



GUILLERMO JAVIER ROLANDO  
GARDUÑO VALERO

# **FORMACIÓN DIRECTIVA**

Gestión, control y estrategias

Tomo II

*Anna*  
2020

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA  
UNIDAD IZTAPALAPA  
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA**

**TEXTO PROGRAMADO DE  
GESTIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICOS II**

**TOMO II**

**Guillermo Javier Rolando Garduño Valero**

**2022**

Guillermo J. R. Garduño Valero, (1947) México, Doctor en Sociología, especialidad en América Latina por la Universidad de Pittsburgh, profesor titular C de tiempo completo en la licenciatura de Administración, autor de varios libros y artículos en materia de organización y estrategia militar. Miembro del área de estudios organizacionales y del Sistema Nacional de Investigadores. <gavg@xanum.uam.mx>.

© UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA – IZTAPALAPA

ISBN del tomo II

ISBN de la obra completa.

Av. San Rafael Atlixco N° 186, Colonia Vicentina, Alcaldía Iztapalapa, C. P. 09340, CDMX

Hecho en México

Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta publicación sin la autorización expresa de la Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa y su autor.

***Portada: La Bailarina, Ana María Garduño Macías***

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA**

**UNIDAD IZTAPALAPA**

**DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

**GESTIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO II**

**2022**

**DR. GUILLERMO J. R. GARDUÑO VALERO**

**CLAVE. - 2211097**

**TRIMESTRE 220**

**GRUPOS. – HG03 y HG51**

**MARTES, JUEVES Y VIERNES DE 14 a 16 HORAS Y 16 A 18 HORAS**

**SALÓN: E111 Y D103 respectivamente**

<b>Temática y Texto básico</b>	<b>Ejercicio, evaluación y fecha de entrega</b>
<b>PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA Y SISTEMA DE EVALUACIÓN</b>	Se hará la presentación del grupo y se establecerán las bases del sistema de trabajo, operación del sistema y método de evaluación. <b>18 DE OCTUBRE</b>
<b>CAPITULO I.- EL PAPEL DE LA GESTIÓN EN UN MUNDO EN TRANSFORMACIÓN</b>	Hacer un mapa conceptual de la lectura <b>25 DE OCTUBRE</b>
<b>CAPITULO II.- CAPITAL E IDEOLOGÍA,</b>	Hacer un mapa conceptual de la lectura <b>3 DE NOVIEMBRE</b>
<b>CAPITULO III.- INTELIGENCIA, COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN</b>	Hacer un mapa conceptual de la lectura <b>8 DE NOVIEMBRE</b>
<b>CAPITULO IV.- LOGÍSTICA Y REINGENIERÍA</b>	Hacer un resumen de una de estas paginas de you tube Logística de Bimbo <a href="https://www.youtube.com/watch?v=iqt5Z1K-nPY">https://www.youtube.com/watch?v=iqt5Z1K-nPY</a> Cadena logística de exportación de Bimbo <a href="https://www.youtube.com/watch?v=Vu8E7oAzqiA">https://www.youtube.com/watch?v=Vu8E7oAzqiA</a> <b>15 DE NOVIEMBRE</b>
<b>CAPITULO V.- NEGOCIACIÓN</b>	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=bdMwGmnN0yA">https://www.youtube.com/watch?v=bdMwGmnN0yA</a> proceso y técnicas de negociación <a href="https://www.youtube.com/watch?v=JQTK3qjYPck">https://www.youtube.com/watch?v=JQTK3qjYPck</a> modelo Harvard de Negociación <b>22 DE NOVIEMBRE</b>
<b>CAPITULO VI. - LA EMPRESA</b>	Monografía de una empresa que el profesor le designe de las 500 más importantes de México <b>29 DE NOVIEMBRE</b>
<b>CAPITULO VII.- ENFOQUES SOBRE EL CAPITAL HUMANO. - las nuevas formas de selección del personal.</b>	Llenar una ficha de solicitud de empleo y enviarla al profesor <b>6 DE DICIEMBRE</b>

<b>CAPITULO VIII.-TEORÍA DE LA DECISIÓN</b>	Responder y enviar el cuestionario por classroom Nombre Carrera Grupo Preguntas sobre toma de decisiones 1.- ¿Que información tenia sobre la carrera que actualmente cursa antes de entrar a la UAM? 2.- ¿que personas influyeron en su decisión o lo orientaron? 3.- ¿en que otras alternativas pensó como posibles carreras? 4.- ¿Que lo hizo finalmente tomar la decisión? 5.- ¿esta satisfecho de su elección? Si No ¿Porque? <b>13 DE DICIEMBRE</b>
<b>CAPITULO IX.- HACIA NUEVAS TAREAS</b>	<b>Evaluación del curso en el salón de clase</b>  <b>15 DE DICIEMBRE</b>

**Libro de referencia obligatorio: Guillermo J. R. Garduño Valero, Texto Programado de Gestión y Control Estratégicos II. Tomo II, 2020, UAMI Departamento de Economía, 2020. Formato pdf para CD. QUE SERA ENVIADO POR EL PROFESOR A SU CORREO GRATUITAMENTE.**

**Cada alumno deberá registrar su gmail desde la plataforma de classroom donde enviará sus trabajos en formato electrónico en la fecha indicada bajo el siguiente epígrafe: grupo, iniciales y # de trabajo.**

**El sistema de trabajo será evaluado en el sistema classroom registrarse con esta clave para cada grupo.**

**Clave. -  
Clave. -**

**SISTEMA DE EVALUACIÓN.**

**Asistencia y participación.....25%**  
**Control individual de lecturas y ejercicios.....60%**  
**Monografía de una empresa de las 500 que el profesor le designe.....15%**

**LOS TRABAJOS SE ENTREGARÁN EN LA FECHA SEÑALADA.  
 TODOS LOS TRABAJOS DEBERÁN VENIR IMPRESOS EN COMPUTADORA.**

**Iztapalapa 18 de OCTUBRE del 2022.**



## Capítulo IX

### EL PAPEL DE LA GESTIÓN EN UN MUNDO EN TRANSFORMACIÓN

#### *Hacia la búsqueda de la modernidad*

Los siglos XIX y XX fueron las épocas donde el cambio social se identificaba con las revoluciones violentas. Al parecer, las estructuras tradicionales a las que se enfrentó la modernidad en su tiempo reclamaban del paso del campo a la ciudad; de privilegiar la industria sobre el mundo agrario; desplazar la idea de la esperanza en la creencia religiosa por la creencia en el llamado progreso; se sustituyó la fe por la razón y el modelo civilizatorio orientó la actividad humana en búsqueda de valores laicos y de una moral cívica. En una palabra, la ideología se instauró y los regímenes autoritarios, primero como colonialismo y más tarde como imperialismo expansionista, bajo figuras míticas como Napoleón en su deseo de dominar al mundo a partir del control de Europa; posteriormente, por el ascenso de regímenes, producto de las revoluciones democrático-burguesas que buscaron en el golpe de Estado su ascenso al poder, al mismo tiempo que la creencia en las barricadas bajo una alianza entre la burguesía con las clases subalternas que buscaban ser suficientes para remover a la nobleza y a las oligarquías.

En el fondo, el siglo XIX planteaba el cambio social en función de la voluntad del líder; de la seducción de la ideología y de la construcción del Estado moderno, cuya racionalidad de ejecución dependía de una poderosa burocracia que terminó convirtiéndose en una jaula de hierro al ser encerradas las expectativas hacia el promisorio futuro que nada tenía que ver con su presente y administrada por las llamadas conquistas sociales destinadas a contener las crecientes demandas de la sociedad. Bajo esas líneas, los países periféricos surgieron también bajo un parto doloroso, presididos por figuras carismáticas que rápidamente se agotaron al incumplir sus promesas, unidas a la demagogia de sus figuras y a la mitificación que hicieron sus historiadores que convirtieron su quehacer en mero juego de vanidades para inventar héroes y villanos.

El siglo XX fue quizá más dramático, pues encara la tragedia de dos guerras mundiales con millones de muertos; una inagotable cadena de movimientos sociales donde minorías armadas derribaron a Estados débiles por carencia de recursos y de representación legítima. Pero su triunfo no significó remover viejas estructuras y liquidar viejos vicios y corruptelas. De esta manera, el

hambre y la miseria de millones de seres humanos se mantuvieron en contraste con una minoría insignificante numéricamente, pero que aún detenta la mayor concentración de riqueza que el mundo hubiera conocido.

Frente a lo anterior, cabe preguntarse: ¿cuáles han sido los verdaderos motores del cambio social? En realidad, un balance de las transformaciones tendría que considerar en primer término la tecnología, cuyo acelerado desarrollo en el siglo XX modificó sustancialmente la organización de la vida social al incorporar nuevos implementos que incidieron en una visión distinta de las relaciones humanas mediadas por las máquinas. No menos importante fue la emergencia de un nuevo patrón de energía que partió del vapor impulsando la movilización de recursos por tierra y mar. Continuó simultáneamente con la electricidad, mediante el uso de hidrocarburos, y se alcanzó el dominio de la movilización de personas y recursos por tierra, mar y aire y, unido a lo anterior, la estrategia de dirección tuvo que ser modificada para cubrir el espacio en menos tiempo y surgieron para ello las comunicaciones globales; la capacidad de maniobra unida a la logística, que colocó la disponibilidad de medios en tiempo real para el alcance de los fines y de esta forma transformar la organización.

Con todo lo alcanzado durante el siglo XX, no hemos podido apreciar la cadena causal de efectos que generó: un desarrollo impresionante de comunicaciones en tiempo real que ha llegado hoy a los sistemas de telecomunicaciones soportados en satélites, junto a los complejos marítimos, terrestres y aéreos; al diseño y operación de sistemas que posibilitan la práctica de la educación de millones de personas; al despliegue de los sistemas de salud pública para combatir enfermedades; desempeño de los sistemas bancarios y financieros; a la integración y distribución oportuna de insumos que reclama la industria y también a un crecimiento demográfico sin precedentes que coloca la exigencia de grandes cambios en el corto plazo para dar respuesta al enorme cúmulo de necesidades humanas.

Pero también esas cuatro variables básicas que he mencionado –Organización, Tecnología, Energía y Estrategia– enfrentan hoy enormes retos para perfilar los futuros de las sociedades; quizá el más importante sea el de su vulnerabilidad y fragilidad, pues de esta situación se derivan las condiciones donde el modelo de organización basado en el orden social ha ido cediendo ante los actores no estatales con sus distintas fracciones. Unos han optado por la conformación de poderosas corporaciones que retan a los Estados nacionales; otros más buscan el derrocamiento

del régimen existente mediante la violencia, y no faltan tampoco en el esquema las organizaciones criminales que terminan envolviéndolo todo en la violencia y la adicción.

En cuanto a la tecnología que ha sido exaltada como la creadora del nuevo mundo con un desarrollo vertiginoso que no podemos ocultar, su desenvolvimiento ha estado ligado a las guerras. En ellas, el ingenio humano para la destrucción hizo posible ampliar las dimensiones del espacio, como lo fue durante la primera guerra mundial, donde los conflictos por tierra, aire y mar se ampliaron mediante: la guerra submarina; la aviación de reconocimiento y el combate aéreo; la guerra química y biológica y sobre todo, de la generación de poderosos aparatos burocráticos.

No de menor importancia fue el caso de la segunda conflagración que introdujo: la coherencia dirigida hacia objetivos la movilización de millones de hombres, lo que derivó en revolucionar la marina y la aviación y sobre todo concluyó con la introducción del poder atómico que fue seguida por el inicio de una carrera posterior donde la existencia de la humanidad y la sobrevivencia del planeta estuvieron en vilo durante la larga Guerra Fría.

Pero estas guerras tuvieron también consecuencias que fueron más allá de sus contribuciones tecnológicas y en eso pensaría radicó en la no correspondencia entre el aparato organizacional y su desarrollo tecnológico, lo que se tradujo en la búsqueda por el control de un proceso que se les escapó a los mandos para hallar una estrategia capaz de articular las acciones, las movilizaciones humanas y sobre todo los recursos y su aprovechamiento oportuno, unidos a sistemas de control y evaluación de decisiones por sus resultados. La consecuencia no pudo ser más trágica después de la gran guerra (1914–1918), cuando al concluir el conflicto armado inició la pandemia de la gripe española que durante dos años se mantuvo en medio de la mortandad de millones, lo que significó una catástrofe sanitaria donde, incluso, los ganadores fueron también parte de la derrota ante la pandemia, frente a la cual no hubo una estrategia que la contuviera.

De nuevo organización, tecnología y estrategia fueron encarriladas en las vías de la energía como el motor que impulsó las transformaciones, y hoy en la trayectoria entre el siglo pasado y las dos primeras décadas del siglo XXI observamos cómo en esta categoría parecen fundirse todas las contradicciones entre las energías fundadas en los contaminantes, como el carbón mineral y los hidrocarburos, frente a las propuestas emergentes que buscan coexistir con el medio ambiente para hacerlas sustentables. Entre la lucha despiadada por el mercado petrolero y las fluctuaciones en el precio del barril de crudo, lo que ha dado lugar a no pocas guerras y el deterioro ambiental, cuya respuesta de la naturaleza se expresa en la intensidad de los llamados «desastres naturales». En

síntesis, estas contradicciones resultan ser el marco propicio para el tema que buscamos desarrollar, que es la construcción en la transición de la categoría de catástrofe, misma que se fundamenta en los siguientes supuestos. En principio, hay cinco bases sobre las que guían la gestión moderna:

- Hay que asegurar que usuarios y trabajadores lleguen al acuerdo sobre el tema o problema que se trata de resolver.
- Transformar las organizaciones jerárquicas en planas y funcionales.
- Ofrecer incentivos apropiados y oportunidades para los usuarios internos y externos con base en que propongan opciones de resolución.
- Proveer a los usuarios internos y externos de capacitación y actualización y recursos apropiados como regla.
- Medir y evaluar regularmente el avance de los procesos de ejecución.
- Perseverar y aprender de los errores.<sup>1</sup>
- Exigencia creciente de control sobre los procesos de ejecución.

En otro plano, la administración se funda en procesos ya que vivimos en una etapa de cambios profundos por lo que la transición supone el paso de una situación a otra diferente, donde no necesariamente se conoce el final hacia donde nos conducirá. Por tanto, es un espacio de incertidumbre y complejidad creciente durante el proceso. Mientras que la diferencia entre crisis y catástrofe radica en que en la primera se conocen bien sus causas, se hace estimación del ciclo y condiciones de recuperación y se plantea en el tiempo su duración, en la catástrofe se sigue un ciclo diferente, se ignora cuál es su origen y causalidad, se desarrolla en medio de errores directivos, avanza a partir de no existir mecanismos de coordinación y enlace de comunicaciones, generando desperdicio de recursos en un sentido amplio, mermando así sus capacidades y perdiendo el control sobre los procesos que se derivan.

En ambos casos, crisis o catástrofe expresan la vulnerabilidad de los procesos básicos: organización, energía, tecnología y estrategia que operan como una propuesta racional frente a una realidad infinita, cambiante y caótica que los vulnera, por lo que el cambio de lo real supone por

---

<sup>1</sup> Prawda, Juan y Flores, Gustavo, *México educativo revisitado, reflexiones al comienzo de un nuevo siglo*, 2002, Océano, México, pp. 17–87.

tanto una nueva racionalidad para enfrentarlo. De la misma manera en que es posible observar cómo de las categorías básicas se han derivado factores que podemos considerar como resultado de una distopía que están contribuyendo al rápido deterioro de las condiciones en que el mundo social se desenvuelve, donde la misión básica de la organización se distorsiona ante el surgimiento del crimen organizado que ya no persigue ninguno de los valores sociales que dieron origen a la organización conocida, al apartarse del marco legal en que debiera sustentarse.

De igual forma, el Estado pierde su esencia al tener que enfrentarse con las corporaciones multinacionales donde sus fines sociales terminan vulnerados frente a los intereses del mercado. No de menor importancia estaría el cuestionamiento ético y moral del uso de tecnología destinada a la destrucción del planeta tanto por vía de la guerra como de la promoción de un consumismo que deriva en basura y obsolescencias, lo que les hace perder su sentido. Finalmente, los usos de la energía a partir de combustibles fósiles o materiales químicos que dañan el ambiente y amenazan con el calentamiento global. Ante esto, la catástrofe supone la imposibilidad de continuar con la reproducción de un modelo donde naturaleza y sociedad ya no podrán continuar indefinidamente por el camino de la destrucción y por tanto hay que pensar en una gran estrategia que vaya más allá del presente y de los acontecimientos inmediatos.

### ***Los factores de la distopía***

¿Qué es la distopía? Una utopía negativa según Adorno que se equipara con la construcción de algo que bajo ninguna intención pensábamos alcanzar, o sea, que frente al qué puedo hacer kantiano en búsqueda del ser llegamos a un estado de cosas donde a partir de nuestra acción construimos algo que jamás deseábamos o teníamos intención de generar; lo que quiere decir es que arribamos a la némesis de lo que nos proponíamos.

¿Pero cómo pudimos llegar a esto? George Soros hace algunos años planteó que una «burbuja económica es una tendencia a la que se le ha dado una interpretación equivocada.»<sup>2</sup> En efecto, en nuestra vida cotidiana ¿cuántas veces por buscar satisfacer nuestras necesidades presentes y futuras no hipotecamos el presente en aras de un bienestar lejano al que puede ser que jamás llegaremos a disfrutar? Es como adquirir un seguro de muerte que no servirá para ti, pero que podría alentar la ambición y el conflicto entre tus seres queridos cuando mueras.

---

<sup>2</sup> Soros, George, *Globalización*, 2002, Planeta, Madrid, pp. 179–211.

El mundo de hoy está lleno de burbujas construidas por las tendencias que pensamos llevan una dirección hacia ciertos fines, pero la realidad es que van en dirección opuesta a nuestra creencia. Bajo esta idea pensamos que las elecciones son sinónimo de democracia; que las promesas electorales se convertirán en hechos al llegar al poder los políticos electos; que las ganancias de hoy se mantendrán indefinidamente en el tiempo. Pero en el fondo en el mundo que nos rodea es visible la desigualdad, la asimetría en dimensiones, su carácter vertical y jerárquico, y algo más, ese mundo construido bajo ideologías igualitarias, democráticas, colegiadas tiene también el problema de ser insustentable con lo que pierde el carácter de supuesta permanencia, pues a lo anterior habría que sumarle su fragilidad, por lo que se hace indispensable partir de un modelo global en la que estas variables estén contenidas.

Bajo esta idea, partamos del ambiente en el que se desarrolla el mundo global cuyas características son:

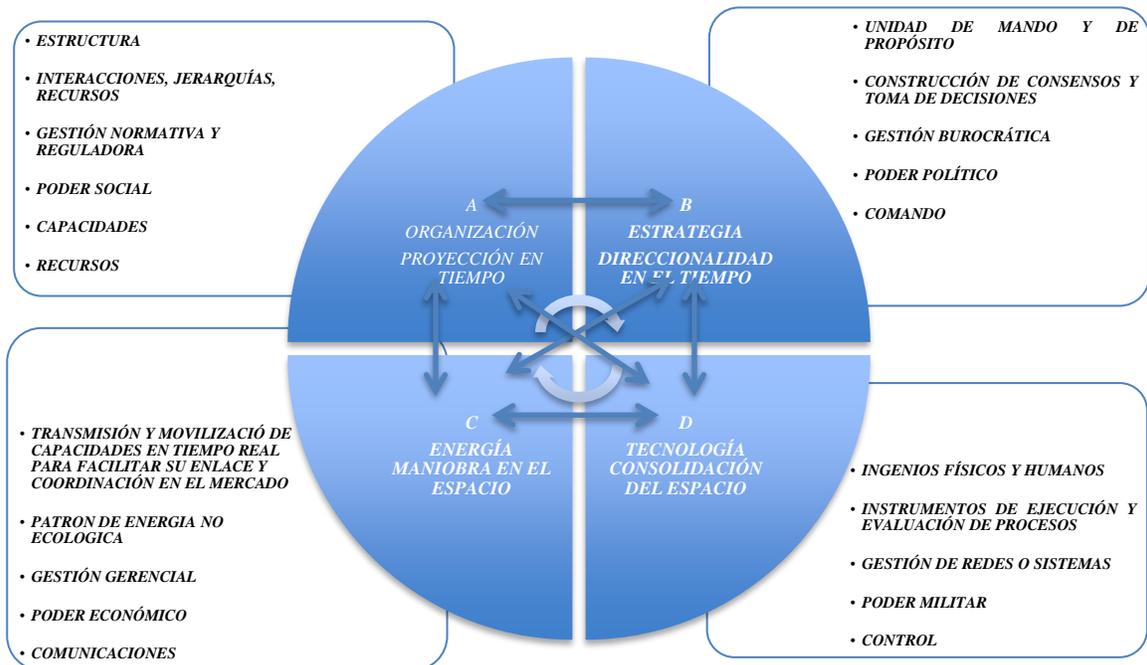
- Crecimiento económico sin redistribución de la riqueza, con tendencia hacia la polarización.
- Asimetría entre naciones, regiones y potencial de recursos por sus variables y comportamiento.
- Estructura social y política autoritaria.
- Crisis ecológica mundial con riesgo de calentamiento global y efecto invernadero.
- Posibilidad de emergencia de fenómenos imprevistos sin posibilidad de previsión.
- Emergencia de pandemias virales distribuidas en diferentes espacios, como el caso del Covid-19, que es de carácter mundial.

En este sentido, hay que partir de la presentación del modelo global que se expone a continuación:

## El modelo global

Desigualdad con tendencia a la polarización
Asimétrica, en cuanto a la diferenciación de las variables y su comportamiento
Estructuración vertical autoritaria

Ambiente de intercambio sistémico a nivel mundial:  
 Crecimiento económico sin redistribución de la riqueza, con tendencia hacia la polarización.  
 Asimetría entre naciones, regiones y potencial de recursos por sus variables y comportamiento.  
 Estructura social y política autoritaria.  
 Crisis ecológica mundial con riesgo de calentamiento global y efecto invernadero.  
 Posibilidad de emergencia de fenómenos imprevistos sin posibilidad de previsión.  
 Emergencia de pandemias virales distribuidas en el espacio, el más inmediato el Covid-19.



Insustentable ecológicamente
Frágil frente a lo imprevisto
Pandemias virales

Enlaces sistémicos:

BA. Impacto de la estrategia sobre la organización. Orientar la dirección y el sentido mediante la inteligencia para desarrollar escenarios.  
 CA. Impacto de la energía en la organización. Posibilidad de maniobra en el vínculo enlaces y capacidad de fuerza para la ejecución.  
 DA. Articulación mando y tecnología para el control sobre los procesos de ejecución.  
 DC. Articulación tecnología y comunicaciones para realizar operaciones simultáneas o consecutivas para ejecución sobre el terreno.  
 CB. Articulación mando energía para valorar y evaluar el potencial de fuerza a partir de movilización y resultados.  
 BD. Articulación entre estrategia y tecnología, lo que abre el camino hacia el paso de la Decisión del mando a la implementación operativa de los procesos.

Fuente: Elaboración propia.

## *El entorno estructural*

El modelo global expuesto parte de tres premisas en las que se sustenta la globalidad: la primera es su tendencia a generar una profunda desigualdad. La segunda, su carácter asimétrico entre regiones, y la tercera, la estructuración de su gestión desde un enfoque vertical y autoritario, pues aún lo deseable de una organización plana no se ha alcanzado. En este sentido, en cuanto a la primera Thomas Piketty señala que la distribución de los ingresos promedio en el mundo se distribuyen de acuerdo con las siguientes cantidades: de 150 a 250 euros por mes en los países pobres, de 600 a 800 euros en los países promedio y de 2000 a 3000 euros en los más ricos.<sup>3</sup> A su vez, entre la Unión Europea, Estados Unidos/Canadá y Japón concentran el 46 % del ingreso mundial.

Bajo otros criterios, el mismo autor en su reciente obra, *Capital e ideología*,<sup>4</sup> desarrolla el concepto en el plano histórico y establece la manera en que los criterios de desigualdad se plantean a partir de una ecuación donde la diferencia puede ser considerada como fundamento para proclamar la desigualdad, por lo que se busca justificarla como un hecho natural, tanto desde un plano religioso, como por el acceso al poder, al prestigio y por supuesto a la acumulación o de lo que se considere la fuente de la riqueza en su momento, y habría que añadir que el problema central de la desigualdad es su condición de polarizar en extremos concentrando en una minoría la mayor proporción de riqueza frente a una mayoría en condiciones de extrema pobreza y con una debilidad adquisitiva en los sectores medios.

A su vez, históricamente considera la desigualdad desde el ángulo del modelo de sociedad que la genera, como en los casos de las sociedades ternarias que establecieron la estratificación del mundo social desde un enfoque trifuncional si descendían del Clero, la nobleza o el tercer Estado, previos a la revolución francesa, que era lo que se le consideraba de acuerdo con el destino que correspondía a su origen social. También estaría el caso de las sociedades europeas fundadas en el poder y en la propiedad. Por supuesto, hoy habría que considerar la desigualdad desde la perspectiva del acceso a la información como se nos presenta en el mundo actual.<sup>5</sup>

De esta manera, la tendencia mundial parece advertir que mientras que aun en el desarrollo no ha sido posible evitar la polarización del ingreso, aunque se ha ido consolidando a partir de la

---

<sup>3</sup> Piketty, Thomas, *Capital en el siglo XXI*, 2014, Fondo de Cultura Económica, México, p. 84.

