y desde el accional. Cada una ellas influye y es influenciada por las demás; si se modifica una ellas, las otras también se modifican en mayor o menor grado.

---

<sup>50</sup> Estrategia Competitiva. Michael Porter. La cadena de Valor. HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, Boston, 1998.

## I.5 . MARCO EPISTEMOLÓGICO

Dentro de un proceso de investigación, la metodología es, por definición, el camino a seguir para conocer, comprender y explicar una realidad determinada. Tanto la investigación, la metodología y la reflexión que éstas generen, pueden ser concebidas desde distintos paradigmas.<sup>51</sup>

Entre los distintos paradigmas de investigación que existen podemos señalar el positivismo, el pospositivismo, la teoría crítica y el constructivismo, cada uno con una posición ontológica<sup>52</sup>, epistemológica<sup>53</sup> y metodológica distinta. Lo que es importante señalar aquí es que aunque estos paradigmas hayan surgido en sus inicios como opuestos al precedente para dar cuenta de sus falencias, o de su pérdida de correspondencia con nuevas realidades, éstos pueden ser complementarios o mantener su validez, dependiendo de los intereses y los objetivos para los cuales el investigador emprende la tarea de investigación.

Los paradigmas; positivista y post positivista, dentro de la tradición cuantitativa, definen sus principales rasgos en la inducción probabilística, en la definición de variables y de un universo finito de estudio, en la medición, predicción y control del fenómeno, en el establecimiento de supuestos e hipótesis que deben ser confirmados y verificados a fin de convertirlos en leyes generalizables. Se excluye la influencia de valores éticos por considerarlos extrínsecos al proceso de investigación.

La teoría crítica y la teoría constructivista pueden agruparse como paradigmas de tradición cualitativa. Se asume que una realidad histórica se va configurando a lo largo del tiempo por factores sociales, políticos, culturales, económicos, étnicos y de género; estos concretan su interrelación en las estructuras sociales y son más o menos móviles. El investigador y el

---

<sup>51</sup> El sistema básico de creencias o de cosmovisión que guía al investigador no solamente en la selección del método, sino de manera ontológica y epistemológicamente fundamental. Los paradigmas determinan los métodos de investigación.

<sup>52</sup> Teoría sobre la naturaleza de la realidad. Expresa el ser de las cosas en cuanto corresponde exactamente al nombre que se le da. Es la conformidad de un objeto con su naturaleza, representada por la idea. Poseer esta verdad es conocer las cosas tal cual son.

<sup>53</sup> "Teoría del conocimiento" o "filosofía de la ciencia", que significa un estudio crítico de las ciencias en general, centrado en su validez.

investigado se interrelacionan mediados por valores y dentro de un proceso dialógico / dialéctico. La realidad es inconmensurable y en este sentido su análisis debe tratar de considerar la mayor cantidad de aspectos en búsqueda de la *integralidad* antes que de la medición.

Como hemos visto en la revisión de la literatura correspondiente, el fenómeno organizacional puede (y debe) ser analizado de manera integral, tanto desde el enfoque sistémico (heredero del pospositivismo), como desde el enfoque accional (más cercano a la tradición cualitativa).

Por lo tanto, la aproximación a este análisis se hará considerando métodos de la tradición cualitativa, tratando de comprender y revelar los valores y significados que los actores sociales asignan a sus acciones, las interacciones entre sí y con su contexto. Es importante resaltar aquí, la coincidencia entre los postulados de el enfoque accional para el análisis de las organizaciones, como los de la tradición cualitativa de la investigación, en ambos casos el fenómeno debe ser explicado desde su realidad histórica-circunstancial y la de sus actores. No por ello dejamos de considerar también métodos de la tradición cuantitativa, para presentar los aspectos financieros, formales y medibles de la organización.

En el anexo # 7 de este documento, se presenta la descripción del método de investigación que intentamos seguir en este estudio, las técnicas y un esquema de las etapas de investigación tal como se dieron en la práctica.