<sup>4</sup> Piketty, Thomas, *Capital e ideología*, 2020, Grano de Sal, México. pp. 31 a 63.

<sup>5</sup> Op cit, pp. 71–86; 191–242; 621–628.

extensión y generalidad de los estratos medios. Sin embargo, en los países periféricos, e incluso en las llamadas economías emergentes, la polarización alcanza altos niveles porque en los sectores oligárquicos minoritarios la proporción de riqueza que concentran estas minorías posibilita que en países como México un grupo de no más de 20 personajes pertenezcan a la exclusiva lista mundial de la revista Forbes que en su edición más reciente nos revela:

### Los 25 personas y familias más ricas de México

Empresario o familia	Capital en 2020
1. Carlos Slim Helú	52 100 millones de dólares
2. Ricardo Salinas Pliego	11 700 millones de dólares
3. Germán Larrea	11 000 millones de dólares
4. Alberto Bailleres	6400 millones de dólares
5. María Asunción Aramburuzabala	5000 millones de dólares
6. Juan Francisco Beckmann Vidal	4300 millones de dólares
7. Jerónimo Arango	4300 millones de dólares
8. Antonio del Valle	3000 millones de dólares
9. Familia Servitje Montull	2600 millones de dólares
10. Francisco Robinson Bours y familia	2570 millones de dólares
11. Familia Achar Levy	2450 millones de dólares
12. Familia Espinosa Abdalá	2450 millones de dólares
13. Carlos Hank Rohn	2000 millones de dólares
14. Familia González Moreno	1900 millones de dólares
15. Manuel Barragán Morales y familia	1900 millones de dólares
16. David Michel y familia	1700 millones de dólares
17. Roberto Hernández	1700 millones de dólares
18. Familia González Moreno	1900 millones de dólares
19. Manuel Barragán Morales y familia	1900 millones de dólares
20. David Michel y familia	1700 millones de dólares
21. Carlos González Zabalegui y familia	1550 millones de dólares
22. Familia Hank González	1450 millones de dólares
23. Cynthia Bruce Grossman	1400 millones de dólares
24. Rufino Vigil	1200 millones de dólares
25. Alfredo Harp Helú	1200 millones de dólares
Total	120 950 millones de dólares

Fuente. - <<https://www.forbes.com.mx/listas-millonarios-2020-los-mas-ricos/>>.mdd millones de dólares

Estas 25 familias detentan, en cuanto al valor de bienes, el equivalente a la cantidad de 120 950 millones de dólares, lo que representa el 10% del PIB y un tercio del presupuesto federal ejercido en México en el 2019 y está concentrada en este grupúsculo. Y en el otro sentido, de acuerdo con el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), el total de personas en situación de pobreza por ingreso, es decir, aquellas a las que no les alcanza para

adquirir una canasta alimentaria con bienes y servicios básicos, se incrementa entre 7.2 y 7.9 puntos. Esto equivale entre 8.9 y 9.8 millones de personas.

A nivel mundial, el problema es más agudo la lista más reciente de *Forbes* para el 2019 reconoce que los multimillonarios que están en su lista son 2153 magnates que poseen una riqueza estimada en 8.7 trillones de dólares. De ellos, 241 tienen como fuente de su riqueza la tecnología, y de este selecto club el año anterior salieron 247 de esta lista exclusiva por no poseer 1000 mdd. En contraste con lo anterior, tenemos que reconocer que para el próximo año cuando aparezcan los estragos de la catástrofe en esta lista. Los niveles de afectación de muchos de estos intereses marcarán números rojos, pero hay que reconocer que en una crisis no todos son perdedores, porque algunos como Jeff Bezos habrán multiplicado mediante sus ventas vía internet a través de Amazon su enorme fortuna que en un momento llegó a 102 100 mdd y que podría haber crecido durante la larga pandemia.

Al mismo tiempo, los efectos de la crisis sanitaria del Covid-19 podrían revertir los avances alcanzados en los últimos años. Lo anterior significa que, de acuerdo con este organismo, el porcentaje de pobres por ingreso en México podría pasar de 48.8% en 2018 a 56% este año 2020, en el mejor de los escenarios, y a 56.7% en el peor de los casos. Referente a la pobreza extrema por ingreso, el organismo estimó un aumento de entre 4.9% y 8.5%: entre 6.1 y 10.7 millones de personas. De esta manera, la población en esta condición pasaría de 16.8% en 2018 a 21.7% en 2020 de acuerdo, con el primer escenario, y a 25.3% con el segundo, lo que expresa un severo retroceso en cuanto a los indicadores de desarrollo social, lo que representa también que en cuanto al PIB la caída anual correspondiente al 2020 será para este año de 18.68% en México y de 9.5% en Estados Unidos, y se estima que el proceso de recuperación tardará en nuestro país de 6 a 11 años y bajo una visión muy optimista será de 4 años. Mientras que en Estados Unidos podría ser de 2.5 a 4 años, catástrofe que obligará necesariamente una profunda reestructuración de la economía mundial.

Reconociendo la importancia de la desigualdad surge al mismo tiempo otra preocupación básica y es la del carácter asimétrico que asumen las sociedades y que se expresan en tres momentos que en una primera impresión nos hablan de contrastes que impiden la posibilidad de que los fenómenos sociales encuentren puntos de unidad en materia de toma de decisiones. A su vez, estos contrastes operan como fuentes de desequilibrio, lo que imposibilita las bases para gestar acuerdos y asumir decisiones y como consecuencia ambos procesos generan contradicciones que

derivan hacia la ruptura tanto dentro de las instituciones como en el ámbito de las relaciones sociales.

En este sentido, bajo un criterio geopolítico comencemos para el análisis de las asimetrías típicas a partir del coronel Pedro Baños<sup>6</sup> del Ejército de España que ha escrito un interesante y bien documentado libro denominado *El dominio mundial*, en el cual nos expone las nueve variables del poder y que nos servirán como base para exponer las asimetrías que se crean entre países y regiones del mundo, y estas variables son: las fuerzas armadas, los servicios de inteligencia, la diplomacia y los instrumentos persuasivos, de carácter ideológico y persuasivo. Junto a la capacidad económica, los recursos naturales, el territorio, la población, el conocimiento y la tecnología.

### ***El poder militar, de inteligencia, diplomacia y medios de persuasión***

Comencemos para el análisis de las asimetrías con las capacidades militares de las nueve potencias con arsenales nucleares. Para comenzar, tenemos el primer indicador del número de bombas atómicas que dispone cada país, prosigue con su presupuesto anual militar, continúa con el personal activo y de reserva al servicio de las tres fuerzas armadas y finalmente compara el número de aviones, portaviones y submarinos de que dispone. Bajo estos indicadores será posible analizar no solo las asimetrías y nivel de influencia regional, sino sus probables proyecciones y hacia dónde orientan sus pretensiones, no solo militares, sino de carácter económico, político o territorial.

---

<sup>6</sup> Baños, Pedro, *El dominio mundial, elementos de poder y claves geopolíticas*; 2020, Ariel, México, pp. 17–258.

## Dimensiones de las capacidades Militares de las Potencias Nucleares

País y potencial atómico estimado	Presupuesto militar (en miles de millones de dólares)	Personal activo y en reserva	Aviones, portaaviones, submarinos
Corea del Norte 10-20	7.5	6 445 000	944-0-76
Israel 80	15.5	718 250	652-0-6
India 130-40	66.3	4 207 250	2102-3-15
Pakistán 140-150	7	919 000	951-0-8
Reino Unido 215	47.2	232 675	856-2-11
China 280	228	3 712 500	2955-1-68
Francia 300	57.8	387 635	296-4-10
USA 6450	610	2 363 675	13 762-19-70
Rusia 6850	66.3	3 371 027	3794-1-63
<b>14485 bombas atómicas</b>	<b>1105.6 mdd</b>	<b>22267 012 elementos</b>	<b>26312-30-327</b>

Fuente: Baños, Pedro, *El dominio mundial*, op. cit. p. 19–50.

En primer término, tenemos a Corea del Norte, cuyos intereses están marcados por su disputa con Corea del Sur, como resultado de la división de la península a partir de 1952. Al mismo tiempo, su poder nuclear es explicable en derredor de sus tres escenarios de conflicto por tener diferencias con China, la cual se apoderó de la Manchuria desde el triunfo de la Revolución Maoísta. Con Japón, que es su enemigo histórico, y respecto a Estados Unidos, por su injerencia en la región debido a su presencia desde 1950 al producirse la guerra en la península, razón por la cual no posee

portaviones, pero sí una poderosa aviación y fuerza sumergible no detectable por sonar para la defensa de sus costas.

Israel, que funda su pretensión en la necesidad de asegurar su existencia territorial alcanzada desde 1948 después de ser un pueblo sin nación, a lo cual se oponen sus vecinos: Siria, sectores del Líbano, los fundamentalistas del Estado Islámico, Egipto, Jordania, Arabia Saudita y el entorno constituido por Iraq e Irán. Bajo la presión de este escenario, donde no hay aliados próximos, se emplea un presupuesto elevado para satisfacer las exigencias del entorno; se ha militarizado a la sociedad atendiendo emergencias, y como en el caso de Corea Norte se privilegia la idea de Defensa Nacional a través de la aviación y la disuasión con 10 bombas atómicas.

La India y Pakistán son uno de los mayores centros de tensión mundial debido no solo a ser países vecinos que se separaron al independizarse de la India por razones religiosas. El punto central es que comparten un poder nuclear semejante en cantidad y alcance, por lo que el problema más significativo radica en que en la medida en que dos potencias tienen un poder análogo, la probabilidad de guerra es mucho mayor, por lo que es necesario introducir de manera constante desequilibrios mediante el desarrollo de alcances tecnológicos o de reorientar el foco de atención hacia otros problemas regionales como los casos de Afganistán, Irán, China o aquel que resulte en su oportunidad. Sin embargo, en cuanto a número de elementos y desarrollo tecnológico, la India ocupa un lugar privilegiado frente a su rival, a la vez que tiene un radio mayor de proyección en el continente asiático.

El Reino Unido nos muestra la idea de una potencia de proyección mundial en declive. Por un lado, la existencia del Commonwealth es evidencia de los restos del viejo dominio colonial que mantuvo desde su proceso de expansión en el siglo XVI y que permaneció hasta el fin de la segunda guerra mundial, después de la cual se requirió conceder la independencia a muchos territorios de ultramar, pero manteniéndolos bajo el epígrafe de una alianza económica como mercado cautivo conocido como Commonwealth para mantener la hegemonía de los ingleses. En este sentido, se mantiene un presupuesto alto, aunque no competitivo en relación con Rusia y Estados Unidos; un ejército altamente especializado y tecnológicamente desarrollado, con potencial nuclear disuasivo y una fuerza de proyección en aviación, con disposición de portaviones y fuerza submarina que de hecho fueron decisivos para imponerse en el caso de la Guerra de las Malvinas.

El punto de mayor confrontación surge entre las grandes potencias atómicas, pues tienen una proyección de dominio mundial. De esta manera, estamos hablando de Francia, que es hoy

después del Brexit el único miembro de la Unión Europea con poder atómico que representa un arsenal de 300 bombas de este tipo; China, con su influencia indiscutible en el extremo asiático, se mira como una potencia comercial y tecnológica de proyección mundial. A su vez, el extenso imperio de Rusia que ocupa una superficie que comprende dos continentes busca no solo mantener su unidad territorial por medio de una federación, sino representa el mayor poder nuclear y balístico capaz de alcanzar cualquier punto del planeta, incluyendo su presencia en partes importantes del Ártico. Finalmente, Estados Unidos ha desarrollado proyectos nucleares que llegan a una sofisticación extrema, como el caso de la bomba de neutrones, o el que quiso desarrollarse a partir de rayos láser conocido como Star Wars durante el periodo de Ronald Reagan y que se interrumpió como consecuencia del fin de la URSS.

Lo importante de este asunto es que cinco potencias, incluida el Reino Unido, poseen ejércitos numerosos, bases en el exterior, dominio del aire mediante aviones sofisticados de alta velocidad y precisión, portaaviones para garantizar el radio de vuelo de su fuerza aérea y, lo más importante, dominio del océano mediante submarinos. Ahora, en un planteamiento ampliado, diremos que las 9 potencias nucleares tienen un potencial estimado de 14 485 bombas atómicas capaces de destruir varias veces el planeta. Emplean anualmente un trillón 105 billones de dólares, disponen de 22 267 012 elementos de personal activo, una aviación militar con 26 312 unidades, y las superpotencias disponen de 27/30 portaviones como apoyo a su proyección planetaria y la mayoría del poder submarino, buscando también por otros medios extenderse hacia la investigación espacial como un nuevo nivel de conflicto.

A la existencia de sus capacidades militares se presentan también sus complementos que serían sus sistemas de inteligencia, su diplomacia y los modernos medios de persuasión de masas. En el primer caso, la inteligencia opera como un sistema de anticipación de la anticipación y por tanto obtiene, procesa y verifica información privilegiada como base para la toma de decisiones. En este sentido, podemos hablar de los sistemas de espionaje por tipo de información a obtener como serían el espionaje económico que pudiéramos dividirlo en de producción, de investigación y desarrollo de productos, de recursos naturales no renovables, de carácter tecnológico militar, espionaje fiscal, ciber espionaje económico industrial y los no menos poderosos sistemas de contrainteligencia para evitar la traición de sus componentes.

La importancia política de estos sistemas radica en que figuras tan importantes como Putin procede de la vieja KGB soviética. Que los dos miembros de la familia Bush estuvieron

estrechamente vinculados con la CIA. Que los sistemas policiales están penetrados en el mundo como agentes o dobles agentes de las principales agencias de inteligencia, y que si exploramos dentro de la clase política de América Latina hombres como Fidel Castro fueron formados por la CIA y varios presidentes de esta región han estado implicados con esta agencia. En síntesis, el poder de la inteligencia no es visible, pero ha jugado en más de una ocasión un poder decisivo en la historia.

Los problemas centrales de las agencias de inteligencia radican en que en el caso de extrema concentración de información en un núcleo limitado su poder se vuelve imposible de controlar y por tanto termina siendo un poder oculto que termina en la dominación autoritaria de un grupo liquidando la pluralidad. A su vez, la extrema proliferación de agencias puede traer consigo la imposibilidad de poder integrar la información, pues su dispersión y no colaboración entre las partes harán perder su eficacia, eficiencia y oportunidad en la toma de decisiones.

En cuanto a la diplomacia, de acuerdo a Joseph Nye,<sup>7</sup> representaría un factor altamente disuasivo entre el poder suave y la Guerra Fría, de tal forma que este instrumento de política exterior ha representado desde la más remota antigüedad el mayor potencial, pues cuando actúa de manera adecuada puede ser el factor capaz de guiar hacia acuerdos y construcción de consensos indispensables para cumplir con el principio que podemos derivar de Clausewitz, en el sentido de que la política (bajo la visión de diplomacia) sería la continuación de la guerra por otros medios; en este sentido, uno de los mayores desastres que han ocurrido a las dos potencias que encabezaron la Guerra Fría hayan perdido a sus principales gestores de su política exterior. Primero, bajo Yeltsin y continuando con Vladimir Putin, y en el caso de Norteamérica bajo el mando de Donald Trump, quien destruyó esta tradición con una visión de confrontación y donde bajo las nuevas condiciones ambos jefes de Estado no han encontrado la capacidad para generar acuerdos significativos que garanticen la paz, disminuyan el riesgo de la guerra y posibiliten canalizarse hacia mecanismos de cooperación internacional y de desarrollo.

Finalmente, la ideología bajo la visión de falsa conciencia y persuasión a través de medios ofrece hoy un panorama devastador. La caída del socialismo real, el desencanto de la visión liberal democrática de Occidente nos muestra el fin de la ilusión y de la creencia en utopías, pero subsiste aún la aspiración humana hacia los valores en la medida en que estos representan no solo la intención o el deseo, sino conforman la guía para orientar la acción y darle sentido. De otra forma,

---

<sup>7</sup> Nye, Joseph, *La paradoja del poder norteamericano*, 2003, Taurus, Santiago de Chile, pp. 30–34.

nulificada la creencia en la propaganda política hoy solo se oferta una mercadotecnia política no menos ominosa, pues vende «imagen» bajo frases huecas y carentes de visión, programa y contenido, donde el debate es sustituido por la manera de ridiculizar al adversario y destruirlo con ocurrencias de última hora. En síntesis, en cualquiera de estas categorías analizadas la asimetría de recursos militares y paramilitares nos muestra un mundo entre la amenaza y el riesgo.

### ***La verticalidad de las corporaciones sobre los recursos naturales, el territorio, la población, el conocimiento y la tecnología***

Se entiende por verticalidad la capacidad de transformar las diferencias en hegemonía sobre un sector de la economía. En este sentido, la verticalidad corporativa muestra una tendencia a crear monopolios u oligopolios, bajo una dirección autoritaria, lo que deja a los restos de la competencia en posiciones marginales. Bajo este esquema, el proceso económico es alterado por la intervención de estas corporaciones, las cuales pueden basar su hegemonía en factores tales como desarrollo tecnológico, capacidad de intervenir sobre el proceso de comercialización, generación de componentes e insumos intermedios y una amplia variedad de propuestas que inciden de manera directa sobre la realización del producto en el mercado.

De acuerdo con la revista *Fortune*,

[...] las 500 empresas más grandes del mundo generaron US\$ 32.7 billones en ingresos; de los cuales \$ 2.15 billones fueron en ganancias durante 2018. Juntas, las compañías *Fortune Global 500* del año 2019 emplean a 69.3 millones de personas en todo el mundo y están representadas por 34 países.<sup>8</sup>

Durante décadas, la revista *Fortune* utilizó como criterio principal de ordenamiento el volumen de ventas y las utilidades obtenidas. Sin embargo, hoy día este criterio sería insuficiente, por lo que se acude al valor estimado a nivel bursátil y en este sentido se busca también estimar el valor de la empresa no solo en el ámbito de utilidades, sino de la corporación en su conjunto como lo hace bajo otros criterios la revista *Forbes*, quien anualmente publica su propia lista ofreciendo variaciones de rango y lugar.

De esta manera, la verticalidad es producto de un orden con tendencia oligopólica, de alta concentración en pocas manos y con tendencia autoritaria a desplazar el orden institucional por la voluntad e intereses de las élites que en un momento determinado pasan a suplantar al Estado, o a comprar la

---

<sup>8</sup> *Global G500*, *Fortune*, vol. 32, # 1, August September 2020.

Presidencia de países como Estados Unidos, como lo hizo Donald Trump en el 2016 y a configurar un escenario donde las jerarquías y el peso económico de las corporaciones se imponen sobre las necesidades de extensos grupos humanos, como es el caso de mantener los hidrocarburos y el carbón como fuente de energía. De esta manera, el criterio de *Fortune* queda enmarcado bajo la visión del valor estimado bursátil unido al criterio de ventas y utilidades en el periodo del año considerado. Así, aunque el valor bursátil del total de la empresa sea mayor, esta dependerá de las condiciones de operación que tuvo la corporación en ese año.

En este sentido, Estados Unidos ocupa el primer lugar al tener 8/15 corporaciones, mientras que China solo muestra 2/15, mientras que el resto muestra cómo en el caso de Reino Unido 2/15 siendo una de ellas en copropiedad con los Países Bajos. Mientras que el resto como Alemania, Arabia Saudita y Japón solo muestran 1/15. De ahí que la hegemonía norteamericana sea evidente.

Ahora pasaremos a exponer el cuadro del top de las 15 empresas de *Fortune Global de las 500* según la versión del 2020.

#### **Top 15 empresas *Fortune Global 500***

<b>Corporación</b>	<b>Ingresos anuales en mmd y Rama de actividad</b>	<b>País</b>
1. Walmart	523 964 mdd. Comercio al menudeo y medio mayoreo	USA
2. Sinopec Group	407 008 mdd, petroquímica	China
3. State Grid	383 906 mdd, distribución y transmisión de energía, refinación y extracción eléctrica en China	China
4. China National Petroleum	379 130 mdd, extracción y refinación de petróleo	China
5. Royal Dutch Shell	352 102 mdd, refinación y extracción	Holanda
6. Saudí Aramco	329 784 mdd, refinación y extracción, y es la empresa de valor estimado más grande del mundo con 2 billones de dólares. Y como empresa produce 13.6 millones de barriles diarios, invierte 1500 millones de dólares en energía renovable	Arabia Saudita
7. Volkswagen	282 760 mdd, automotriz	Alemania
8. BP	282 616 mdd, automotriz	Gran Bretaña
9. Amazon	280 522 mdd. ecomercio	USA
10. Toyota Motors	275 288 mdd, automotriz	Japón

11. Exxon Mobil	264 938 mdd, extracción y refinación de petróleo	USA
12. Apple	260 174 mdd, cómputo y telecomunicaciones	USA
13. CVS Health	256 776 mdd, farmacéutica y seguros de salud	USA
14. Berkshire Hathaway	254 616 mdd, tenedora de acciones	USA
15. United Health Group	242 155 mdd, seguros de salud	USA

Fuente: Global 500 Corporation, August-September 2020, *Fortune*, vol. 182, núm. 1, p. F. 2.

En cuanto a ramas del top de las 15 mayores corporaciones, 5/15, que representan un tercio del total, son petroleras y la baja en su posición de años anteriores se debe al inicio del declive sostenido que el sector ha tenido desde el 2019. Mención especial merecen las dos corporaciones del sector salud, pues se han colocado en el top, y sin duda en estos años se verá representado por grandes utilidades. Mientras que las automotrices estarían representadas por Volkswagen y Toyota, lo que significa que las armadoras norteamericanas están fuera de este nivel donde sin duda será un sector que deberá prepararse para grandes transformaciones en el corto plazo al sustituir el petróleo por energías alternas.

No podemos olvidar a los gigantes Walmart y Amazon que están implantando los nuevos sistemas de comercialización tanto por vía directa como por medios electrónicos y representan 2/15. En materia de informática de software y hardware está Apple, quien en este tiempo aún no ha procesado la ola que lo hundirá representada por Huawei de China y la introducción de la 5G, que representa 1/15. Finalmente, tenemos con valor de una corporación por rama en los sectores de petroquímica una empresa tenedora de valores, una de electricidad, lo cual muestra la concentración extrema que ya es visible sobre estas ramas de actividad.

En cuanto a la disposición por países, se muestra que 7/15 son norteamericanas, donde si bien la primera continuaba siendo Walmart los resultados de las ventas de este año serán decisivos, pues por un lado la demanda ha disminuido, pero por otro el comercio electrónico ha penetrado fuertemente en el ánimo de los compradores, y en este sentido Alibaba podría ser un peligro para Amazon. En otro ámbito, la situación de la pandemia del Covid-19 augura pésimos resultados para

Europa y Estados Unidos, y ya se acepta que el próximo año y los siguientes la recuperación de la economía mundial no se hará automáticamente; lo anterior nos muestra las asimetrías tanto dentro de países, regiones y productos. Por otra parte, considero que la baja de la demanda por parte de los millones de desempleados en el mundo, unido a la feroz competencia que ya se muestra entre China y Estados Unidos, serán la piedra en el zapato de la economía mundial.

### Las 31 de las 500 corporaciones más grandes del mundo, 2019

País y posición global	Número de corporaciones	Principal corporación y posición global
5. Alemania	27	9. Volkswagen
18. Australia	5	260. Woolworths Group
14. Brasil	7	120. Petrobras
10. Canadá	13	155. Brookfield Asset M.
1. China	<b>124</b>	2. Sinopec Group
7. Corea del Sur	14	19. Samsung Electronics
12. España	9	93. Banco Santander
2. Estados Unidos (USA)	121	1. Walmart
4. Francia	31	20. Total
6. Gran Bretaña	22	8. BP
9. Países Bajos	12	5. Royal Dutch Shell
13. India	7	96. Reliance Industries

19. Irlanda	4	279. Accenture
15. Italia	6	66. Assicurazioni Generali
3. Japón	53	10. Toyota Motors
Arabia Saudita, 140. Tailandia, 146. Luxemburgo, 169. Noruega, 186. Malasia, 206. Bélgica, 259. Suecia, 320. Dinamarca, 438. Polonia, 471. Turquía, 483. Austria, 488. Finlandia. (el número indica la posición en las 500)	Con <b>1</b> (una) corporación cada país. 12	6. Saudi Aramco es la principal y la empresa con mayor valor estimado en el mundo
17. México	4	133. Pemex
16. Rusia	4	55. Gazprom
20. Singapur	2	27. Trafigura
8. Suiza	14	17. Glencore
11. Taiwán	9	26. Non Hai Presicion I
<b>Suma</b>  <b>a 31 países</b>	<b>500 corporaciones más grandes del mundo 2019</b>	<b>Valor 33 294 144 mdd por concepto de ingresos en 2019</b>

Fuente: Global 500 Corporation, August-September 2020, Fortune, vol. 182, núm. 1, p. G 91, mdd. Millones de dólares.

Un criterio analítico para posicionar estas grandes empresas fue considerar la posición de la empresa no solo de acuerdo con su número total, sino en función de la empresa con mayor posicionamiento. Al mismo tiempo, la empresa 185 Unilever de capital británico y holandés se consideró solo para los británicos para no alterar la sumatoria de las 500, pues de otra manera sería doblemente contabilizada.

Pasemos ahora al análisis geoeconómico por continentes. El continente europeo acumula el mayor número de países con 16, pero hay que reconocer que de ellos 13 pertenecen a la Unión

Europea; Gran Bretaña con el Brexit se salió del acuerdo y tiene su mercado de referencia en la Commonwealth. Suiza no pertenece a ningún bloque económico y Rusia es una potencia autónoma del resto. Diez corresponden al continente asiático y si bien constituyen en su mayoría economías avanzadas no han podido hasta ahora ir más allá de la intención de un acuerdo Asia Pacífico. Oceanía solo tiene un país con proyección global, que es Australia, y en cuanto al continente americano valdría distinguir entre las economías centrales de la región que serían Estados Unidos y Canadá, y las dos economías emergentes de América Latina representadas por Brasil y México.

Bajo esta idea, haciendo la sumatoria de cada región tenemos: Unión Europea con 97 de las 500, Gran Bretaña dispone de 22/500, Suiza dispone de 14/500, mientras que Rusia representa 4/500. En cuanto a Asia en su conjunto, de las 9 economías más importantes de la región suman un total de 206/500, siendo tanto en población como en potencial económico la zona más dinámica desde el punto de vista de su expansión mundial y capacidad de sus mercados internos, a pesar de sus diferencias y oposiciones históricas. En la región de América del Norte, excluyendo a México por las asimetrías que presenta nuestra economía, sumando Estados Unidos y Canadá tenemos 134/500 corporaciones, lo que hace evidente un hecho de particular trascendencia: que el eje de la economía mundial se ha trasladado a Oriente, situación que no se producía desde el fin de la segunda guerra mundial, cuando Norteamérica se proclamó como vencedora del conflicto bélico e impuso el dólar y las bases de la reestructuración de la economía mundial, en medio de un Japón derrotado y de una Europa destruida.

En cuanto a la incidencia de América Latina, aporta tan solo 11/500 y está ubicada para el caso de México en petróleo (PEMEX, 133), y que fue desplazada a esta posición pues en 2018 tenía el lugar 95. Electricidad (CFE 420, ver la secuencia del párrafo cuyo programa de recuperación no parece avizorar mejores tiempos por el uso de plantas de carbón y de hidrocarburos), por lo que ambas operan bajo tecnologías y organización obsoleta, corrupta, en quiebra y desplazable en la próxima década, y se complementa con América Móvil (209), un grupo dedicado a celulares, perteneciente a Carlos Slim, y que al ingresar a la competencia externa ya le movió la telefonía fija (TELMEX), y el otro caso es FEMSA (482), una empresa refresquera y de tiendas de conveniencia, por lo que si se desea un cambio tendrá que ajustarse a las nuevas exigencias de la globalidad y necesidades del país.

En todo lo anterior es posible advertir que estamos frente a un modelo que ya comienza a perfilar los rasgos de un declive inevitable de lo que era nuestro mundo y que conduciría a cambios

geopolíticos y geoeconómicos de primera magnitud, por lo que hay que analizar con detalle los elementos en los cuales se sustenta, donde las variables Organización, Estrategia, Tecnología y Energía operan como un patrón al que se les puede dar seguimiento y mostrar los profundos contrastes entre continentes y países, las consecuencias más visibles del ambiente de intercambio sistémico a nivel mundial en que se desarrolla el modelo global.

### ***Hacia un nuevo modelo global***

Pasemos ahora al desarrollo de un modelo global alternativo y designemos con las letras A para asignársela a la Organización que se proyecta en un tiempo determinado; B como la Estrategia que marca la dirección de los procesos; C como Energía que posibilita la capacidad de maniobra y movimiento en el espacio y D Tecnología como instrumento de consolidación temporal en el espacio y el tiempo, tal como están configuradas en el modelo global visto, de lo cual derivan los Enlaces Sistémicos entre:

**BA.** Impacto de la Estrategia sobre la Organización para orientar la dirección y el sentido mediante la inteligencia para desarrollar escenarios futuros.

**CA.** Impacto de la energía en la organización para comprender la posibilidad de maniobra en el vínculo enlaces y capacidad de fuerza para la ejecución.

**DA.** Articulación mando y tecnología para el control sobre los procesos de ejecución.

**DC.** Articulación tecnología y comunicaciones para realizar operaciones simultáneas o consecutivas para ejecución sobre el terreno.

**CB.** Articulación mando energía para valorar y evaluar el potencial de fuerza a partir de movilización y resultados.

**BD.** Articulación entre Estrategia y Tecnología, lo que abre el camino hacia el paso de la Decisión del mando a la implementación operativa de los procesos.

Ahora pasemos al comportamiento que hasta hoy han asumido cada una de estas cuatro variables en cuanto al potencial que representan:

- Ha correspondido a la Organización establecer la estructura donde se ha de desarrollar el complejo sistema de interacciones derivando de ellas jerarquías y recursos constituyéndose

en la dimensión social del poder y el administrador de sus recursos y capacidades bajo la forma de gestión normativa y de regulación.

- La Estrategia se constituyó en la base de la toma de decisiones para lo cual reclama de unidad de mando y de propósito, por lo que tiene que construir consensos entre las fuerzas, por lo que encarna el poder político y desde el punto de vista estratégico es guiada por el comando que se ha venido apoyando en su sistema de gestión burocrática que cada vez es más difícil de sostener y regular. Por lo que el cambio del poder tendrá que operar bajo nuevas directrices que el sistema de comunicaciones y la tecnología le permitan generar bajo una nueva idea de lo político y de la organización.
- En cuanto a la Energía, esta se constituye en el motor en que se han apoyado los cambios civilizatorios y de ella depende tanto la transmisión de los sistemas comunicacionales, como la movilización de recursos, por lo que en este último caso estaríamos frente al aparato logístico que hasta hoy posibilita el intercambio de bienes y servicios en tiempo, forma, lugar, cantidad, oportunidad y suficiencia, creando con esto los procesos de coordinación entre las fuerzas del mercado, siendo la base del poder económico y estableciendo para cada época histórica el patrón de energía que en estos momentos reclama del paso de las fuentes contaminantes a las energías alternas conciliadas con la ecología. En cuanto a la forma de gestión, se rige de acuerdo con procedimientos flexibles y adaptables propios de la gerencia. Sin embargo, la actual pandemia, al interrumpir estos procesos, muestra ya la imposibilidad de volver, al finalizar esta larga epidemia de proyección mundial, al punto de origen que tenía, por lo que habrá que esperar profundas reestructuraciones.
- Finalmente, la Tecnología se define en torno a la generación de ingenios físicos y humanos aplicables a la resolución de necesidades. Es, por tanto, el instrumento de ejecución y evaluación de procesos. El punto máximo de su desarrollo tiene como punto de partida el poder militar, el cual se ostenta entre las grandes potencias contemporáneas como el factor de vanguardia, donde los desarrollos de las tecnologías militares pasan al ámbito civil, una vez que estos ya poseen instrumentos más avanzados, teniendo además la cualidad de ser procesos de control y evaluación.

Sustentado en las anteriores premisas, el actual modelo de globalidad ha conducido a:

- Una incompatibilidad entre desarrollo tecnológico y la capacidad directiva para darle sentido.
- Entre estructuras organizativas rígidas frente a tecnologías innovadoras.
- Entre patrón energético caro y contaminante frente a tecnologías de vanguardia con uso de energías alternas, lo que es posible ver en las propuestas contrastantes en la actual industria automotriz.
- Entre las exigencias de incrementar la oferta energía frente a las nuevas propuestas organizacionales que se perfilan hacia la protección del ambiente.
- Entre la estrecha visión de la clase política actual y las exigencias de inversión en energías limpias.
- En síntesis, se reclama de una nueva correspondencia entre las necesidades de remodelación de la organización respecto al aparato directivo actual que la empuja hacia el pasado.

Por lo que la exigencia de transformaciones reclama:

- Cambios profundos respecto al actual patrón energético.
- Estructuras organizacionales horizontales y configuradas en torno a la información.
- Tecnologías amables para el usuario desplazamiento de las obsolescencias tecnológicas.
- Estrategias dirigidas por sujetos con capacidad de comprensión y uso de tecnologías y propuestas innovadoras en materia de organización y uso responsable de energía.
- Modificaciones considerables en el plano de la dominación política y las hegemonías económicas, pues mantener el actual modelo podría acarrear consecuencias y pérdidas indeseables para la humanidad.

En síntesis, de una nueva cultura sustentada en una serie de valores holísticos guiadas hacia un nuevo humanismo, bajo nuevos liderazgos más ligados a las nuevas prácticas sociales que a las ideologías que hoy muestran su declive e inoperancia. Porque el ángulo de visión que desde el presente pretendemos proyectar hacia el futuro no es lineal, sino que atraviesa, además de los problemas y dificultades conocidas en el presente, por factores emergentes que hacen presencia

sin mediar un conocimiento previo. Por eso, aun a riesgo del error humano de visión, vale la pena problematizar las esferas de los campos que en materia económica parecen hoy consolidados, siendo estos tan solo interrogantes que aún no podemos responder.

La primera es en torno al futuro de los hidrocarburos tanto como combustible fósil, fuente de energía, como base de la química orgánica por su contenido de carbono. En todos los casos, las empresas petroleras reconocen que estamos ante un recurso natural no renovable, pero este asociado a niveles muy altos de contaminación que está trayendo consigo la posibilidad del calentamiento global y del cambio climático con sus riesgos cada vez más inminentes. En este sentido, será diferente el futuro que le espera a los que solo son extractores del crudo, que a las empresas que lo procesan y obtienen derivados. En el primer caso, es distinto el presente de Irán o Venezuela del caso de las Corporaciones Norteamericanas. Porque en las primeras existen los fundamentalismos tanto religiosos como ideológicos y en las segundas priva un enfoque de practicidad donde las multinacionales ya tienen previsto el momento en el que transitarán de los hidrocarburos hacia energías alternas bajo nuevas patentes que ellas mismas ya han desarrollado.

La segunda es en relación con la industria automotriz y de transporte, cuyo soporte está vinculado a los hidrocarburos y donde las energías alternas modificarán sin lugar a duda los medios de locomoción. Por el momento, la investigación y desarrollo están vinculados al uso de la electricidad y a la generación de esta. Bajo esta perspectiva, habrá que considerar cómo será la lucha de posiciones en el mercado entre los autos y camiones con uso de hidrocarburos frente a las propuestas de empresas como Tesla, cuyos modelos en diferentes versiones ya lo tienen disponible bajo la patente de autos eléctricos con poderosas pilas de litio.

Ligado a lo anterior, está también el uso de hardware y software de los sistemas de cómputo. En este sentido, estamos frente a una fuente que parece ser inagotable en materia de innovación y también, por supuesto, en la enorme caudal de obsolescencias que deja el desplazamiento de los sistemas de cómputo que pasan a ser desechados. En lo que se refiere al liderazgo, hoy es evidente que la empresa china Huawei y su innovación de la 5G ha desplazado a las gigantes norteamericanas. En este sentido, la velocidad de innovación en el tiempo hace que se tenga que considerar si en un futuro próximo será mejor la renta que la adquisición de estos equipos.

Los sistemas de comercialización son quizá el sector que más rápidamente ha absorbido los cambios, pues la introducción del comercio vía internet se ha impulsado de modo definitivo a

partir de la pandemia del Covid-19, con lo cual los sistemas de comercialización tradicional han sido desplazados y en muchos casos conducidos a la quiebra, como ha sido el caso de Sears en Estados Unidos y de los centros y cadenas comerciales que por meses quedaron desoladas por las cuarentenas y que hoy las e-comercio han creado una infraestructura capaz de dar respuesta a la demanda y que sin duda tendrá que revolucionar para no ser rebasados por las nuevas condiciones del mercado.

El sector bancario, financiero y de seguros ha sido pionero en materia de innovación. El primer salto lo dio a través de la introducción de cajeros automáticos, lo que se tradujo en un sistema de atención ininterrumpido a la clientela; más adelante, el sistema bancario se automatizó y ha ido desarrollando sistemas de protección contra ataques cibernéticos, así como formas de delincuencia organizada. No de menor importancia es el desarrollo del sistema de tarjetas de crédito y débito, que es el antecedente necesario al momento en que el dinero circulante desaparezca. A todo lo anterior hay que agregar las innovaciones a la automatización de la bolsa de valores, lo que abre la posibilidad de operaciones continuas. De igual manera, los sistemas de seguros tendrán que modificarse al incrementarse los niveles de riesgo.

Por otra parte, el sector que sin duda ha producido grandes innovaciones será el de telecomunicaciones, pues al igual que los sistemas de cómputo se mantiene entre la constante modernización de los equipos y la exigencia de desplazar la obsolescencia, pues los equipos no están diseñados para escalar, lo que trae consigo un permanente desperdicio de recursos en materia de inversión y una enorme brecha que se produce mediante la dependencia tecnológica que día a día crece entre países y regiones del mundo.

Sin pretender agotar el futuro de los sectores económicos, hay uno que podemos considerar en las actuales condiciones que se perfila bajo posición de liderazgo y corresponde a las corporaciones del sector salud que están obteniendo ganancias enormes con el Covid-19. En particular, a la de medicamentos y vacunas, cuyas patentes serán sin lugar a duda la fuente de enormes utilidades, incluyendo a las de equipos médicos, cuya demanda creció sin precedentes. De ahí que tendremos que hacer un análisis de las variables económicas en crecimiento de aquellas que sin duda comenzarán a proyectar su declive en los próximos años.

### *¿Hacia un nuevo orden internacional?*

El Dr. Henry Kissinger, una de las figuras más connotadas a nivel mundial, publicó en 2014 un libro inquietante por lo penetrante de sus observaciones sobre el nuevo orden mundial,<sup>9</sup> que contra lo que pudiera parecer refleja una visión múltiple y diversa de las fuentes de poder que se están tejiendo hoy en torno a lo que siempre se nos ha planteado en relación con la globalidad, como si se tratara de un modelo único.

En efecto, el planteamiento parte de la construcción y deconstrucción de Europa, donde ya no se trata de los enfrentamientos que enmarcaron al siglo XX entre potencias en declive, como el caso del Imperio Otomano, que se desmoronó durante la primera guerra. Potencias emergentes como lo fueron Alemania o Estados Unidos y potencias consolidadas como eran el Reino Unido y Francia. Ni tampoco podemos volver al mundo bipolar entre la URSS y Estados Unidos, ni tampoco esgrimir el planteamiento de un mundo unipolar como se pretendió al momento de la desintegración de la URSS.

La segunda área estaría representada por el Oriente Medio y el mundo islámico que representa una amplia variedad de conflictos, cuya base medular radica en creencias religiosas que, si bien no son el factor causal, sí lo encubre e impulsa, donde el Estado entra en declinación en el ámbito de su racionalidad y, a su vez, la cultura islámica y hebraica entran en confrontación y derivan a una guerra interminable.

En tercer término, se reconoce el conflicto entre Estados Unidos e Irán, que representa el conflicto entre Oriente y Occidente en cuanto a culturas y en el ámbito del modelo de sociedad entre tradición y modernidad, todo ello en medio de la posibilidad de un conflicto nuclear.

El cuarto factor es la multiplicidad asiática que nos habla de mundos con diferentes conceptos del orden internacional, como puede apreciarse entre Japón e India, entre China y Corea del Sur, entre los cinco dragones y las potencias asiáticas, a lo que se añade el caso de Corea del Norte y su arsenal nuclear y, a su vez, todo el orden asiático en relación con Estados Unidos e, incluso, frente a las potencias occidentales respecto al continente asiático. De hecho, para Kissinger la tecnología, el equilibrio y la conciencia humana actúan como los constructores del nuevo orden de nuestro tiempo, porque regiones tan amplias como América Latina y África se miran como los impulsores de las grandes corrientes migratorias del mundo que salen de todos los

---

<sup>9</sup> Kissinger, Henry, *World Order*, 2014, Penguin Books, New York, 429 p.

puntos de la Tierra, y al haber salido bajo condiciones de hambre y persecución buscan abrigo donde sea.

Un elemento central es que la visión del Dr. Kissinger coloca como elemento central a Estados Unidos y no deja de tener razón, pero la geopolítica nos muestra que ningún poder es permanente y por tanto lo emergente hoy día está a la vista y Rusia, China, la Unión Europea y los cinco dragones nos muestran que un gran sistema de alianzas se está tejiendo y lo más imaginable puede ocurrir.

### ***El nuevo modelo global corporativo***

Ante estos retos, es indispensable perfilar cuáles serán los atributos que tendrá el nuevo modelo global corporativo que está avanzando a paso firme en el mundo, para lo cual partimos de las siguientes premisas:

Un problema central para la construcción de modelos estriba tanto en la selección de las variables como prever sus posibles impactos en el entorno. Con esto no se pretende derivar determinaciones, sino estimar tendencias y reconocer que pueden surgir variables emergentes no consideradas en el momento de su diseño. En este sentido, los cuatro factores que aparecen en la parte superior del modelo podemos decir que ya están entre nosotros y el punto será su comportamiento en el futuro inmediato y en pocos años a nivel mundial, pues de ello dependerá su consolidación o liquidación.

A partir de lo anterior, y para no derivar en un análisis lineal que solo favorecería nuestra visión, podemos reconocer que la revolución científico técnica avanza por día, en muy diversos campos de conocimiento y considero que no queda uno solo que directa o indirectamente no haya sido impactado por sus avances, lo cual reclama de procesos de trabajo bajo una nueva figura laboral que desempeñe las nuevas funciones, a partir del desarrollo de competencias y bajo nuevas condiciones laborales transitorias en las cuales los factores de automatización y telecomunicaciones de enlace ya están presentes.

Lo anterior ha servido de base para la reestructuración de los gigantes corporativos, que es otro factor inocultable, y aparece en sus líneas generales donde el primer componente es que al tiempo que las corporaciones se expanden reducen también el empleo. De esta manera, tendríamos que de las 500 mayores empresas proporcionan en el mundo empleo a 69.9 millones de trabajadores, cifra muy pequeña comparada con la población que labora en el mundo, pero que por

sus condiciones de trabajo tienen prestaciones y salarios muy superiores al resto, pues tan solo en el 2019 estos trabajadores obtuvieron en sueldos y salarios 2.06 billones de dólares que, comparados con los ingresos que obtuvieron las 500 en el mismo año por 33.29 billones de dólares, no representan ni el 10% de sus ingresos.

A su vez, hay que reconocer que la masa trabajadora está también diferenciada a su interior; de esta manera, las corporaciones que proporcionan mayores sueldos y salarios serían, de acuerdo con *Fortune*, las ubicadas en las ramas de Finanzas, Petroleras, Químico Farmacéuticas, Tecnológicas y de Comercio al mayoreo, que son las que ofrecen mejores condiciones a sus trabajadores, lo que se vincula con la mayor tasa de ganancia. Pues la lógica del capital establece que la tecnología se asocie con la automatización de los procesos, y esto repercute en el campo laboral a la disminución de la masa trabajadora. Por lo que solo las nuevas figuras obreras catalogadas logran alcanzar mayores salarios, en contraste con una gran masa de trabajadores marginales a su servicio para asumir tareas de mayor riesgo, pero a un costo muy bajo, como es el caso de las diferencias profundas entre trabajadores de planta y temporales en las empresas petroleras que emplean a esta gente para laborar en plataformas en condiciones diferentes e inhumanas.

El segundo factor está asociado al primero donde el cambio tecnológico reclama de un nuevo entorno en la organización, en el uso de nuevas fuentes de energía y todo bajo una nueva estrategia de dirección, donde la experiencia ya no puede ofrecer alternativas cuando se está orientando la empresa y sus componentes por caminos y alternativas no conocidas de antemano. Bajo esta segunda premisa hay que re imaginar los nuevos espacios de trabajo, que es otro reto impuesto por la pandemia del Covid-19, lo que significa crear propuestas de mínimo contacto, con estaciones de trabajo móviles, bajo coordinación entre áreas, seguimiento y evaluación de procesos y, por supuesto, teletrabajo, redes y mecanismos de control, evitando en lo posible la cesantía temporal de la actividad industrial y administrativa.<sup>10</sup>

No de menor importancia es la selección del perfil de los nuevos ejecutivos, mismos que, de acuerdo con las revistas para ejecutivos, deben estar en edades menores que 40 años, ser poseedores de disciplina y claridad de objetivos, con nivel profesional, pero capaces de articularse y socializar con todos los niveles de la organización, operando bajo contratación temporal por tiempo y obra determinada, actuar como animador frente a la resistencia al cambio, con capacidad

---

<sup>10</sup> Rapp, Nicolás, *Reimagining the Office for the Pandemic Era*, en *Fortune*, August-September 2020, p. 48.

de toma de decisiones bajo riesgo, asumir la corrección de errores, innovar procesos y evaluador de resultados. Además de estar dotados de un alto sentido de responsabilidad.

En cuanto a su desarrollo tecnológico, podemos afirmar que este se concentra principalmente en 21 países, existiendo rangos de diferencia muy notables entre estos en cuanto al número de patentes registradas, así como por el indicador del PPA, que es la paridad del poder adquisitivo que se construye en función del PIB per cápita en términos del costo de la vida en cada país, lo que permite establecer agrupamientos entre tipos de economías diferentes, de tal forma que podemos derivar de lo anterior 5 rangos de la combinación entre estos dos indicadores.

En este sentido, este cuadro es también revelador del porcentaje invertido por país en investigación y desarrollo, así como dar cuenta de que en un buen número de casos esta información se considera reservada, como en los casos de China, Unión Europea, Israel, India y Rusia. Por lo que se refiere a México, tenemos que reconocer que no compite, pues aporta solo el 0.49%. Por otra parte, también estos datos inciden sobre el dominio que imponen las economías centrales sobre las periféricas y en vías de desarrollo, mediante la dependencia científica tecnológica, y también del nivel de concentración de patentes que en materia de tecnología nos ofrece el siguiente cuadro:

## Capacidad adquisitiva de consumo, patentes y % del PIB en Investigación y Desarrollo (PPA)

País	PPA	Número de patentes registradas	% PIB en I y D *
USA	473	3050 000	2.8
China	a	ND	2.13
Unión Europea	388	ND	2.42
Japón	178.8	1070 000	3.2
Alemania	a	366 000	3.4
Corea del Sur	91.6	166 000	4.55
India	66.5	ND	0.62
Francia	a	140 000	2.55
Reino Unido		140 000	1.67
Rusia	42.6	ND	1.11
Brasil	35.7	ND	1.27
Taiwán		163 000	ND
Italia	a	62 000	1.36
Canadá		124 000	1.59
Australia		ND	1.92
España	19.2	ND	1.21
Países Bajos	16.3	50 000	2.0
Suecia		ND	3.31
Suiza	a	57 000	3.37
Israel		ND	4.58
Austria	10-9	ND	3.16

Fuente: Pedro Baños (2020), Instituto de Estadística de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2017). En el caso de la Unión Europea, se hizo como promedio de los 7 países incluidos en el cuadro. ND, no disponible.

Bajo estas premisas será posible la aplicación de audaces reingenierías que tendrán que establecer la transición entre las propuestas organizacionales del pasado frente a las que reclama el futuro. En este punto quisiera poner como ejemplo el caso de China, una sociedad milenaria que al inicio del siglo XX era presa de las ambiciones imperialistas de Occidente y de Japón, con una población creciente y analfabeta. Una clase dirigente poseída por las adicciones y fundada en las venganzas que tuvo que pasar durante el siglo XX su proceso de depuración. Lo primero, pasar de Imperio a República para deshacerse de un emperador maniatado, sin voluntad de iniciar el proceso de construcción de sus instituciones. La segunda fase no fue menos dolorosa; resultó de la invasión del Japón a su territorio, previo a la segunda guerra mundial, como consecuencia de la visión expansionista de los nipones. La tercera fase fue la gran alianza patriótica donde Mao y Chiang Kai-Shek, ambos enemigos pactan en torno a la lucha antijaponesa, misma que triunfa con la derrota japonesa en agosto de 1945.

Al producirse el triunfo sobre el Japón, Mao Tse Tung fundamenta las bases de su revolución, lo que lo lleva a enfrentarse y finalmente derrotar a Chiang Kai-Shek, pero el triunfo

no se resuelve por un baño de sangre, abre las puertas al ejército y al propio Chiang de establecerse en la isla de Formosa. Pacta la presencia de Hong Kong bajo dominio británico hasta 1999; mantiene los nexos con Macao, una isla portuguesa donde se procesaba el opio, y acuerda que continúen su negocio a condición de que jamás vuelva el opio al territorio continental de China. Se expande hacia Manchuria y el Tíbet en 1949 y consolida la fundación de la República Popular de China. Pero un factor muy importante es que dicha revolución reconoció desde sus inicios a un proletariado incipiente, a un campesinado numeroso, a sectores medios profesionales y a fracciones de la burguesía china que le permitieran articular la producción y el abasto. De esta manera, sin pensar que estos procesos hayan sido tersos, se buscó establecer una burocracia profesional como componente de la gestión. De ahí se perfiló Mao en la construcción de una vía propia, lo que finalmente en 1958, después de la muerte de Stalin, se tradujo en diferencias profundas con los soviéticos, y una década más tarde estallará la Revolución Cultural, cuyo propósito fue el desplazamiento de la vieja burocracia que se había enquistado en el poder.

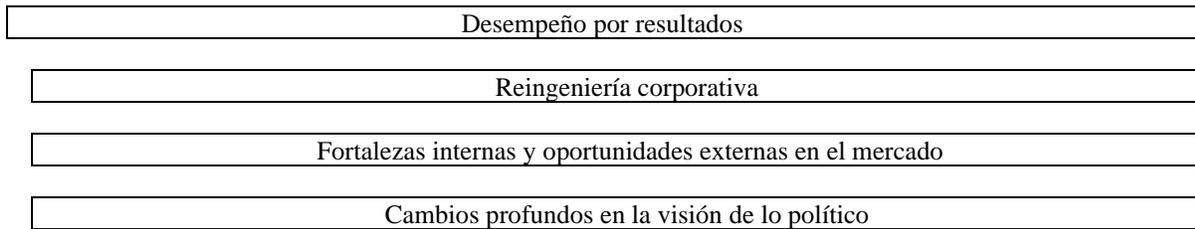
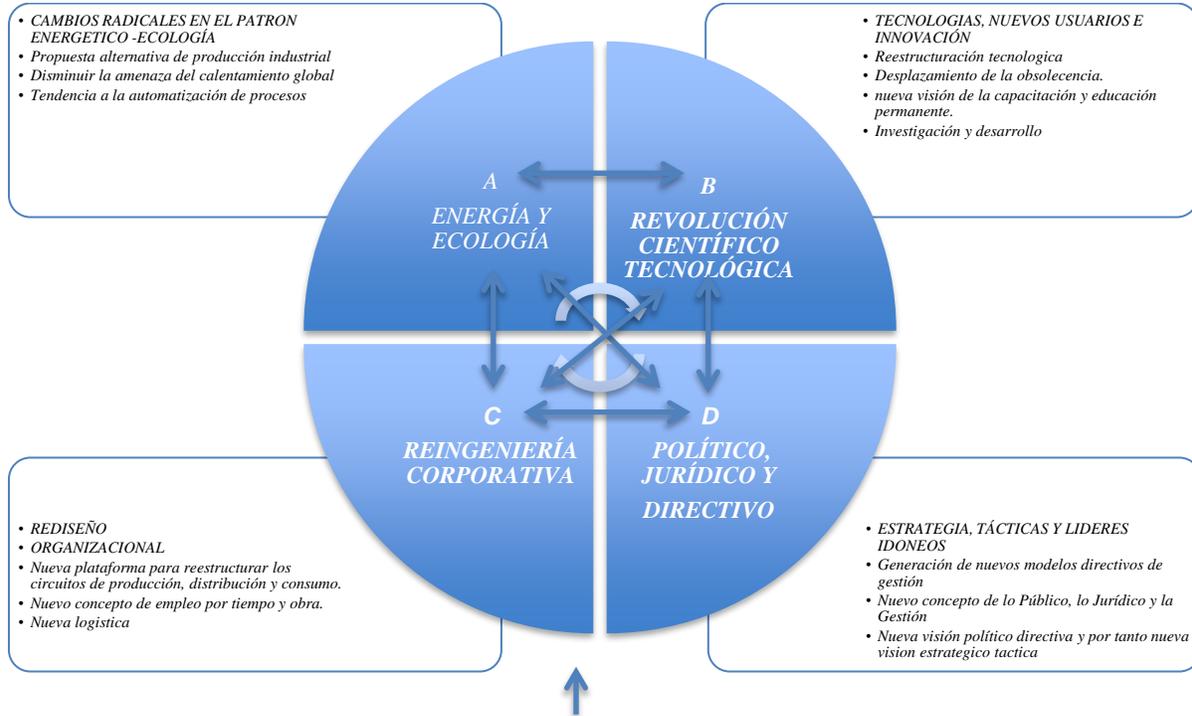
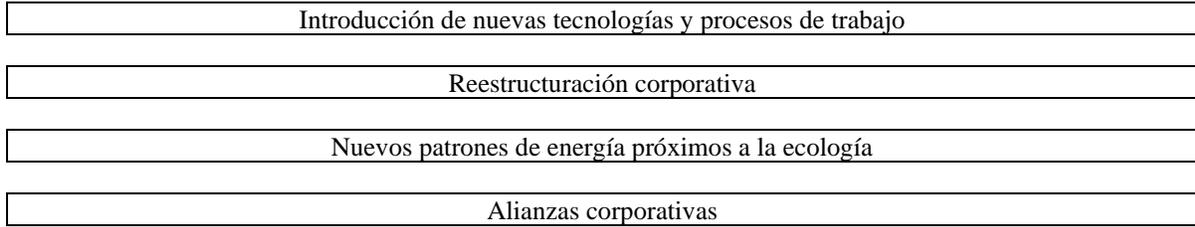
El desenlace marcará el fin de la Revolución Cultural, limitará el culto a la personalidad, llevará a juicio a la pandilla de *los cuatro*, como se le llamó al cuarteto que encabezaba el movimiento bajo las órdenes de la esposa de Mao y el general Lin Biao, y mantendrá a Mao con un poder acotado hasta su muerte en 1976. Pero la nueva alternativa a construir será a cargo de una nueva generación, que poco o nada tendrá que ver con los fanáticos que seguían el *Libro rojo*, sino con una nueva visión de profesionales, por lo que al tiempo que desplazaban a la vieja burocracia renovaban el ambiente en dos ámbitos: el del reconocimiento internacional de China como única e indivisible; ampliaban el comercio internacional, mientras que se modernizaba la administración pública y sea abría el paso a una nueva etapa, sin que esto significara abrirse a la democracia. sino a continuar el autoritarismo por otras vías.

Desde entonces, la burocracia y la clase política se han renovado y tecnificado, siendo esta generación la quinta en sucesión, lo que posibilita hoy día la necesidad de mantener la unidad de mando y de propósito y la exigencia de consolidarse como potencia política, económica y militar de primer orden. Con esto no pretendo considerar el modelo chino como un ejemplo a seguir, pues cada país elegirá el propio, pero sí reconocer que la transformación de una sociedad se funda en una reingeniería que oriente la gestión para de esta forma derivar al modelo global corporativo como una de las vías posibles.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Rosas González, María Cristina, *China en el siglo XXI*, 2007, Australian National University, UNAM, México, p. Capítulo 3.

## El nuevo modelo global corporativo



- BA. Investigación y desarrollo impulsadas por energías alternas.
- DC. Nuevos actores directivos para impulsar el orden corporativo.
- CA. Rediseño corporativo bajo un patrón energético ecológico.
- BD. Nuevos liderazgos tecnocráticos impulsando la revolución científico-técnica.
- DA. Redefinición de los espacios público estatal y no estatal impulsados por nuevo patrón energético ecológico.
- CB. Hacer corresponder lo organizacional corporativo con el desarrollo científico técnico, donde el Estado no ocupa el papel central.

Fuente: Elaboración propia.

Establecidas las premisas del nuevo modelo global que se sintetizan en la exigencia de introducir nuevas tecnologías y procesos de trabajo como base de la profunda reestructuración de las corporaciones, empleando para estas un nuevo patrón de energía más próximo a las exigencias que demanda la preservación del medio ambiente y bajo un sistema que posibilite alianzas corporativas, para establecer el camino de la innovación y de las posibilidades de transformación del actual modelo, donde lo político será algo más que la centralidad que esta ha tenido depositada en el Estado, por lo que es muy factible que emergerán tanto una nueva clase política tecnocrática, como estructuras supranacionales para regularlo. Condición indispensable para evitar caer en los límites del crecimiento que se traduciría en la ruptura del orden de referencia conocido y para el cual no tenemos más que una vaga caracterización, sin poder plantear aun alguna respuesta.

A partir de lo anterior, se altera el orden de las cuatro variables enunciadas en el modelo. De esta forma, partimos ahora de la Energía (A) vinculada a la protección ecológica, ligada estrechamente con la Revolución Científico Técnica (B) que está presidiendo los cambios y cuyo desenvolvimiento es acelerado. Prosigue con la reingeniería corporativa (C), base del rediseño organizacional, y deriva hacia el plano político, jurídico y directivo soportada en el liderazgo, la actividad táctica operativa y la estrategia de alta dirección (D).

Comencemos por la energía vinculada a la visión ecológica. Desde la famosa ecuación de Einstein, que define que la Energía es igual a masa por velocidad de la luz al cuadrado. Lo que designamos como materia es equivalente a energía y bajo esta condición el papel central que desempeña es la de generar el impulso energético que a su vez deriva de que la relación espacio tiempo se transforma en movimiento. Esta cualidad posibilita la aplicación de este atributo para movilizar la vida social y generar con ello múltiples interacciones que abren el espacio de la vida social y económica para satisfacer las necesidades básicas y una vez satisfechas se abren tras de sí otras múltiples esferas de la vida social de manera inagotable, pero presididas por la energía.

El punto central radica en determinar bajo qué patrón energético la vida social que se desarrolla en un momento histórico determinado puede dar resolución a la demanda de energía que una sociedad reclama. Pasemos una rápida revista, que comienza con la mano de obra humana y la tracción animal. Bajo otra visión cultural algunas civilizaciones hicieron uso de las velas movidas por el viento, otras más utilizaron el curso de los ríos para mover sus molinos, incluso el uso del trabajo bajo condiciones de esclavitud fue considerado como la aplicación de fuerza

entendida como energía, lo que también se identifica como trabajo vivo utilizado en la transformación de la naturaleza.

A esta primera etapa hay un salto gigantesco representado por la industrialización que en tan solo un siglo ha utilizado como fuente de energía el carbón mineral, al vapor, la electricidad con fuente hidráulica y los hidrocarburos. Pero debido al incremento de la contaminación se está acudiendo ahora en la era posindustrial en lo que se ha denominado energías alternas, lo que no significa que sean limpias, lo que plantea nuevos dilemas, pues hay que elegir bajo riesgo, alternativas tales como la energía atómica, la eólica, el uso de pilas de litio, geotérmica, solar y biomasa. En este sentido, de la fuente de energía que elijamos traerá consecuencias que sin duda afectarán al ambiente tanto de las fuentes renovables como no renovables.<sup>12</sup>

El problema está planteado, donde la elección del patrón de energía tendrá que estar vinculado a una propuesta ecológica, pues de las fuentes de energía dependerá el tipo de contaminante que puede generar y las consecuencias que esto puede traer consigo para el ambiente. De esta manera, tenemos que admitir, como subrayara Stephen Hawking, que

[...] el calentamiento global es causado por todos nosotros: queremos coches, viajes y un mejor nivel de vida. El problema es que cuando la gente se dé cuenta de lo que está sucediendo puede ser demasiado tarde. Como estamos al borde de una segunda Era Nuclear y de un periodo de cambio climático sin precedentes, los científicos tienen una responsabilidad especial, una vez más, para informar al público y asesorar a los líderes sobre los peligros que enfrenta la humanidad que serán devastadores.<sup>13</sup>

A lo anterior se suma la preocupación de Jeremy Rifkin,<sup>14</sup> donde entre otros riesgos inmediatos reconoce que la civilización de los combustibles fósiles que actualmente desarrollamos colapsará en torno a 2028, por lo que se reclama de un audaz plan económico para salvar la Tierra y que él denomina *The Green New Deal Global*. El razonamiento es contundente ante las consecuencias climáticas y la imposibilidad de seguir manteniendo el mismo patrón de energía, sumado a un profundo cambio tecnológico que reclama de otras fuentes diferentes a los hidrocarburos. De

---

<sup>12</sup> Gore, Al, *Nuestra elección, un plan para resolver la crisis climática*, 2010, Océano, Gedisa, Barcelona, pp. 50–168.

<sup>13</sup> Hawking, Stephen, *Breves respuestas a las grandes preguntas*, 2018, Crítica, México, p. 188.

<sup>14</sup> Rifkin, Jeremy, *The Green New Deal Global*, 2020, Paidós, México, pp. 123–160.

acuerdo con lo anterior, urge una propuesta alternativa de producción industrial para disminuir la amenaza del calentamiento global, bajo la tendencia a la automatización de procesos, la cual no podrá continuar indefinidamente, por lo que esta misma década marcará cambios necesarios para reorientar el patrón de energía, lo que significa un cambio civilizatorio.

Unido a la preocupación por el ambiente, está presente la revolución científico técnica que está llegando a la Quinta Revolución Industrial, donde en cada etapa ha ido agregándose no solo su patrón energético y su contribución, de tal forma que si la primera aportó el carbón mineral y el vapor, la segunda nos legó los hidrocarburos y la electricidad, mientras que la tercera es presidida por el cómputo y la electrónica, y la cuarta nos presenta el internet, las telecomunicaciones y las energías renovables. Pero hoy estamos en la era de la inteligencia artificial, el desarrollo de nuevos materiales y de propuestas donde la bioquímica y la física están a la vanguardia y plantean una nueva forma de sociedad.

De acuerdo con lo anterior, estamos en la era de las tecnologías, con nuevos usuarios e innovación. Pero para alcanzar esta quinta etapa se requiere pasar por la reestructuración tecnológica que desplace la obsolescencia, reconozca la nueva visión de la capacitación y educación permanente para renovar el nuevo tipo de recursos humanos que se reclaman, junto con la aportación de las nuevas patentes y propuestas resultantes de la investigación y desarrollo. Donde el componente directivo y político no podrá ser más ignorante en esta materia, lo cual se traducirá en la naturaleza de decisiones que se tomen, por lo que los factores anteriores tendrán que ser el soporte en el que se apoye la reingeniería corporativa que establecerá las bases del rediseño organizacional que deberá desarrollar una nueva plataforma para reestructurar los circuitos de producción, distribución y consumo. Proponer un nuevo concepto de empleo por tiempo y obra determinada y definir los procesos para una nueva logística.

Lo que ocurre hoy es semejante al mundo que ha surgido de las catástrofes que han ocurrido en la historia donde queda en evidencia la incapacidad de la clase política directiva al adoptar decisiones más próximas al pasado que de acuerdo con las necesidades presentes y futuras; en sí, estamos frente al agotamiento de las estrategias, tácticas y líderes que han dejado de ser idóneos. Por esa razón se reclama de la generación con nuevos modelos directivos de gestión, de un nuevo concepto de lo Público, lo Jurídico y la Gestión. Además de una nueva visión político-directiva y por tanto de una visión estratégica táctica de posibilidad.

### ***La pretensión del retorno del modelo estatal***

Cuando se produce una catástrofe no puede determinarse cuál será el curso de los acontecimientos que le seguirán; por el contrario, los niveles de incertidumbre estimulan múltiples procesos en diferentes direcciones. De esta manera, si apostamos a la continuidad del modelo de la globalidad la probable resultante en un análisis lineal sería que la catástrofe ha logrado remover los obstáculos que la tradición imponía para implantar la modernidad, situación que generaría como consecuencias inmediatas: (a) la evaluación del desempeño por resultados. (b) La implantación necesaria de la reingeniería corporativa para adaptar la organización a los cambios que en el ámbito de la sociedad ya se han alcanzado. (c) A su vez, el impacto de las transformaciones crearía cambios profundos en la visión de lo político, lo que obligaría a modificar las prácticas de participación en la sociedad, la presentación de las demandas sociales y a las capacidades de los políticos para comprender el nuevo entorno de lo político. (d) Finalmente, lo corporativo podría desplazar la centralidad del Estado, no buscando su desaparición, sino convirtiéndolo en dependiente de los grandes corporativos.

En otro sentido, las variables: Energía (A), Tecnología (B), Organización (C) y Estrategia (D) entrarían en una dinámica cuyos resultados aún no son previsibles, pero modificarían todo el proceso civilizatorio que hoy conocemos, por lo que presentamos las seis líneas de relación entre las variables y su principal efecto:

BA. Investigación y desarrollo impulsadas por energías alternas.

DC. Nuevos actores directivos para impulsar el orden corporativo.

CA. Rediseño corporativo bajo un patrón energético ecológico.

BD. Nuevos liderazgos tecnocráticos impulsando la revolución científico-técnica.

DA. Redefinición de los espacios público estatal y no estatal impulsados por nuevo patrón energético ecológico.

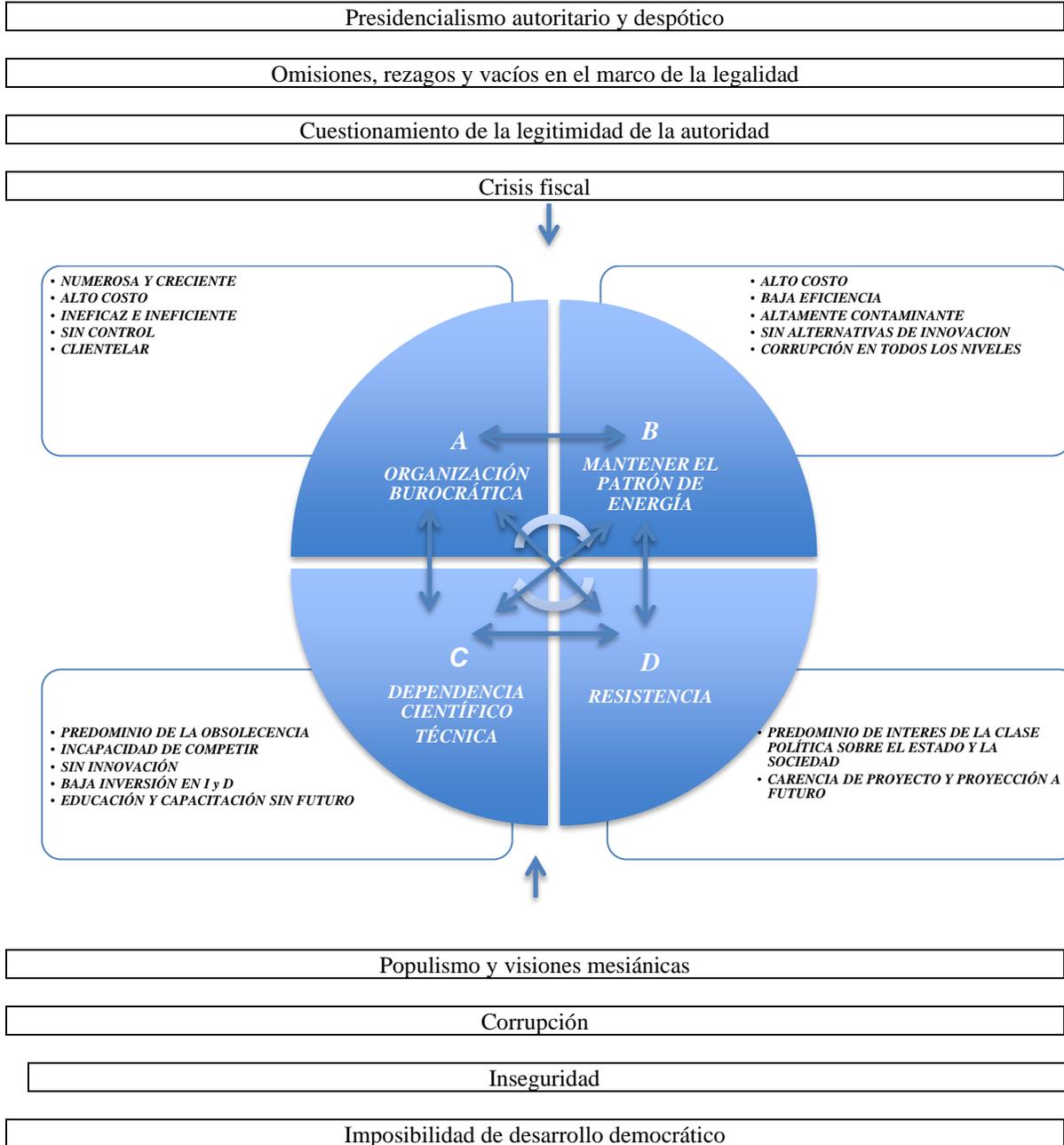
CB. Hacer corresponder lo organizacional y lo corporativo con el desarrollo científico técnico.

Sin embargo, la historia no se escribe de antemano, por lo que me interesaría presentar la posibilidad de que el modelo estatal actual continúe y encuentre nuevos entornos donde el Estado nación se mantendría como eje. Por supuesto, no pienso que el mundo se quedará con un modelo

único; por el contrario, las circunstancias particulares podrían reclamar incluso de que el modelo tradicional en aras de buscar su permanencia logren un fenómeno semejante a lo que ocurrió cuando desapareció la URSS, lo que obligó a que las viejas burocracias tomaran por asalto las empresas estatales y las privatizaran en su beneficio, creando lo que podríamos llamar una lumpen burguesía, pues no procedía de la acumulación, sino de la rapiña y la corrupción que encabezarían al nuevo Estado.

Un modelo estatal de esta naturaleza es comprensible a partir de una alianza entre fuerzas políticas y económicas que no desean ser desplazadas, por lo que se apoyan no en una base ciudadana, sino en élites tradicionales y burocracias con alta resistencia al cambio y bases clientelares administradas por operadores políticos y justificadas bajo ideologías populistas en cuya base es posible distinguir la mecánica de que a las necesidades crecientes se les responde con recursos limitados, lo cual incide en la reproducción de la pobreza. Bajo estas consideraciones, exponemos las consecuencias del retorno al modelo estatal.

## La búsqueda del retorno al modelo estatal



- BA. Disminuir las capacidades de movilización de bienes y servicios e incapacidad de respuesta a necesidades futuras.  
 DA. Debilitar el ámbito de las instituciones al no hacer avanzar reformas y estrategias oportunas, teniendo como consecuencia la imposibilidad de una propuesta democrática.  
 CA. Aniquilar la capacidad de innovación, investigación y desarrollo.  
 BD. Imposibilitar el cambio energético hacia energías limpias con las consecuencias catastróficas en la ecología.  
 DC. Rodearse de tecnología obsoleta, cara, ineficaz y con costos altos de mantenimiento.  
 CB. Catástrofe de la ciencia, tecnología y economía de un país.

Fuente: Elaboración propia.

De la misma manera que en América Latina en la década de los años ochenta, el problema central que se puso a discusión fue el de la transición de la dictadura militar o de los sistemas autoritarios presidencialistas para acceder a la democracia, buscando condiciones de apertura a los nuevos partidos. Hoy parece invertirse la relación, pues el tránsito al nuevo siglo significó el acomodo de las fuerzas políticas emergentes cediéndoles espacios, pero las condiciones y las dirigencias partidistas no eran las de las bases que terminaron convirtiéndose en clientelas electorales administradas por operadores políticos y al mismo tiempo la democracia no se tradujo en un mejor nivel de vida de la población. De esta manera, los cambios organizacionales, la incorporación de nuevas tecnologías, la introducción de un nuevo patrón de energía y el giro estratégico en materia de toma de decisiones quedó aplazado y por tanto perviven aún las viejas estructuras tradicionales, y por tanto el riesgo del retorno al autoritarismo bajo las condiciones que plantea el esquema anterior que parecen tener una alta probabilidad de ocurrencia, por lo que se hace indispensable plantear los escenarios y los problemas de la transición.

### ***Problemas estratégicos de la transición***

Ante el avance de la globalidad, el Estado, que fue el símbolo y la base del poder desde el siglo XVIII, a partir de diversas formas de gestión que estuvieron a cargo del rey, de los emperadores, de las primeras formas republicanas surgidas de las revoluciones democrático-burguesas, de las monarquías constitucionales y del sistema ampliado fundado en la competencia política y los partidos, aunque también surgieron caudillos y personajes que enmarcaron una época modernizando y encabezando las dictaduras más brutales de la historia y, por supuesto, los regímenes populistas.

En todo lo anterior no hay la disculpa o justificación por la ideología en que se sustentara, pues no encuentro diferencia entre Stalin y Hitler. De esta manera, el problema del carácter autoritario o democrático de un régimen tiene que abordarse desde el ángulo de la transición del autoritarismo a la democracia que en el caso de América Latina coincidió con el agotamiento del socialismo real, la caída del muro de Berlín, la desintegración territorial de Yugoslavia y el fin de la URSS, lo que significaba que los referentes habían sucumbido y, por tanto, se debió avanzar en otra dirección.

15

---

<sup>15</sup> Ribeiro, Darcy, *El proceso civilizatorio, de la revolución agrícola a la termonuclear*, 1971, Centro Editor de América Latina, Buenos Aires, 193 p.

Hoy, estos no parecen ser los referentes, sino que el modelo anterior enfatiza en lo contrario, que es el intento de transitar de una forma de democracia hacia el autoritarismo, lo que muestra una situación donde comienza la búsqueda por encontrar una falsa salida a los problemas más urgentes: el crecimiento de su población, más allá de las capacidades de su desarrollo económico; la catástrofe económica, que supone una lenta recuperación que tardará años en reponerse aun después de la pandemia; la presencia de nuevas demandas sociales, que no parecen encontrar eco en las débiles estructuras gubernamentales; la corrupción creciente, que nos da la idea en que se ha convertido al ser en el lubricante del sistema político; los servicios públicos cada vez más costosos e incapaces y el proceso de pauperización creciente no solo de los sectores antes marginados, sino de clases medias sin alternativas.

¿En qué momento sucumbió la aspiración democrática?, ¿qué hizo posible el ascenso de una nueva generación? Esto fue por dos vías: la de la violencia revolucionaria o el ascenso por la vía partidista electoral. En ambos casos, hoy estamos en un mundo donde una gerontocracia aspira a retornar bajo un esquema propio de hace medio siglo, pero el panorama ha cambiado y la nueva generación comienza a desplegarse con las nuevas demandas que ya es posible identificar en los movimientos de género, los reclamos de una educación acorde a su momento y la exigencia de desplazamiento generacional en medio de una sociedad múltiple y diversa, que reclama de un nuevo panorama y una oferta de futuro económico.

Bajo esta nueva óptica, la democracia se deslinda del autoritarismo como dos sistemas opuestos que definen la naturaleza del Estado, pero el riesgo es mayor en la medida en que en el autoritarismo la obediencia se convierte en el factor de ascenso, mientras que en la pluralidad se impone la competencia. El resultado se muestra en los casos de la ex Unión Soviética, donde la segunda fuerza mundial más poderosa del mundo sucumbió y fue desintegrada, al alejarse de su ideología, ser incapaz de adaptarse al cambio y no haber removido a tiempo a la vieja generación de burócratas. En cuanto a América Latina, es evidente que los militares ya no pueden acudir al golpe de Estado, sino que requieren responder a la convocatoria de la sociedad y ascender bajo procesos democráticos, aun cuando en aras de una renovación social muchos regímenes terminaron en caudillismo, bajo una ideología pseudo-revolucionaria y derivaron hacia el autoritarismo y el continuismo.

Hoy día, el proceso está en marcha, pero la democracia contra la visión simplista del pasado no es un proceso irreversible; en muchos casos, las transiciones han sido la base sobre la cual se

han renovado los autoritarismos y en más de uno la democracia ha creado las condiciones de ingobernabilidad que hacen que el electorado decida en favor de los enemigos de la propia democracia. La visión simplista supone que con la crisis del Estado los militares son la única estructura capaz de remontar dicha crisis, pero la realidad nos muestra que la crisis del Estado va acompañada también de una crisis de las fuerzas armadas; por ello, un ejército, producto de una paz prolongada, es inútil en tiempos de guerra.

Por lo que la comprensión de estos procesos por parte de algunos militares no implica que la institución castrense advierta los cambios que se requieren en lo inmediato. En el fondo, toda estrategia está penetrada por el marco de las condiciones objetivas y subjetivas que posibilitaron su construcción y no es ajena a ellas la estructura militar. Baste recordar que el ejército soviético terminó disolviéndose 74 años después de que había logrado alcanzar el poder mediante una revolución. Así de endeble es todo poder que se desvincula de una sociedad que ha cambiado radicalmente y pretende seguir respondiendo a los signos de la vieja dominación.

Coloquémonos ahora frente a un problema central y cotidiano que consiste en determinar el costo de la seguridad. La respuesta no puede ser simplista, pues tiene que ser precisa y considerar la magnitud de intereses a defender; la naturaleza de las amenazas externas y de los riesgos internos; la capacidad de respuesta y las consecuencias en el tiempo. Los casos de Cuba y Corea del Norte serían ilustrativos, pues ambas emergieron en dos momentos de la Guerra Fría y sustentaron sus fuerzas morales en una ideología que condujo a toda una sociedad a su división interna en dos polos: a favor o en contra sin mediaciones. El problema ha sido en ambos casos la formación de dinastías infames que frente al cambio de un escenario mundial hoy retornan a negociar con sus enemigos y apelan al chantaje del doble discurso.

El segundo planteamiento en torno al costo estaría dado por la afirmación de que la seguridad cuesta mucho, pero la inseguridad cuesta más. En efecto, este planteamiento tiene mucho de realidad, pero no puede significar un cheque en blanco que irá invariablemente a cargarse sobre la mayoría de la sociedad. En este punto hay que evaluar desempeños y acciones, ponderar riesgos y amenazas, establecer la inminencia o posibilidad de postergación mediante negociación y todos los factores susceptibles de intervención. Pues militarizar la sociedad o convertir al mundo social en objeto de vigilancia e intervención por sus aparatos policiales y de inteligencia supone la elección del camino más rápido hacia la inseguridad. Queda por analizar el principio clásico de que «la magnitud del gasto en materia de seguridad debe ser directamente

proporcional a la magnitud de intereses a defender»; la ecuación está planteada y parece por demás razonable, pero reclama de responderse a la determinación ¿de los intereses de quién? Lo que supone que solo podemos discutir acerca del interés nacional y esto es lo que hay que definir con claridad para no caer en que la sociedad pague el más alto precio por lo que le es ajeno, pues interés y voluntad nacional o son un binomio o estamos hablando de cosas diferentes y aún antagónicas.

En materia de seguridad, hoy no puede esgrimirse la defensa de un colectivo, si no hay al menos consenso en torno al qué, pues la participación social no puede simularse con promesas mesiánicas carentes de posibilidad, ni con una sobreoferta política de corte populista, menos aún con la visión que como siempre quiere presentar como colectivo el interés de las élites. Por ello, la definición es hoy o no habrá nada que nos convoque como sociedad hacia un fin común y esto será el paso definitivo hacia nuestra desintegración. Por lo que, al igual que Maquiavelo, cuya finalidad última fue la constitución de Italia como lo expresa en el último capítulo de *El príncipe*, lo que nos lleva a plantear la exigencia de ver como un binomio la estrategia vinculada con el factor liderazgo, pues ambas constituyen un núcleo inseparable que vincula los fines con los medios, e integra de modo admirable la razón humana hermanada con el sentir.

### ***La tercera vía. El retorno a un mundo comunitario***

La democracia tiene como referencia al Estado y a su vez esta última no es posible de acuerdo con Karl Popper, sino a partir del bienestar, lo que supone que bajo las condiciones de pobreza extrema esta forma de gobierno se hace imposible, por lo que tiene que ser regida por la demagogia, al igual que siglos antes hubiera planteado Aristóteles. Sin embargo, hay que considerar que bajo diferentes situaciones la humanidad ha estado sometida por procesos donde el horizonte de grupos sociales ha estado sometido bajo una visión limitada a un plano comunitario. Tal situación se produjo a la caída del Imperio Romano donde los mandos militares de las provincias terminaron convirtiéndose en señores feudales. Procesos semejantes se vivieron en Oriente, a la vez que la caída de los imperios en África generó también situaciones semejantes para encerrarse en estructuras tribales que terminaron combatiéndose entre sí bajo la égida del colonialismo.

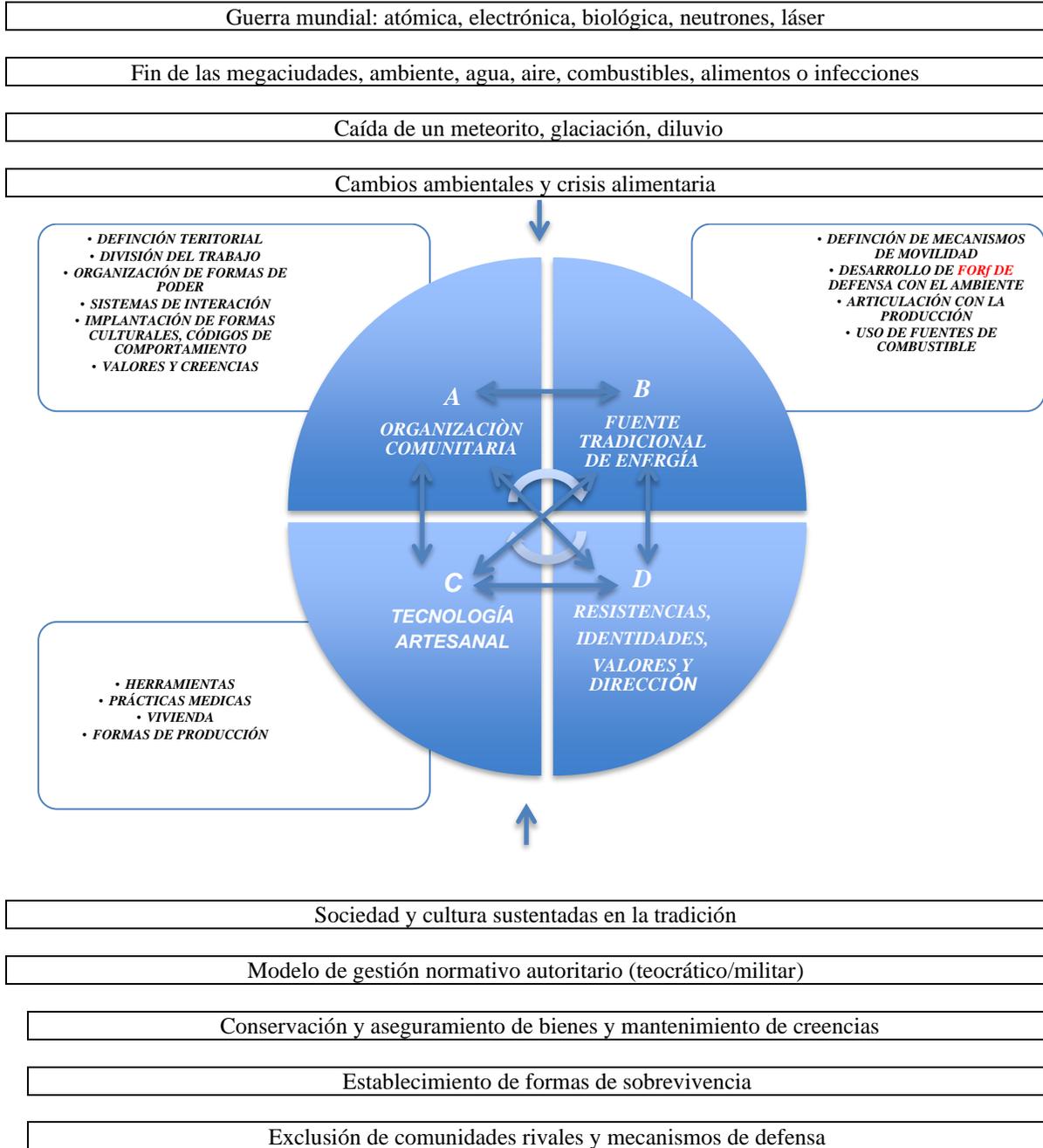
Hoy las masas migratorias comienzan a formar guetos obligados por las condiciones de marginalidad extrema en la que han sido colocados. Por si fuera poco, grupos religiosos fundamentalistas se sustraen a la acción de los Estados y optan por una postura beligerante que, de acuerdo con la visión occidental, es considerada como terrorismo, como ha sido el caso del llamado

Estado Islámico. En otros casos, la comunidad religiosa pasa a crear grupos marginales del resto de la vida social. Además de los núcleos indígenas, cuya preocupación central es recuperar su identidad y pertenencia al margen de la potestad del Estado nacional. No hay que dejar de lado la difícil condición que se produce con la desintegración de los Estados nacionales, como fue el caso de la ex Yugoslavia que quedó fragmentada en múltiples naciones, que además compartieron el odio generado por las intolerancias y el deseo desbordado de las autonomías.

Pero quizá los casos que pretendemos ocultar, como si lo indeseable por el hecho de serlo fuera imposible de ocurrir, es el caso de las condiciones en que a través de los 4500 millones de años que tiene la Tierra donde han ocurrido catástrofes tales como choques de aerolitos donde se tardaron siglos en volverse a reconstruir el planeta. Los fenómenos de la naturaleza que erróneamente calificamos de desastres naturales cuando estos han ocurrido siempre, pero la casualidad o la intervención humana se ha atravesado en su camino produciendo catástrofes.

A lo anterior habría que sumar la intencionalidad humana por contaminar el planeta, por reducirlo a basurero de un desordenado crecimiento económico; a la devastación de la tierra, el agua y el aire del que vivimos, y no de menor importancia al Capital que en aras de reproducirse no se ha detenido, a pesar de las advertencias de un cambio climático que cada vez es más próximo. Pensemos, pues, si frente al agotamiento de los recursos naturales y la devastación que se ha hecho del planeta, donde incluso una bomba atómica o una electrónica que borraría todas las fuentes programadas y sus memorias, o una pandemia devastadora que nos afectaría tanto que volveríamos a la edad de piedra o al momento previo a la Revolución Industrial, y en esos casos sus referentes ya no serán la búsqueda de la modernidad, sino se volvería a la tradición comunitaria.

## El modelo de la sociedad comunitaria



- BA. Determinación de fuentes de sustento.  
 DC. límites culturales para la innovación.  
 CA. El tipo de tecnología condiciona su nivel de organización.  
 BD. La direccionalidad e intencionalidad condicionan el uso de fuentes de energía.  
 DA. La estrategia dada por la cultura condiciona la orientación de la organización.  
 CB. La tecnología y la energía van en la misma dirección y el cambio en una supone el cambio en la otra.

Fuente: Elaboración propia.

Los escenarios que hay en el mundo con el propósito de crear una propuesta comunitaria alternativa al Estado serían bajo los principios de autonomía, autogestión, identidad, retorno a la tradición con rechazo a la modernidad y pertenencia son: el EZLN, que ha formado incluso sus formas de gobierno, reafirmado su identidad, creado condiciones para mantener un sistema de extraterritorialidad a partir de los acuerdos de San Andrés Larrainzar. No de menor importancia, por el vasto territorio que ocupa en diferentes países, estaría el llamado Estado Islámico, que niega bajo la doctrina del islam la idea de fronteras como algo absurdo y pecaminoso, por lo que se extiende su influencia hacia Armenia, Iraq, Irán, los territorios no reconocidos kurdos, Siria y el desierto del Sinaí en Egipto. En Europa está vigente el independentismo de Cataluña y las reivindicaciones que reclaman los vascos, aunque su variante es recuperar el espacio histórico para constituir un Estado y rebasaría nuestro propósito plantear todas las propuestas que hay en el mundo en esta dirección y en las cuales opera la idea de resistencia.<sup>16</sup>

El modelo anterior significa el paso de la modernidad a un mundo tradicional, que tendría que desechar la cultura acumulada para sustituirla por la recuperación de saberes y prácticas que nos parecían arcaicas. Pues el nivel de destrucción civilizatorio sería semejante a lo ocurrido a la caída de Roma en el siglo V de nuestra era, cuando del millón de personas que alguna vez albergó quedarían tan solo viviendo entre las ruinas unos cuantos cristianos y el papa como su obispo. El mundo se volvió rural y pasarían los diez siglos de feudalismo en el que Europa se volvió rural y donde el único lazo de unión entre todos fue la ideología del cristianismo.

### ***Reflexiones***

¿Cuál será el modelo del mundo social que nos depara el futuro? Para comenzar, será el que construyamos de acuerdo con nuestras circunstancias, y aquí cabe reconocer la frase de don José Ortega y Gasset en *Meditaciones sobre el Quijote*: «Yo soy yo y mi circunstancia, y si no la salvo a ella no me salvo yo», lo cual introduce los dos factores básicos de la acción humana, mi reconocimiento de mí mismo y del otro para fundamentar la idea de la interacción y, a su vez, la relación del ser humano frente a su propia circunstancia que el mundo natural y social le imponen. Pero la grandeza de la frase estriba en la condición de que si no la salvo a ella no me salvo yo, lo que supone reconocer los medios de que dispongo para enfrentar lo que me es adverso y es ahí

---

<sup>16</sup> Hobsbawm, Erick, *La guerra y la paz en el siglo XXI*, 2019, Crítica, Barcelona, pp. 15–198.

cuando voluntad e inteligencia combinadas en acción logran salvar lo que parecía hundirse o imposible de alcanzar.

Podrán pensar qué tiene que ver esto con la gestión, y eso es justo lo que hay que revelar:

- Los modelos propuestos sobre la globalidad en sus dos versiones: la que hoy vemos extinguirse y la que podría ser su reestructuración. La pretensión de volver a pensar en el Estado como el demiurgo capaz de dirigir la gestión sobre una sociedad cada vez más compleja, diversa, frágil y numerosa. O la visión de retornar al mundo rural y comunitario como fueron los seres humanos en la más remota antigüedad, solo se enfrentan respondiendo a un qué y construyendo un cómo y esos dos instrumentos son la Gestión en el primer caso y la Administración en el segundo. Aunque en la globalidad se aspire a la modernidad, mientras que la comunidad sea profundamente tradicionalista y el Estado haya quedado preso entre ambas tendencias.
- Gestión y administración que son el qué y el cómo. Son los recursos humanos de que disponemos para enfrentar un futuro cuyas características nos son desconocidas, por lo que nos movemos bajo el principio de la incertidumbre. Bajo esa condición que hoy reconoce la ciencia social que ha tenido que abandonar la visión profética que auguraba en el socialismo el fin de la historia; al mismo tiempo, ha tenido que reconocer que los cambios sociales no pueden sustentarse en la intencionalidad de la ideología dominante en el momento, sino en la práctica cotidiana de quienes administran el quehacer humano y orientan la gestión.
- De esta forma, la gestión está ligada a la naturaleza de la formación social que la contiene. Donde la comunidad está avocada a garantizar la sobrevivencia de los grupos sociales sobre los que domina imponiendo una gestión normativa e imponiendo los mandatos para mantener la unidad del grupo social, para lo cual tiene que negar la individualidad y exaltar la visión colectiva donde el mito y el dirigente encarna las «virtudes del conjunto», al tiempo que es el sistema de preferencias de la dirigencia la que distribuye los privilegios y el acceso al poder, como en el caso de las sociedades donde privan los intereses de los estamentos superiores.
- En el ámbito del Estado, su existencia está ligada a la gestión burocrática, bien sea bajo la ideología autoritaria o democrática, pero en ambas los espacios burocráticos están

destinados a ser el marco de actuación de poderosos gremios, como lo son los médicos y abogados, entre otros, para solo mencionar dos de los más antiguos, o bien a ser espacio de camarillas políticas que a cambio de su disciplina convierten el espacio público estatal en el circuito para desarrollar sus actividades, incluyendo hoy día la introducción de intereses de actores no estatales tanto legales como las corporaciones multinacionales, como lo que hoy se les denomina crimen organizado, por lo que la corrupción se convierte en el mecanismo de posibilidad para ser el «lubricante» que posibilite las acciones de estos grupos.

- La globalidad en su desarrollo ha impuesto la gestión gerencial y la de sistemas como mecanismo para garantizar la eficacia y eficiencia para el cumplimiento de sus fines trascendentes y objetivos inmediatos. En el caso de la gerencia, para posibilitar la fluidez de los circuitos mediante decisiones oportunas e inmediatas al considerar a cada caso en su particularidad que reclama de respuestas antes que se conviertan en trabas que impedirían el flujo de mercancías o procesos a ser desarrollados en tiempo y forma. De modo semejante, aunque bajo su propia lógica las corporaciones reclaman de procesos y sistemas automatizados, cuya programación está destinada a satisfacer las exigencias que el mercado reclama y donde la demanda marca el ritmo a la oferta, pues en caso contrario el excedente no consumido genera una saturación del mercado con la consecuente crisis. De igual forma, la no satisfacción de la demanda, al no cumplir con las expectativas de consumo, termina en un proceso especulativo.
- De hecho, en toda gestión coexisten bajo sus diferentes ámbitos en que se desarrollen factores de racionalidad que aspiran al cumplimiento lineal de las metas, objetivos y fines de la organización de que se trate, como también de situaciones del todo irracionales que las penetran y son utilizadas en los espacios públicos como estructuras e instancias de poder, que culminan en la ruptura de toda racionalidad, pues son semejantes a la frase de don Francisco de Goya en sus caprichos: «El sueño de la razón producen monstruos».

Finalmente, el futuro no está dado de antemano, pero sus premisas sí, aunque pueden modificar su orientación y acción frente a factores emergentes y ante las catástrofes que resultan ser siempre imprevisibles, por lo que nos queda entonces diseñar escenarios y considerar las variables de Organización, Tecnología y Energía para establecer la Estrategia que oriente y dirija la acción

hacia los fines posibles, en medio de un mundo desigual, asimétrico y vertical que se nos impone. En este sentido, lo que se ha buscado en este ensayo es reconocer cuatro escenarios posibles, derivados de las tendencias mundiales, y cuya resolución deberá ser probable, histórica y factible.

## Capítulo X

### CAPITAL E IDEOLOGÍA

*Para concluir me parece importante insistir en que una de las grandes apuestas del futuro es la creación de nuevas formas de propiedad y control democrático del capital.*

Thomas Piketty

#### *Elogio de Marx, Weber y Sombart*

Fue el siglo XIX donde el capitalismo pudo consolidarse y avanzar hacia la nueva centuria; ello requirió de actores sociales constituidos como clases; de condiciones materiales que dieran respuesta a las necesidades y requerimientos de su tiempo; del derrumbe del antiguo régimen y sobre todo de ideologías, bajo cuyo encantamiento se construyeron los mitos del progreso, del nuevo orden social, de la ciencia social como promesa explicativa que nos llevaría a estadios superiores, pero antes requería de la sangre, sudor y lágrimas de las grandes mayorías y, por qué no, del holocausto producido en torno de las revoluciones democrático-burguesas y de los movimientos sociales capaces de arrasar el pasado e iniciar el rumbo a lo que se creía eran etapas superiores.

Cuatro soportes materiales fueron las piedras angulares que le dieron la sustentación y que presidían la Revolución Industrial:

- La *tecnología*, que era impulsada por la exigencia de nuevas formas de producción que contribuyeron a la transformación radical de la relación hombre naturaleza y que presidió las revoluciones industriales.
- La *organización* que se perfilaba a partir del lugar que los sujetos ocupaban dentro de la producción y de la riqueza generada por la sociedad, lo que reclamaba de nuevas estructuras capaces de albergar a la nueva burocracia en el Estado racional, lo que generó una nueva división del trabajo.

- La *energía*, como elemento motriz que reemplazaba ventajosamente a la fuerza de trabajo humana y animal, mediante el impulso a las máquinas, transformando adicionalmente las ciudades bajo el crecimiento vertiginoso del espacio urbano.
- Como corolario de lo anterior, la *estrategia* que presidía e impulsaba estos cambios se transformó y generó el paso de lo militar al marco de la dirección civil, que presidía el poder del Estado de Derecho.

En este sentido, el capitalismo fue una resultante histórica que combinó la Revolución Industrial, la revolución política, impulsada por la lucha de clases que abrió paso a los cambios radicales sobre los que aún reposaba la vida social y la nueva división del trabajo entre hombres y naciones, trayendo consigo una nueva forma de Estado y, por tanto, una dirección diferente de la sociedad.

De todo lo anterior dieron cuenta los economistas clásicos previos a Marx: *El origen de la riqueza de las naciones*, con Adam Smith; *De la teoría del valor trabajo*, con David Ricardo, y de *Los procesos de acumulación originaria del capital*, junto con la revolución francesa que mostraría la existencia de clases sociales y la lucha entre ellas, impulsando el surgimiento del Estado burgués, sinónimo de Estado moderno; de los cambios que enmarcaron el origen de las nuevas naciones y su encuadre dentro de los nuevos parámetros. Pero fue sin duda Marx quien integró y desarrolló a partir de las categorías clásicas las nuevas aportaciones a la teoría del Capital.

La tragedia de Karl por su contribución solo fue comprendida a cabalidad hasta el siglo XX por Rosa Luxemburgo dentro de la revolución alemana de 1919, donde el naciente poder soviético con Lenin a la cabeza aniquilaron la nueva iniciativa crítica, por lo que Rosa escribió en esos días: «con la doctrina de Marx ha ocurrido lo mismo que con el pensamiento utópico de Fourier, sus discípulos se dedicaron más a repetirlo que ha desarrollarlo».<sup>17</sup> En efecto, la teoría de Marx no es un denso número de volúmenes para encontrar citas y en modo alguno fue una teoría terminada; recordemos tan solo que el último capítulo de *El Capital* quedó inconcluso y nadie quiso emprender la tarea de darle forma para encontrar el sujeto revolucionario. Por ello, la praxis del socialismo real fue tan solo la némesis de Marx.

En efecto, el capitalismo no es un acontecimiento histórico que se hubiera detenido; requería, por tanto, de otros enfoques que desde ángulos opuestos pudieran dar cuenta de un

---

<sup>17</sup> Luxemburgo, Rosa, «La Doctrina de Marx», en *Obras escogidas*, Bogotá, Pluma, Tomo I, 1979, p. 59.

fenómeno singular en la que nadie había reparado y era como afirmara hace algunos años el Dr. Luis Aguilar Villanueva que «el capitalismo no pudo surgir sin ideología». y este punto, junto con la forma de dominación racional burocrática, fue bajo otros supuestos que Max Weber contribuyó a la Teoría del Capital como objeto de análisis.

Recuperemos su contribución; si una obra ha sido tergiversada desde lo traductores hasta sus intérpretes es la *Ética protestante y el espíritu del capitalismo*, donde la visión vulgar ha llegado a decir que la ética protestante produjo el capitalismo, por lo que la respuesta inmediata es: ¿cómo pudo surgir también en los países católicos?, por lo que la respuesta hay que encontrarla en el texto mismo.

En esta obra, Weber parte de dos procesos históricos que están en paralelo con el siglo XVI y que son: la ética calvinista como visión de salvación y los valores del capitalismo en ciernes y cuya conjunción se produce en la coincidencia de principios valóricos de ambos procesos. La ética protestante calvinista parte del principio absoluto de que Dios conoce el pasado, el presente y el futuro; por tanto, él y solo él puede saber de antemano quién ha de salvarse, por haberlos elegido, y por tanto conocer de antemano quién está predestinado a la condenación eterna, pues la Reforma protestante eliminó el purgatorio. De ahí que la visión del creyente a la pregunta: ¿aceptarías la condenación eterna si esa es la voluntad de Dios? Y el creyente deberá afirmar sin ningún dejo de duda: «la acepto» Respondida la primera pregunta, hay que recordarle al creyente que la vida humana no es para los placeres mundanos, sino para cumplir con la voluntad divina, pues al correr a Eva y Adán del paraíso terrenal le dio como único destino el trabajo, para cumplir la maldición de «ganarás el pan con el sudor de tu frente» (Génesis, 3, 19). Por ello, el calvinista debe llevar una vida austera y de trabajo teniendo al igual que Jehová el día de descanso para la oración.<sup>18</sup>

Sin embargo, el trabajo producía utilidades, estas últimas reclamaban de la reinversión para lograr abrir más fuentes de trabajo para que otros creyentes se salvaran. Pero para evitar que ellos cayeran en la ambición del dinero, había que pagarles bajos salarios. Bajo estas premisas, los valores del capitalismo naciente coincidían en esa vía de acumulación, pues la concepción calvinista les venía como anillo al dedo. Sin embargo, el capitalismo con el tiempo irá adoptando otros valores, por lo que deviene laico y el calvinismo original fue modificado en cuanto a la posibilidad de detentar riquezas. Como consecuencia de esa particularidad histórica, Weber no iría

---

<sup>18</sup> Weber, Max, «La ética protestante y el espíritu del capitalismo», en *Ensayos sobre sociología de la religión*, Madrid, Taurus, Tomo I, 1983, pp. 23–222.

más lejos, pero podría admitir la posibilidad real de que para España su base de riqueza estuvo dada por la conquista y explotación de sus nuevos espacios en ultramar, mientras que Inglaterra y Holanda no pudo capitalizarse sin la piratería a costa de los hispanos.

Con ello, Weber complejiza la explicación en torno al capitalismo y su desarrollo, no pudiendo quedar ningún fenómeno social reducido a la simple repetición discursiva de las etapas prefijadas. Dentro de otra línea de pensamiento, Werner Sombart escribió en 1913 una obra de particular importancia en el que escribe la historia del personaje típico del capitalismo: el burgués,<sup>19</sup> donde parte del espíritu de la vida económica y destaca la mentalidad económica precapitalista, condición indispensable para comprender el surgimiento de esta figura junto con el espíritu de la empresa que irá rompiendo los moldes de la sociedad anterior. En ella surgen los gérmenes de la formación capitalista, por lo que el burgués no está constituido de antemano, sino sus rasgos se van perfilando en las finanzas; en el comercio de armas: en la alquimia, la satrapía, el robo y las formas diversas de especulación, hasta introducirse en el terreno de la producción, de la invención de nuevos procesos de trabajo y en la innovación de nuevas formas especulativas introducidas al comercio.

Al mismo tiempo, Sombart atiende el ámbito de la cultura como sello distintivo de los prototipos de burguesía ejemplificando con los casos de Florencia, las comunidades judías, los escoceses, como factores de concentración y avaricia, o bien con estructuras como los gremios de artesanos e, incluso, con los corsarios, como los sátrapas, pues todos ellos aprendieron el uso del trabajo vivo, el lucro, la reinversión y el empoderamiento como formas de acumulación del capital. En síntesis, el capitalismo no tuvo uno, sino diversos caminos para su formación, pues siguiendo a Marx «el capitalismo fue un producto de múltiples determinaciones»,<sup>20</sup> por lo que no podemos menos que iniciar con un elogio de estos tres hombres que se abrieron paso al conocimiento de un mismo objeto: el capitalismo, bajo enfoques del todo diferentes.

Pero abramos también el espacio de cómo se llegó al capitalismo en Oriente, en particular a Japón. Todo se inicia en la segunda mitad del siglo XIX cuando el entonces emperador del Japón (Tennó) decide introducir en el ramo textil la maquinaria occidental para crear el modelo de producción industrial y, en efecto, esto se logra implantar, pero no como trasplante de la cultura occidental, sino que se crea la figura del Zaibatsu como el elemento capaz de controlar a núcleos

---

<sup>19</sup> Sombart, Werner, *El burgués*, 1972, Alianza 27, Madrid, pp. 33–75.

<sup>20</sup> Marx, Karl, *El Método de la economía política*, 1974, Grijalbo, México, pp. 47–48.

de familia que estaban bajo servidumbre a su servicio y, por tanto, se incluirán en el claustro fabril a estos hombres, mujeres y niños de todas las edades.

El modelo se crece y es exitoso por la expansión japonesa a la tierra firme de Asia, y como consecuencia de lo anterior el capitalismo no surge con la mano de obra asalariada, menos aun con estructuras que posibiliten la formación de un proletariado o de una clase burguesa tipo europeo, pues el Zaibatzu, a su vez, es tan solo uno de los cuatro ejes en que se sustenta la estructura social complementado por el Tennó, representante del poder político y autoridad despótica máxima; el ejército, símbolo de la integridad del archipiélago al que consideraban sagrado, por no haber sido jamás invadido por los extranjeros y al cual se destinaba una parte muy importante del producto, porque en ellos radicaba la expansión en forma de círculos concéntricos, que aspiraba a constituirse en un poder mundial.

No de menor importancia estaba la unidad ideológica de la creencia que se depositaba en la religión sintoísta, lo que cerraba la estrategia trayendo consigo la unidad de mando depositada en el emperador y la unidad de propósito potenciados por la ideología religiosa, el trabajo del conjunto social y la expansión militar que derivaban en un Estado fuerte que se encargaba de ejercer la distribución de bienes y privilegios de manera asimétrica y por tanto desigual, lo que establecería una nueva vía de acumulación.<sup>21</sup>

Con esta estructura, Japón entró al siglo XX y floreció como nunca en su historia, pero el proceso fue interrumpido en 1945 cuando en agosto dos bombas atómicas obligarían a su primera rendición incondicional, lo que obligó a pactar lo inconcebible. A Japón se le imponía retirarse de todas sus conquistas, lo que representaba también la ruina de sus mercados en tierras de ocupación; el emperador fue obligado a decirle a su pueblo que no tenía nada de sagrado, sino que era un hombre común y al perder su honor el poder pasó al parlamento que se constituyó; los Zaibatzu fueron obligados a perder la propiedad, por lo que esta se diluyó en sociedades por acciones, lo que abrió paso al mercado de valores, pero muchos Zaibatzu lograron pasar de propietarios a elementos encargados del control a través del management, lo que llevó también a liberar a la servidumbre y a quebrar la unidad de las familias extensas, por lo que hombres y mujeres se incorporaron bajo formas contractuales al mercado de trabajo y el ejército fue disuelto, con lo cual la enorme carga presupuestaria que representaba se eliminó y se abrió paso a la modernidad, que

---

<sup>21</sup> Knauth, Lothar et al., *Política y pensamiento político en Japón, 1926–1982*, México, El Colegio de México, 1987, pp. 154–296.

aunque no fue la intención original de los aliados terminó siendo el factor que removi6 toda la tradici6n que impedía el ascenso pleno del capitalismo.

Bajo otras condiciones, en China, como antes fue en la Uni6n Sovi6tica, la 6tica marxista fue el detonante del espíritu del capitalismo y el Sudeste Asiático con China y la India se abrieron m6s r6pidamente al mundo de las ingenierías y de los nuevos procesos de trabajo con lo que se implant6 la productividad, los procesos de calidad total y las nuevas formas de mercadeo, que sin duda fueron el parteaguas, junto a los mecanismos para entretejer economías, diluyendo su car6cter nacional, lo que permiti6 con el tiempo abrir paso a la globalidad.

De esta forma, reconocemos que el capitalismo se forj6 por diferentes caminos y tambi6n que su interpretaci6n no puede ser unilateral o bajo una perspectiva cerrada, sin llegar jam6s al eclecticismo; por ello, reconocer los esfuerzos y la obra de estos autores tan divergentes en enfoque nos alimenta en el largo camino que aú n hay que recorrer, pues el Capital es una categoría hist6rica en constante proceso de transformaci6n, por lo que no puede ser encerrado en una simple f6rmula, sino reconocer que el camino que separa entre el capitalismo originario y el postcapitalismo actual obliga a encontrar las bases de los valores en que hoy se produce esta nueva etapa del capital.

### ***La formaci6n del capital en el desenvolvimiento de sus variables b6sicas***

Consideremos que bajo diferentes formas y estructuras hist6ricas las variables de estrategia, organizaci6n, tecnología y energía en sus diferentes interrelaciones, en cada 6poca hist6rica han representado instrumentos indispensables para el ejercicio del poder y bajo cuyas peculiaridades propias de sus aparatos culturales han mostrado una gran correspondencia, que al romperse abren paso a la generaci6n de nuevas necesidades humanas y, por tanto, a una etapa hist6rica distinta. Al entrar en transici6n, cada una de estas variables puede desarrollar una din6mica propia, lo que constantemente produce desequilibrios y reclama de nuevas formas de estabilizaci6n, modificando la naturaleza del fen6meno. No pretendo con esto decir que el desenvolvimiento de estos cuatro componentes sea el progreso ascendente, pues la historia no muestra un claro adelanto o retroceso, sino un transcurrir de acontecimientos no repetibles, por ser ú nicos.

Comencemos por las etapas m6s remotas donde la humanidad durante siglos identificaba la energía como su fuerza de trabajo, las herramientas para desempeñarse y de la tracci6n animal y junto al desarrollo de estas formas de energía las vinculaba a la tecnología y unidas fueron el instrumento clave de las llamadas fuerzas productivas. Pues desde el artesanado tanto el secreto

de oficio, así como las herramientas se constituyeron en el basamento que posibilitó la existencia desde tiempos inmemoriales de los gremios artesanales, que preservaron para sí estos saberes, lo que permitió que al constituirse estos artesanos en gremios dieran vida a su organización y se constituyeran en sociedades secretas, donde con variantes propias del oficio se organizaban en grados que correspondían al nivel de conocimiento, destreza y creatividad: en aprendices, oficiales y maestros en forma piramidal.

Nos queda ahora vincular la relación entre energía, tecnología y organización con la estrategia capaz de darle direccionalidad y sentido a las acciones, y para el caso del artesanado el factor que le permitió su autonomía relativa se fundó en el secreto de oficio y en la organización gremial, que actuaron como un freno al poder de la nobleza y del Clero, lo que posibilitó la fundación de burgos o ciudades de hombres libres. No fue así el caso del campesinado, que era mayoritario, pero al no ser dueño de la tierra, sino que esta era detentada por los estamentos de la nobleza y el Clero, no tuvo más remedio que mantenerse en condiciones de servidumbre. Finalmente, el paso de la sociedad estamental a la de clases hizo posible la constitución de la burguesía, como clase para sí, generando cada uno de estos actores formas distintas de organización de la base productiva.

Con lo anterior, no estamos diciendo que el fin de la sociedad tradicional se diera en forma simultánea en todos los espacios; por el contrario, fue Inglaterra la primera que liberó el comercio de los monopolios reales con la revolución de Cromwell durante el siglo XVII, lo que permitió la injerencia del parlamento en asuntos que antes correspondían a la nobleza y en el siglo XVIII surgió la maquinaria industrial que incorporó a los llamados obreros de oficio. Pero este proceso tuvo escenarios diferentes en el caso de Francia, quien hasta la era napoleónica inició la industrialización donde los productos de Francia acompañaban las conquistas militares de Bonaparte. Prusia solo pudo asumir este rol después de 1830 cuando ya había pasado la era napoleónica y la restauración. Japón, por el contrario, sería hasta la segunda mitad del siglo XIX cuando la actual dinastía importó la maquinaria de Occidente, lo que no trajo consigo la liberación de la mano de obra, sino, por el contrario, se creó la figura del Zaibatsu, quien se encargó de organizar el trabajo no a partir de obreros, sino de familias que estaban bajo su custodia en calidad de servidumbre.

En todo este periodo, la estrategia estuvo definida por las figuras que estaban al frente del Estado y en la particularidad por los ministros encargados de las finanzas públicas, de los

cancilleres y de los militares que expandieron los imperios, pues todos ellos fueron quienes construyeron un mundo en el que las naciones emergentes serían los proveedores de materias primas, mientras que ellos se constituyeron en las naciones encargadas de la industrialización de sus economías.

No menos importante fue la introducción de tecnologías aplicadas a la producción industrial y vinculadas a la energía del vapor, donde podemos destacar el papel que sin duda desempeñaron hombres como Tomás Alva Edison, cuyos inventos dominaron el siglo XX: Henry Ford, quien no solo inventó el motor a explosión, sino que introdujo la producción en serie y las mejoras salariales con lo que revolucionó el mercado. Corresponde a Nicolás Tesla ser a más de un siglo haber contribuido a los procesos inalámbricos que sin duda dominarán esta nueva centuria. Entre los más conocidos que dieron la pauta para introducir la innovación y quebrar en su base el modelo tecnológico que hasta entonces se tenía como paradigma y que abrieron la producción en masa, factor que hizo posible la primera y la segunda guerra mundial, pues al igual que la producción crecía de manera exponencial en procesos seriados, la matanza generada en ambos conflictos adquirió los mismos matices por ser el primer conflicto que involucró a millones, devastó todo rasgo de vida a su paso e impulsó las tecnologías como nunca antes se había dado en la historia humana.

Estos cuatro ejemplos nos muestran las diferencias y tiempos distintos en los cuales se incubó el capital en un sentido moderno, lo que nos ilustra la transición de las condiciones en las que se produjo por vías y tiempos distintos la primera Revolución Industrial que comenzó a utilizar el vapor y modificó las pautas de trabajo tradicional como forma de energía alternativa a la fuerza humana y la tracción animal, vigentes por siglos. A lo anterior, a finales del siglo XIX sucedió la electricidad, coincidiendo con los hidrocarburos, lo que reclamó de una rápida adaptación mediante la generación de nuevas necesidades. Por lo que fueron las revoluciones industriales las que transformaron la producción y generaron la clase obrera encuadrada dentro de la fábrica, en un proceso necesario de acoplamiento de la relación hombre maquinaria. Con esto, hubo un desplazamiento del artesanado y una preeminencia de la organización industrial, lo que trajo aparejada la existencia de una burocracia con su correspondiente aparato administrativo y de nuevas formas de organización del trabajo, como fue en su tiempo el taylorismo y el fayolismo.

Queda también reconocer el papel de las élites que en el siglo XX representaron los dueños de los grandes capitales; ellos fueron decisivos para abrir paso a los nuevos intereses, muchos

prevalentes hasta nuestros días. Hombres como Krupp en la siderurgia alemana, Rockefeller con sus empresas ferroviarias y petroleras, los Astor como dueños de grandes extensiones urbanas en las grandes ciudades de Norteamérica, Carnegie en la siderurgia que modificó la faz de Estados Unidos con el acero, Henry Ford con su empresa automotriz, desde donde diseñó el modelo T, él que abrió las bases de la nueva contratación por hora y él que restringía la vida del trabajador a la fábrica, la familia y el deporte, por lo que impulsó la famosa ley de la prohibición. Estas figuras como tantas otras se constituyeron en la base de la concentración de la riqueza en su tiempo y fueron al mismo tiempo el símbolo de expansión del capital en el mundo.

Hoy, en el siglo XXI, estamos en presencia de un desplazamiento de las antiguas formas de energía y el concepto se dinamiza con las energías alternas que van más allá de los hidrocarburos y otras formas de energía convencionales, lo que representa no solo una revolución en los sistemas de transmisión de energía, sino una ampliación de las fuentes generadoras teniendo como referencia a la ecología que es una gran preocupación de nuestro tiempo. De hecho, la inminencia del efecto invernadero y la extrema concentración de dióxido de carbono, ozono y otras sustancias tóxicas en un mundo predominantemente urbano, colocan el modelo de desarrollo como una propuesta limitada y limitante, pues es imposible pensar en un mundo que de modo indefinido pueda proveerse de las formas tradicionales de energía, lo que lo vuelve insustentable y replantea la exigencia de renovación plena del modelo tecnológico que sirvió de base al siglo anterior. Recordemos tan solo que los superconductores son hoy los grandes transmisores de energía y que las capacidades de las propuestas tecnológicas actuales tendrían que ser desplazadas del mercado, como pronto lo serán los autos, televisores y los electrodomésticos, entre otras cosas de uso cotidiano.

La tecnología marcha en líneas definidas siguiendo los lineamientos de los fondos corporativos de investigación y desarrollo dentro de los que destacan: genética, salud, telecomunicaciones, fuentes alternas de energía, superconductores, informática y sociedades de la información, biotecnología, ecología, tratamiento de aguas, reciclamiento de desperdicios, ingeniería de alimentos, nuevos materiales, exploración espacial y automotriz. Propuestas e ingenierías organizacionales, entre otras, donde todas están modificando sustancialmente nuestra cotidianeidad y los ámbitos de nuestro desempeño, lo que incide sobre la crisis educativa con el desplazamiento de las viejas tecnologías, que aún se siguen reproduciendo inútilmente en los espacios áulicos, pero que no tardarán, como todos los sistemas que nos rodean, en ceder frente a

la creciente innovación y automatización que hoy modifican la estructura del empleo y la noción misma de la ocupación.

Todo lo anterior representa en el ámbito organizacional el paso del mundo burocratizado a una etapa postburocrática de la administración, con predominio de la informática, con un tipo de empleo eventual, por tiempo y obra determinada, sobre capacidades a las que se les reclama polivalencia, lo que posibilita la rotación de operarios, que a su vez inciden sobre un producto cuya vida es cada vez más corta; sus materias primas no son ya las tradicionales, sino sintéticas, y donde los procesos aprendidos poco o nada tienen que ver con el momento actual, pues se vive en el vértigo de grandes cambios. Todo lo anterior dentro de un mundo corporativo donde las élites son temporales, donde las empresas ya no son propiedad exclusiva de un sujeto, sino que aun la permanencia de un presidente corporativo (CEO)<sup>22</sup> está en relación directa con los resultados de su dirección, políticas, rendimiento, utilidades y donde el desplazamiento es una condición que las corporaciones imponen en todos los niveles tanto a sus recursos humanos como a sus componentes tecnológicos.

En síntesis, en el mundo actual la Estrategia está vinculada a los procesos de dirección y sentido que le corresponde asumir al **Comando**, a partir de la toma de decisiones y garantizar su continuidad en la implementación del proceso. La organización está dada en función del diseño, operación y desempeño de la estructura para lo cual se dispone del **Control**. La energía establece el vínculo entre generación y enlace de la que deriva la motricidad, movilización y enlace en tiempo y forma, atributo de las **Comunicaciones**. En cuanto a la Tecnología, esta se integra con ingenios físicos y humanos posibilitando la integración entre información y recursos mediante su procesamiento y aplicación y se relaciona con las **Capacidades**, que son los recursos de que se dispone. Todo lo anterior se resume en la fórmula que preside el mundo de hoy, **C<sup>4</sup>**, que es la expresión matemática en la que se establece la potenciación entre las variables subrayadas y de la que se deriva la noción actual de **Seguridad** bajo la perspectiva de la **Estrategia**.

De las cuatro variables iniciales a su vez se derivan seis enlaces, comenzando por:

- C<sub>1</sub> Entre Energía y Organización, de la cual depende la posibilidad de movilización de los recursos en tiempo, forma y circunstancia, lo que es propio de la logística.

---

<sup>22</sup> Freeland, Chrystia, «The Rise of the New Global Elite», en *The Atlantic*, USA, January-February 2011, pp. 44-55.

- C<sub>2</sub> El vínculo entre Estrategia y Energía permite proyectar tanto los recursos energéticos como anticipar su horizonte en tiempo y sustitución futura.
- C<sub>3</sub> De la relación entre Estrategia y Tecnología nos posibilita tanto la operación en tiempo real, como el sistema de necesidades que reclama ser resuelto mediante propuestas tecnológicas.
- C<sub>4</sub> Entre la Organización y Tecnología se encuentra el punto nodal de la determinación y sentido de los recursos a ser invertidos en Investigación y desarrollo.
- C<sub>5</sub> En otro plano, la relación entre energía y tecnología deriva en la viabilidad y sustentabilidad de una propuesta y estimación en términos de mercado y oferta del producto.
- C<sub>2</sub> En cuanto a la relación organización y estrategia, esta representa la vinculación entre estructura y dirección.

### ***De la diferencia complementaria a la desigualdad polarizada***

Fue Emilio Durkheim quien estableció las bases de la vida social al reconocerla como nómica, o sea, que reclama de normas impuestas a los hombres como condición de relación entre los sujetos. Al mismo tiempo, estableció la solidaridad mecánica en torno a lo común al género humano, al tiempo de plantear la solidaridad orgánica en relación con las diferencias complementarias como condición de derivar funciones para la vida social. La concepción positivista Durkhemiana reconocía la necesidad de lo común y lo diferente. Sin embargo, al transformar la diferencia en desigualdad se terminan polarizando los actores y se concluye quebrantando el orden social y por tanto la vida social bajo esas condiciones, lo que él advertía como un riesgo.<sup>23</sup>

El orden social anterior está planteado en la División del Trabajo Social, que sirvió de base para explicar la sociedad, las formas de derecho dominantes en cada periodo y en particular explicarse la cohesión social a través de la solidaridad apoyado en la noción de normalidad y anomia en referencia clara a las formas más generalizadas de la vida social. Pero el problema de la desigualdad se consideraba como una exigencia funcional de la sociedad siempre y cuando no llegara a la polarización extrema.

---

<sup>23</sup> Durkheim, Emile, *De la división del trabajo social*, Buenos Aires, Schapire, 1972, 79–142.

Sin embargo, la humanidad ha sido sometida a desigualdades que han posibilitado pasar de las castas como concepto sempiterno a los estamentos como estructura de poder y privilegio y de ahí a las clases, como la asignación de un rol en un sistema de producción socialmente determinado, de acuerdo con Marx. O bien conforme a Weber bajo criterios económicos en relación con su acceso al mercado de consumo; político, en referencia directa al poder de que disponen, y social, con referencia a los criterios de prestigio.<sup>24</sup> Todo ello sin considerar, además, la visión de la estratificación que plantea la posición en relación con la distancia social de los hombres de acuerdo con criterios de diferenciación asignados por el mundo social.

Bajo estas directrices, las diferencias humanas son vistas en una escala piramidal en función del poder que les asigna a las posiciones no elegidas por el sujeto, pero asignadas socialmente y que en la mayoría de los casos se vuelven irrenunciables. Pero considerar que la diferencia es solo económica sería una simpleza, pues la desigualdad en lo económico deriva de otros factores, no necesariamente de la riqueza, por lo que es de primera importancia reconocer los signos de la desigualdad en nuestro tiempo.

Comencemos por la desigualdad en el acceso a la información, lo que implica quedar reducido a la condición de receptor de ordenamientos, pues la selección, contenido, orientación y vínculos de la misma, es lo que limita el horizonte por quien administra la información, lo que significa ubicarnos en torno a la sociedad del conocimiento como sujetos que no pueden acceder a la posibilidad del procesamiento, pues sus tareas están siempre segmentadas y por tanto no acceden al nivel de generar conocimiento. Lo que, en términos de la posición en la escala, reduce a la persona a una evaluación que lo coloca de modo necesario en una posición de superior a inferior que lo lleva a situaciones que van desde la exclusión, lo que representa la marginalidad, hasta la del ejecutor pasivo, eficiente y recomendable.

La importancia de lo anterior radica en que el ejercicio de la voluntad, que es el factor esencial de la libertad, volvería al hombre impredecible, al regirse mediante su libre albedrío, lo que representa para el sistema un atentado contra cualquier posibilidad de prever su comportamiento. Para domarlo, se erige frente al sujeto la racionalidad, que es la negación de la condición de ser libre, porque en esa condición el sujeto es regulable, reproductible y previsible en cotidiano; a fin de cuentas, para eso se creó la ciencia social, para convertir este atentado en norma capaz de regir lo humano.

---

<sup>24</sup> Weber, *Economía y sociedad*, 1974, Fondo de Cultura Económica., tomo II, México, pp. 682–694.

Anulada la libertad, hay que obligarlo a creer para lo cual se dispone de valores que orienten su acción de modo previsible y guíen su mermada iniciativa, pues el comportamiento que externa es la llave para introducirlo a la posición de acceso a un mercado laboral, donde su realización dependerá, no de su deseo, que es el atributo humano que siempre desea alcanzar más, sino de concebir la realización del Leviatán como un triunfo propio, lo que significa quedar subsumido en la aceptación del horizonte de visión y condenado al espacio de la misión de la organización, donde su breve vida humana será consumida en la aspiración a llenar su existencia de mercancías.

A partir de lo anterior, el círculo se cierra en su capacidad limitada de propuesta donde el poder de que está investida la sociedad del conocimiento determina lo verdadero como lo útil y funcional; por tanto, la nueva jaula de hierro<sup>25</sup> está construida y el hombre aprisionado dentro de ella. A su vez, la desigualdad se impone como consecuencia de las premisas que actúan como el comportamiento normal para alcanzar, de acuerdo con su nivel y con los medios disponibles, los fines que no son otros, sino en los que se sustenta y posibilita la reproducción de la organización.

Un rasgo típico de la desigualdad que este modelo en construcción busca es que impide la agrupación y coloca cada posición como individual dentro de un *continuum* de diferencias que imponen situaciones particulares a cada sujeto. Desde este ángulo, la lucha de clases es sustituida por una competencia feroz de individuos, donde hay un desplazamiento constante de personas que al igual que las mercancías solo tienen un ciclo limitado de posicionamiento y una corta existencia como el producto en el mercado.

Esta movilidad se constituye en la exigencia de la vida de cada ser humano al que se le imponen bajo modalidades distintas la exigencia de migrar de sus lugares de origen, de cambiar de cultura, lenguaje y hábitos, de desintegrar la familia como condición de aspirar a una ubicación personal, como acceso diferenciado a las oportunidades, al consumo, pero lo más grave a la pérdida necesaria de la identidad y pertenencia a cambio de una sociedad que no ofrece más vía que la ilegalidad para permanecer durante los mejores años, para después desecharlos y de nuevo la resultante es la desigualdad, que coloca de manera diferenciada en roles y funciones a los sujetos, siempre bajo un nuevo esquema de poder.

En este sentido, la sociedad de la información es selectiva, inequitativa y excluyente en materia de su acceso, condicionante y determinante en cuanto a la ubicación funcional de los

---

<sup>25</sup> Mitzman, Arthur, *La jaula de hierro, una interpretación histórica de Max Weber*, 1976, Alianza, Madrid, pp. 153–156.

sujetos que pueden participar de ella. Asume los valores del consenso para posibilitar su realización. Regula las propuestas en su aceptación o rechazo o recuperación parcial de las iniciativas. Crea sus propias figuras para encabezar el liderazgo sobre las propuestas que busca concretar en derredor de metas y objetivos, por lo que las regula a partir de la disposición o no de sus medios. Por otra parte, crea comportamientos ajustados a sus perfiles de desempeño y en función de estos atributos integra o desintegra. Por tanto, una sociedad de la información constantemente se construye y deconstruye, pues no hay elementos que permanezcan en el sistema de modo permanente, por lo que tiene la capacidad adaptativa de modificarse a los ritmos del ambiente como condición de mantener su existencia.

### ***Los valores del postcapitalismo***

Los valores son la guía de la acción humana y al concretarse el hombre construye en su entramado de relaciones lo que denominamos Estructura Social,<sup>26</sup> que no es otra cosa sino un complejo institucional donde descansa el ejercicio cotidiano del poder. Bajo esta consideración, el mundo anterior a la era del predominio del capital se sustentaba en el mito de la fe y la creencia, cambiando sus objetos en Occidente de manera tal que en Grecia predominó la ética, estética y el pensamiento abstracto. Israel en la fe. Roma en la dominación, el Derecho y el placer. Dios, el Medievo occidental. El islamismo representó la recuperación, generación de la cultura y la coexistencia entre creencias. La idea del Hombre y la Estética fue central en el Renacimiento. Para el absolutismo, fue la idea de que el Orden de la Naturaleza debía corresponderse al Orden Social. Y al arribar la era contemporánea fueron la Razón y la Ciencia lo que marcó el inicio de grandes cambios, por lo que en su espacio y tiempo cada cultura desarrolló sus ideas dominantes.

A partir de finales del siglo XVIII y durante el siglo XIX surge el mito del individuo y la libertad, por las vías de la filosofía alemana y la Ilustración donde la problemática central fue las interrogantes Kantianas:<sup>27</sup> ¿qué puedo conocer?, ¿quién soy?, ¿qué puedo hacer? y ¿qué puedo esperar?

Al arribar al siglo XX se instituyó el mito del progreso, donde las preguntas centrales fueron: ¿quién soy?; ¿de dónde vengo?, ¿hacia dónde voy?, ¿cómo seremos? Y el orden perfectible está

---

<sup>26</sup> Mills, C. W. y Gerth, Hans, *Carácter y estructura social*, 1963, Paidós, Buenos Aires, pp. 167–345.

<sup>27</sup> Kant, Emmanuel, *Lógica, introducción a la filosofía*, 1962, Editora Nacional, México, p. 19.

en el futuro que hoy construimos, que no fue otra cosa más que el disfraz de los Estados totalitarios de todo signo.

Hoy en el siglo XXI se están constituyendo con una enorme rapidez los mitos de la posmodernidad y del escepticismo, y las preguntas son: ¿seremos?, ¿qué tengo?, ¿qué puedo hacer?, ¿qué puedo alcanzar? Y se va del sentido de la libertad que antes nos daba el horizonte de futuro a la idea de que la verdadera libertad no puede tener sentido como guía frente a un porvenir que nada nos garantiza, por lo que ya no es posible ceder libertad a cambio de seguridad y satisfacción de la necesidad.

Hay que admitirlo, nos encontramos bajo nuevas preguntas y las respuestas no podrán ser únicas porque los valores derivados han cobrado múltiples significados y por tanto están orientados en todas direcciones. Bajo esta atmosfera, los valores centrales del capital no han sido cambiados en su fase nominal, pero sí han sido redefinidos de una manera radical.<sup>28</sup> De esta forma, el postcapitalismo se instaura como una reorientación tajante de lo que antes fue el principio central del capitalismo originario que era la propiedad y que hoy queda disuelta en su capacidad de acceso, porque ¿quién puede asegurar que tiene cuando esta idea de propiedad es tan solo inmediata, pues se nos ha sustituido la propiedad por la posesión; pensemos tan solo en la crisis hipotecaria del 2008 que condenó a la pérdida de lo más importante, la vivienda de millones por la especulación en bienes raíces que jamás los Estados regularon, sino dejaron pasar de manera criminal, para dejar en condición de desahucio a millones de familias.

El valor de la seguridad donde el Estado hoy lo traduce como vigilancia y castigo, bajo formas más sofisticadas que ni el propio Michel Foucault pudo haber advertido, pues hoy se penetra no solo el espacio público y privado, sino se arriba a la intimidad misma de la persona, a pesar de lo puesto al descubierto los casos de WikiLeaks y Snowden, que son denuncias abiertas al nuevo orden de cosas, donde la información se ostenta como capacidad de decisión, pero queda constreñida al no existir la privacidad, ni el derecho a la intimidad.

La igualdad jurídica es tan solo un mito donde los Estados son incapaces de impartirla, pues la igualdad se quiebra desde su base al limitar su acceso de acuerdo con la circunstancia de

---

<sup>28</sup> Lipovetsky, Gilles, *El crepúsculo del deber*, 1996, Anagrama, Barcelona. No coincido con su planteamiento en el sentido de que el capitalismo actual olvidó los valores y se ha mantenido en los antiguos, pues, aunque los términos son los mismos, la semántica ha sido alterada de manera radical, por lo que se trata de una redefinición que modifica todos los conceptos.

nacimiento, condición migratoria o capacidad económica, entre otras, para introducirse mediante abogados en los vericuetos del derecho.

El valor de la competencia no es ya el mito de la superación, sino de la lucha por mantenerse en una posición que siempre será efímera y por tanto desplazante, por lo que la evaluación es una forma de introducir la descalificación del sujeto a partir de la subjetividad de un poder que elimina o rechaza, ante su imposibilidad para satisfacer las demandas.

La noción misma del bienestar que está contenida en la definición de la salud en los ámbitos biológicos, sociales, ambientales y mentales, no pasa de ser una utopía inalcanzable en un mundo donde el consumo cotidiano no es más que fórmulas de ingenierías de alimentos, semillas transgénicas, carne con hormonas para rápido crecimiento, donde el ejercicio físico es un vano esfuerzo por hacerse en un ambiente contaminado, donde en las relaciones interpersonales prima distancia social y en el ámbito de la estabilidad emocional los sujetos tienen que coexistir en largas terapias grupales que solo contribuyen a su descalificación.

La democracia a la que se le ha hecho sinónimo de elegir entre opciones marcadas por partidos, no se sustenta en principios, sino en frases huecas de mercadotecnia política, sin ninguna vinculación con las necesidades del sujeto, evadiendo toda forma de participación social.

El derecho a manifestarse es tan solo una larga espera que las instituciones imponen a los demandantes, hasta que su agotamiento cesa con el tiempo, lo que reivindica la interrogante de ¿qué puedo hacer?

Finalmente, en un mundo que solo administra los conflictos, regula las aspiraciones y se desfoga en las guerras donde la violencia ilimitada se ejerce no solo entre Estados, sino que admite la asimetría de conflictos entre Estados frente a actores no estatales, como es el caso de las distintas formas en que se presenta el crimen organizado que ha penetrado a las instituciones, mismas que supuestamente lo combaten.

El mundo de hoy es efímero como la idea del poder que solo se conjuga en presente, porque en pasado es nostalgia y en futuro especulación. Por ello, el postcapitalismo hoy se nos presenta bajo los rostros de una globalidad que no integra, sino que excluye. Que todo reclama, pero nada da. Que no promete, porque no tiene forma de generar valores que constituyan sus fuerzas morales que comprometan a los seres a luchar por ellas. En síntesis, hemos llegado al fin de la ilusión.

### *El espíritu del postcapitalismo*

El postcapitalismo representa una fase del capital donde ha rebasado las condiciones de su origen: por lo que la propiedad ha sido sustituida por el control; la libre competencia en el mercado ha derivado a una fase oligopólica y corporativa; el trabajo vivo ha sido desplazado por la automatización creciente en las más diversas ramas; la desigualdad no solo es económica, sino que ha sido ampliada por criterios diversos de inclusión, exclusión y selección; la riqueza se ha concentrado en muy pocas manos polarizándose con la pobreza extrema de las mayorías; los saberes profesionales han derivado a ingenierías de ejecución; el imperialismo se ha transformado en globalidad y las viejas ideologías con valores de una moral cívica y laica han sido relegados por la publicidad y la mercadotecnia.<sup>29</sup>

Todo ello presidido por una lógica sistémica que sustituye las estructuras piramidales por redes, donde el liderazgo no está en la cúspide, sino en la capacidad de enlace entre información y decisión, dejando al margen los espacios que antes eran propios de los Estados nacionales y donde los sistemas de integración y conflicto son desiguales, asimétricos y verticales

En la base misma del mundo actual la sociedad que en el siglo pasado catalogábamos como moderna ha envejecido después de quebrar resistencias fuertemente arraigadas en el pasado, al romper la base rural en que descansaba el mundo anterior, desintegrar la familia, quebrar las identidades nacionales y regionales, desarraigar a los sujetos de su cultura y espacio, generar rupturas generacionales en cuanto a expectativas e incorporar de una manera inequitativa, generando con ello nuevas prácticas de exclusión. De hecho, la modernidad globalizante está fincada en todo un sistema de complejas rupturas, donde pretendemos tan solo caracterizar algunas de ellas:

- 1 La primera y más dramática es la ruptura hombre vs. naturaleza, pues representa nuestro origen y que se manifiesta en la profunda crisis ecológica frente al riesgo del efecto invernadero, el deshielo de los polos y el aumento del nivel del mar. Unido a la desaparición de especies, al crecimiento urbano sin planeación ni concierto, y quizá lo más grave es la

---

<sup>29</sup> Desde el inicio al comenzar el ensayo me mantuve entre estos dos conceptos: el de postcapitalismo o el de capitalismo tardío adoptado por Habermas, Jürgen, *Problemas de legitimación en el capitalismo tardío*, 1991, Amorrortu, Buenos Aires. Opté por el primero en virtud de que Habermas es un sistema completo que me hubiera sin duda llevado a otras reflexiones.

ausencia de una conciencia colectiva que cuestione a las corporaciones y a las comunidades sobre los excesos cometidos.

- 2 La ruptura entre razón y sentir que muestra la tragedia humana en cotidiano, pues la razón orienta al ser humano a la búsqueda de resoluciones y opciones, mientras que el sentir mueve su voluntad. Esta condición a que ha llegado el ser humano es lo que crea una ciencia sin conciencia, una técnica sin personas y una pérdida del sentido al no mostrar hacia qué y donde nos dirigimos.
- 3 La ruptura hombre sociedad que cobra expresión en la desintegración de la familia, en la tendencia hacia un individualismo extremo, en la incapacidad de aproximarse y reconocerse en el otro, al esconderse tras el velo de un mundo lejano y virtual, donde domina la soledad y el desamor.
- 4 Ruptura Estado Corporación que se manifiesta en el debilitamiento de la institucionalidad del Estado frente al predominio creciente de los actores no estatales, como es el caso de las corporaciones multinacionales o del crimen organizado. En el primer caso, estamos en presencia de Estados que sucumben frente a la presión de los organismos financieros y de poderosas corporaciones que regulan el comercio mundial y en particular las dedicadas a la venta de alimentos y armas, frente a las cuales no hay mecanismos de apelación.
- 5 La ruptura entre la capacidad de crédito y la posibilidad de pago es un caso que hay que manejar con sumo cuidado pues lo mismo afecta a países que a empresas o a personas, donde lo sorprendente es saber cómo fueron creciendo los pasivos acumulando altos intereses en adquisiciones e inversiones del todo inciertas, pero que conducen hoy día a crisis prolongadas en cuya resolución van sociedades completas al sacrificio, estén o no involucradas en el déficit.
- 6 Ruptura base dirigencia en el ámbito de la gestión que se hace presente por el crecimiento de la organización, lo que ha llevado a un aislamiento de la dirigencia frente a las bases que las miran como algo lejano e inaccesible, sin pensar que la vinculación entre ambas es el principio para integrar los niveles de dirección y ejecución que es el fundamento del control.
- 7 Ruptura entre ciencia y cultura que operan en una relación bajo valores y orientaciones distintos, donde la ciencia ha quedado envuelta entre la practicidad de lo útil y lo inútil frente a la identidad y pertenencia cultural que manifiestan un desfase entre los valores que

hoy guían la práctica científica sometida por los mecanismos de inversión de los fondos de investigación y desarrollo frente los intereses y derechos de la humanidad.

- 8 La ruptura entre educación y empleo se forma a partir de una educación para ayer que no corrió en paralelo al desarrollo científico técnico, lo que genera un proyecto educativo carente de referencias y bases respecto a la ocupación, por lo que la educación queda sometida por los cinco jinetes del Apocalipsis educativa: ineficacia, impertinencia, irrelevancia, inequitativa e ingobernable.<sup>30</sup>
- 9 La ruptura entre educación e ingreso representa la pérdida de la expectativa en la que se movió la educación al término de la segunda guerra mundial, lo que trajo aparejado la explosión de la matrícula y la expectativa de movilidad a través de la formación. Hoy día, preparamos a un profesional para puestos que ya no existen; para prácticas profesionales que han sido modificadas; para procesos que ya son obsoletos y con saberes que han sido agotados. Por tanto, la expectativa de movilidad ha quedado pendiente para las generaciones actuales.
- 10 Finalmente, estamos en presencia de una ruptura entre intención y hecho, que también puede traducirse entre deseo y realidad que se miran como incompatibles, donde el deseo aparece como una utopía que se mira inalcanzable frente a una utopía negativa que es la de una realidad resultante que cuesta trabajo asumir, porque lo deseable no fue posible ante lo real que se mira como inadmisibile, pero que se sabe que costó mucho esfuerzo en realizarlo, aunque nadie lo quería. Esta estupefacción es necesaria ante la guerra capaz de destruir en segundos lo que generaciones se esforzaron en hacer, por lo que no admitimos los pogromos y la intolerancia cotidiana. Ni alcanzamos a comprender la magnitud de la riqueza concentrada frente la miseria de millones.

## ***Reflexión***

Todas estas rupturas desembocan en que los tres grandes fines de la sociedad que alguna vez conocimos y que se han derrumbado, donde la triada de libertad, democracia y bienestar aparece sustituida por el autoritarismo, la miseria de una sociedad productiva y la reducción de los espacios de elección, pero lo más grave, el valor que generaron las revoluciones democrático-burguesas de

---

<sup>30</sup> Prawda, Juan y Flores, Gustavo, *México educativo revisitado*, 2001, Océano, México, pp. 137–198.

los siglos XVIII y XIX de la fraternidad ha sido abandonado y en él radicaba el amor, la identidad, el sentir que pertenecemos a una comunidad y la necesidad de convivencia hoy sustituidos por una virtualidad que proyecta futilidades o la vía de la evasión mediante las distintas formas de adicción.

¿Es posible hoy crear controles para democratizar el capital, cuando los propios Estados nacionales han quedado como sus subalternos?<sup>31</sup> La humanidad no ha muerto aún; las opciones son: el suicidio de mantenerse linealmente dentro de la línea vertiginosa que nos impone el capital actual. La exigencia que demanda cambiar el rumbo buscando las reformas para encontrar vías de redistribución de la riqueza, entre otras cosas, o la necesaria destrucción del capital al atentar contra toda forma de vida, pero esto también sería nuestra extinción civilizatoria. Por eso, hoy la respuesta, como dijo Bob Dylan, está en el viento...

---

<sup>31</sup> Piketty, T. op. cit., p. 639.

## Capítulo XI

### INTELIGENCIA, COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

#### *Pensamiento único vs. pensamiento abierto*

La sensación, percepción y emoción son propios de la mayoría de los seres de la naturaleza. Sin embargo, la característica central de lo humano radica, de acuerdo con José Ortega y Gasset,<sup>32</sup> en que mientras el animal vive alterado, o sea, fuera de sí, para percibir los riesgos que están en el ambiente, el ser humano tiene el atributo de ensimismarse, o sea, volver sobre sí mismo y ser capaz de abstraer, relacionar de modo sistemático, coexistir con el medio y proyectar para dar sentido a su acción. Esta diferencia sustancial no es inherente, sino construida en un proceso de socialización y educación. Bajo esta idea, la persona enfrenta la incertidumbre de la relación presente futuro mediante la planeación y la programación de los recursos que operan como medios para priorizar la satisfacción de sus necesidades.

Hasta aquí pudiera decirse que estos atributos humanos podrían conducirnos hacia la generación de gente abierta a múltiples alternativas; sin embargo no es así, pues media entre la apertura o la cerrazón el poder que busca imponer sus representaciones de realidad y bajo mecanismos autoritarios que están en la base de la educación: imponer, ordenar simplificar y orientar hacia la visión de lo que podemos denominar pensamiento único, que planifica la acción, excluye cualquier alternativa y niega otra visión alternativa. Algo que Marx denominaría ideología concebida como falsa conciencia.<sup>33</sup>

Por tanto, el planteamiento alterno es el pensamiento abierto cuyos atributos son la crítica, que parte de un proceder analítico, donde no puede darse una visión definitiva en torno a los procesos, sino siempre de carácter temporal; reconoce a los objetos del mundo real como complejos y cuyo desarrollo se produce en medio de la incertidumbre; mira al mundo como diverso, reconociendo el carácter único de cada fenómeno y sus vínculos sistémicos respecto a

---

<sup>32</sup> Ortega y Gasset, José, *El hombre y la gente*, 2 tomos, 1967, Ediciones de la Revista de Occidente, Madrid, p. 25-57.

<sup>33</sup> Marx, Carlos, *Manuscritos económico-filosóficos de 1844*, 1965, editora política, La Habana, ver en especial el trabajo enajenado.

otros. Reconoce historia y estructuras, no como límites infranqueables, sino como dificultades a superar. En una palabra, los lenguajes y formas de proceder de la ciencia están en el pensamiento abierto que niega, conserva y supera de acuerdo con la visión de Hegel. Mientras que el lenguaje del poder somete a la verdad en aras del autoritarismo y la sustituye por la obediencia ciega.

Sin embargo, en ambos casos estas dos perspectivas se apoyan en bases de información y de ellas a dos concepciones de su manejo: la primera y más antigua forma es el espionaje, que sirve al interés inmediato del poder, mientras que la ciencia debe derivar de un pensamiento que proyecte a futuro como anticipación de la anticipación. En una palabra, como inteligencia.

En este sentido, la inteligencia ha sido la más antigua aliada del poder; de esta manera, la información vinculada a este propósito tiene la posibilidad de servir de base a la toma de decisiones. Bajo esta idea, la inteligencia proporciona una plataforma que posibilita vincular el nivel de información con la posición en la escala de poder, lo que representa en que ámbitos está ubicada y lo más importante al servicio de qué intereses alimenta. La inteligencia por su proximidad al poder no es neutral y posee un doble carácter: lo que alimenta a las fracciones de poder que acceden a él y lo que los propios aparatos preservan para sí.

Bajo esta idea, hay que comenzar por distinguir entre espionaje e inteligencia, pues, aunque guardan puntos de referencia en relación con los intereses del poder requiere hacer distinciones para una mayor precisión en el uso de los términos. El punto de partida es que ambas reclaman de información: relevante, oportuna, verificable y estratégica. La diferencia radica en que el espionaje atiende a exigencias del momento, mientras que la segunda opera en relación con algún planteamiento trascendente.

Bajo esta línea podemos hacer estimaciones de algunos casos: en el caso de espionaje, Stalin compró a un precio muy alto los planes que explicaban la concentración de las fuerzas alemanas en la proximidad de las fronteras con la URSS en 1941, donde sostenía que era debido a un avance que harían para envolver a los países del Báltico. En contrapartida, la llamada Orquesta Roja integrada por comunistas y socialistas sabía de los planes para invadir la URSS y a costa de sus vidas había obtenido los planes ultrasecretos del Estado Mayor alemán.

Ambos los tuvo en sus manos Stalin y pensó que lo de la Orquesta Roja no le había costado nada y creyó que el Pacto Molotov Ribbentrop era una garantía que no podía romperse, pues lo lógico era liquidar primero a Gran Bretaña y dueña de Europa Alemania habría ganado la guerra y por tanto no había razón para atacarlos y esa confianza se basaba en que el tratado contenía

también el Protocolo adicional secreto (solo para conocimiento de los jefes de ambos gobiernos y no reveladas al público) donde el Tercer Reich y la Unión Soviética definían prácticamente el reparto de la Europa del Este y central fijando los límites de la influencia alemana y soviética mediante mutuo acuerdo, determinando que ambos Estados fijaban pactos para no interferir en sus respectivas zonas de influencia, mientras reconocían los intereses de cada uno sobre ciertos territorios de Europa Oriental.<sup>34</sup>

Así, el Pacto establecía que Polonia quedaría como zona de influencia que se *repartirían* entre ambos Estados mediante un común acuerdo que tuviese en cuenta los intereses mutuos, mientras que la Unión Soviética lograba que Alemania reconociese a Finlandia, Estonia, Letonia y Besarabia como zonas de interés y, más tarde, también reconociera a Lituania como tal, aunque a cambio la URSS se comprometía a respetar los intereses especiales de Alemania sobre la ciudad de Vilna.<sup>3</sup> También en estas cláusulas secretas se comprometían a consultarse mutuamente sobre asuntos de interés común y a no participar en cualquier alianza formada en contra de alguno de los Estados firmantes.

Además de que el plan que le habían vendido lo había pagado a un alto precio, pero ignoraba que el servicio de contraespionaje alemán estaba al tanto y por eso había inventado el proyecto. Stalin eligió y eligió mal, pues el avance alemán fue por tanto sorpresivo e incontenible. Como se puede apreciar, el espionaje se mueve solo entre probabilidades factibles, pero no puede prever la secuencia del proceso que desata y las consecuencias de operar con información falsa.

En contraste, la inteligencia rebasa la lógica inmediata y lineal de acontecimientos y desde el inicio cuestiona mediante la verificación la veracidad o no de la información, pero va más allá, pues busca moverse en los terrenos de lo improbable, pero posible, lo que supone no solo examinar la secuencia de los hechos, sino hacer la lectura de los signos que valoren el nivel del proceso de entropía de un sistema mediante el cual puedan anticipar el curso de los procesos. Un caso significativo en ese sentido fue la caída de la URSS en diciembre de 1991.

¿Qué signos fueron ignorados que mostraban la caída inminente del imperio soviético? El primero fue el envejecimiento del Politburó, que marcó el ascenso de una nueva clase política acostumbrada a la obediencia, pero desconocedora de las claves de la estabilidad del sistema y

---

<sup>34</sup> Calvocoressi, Peter y Guy Wint, *Guerra total, la guerra mundial en Occidente*, Tomo I, 1988, Alianza Universidad, Madrid, p. 105 y ss. Pacto Molotov-Ribbentrop. Texto del Pacto en español. Se incluye el Protocolo adicional secreto sobre Polonia, Rumania y los Estados Bálticos, incluyendo Finlandia.

generó una apertura que culminó no solo en acuerdos con Occidente y el fin de la Guerra Fría, sino que daría fin a la URSS, donde previo a Chernóbil, resultado de una burocracia inepta, se cerró el capítulo inaugurado por la Revolución de octubre de 1917.

Por eso, el fin de la URSS fue el equivalente a la caída del Imperio Romano en el siglo V de nuestra era: con una economía desplomada, un aparato productivo carente de renovación y obsoleto, un ejército numeroso, pero inepto, para encabezar un liderazgo mundial, máxime en un momento en que el costo de la carrera armamentista los había arruinado. Una visible pérdida de control sobre su población; un descrédito del socialismo real, una desintegración de los satélites que giraban como parte de su área de influencia de la cual se fueron desprendiendo Polonia, más tarde Alemania Oriental y al concluir el resto de los regímenes espurios, donde como en el caso de Yugoslavia terminaron dolorosamente desintegrados. Con esto queremos afirmar que sí había signos inequívocos, pero reclamaban de un paradigma diferente para interpretarlos, y eso precisamente es lo que representa la diferencia entre espionaje e inteligencia, para ver y percibir el inicio de un nuevo proceso o creer estar ante un suceso repentino e inexplicable.<sup>35</sup>

Para entender el poder de la inteligencia y la inteligencia del poder, se requiere hacer varias precisiones: la información está orientada en una relación de presente a futuro, por lo que es anticipatoria de acontecimientos, lo que significa que la noción de incertidumbre no es igual para todos los actores, pues no solo es necesario el dato, sino conocer la correcta interpretación. Pensemos tan solo la antigua Grecia con el tirano Craso que al ir a consultar a las sacerdotisas del Oráculo de Delfos sobre qué ocurriría si atacara a la ciudad vecina, y la respuesta fue inmediata: «si tú la atacas un gran reino caerá», lo cual fue interpretado por el déspota como que tenía abiertas las puertas del éxito y atacó; el resultado fue contundente perdió y su reino cayó, lo que hasta la fecha se conoce como craso error. O del ciego que devela a Julio César la clave que él no logra entender, sino hasta sus últimos momentos, al decirle camino al Senado: «cuídate de los idus de marzo», donde hasta un ciego podía darse cuenta de su inminente magnicidio, pues al convertirse en emperador aniquilaba la República, cosa que finalmente ocurrió.

En sí, la información no es suficiente si no se analiza en relación con el contexto que rodea el escenario, pues es lo que le otorga significado y posibilidad de interpretación. Una segunda situación es que el poder vinculado a los aparatos de inteligencia está unido en una simbiosis,

---

<sup>35</sup> En este punto se impone la lectura del artículo de Cartagena Hernández, Severino, «El fin de la Inteligencia», en *Revista de Administración Pública*, volumen L, enero abril del 2015, INAP, México, pp. 189–214.

donde el debilitamiento de un régimen político está asociado también a la crisis de sus aparatos militares y de inteligencia. De esta manera tenemos que, a la muerte intempestiva de Stalin, siguió la indispensable depuración del aparato montado por el dictador, lo que llevaría a Laurenti Beria al pelotón de fusilamiento, pues disponía de toda gama de informaciones relativas a la vida de cada colaborador del régimen.

Lo mismo pudiera decirse del desmoronamiento de la KGB donde, previo al fin de la era soviética, Yuri Andropov desde la KGB asumió la dirigencia por pocos meses antes de su muerte, lo que le facilitaría el ascenso de K. Chernenko, el último de los carcamanes de la burocracia soviética, por lo que al morir le abrió las puertas a M. Gorbachov hasta que el régimen sin el sustento de sus viejos aparatos se desplomó en diciembre de 1991, situación que, pese a las advertencias de los agentes de la CIA que reportaban un comportamiento atípico, no pudo prever la caída del imperio soviético, pero hoy un nuevo zar domina a Rusia, que es Vladimir Putin, el ex agente de la KGB.

Al destruirse un régimen, ¿qué se destruye y qué queda? Por supuesto, el aparato burocrático en sus niveles operativos cambia de banderas, hundiéndolo y quien no lo acepta es purgado; la dirigencia es removida, pero al aparato policial bajo nuevas directrices avanza para adaptarse a las exigencias de mantener su papel como administrador de la delincuencia; los agentes de inteligencia, al ser develados, comercian con sus informaciones antes de que estas solo tengan la referencia a un saber anecdótico y solo aquellos que posean la capacidad para ubicarse en un planteamiento se presente a futuro podrán trascender. Todo lo anterior pone de manifiesto que más allá de las ideologías la concentración del poder se funda en un poderoso aparato de inteligencia, lo que posibilita la continuidad de un régimen por oprobioso que sea, pues sus sensores impiden el desarrollo de cualquier alternativa al margen del poder vigente.

Hoy día, Wikileaks y Snowden han puesto el dedo en la llaga, pues los Estados y sus dirigencias conocen más cada día de los tres niveles hasta donde han penetrado: el ámbito público no solo como esfera de lo estatal, sino como espacio común de lo social. El ámbito de lo privado como perteneciente al plano de las relaciones interpersonales y han logrado ya introducirse a la intimidad de las personas, pues el control que se ejerce desde los correos electrónicos, las telecomunicaciones interpersonales, la correspondencia y el «derecho» a interrumpir el tránsito de personas e interrogarlas bajo sospecha no fundada, hacen nulo cualquier reclamo de derecho de las gentes ante la «autoridad» convertida en fabricante de delincuentes, pero lo más importante

ahora en manos de actores no estatales como corporaciones u organizaciones ajenas a la vieja noción de lo político y de las normas de derecho.

Demos paso ahora a la frase del politólogo italiano Norberto Bobbio,<sup>36</sup> quien plantea que los aparatos de que disponen los Estados modernos en materia de información sobre particulares han rebasado con mucho a la que dispusieron todavía hasta la segunda guerra mundial, las más feroces dictaduras que haya vivido la humanidad. Estamos en la era de la inteligencia, no de la comunicación, pues estos aparatos también regulan la relación entre el sujeto y los medios.

En resumen, la aspiración de la inteligencia es reducirle al poder su incertidumbre en la relación presente-futuro; regular los niveles público, privado e íntimo como premisas del comportamiento humano. Mediar en los procesos de conflicto mediante mecanismos de negociación, o bien convertirse en omiso cuando el interés del agente de autoridad esté involucrado. Además de que mediante la información privilegiada que manejan puedan orientar inversiones y ganar utilidades cuantiosas, como el caso de Trump y su familia. Todo lo anterior simulado por procesos electorales que tan solo convalidan opciones de decisión previamente tomadas. En pocas palabras, un juego perverso donde la intención pretende confundirse con la realidad, lo que trastoca todos los principios de democracia, transparencia y libertades públicas. Bajo la idea anterior, los órganos de inteligencia preservan al poder y en última instancia se preservan a sí mismos cuando todo se ha derrumbado.

### ***La naturaleza de la información***

¿Qué se entiende por información? En principio, se constituye en dato susceptible de asociarse a un discurso, el cual está derivado de un marco de referencia y expresado en algún código de lenguaje. Por su naturaleza, está referido a algo o alguien como objeto y sus condiciones de producción se asocian a un sistema que sirve de base a un proceso de comunicación a través de signos y símbolos. En sí, es la complejidad que se expresa en su vínculo en la relación presente-futuro, por lo que se vincula a procesos decisorios, pues el dato histórico solo opera en derredor del pasado y por tanto es inmodificable, mientras que la información es la base para la toma de decisiones y sobre todo para el control de procesos desde el presente hacia el porvenir.

Un desarrollo de los niveles de acceso a la información está planteado en el siguiente cuadro, que expresa la relación entre las esferas pública, privada e íntima con los niveles de acceso

---

<sup>36</sup> Bobbio, Norberto, *El futuro de la democracia*, 1996, Fondo de Cultura Económica, México, p. 38.

secreta, discreta y abierta, de la cual derivamos nueve tipos de relación que, a su vez, tienen referencia directa con la capacidad de decisión de los actores que la utilizan de forma tal que cada tipo de información corresponde a estructuras que van del autoritarismo a la democracia, no concebidas en forma absoluta, pues el poder en sí nunca puede ser develado a menos que haya dejado de serlo<sup>37</sup> y la democracia muestra sus niveles de apertura en su capacidad de participación en los procesos de toma de decisiones, lo cual tampoco supone de una sociedad plenamente abierta, pues, como señala Karl Popper<sup>38</sup> una sociedad con estas características es susceptible de enemigos que a partir de las libertades públicas atentarían contra ellas, para lo cual sobran ejemplos en la historia.

Siguiendo a Popper,<sup>39</sup> hay que reconocer también su frase de que la democracia es producto del bienestar, pues ninguna sociedad puede llegar a serlo sino a partir de la posibilidad de haber logrado antes una redistribución de la riqueza social, lo cual no supone la igualdad plena, pero sí cubrir una parte importante de la brecha entre las diferentes clases, de modo tal que no se polaricen y conduzcan a formas autoritarias de control social de las cuales dan testimonio abierto las sociedades latinoamericanas donde se agudiza esta situación.

---

<sup>37</sup> Boudrillard, Jean, *Olvidar a Foucault*, 1978, Pretextos, Valencia, 95 p.

<sup>38</sup> Popper, Karl R., *La sociedad abierta y sus enemigos*, 1991, Paidós, Barcelona, pp. 167–195.

<sup>39</sup> Magge, John, *Popper*, 1962, Grijalbo, Barcelona, p. 49.

## Naturaleza de la información

Esfera	PÚBLICA	PRIVADA	ÍNTIMA
<b>Nivel de acceso</b>			
<b>SECRETA</b> Vinculada a los campos de la seguridad	Información clasificada como de alta seguridad nacional de acuerdo con criterios del régimen político en turno	Información corporativa de alta dirección en materias de alto nivel, desarrollo empresarial, tecnología e innovación	Información clave en la vida del sujeto donde radica su equilibrio emocional, aun si afecta a terceros
<b>DISCRETA</b> Correspondiente a los ámbitos de competencia	Información referida a procedimientos en la cual existen claves de acceso a las personas directamente involucradas	Información correspondiente al nivel de acceso a la información que pueden disponer de acuerdo con el nivel de jerarquía	Nivel de información confidencial cuyo manejo solo puede hacerse a nivel estadístico sin posibilidad de desagregarse
<b>ABIERTA</b> Información abierta y susceptible de transparencia	Información abierta y disponible a través de diversos medios y presentaciones	Información disponible a través de diversos medios y presentaciones	Información al alcance de quien pueda interesar con la anuencia del interesado

Fuente: Elaboración propia.

Lo anterior es un planteamiento para desarrollar, que nos servirá para problematizarla en términos del caso en que se violen estos códigos y alguien acceda a niveles en los que no está facultado para su entrada, con los cuales pueda alcanzar el control y las premisas de decisión bajo las cuales buscará controlar un proceso.

Esta invasión al espacio común de lo social propio de lo público: de la intromisión en la esfera de lo privado y de la penetración de lo íntimo es el hecho cotidiano de nuestros días realizado desde dos ámbitos: el de la esfera de lo institucional, estatal y el de los actores no estatales que tanto penetran el campo de lo público, como también entran por las vías de hecho a imponerle a la vida social sus premisas al margen de toda legalidad, como lo hacen las diversas fracciones del crimen organizado. Todo ello unido a procesos de inteligencia, por lo que podemos afirmar que hoy día todos los niveles y esferas de la información han sido vulnerados, por lo que el poder de que se han apropiado pone en entredicho toda la esfera de las libertades públicas, de los derechos humanos y la posibilidad de la democracia.

### ***La emergencia de las nuevas redes comunicacionales***

¿Cómo se produjo este empoderamiento de la información? El proceso ha sido largo y en el caso de México que con sus particularidades comparte con otros espacios del mundo comenzó con el romance entre la clase política en turno y los empresarios en un vínculo estrecho entre propaganda que requería el Estado y la publicidad que reclamaba el mercado en expansión. En él coexistieron diversas modalidades desde medios públicos subordinados al interés privado empresarial, hasta oligopolios que se expandieron más allá de sus fronteras. La ruptura del modelo solo puede comprenderse a cabalidad por el surgimiento de la globalidad que reclamaba la ampliación de la oferta de medios, como por el desarrollo tecnológico que rápidamente penetró en una nueva audiencia, la cual cobró vida en una nueva generación donde el esquema unidireccional de comunicación se alteró sustancialmente y dio pauta a nuevas vías de generación y transmisión de información a través de nuevos medios.

Hoy día, en los medios convencionales se plantea una nueva contradicción entre los propietarios de los medios y los periodistas que consideran tienen cautivo a un sector de la opinión pública, el cual alimentan con sus representaciones. Desde este ángulo, en el caso del periodismo de medios, muchos de los periodistas buscan victimizarse, tan solo para mantener su sector de influencia desde el cual puedan influir en decisiones o contribuir a formar imagen pública favorable o no hacia sus figuras o empresas que representan, lo cual genera grandes dividendos para ellos, pero donde el ámbito de la defensa de la libertad de expresión está ausente, pues no son siquiera plurales.

Una primera aproximación a este nuevo contexto la proporciona el siguiente cuadro, donde hemos planteado tres tipos de medios de comunicación, cada uno con atributos y características propias, de los cuales derivan mecanismos y procesos donde fluye la información destinada a usuarios. A partir de lo anterior, partimos de los medios unidireccionales cuya característica central es el proceso de emisor-mensaje-receptor, donde la retroalimentación se produce de manera indirecta a través del impacto en los usuarios. La segunda visión la constituyen los medios bidireccionales donde el proceso fluye de *emisor-mensaje-receptor* y este, a su vez, se convierte en fuente, lo que genera un proceso interactivo entre ambos. Por otra parte, como resultante de la emergencia de la nueva tecnología de medios estarían los multidireccionales, que se expanden en

red y donde las réplicas del mensaje valoran el impacto sobre el Universo de usuarios, lo que devela una nueva aproximación en forma virtual e instantánea en la red.<sup>40</sup>

### Las nuevas redes comunicacionales

<b>UNIDIRECCIONAL Medios fríos</b>	<b>BIDIRECCIONAL Retroalimentación</b>	<b>MULTIDIRECCIONALIDAD Redes sociales (medios cálidos)</b>
Periódicos y revistas impresos Radio, televisión, telégrafo, cine	Telefonía	Internet y telefonía celular integrada a redes
Construcción de audiencia cautiva, visión de receptor y por tanto manipulable	Transmisión de información, con voz o datos	Depende de la capacidad de convocatoria de un mensaje y su impacto de retransmisión
Medición de audiencia como criterio de penetración y verificación de preferencias	Calidad del servicio solo si no hay interferencias y existe garantía de absoluta privacidad	Apoyada en redes, ha demostrado enorme capacidad de convocatoria; sin embargo, la coincidencia es en contra de, no pudiéndose poner de acuerdo los actores en cuanto a propuestas una vez logrado el objetivo; vg. la Primavera Árabe
Susceptible de manipulación por las empresas de medios	Susceptible de intervención ilegal por aparatos de inteligencia	Susceptible de intervención y control por organismos tanto gubernamentales como corporativos

Fuente: Elaboración propia.

En cada medio el mensaje es transformado y su impacto es variable en cuanto a sus efectos. En particular, sobre el caso de los multidireccionales donde su capacidad de convocatoria está limitada por las circunstancias y temporalidad de los efectos en la audiencia, que no es simplemente receptora, sino difusora y ente activo.

### *El proceso de inteligencia para la obtención de la información*

Bajo la emergencia de nuevos medios pudiera creerse que se han podido evadir las formas de inteligencia tradicionales y, en efecto, el viejo poder hoy está al desnudo y en crisis, lo que se refleja en el descrédito de las dictaduras de cualquier signo que no pueden ser justificadas por el signo ideológico que dicen ostentar. Por el poder de los medios alternativos que destruye sin romper siquiera una hoja de los discursos manidos de la vieja clase política y sobre todo de la vieja inteligencia que ha caído en la imprevisión ante nuevos acontecimientos y, por tanto, no muestra

<sup>40</sup> Mc Luhan, Marshall, *La Galaxia de Gutenberg*, 1985, Origen / Planeta, México, p. 311 – 328. Este personaje fallecido en 1980 fue el primero en visualizar que algo grandioso estaba por desarrollarse en los procesos y medios de comunicación.

capacidad anticipatoria frente a los actores no estatales. El caso es visible y tragicómico, las normas que sirvieron de base para blindar las puertas de acceso a las cabinas de los pilotos cayeron ante un piloto suicida.

Esto representa que el viejo poder no es el ámbito de decisión, pues está bloqueado en su capacidad decisoria. El nuevo poder está construyéndose en paralelo a la nueva inteligencia si logra controlar y dirigir la nueva oleada desde los medios, aunque hay el riesgo de los aventureros de la política. El proceso comienza en el nivel de penetración que se busca en los espacios públicos entendidos como espacio común de lo social y no solo como esfera de lo estatal.<sup>41</sup> Prosigue en el ámbito de lo privado donde solo los actores involucrados tienen la posibilidad de injerencia y hay que considerar el plano de la intimidad, que es el espacio reservado al sujeto y que debiera ser impenetrable, pero que en realidad no lo ha podido ser en relación directa con los intereses e información que el sujeto disponga.

A lo anterior hay que ofrecer un cruzamiento matricial con referencia a las siguientes variables: la agenda que contiene el esquema de prioridades reconocidas y emergentes en materia de información. Continúa con la táctica de su obtención, determinando los medios y los riesgos. Prosigue con la verificación de la información, pues esta debe referirse invariablemente a hechos susceptibles de ser confirmados, por lo que se elimina toda forma especulativa.

Continúa con la ubicación espacio temporal, pues esto le permite contextualizar el acontecimiento. De ahí se deriva al análisis donde se establecen relaciones sistémicas entre las informaciones, tomando también la referencia del aparato cultural en que se genera, y de ahí se pasa a la integración del informe que debe contener las alternativas de toma de decisiones. En esta línea de pensamiento, una aproximación a los medios a partir del proceso de generación de la nueva inteligencia se muestra en el siguiente cuadro:

---

<sup>41</sup> Uvalle, Ricardo, «La importancia de lo público en la vida del Estado». *Iztapalapa, Revista de Ciencias Sociales*, Año 19, # 46, julio diciembre, 1999, UAMI, México, pp. 53–66.

## Proceso de inteligencia para la obtención de información

	<b>Pública</b>	<b>Privada</b>	<b>Íntima</b>
<b>Agenda</b>	Enfocada al ámbito de la seguridad del Estado, no del régimen en turno, ni de su personal político, incluyendo estudios de seguimiento de opinión pública	Enfocada hacia campos de interés preferencialmente de carácter tecnológico, innovación, mercados y el impacto del producto o servicio	Ámbito de seguridad personal y preservación de su intimidad. Protección frente a penetración en su vida personal y de sus asuntos mientras que no afecten a terceros
<b>Medios de obtención de la información</b>	Determinación jurídica de los campos de intervención en la vida pública e institucional  La carencia de una legislación acorde al interés público ha generado las aberraciones que actualmente se tienen como <i>Ley de Seguridad Nacional</i>	Solo puede ser mediante mecanismos abiertos y no encubiertos; al mismo tiempo. debe advertirse al informante cuando se refiera a opiniones o datos personales las consecuencias que puede traer consigo para quienes recopilan estos datos en caso de revelarlos	Los límites de la información proporcionada en el ámbito íntimo corresponden al sujeto que la proporciona. Sobre ella debe descansar en una base legal que impida su difusión interesada por entidades públicas, privadas o de particulares, por lo que no se puede acreditar tampoco las obtenidas bajo tortura
<b>Verificación</b>	Los instrumentos de verificación de la información no pueden estar avalados mediante tortura o presión, sino en el fundamento en hechos demostrables y pruebas jurídicas reconocidas	La verificación tiene que estar autorizada por quien proporcionó los datos y por tanto tiene derecho a no hacerlo bajo excusa justificada	La verificación puede ser auditada por el interesado e incluso puede corregir cualquier factor que considere importante o pueda ser malinterpretada u operar en su contra
<b>Ubicación espacio temporal</b>	La ubicación espacio temporal es atributo del poder; por tanto, desde sus datos generales hasta su expediente personal no pueden ser consulados sin la aprobación del interesado, y menos utilizados con finalidades de comercio o promoción	La característica básica del poder es disponer de la ubicación espacio temporal de los sujetos, lo que significa mantenerlos bajo su arbitrio y control. En estas condiciones, las libertades en todas las esferas de la vida pública deben ser respetadas y no anteponer el interés personal al general	La ubicación espacio temporal es un derecho inalienable que no puede ser limitado más que en el caso de afectación a terceros

<b>Análisis</b>	Las relaciones entre la información y el cruzamiento de datos son la base misma del análisis, así como todos aquellos instrumentos que permitan verificar y estimar la validez de la información y la importancia de las consecuencias que pueda acarrear	El análisis de la información que se solicita a particulares por una entidad privada debiera estar avalado por un comité de expertos que conozcan el diseño y los cruces de información de forma tal que no penetren más allá de lo legalmente permitido	El análisis de esta información solo puede ser analizada mediante procesos psicoanalíticos y por personal especializado siguiendo una línea que deleve la intimidad en compañía del sujeto, y bajo ningún caso debiera ser posible darla a conocer a terceros
<b>Integración</b>	Una de las consecuencias del 11/9 fue la ausencia de integración de la información previa obtenida por las diferentes agencias de inteligencia, por lo que ninguna agencia debiera preservar para sí información, pues no les pertenece por ser de interés público	La integración de la información de los sujetos particulares y privados no puede hacerse a partir de bancos de información que develen información confidencial, solo las que ostenten carácter público	La integración adecuada de la información íntima solo debiera hacerse en el contexto de la historia de vida que posibilite la comprensión de la conducta del sujeto
<b>Alternativas</b>	La información de Seguridad Nacional está destinada a la anticipación de eventos y a la toma de decisiones asertivas, lo que no puede traducirse en información privilegiada para beneficio del grupo dominante	La toma de decisiones del ámbito privado debe estar libre de prejuicios y de factores de discriminación de cualquier naturaleza	El procedimiento psicoanalítico debe proporcionar al sujeto la capacidad de decidir, no de orientar su decisión

Fuente: Elaboración propia.

### ***Crterios para la selección de información en función de su importancia y seguimiento***

Hasta ahora hemos analizado el proceso de generación de objetos de inteligencia, pero hay necesidad de establecer bajo qué criterios se establece la selección de un proceso para darle seguimiento en relación con ella. Esto supone establecer los indicadores que posibilitarían el establecimiento de criterios para determinar la importancia de los procesos a ser elegidos, para lo cual se propone el cuadro siguiente:

## Criterios de selección de información para ser incluidas en seguimiento

	<b>Pública</b>	<b>Privada</b>	<b>Íntima</b>
<b>Verídica</b> Correspondencia a los hechos y posibilidad de verificación	Esta solo puede generarse en torno a un sistema de transparencia y reclama de un sistema de contrainteligencia para su verificación	El ámbito corporativo reclama del conocimiento del estado de riesgos internos y amenazas externas, así como de sus fortalezas y oportunidades	La información íntima supone desde el manejo del autoanálisis hasta el proceso de psicoanálisis, lo que supone buscar la etiología de los problemas
<b>Pertinente</b> De manera oportuna y en correspondencia a las necesidades de información	La agenda debe contemplar un amplio espectro de acontecimientos y procesos para operar de modo pertinente	La información debe llegar antes de que se convierta en dato anecdótico, pues de poco sirve un análisis retrospectivo frente a acontecimientos que nunca volverán a ocurrir	Implica el reconocimiento de sí y de los otros, al mismo tiempo de la conciencia de la crisis sin aceptar la evasión, sino desde una postura de reconocimiento
<b>Relevante</b> Por su importancia y relación con otros procesos	Establece la vinculación entre procesos de manera que posibilite su análisis simultáneo o consecutivo y sus consecuencias probables	La relevancia está dada por el momento en que concurren y coinciden los acontecimientos	Está dada en función del tiempo y de la circunstancialidad que rodea al actor
<b>Estratégica</b> Por su significación y posición en el contexto, lo que le posibilita integrar distintas líneas de investigación y acción	Por su capacidad de integración de los procesos y su posibilidad de anticipar los acontecimientos y sus repercusiones en los escenarios del poder	La estrategia supone conocimiento de sí, del otro y del contexto; esto supone que las ligas entre ellas están dadas por la estrategia	Supone la construcción de respuestas frente a la crisis y la capacidad de asumir decisiones a partir de su voluntad y posibilidad
<b>Factible</b> Es posible acceder a la información y los actores poseen la capacidad para llevar a cabo sus propósitos por diferentes medios	Implica tanto el reconocimiento de amenazas externas, como riesgos internos reales, no para no desistir, sino para hacerlo	La estrategia va vinculada a la factibilidad, por lo que esta en relación con el acontecimiento esperado y su correspondencia con el resultado. De lo que deriva su factibilidad y capacidad de control	Es el reconocimiento de las capacidades y competencias del sujeto para enfrentar situaciones
<b>Anticipatoria</b> Opera en relación de presente a futuro y por tanto puede ser de carácter preventivo, disuasiva, persuasiva o intimidatoria	Siendo la inteligencia el sensor de la relación presente futuro, debe contemplar tanto el desarrollo de sus condiciones que la rodean, como de su propio futuro	En el ámbito corporativo, la anticipación se genera en torno a tecnología, diseño, costo, competencia, sustitutos del producto como líneas torales, pero no únicas	Debe proyectar en el sujeto la preocupación en torno a cómo enfrentar la complejidad e incertidumbre ante el futuro
<b>Seguimiento</b> En la medida en que la información se genera en torno a procesos, los hechos aislados no permiten desprender consecuencias posibles	Cuando los procesos se han agotado la inteligencia, debe reenfocar su interés hacia los nuevos asuntos, o su información se traducirá en dato histórico sin referencia para toma de decisiones	El seguimiento de los procesos va acompañado de altos costos, además de controles constantes en todo el manejo de la información que van desde el recurso humano hasta los detalles	Supone digerir el pasado y orientar en qué condiciones y con qué recursos vamos a enfrentar el futuro

Fuente: Elaboración propia.

### ***Las bases de datos para la información***

En los bancos de información más completos que conozco y que están abiertos para información pública está el de la Agencia Central de Inteligencia (CIA) al que es posible acceder por medio de internet, tanto por el volumen de información, como por los niveles de acceso a informes del pasado que aportan una visión enciclopédica, a la vez que práctica de quienes están interesados en temáticas diversas, aunque se integra en su mayoría de información estadística que no puede ser desagregada. El otro caso en el ámbito público corresponde a Wikipedia que a nivel popular aborda una vasta temática y que se apoya en especialistas y personas diversas que suben a la red su contribución.

Sin embargo, en el caso de inteligencia hay que destacar que la información está clasificada por niveles, que la secrecía de las bases de información está protegida y por tanto no es accesible para todo público; tal es el caso de la mayor parte de las agencias cuyas páginas no develan ni siquiera lo más elemental que es su justificación y el tipo de investigaciones que aborda, al tiempo de no revelar su doctrina que comprende fines y medios, con los que alimenta y posibilita sus vías de desarrollo institucional. Dentro de todo esto hay que reconocer que toda acción de inteligencia comienza con la información pública disponible, por lo que es necesario abordar la naturaleza de los bancos de información, por lo que se presenta este cuadro.

#### **Bases de información**

	<b>Secreta</b>	<b>Discreta</b>
<b>Dirección</b>	La información en este nivel posee periodos amplios de secrecía frente a estructuras internas y externas de referencia, pues compartirla significa compartir el poder de decisión si está vigente	La información directiva forma parte de la experiencia acumulada que sirve de base a las políticas y tiene como finalidad la evaluación de operaciones
<b>Ejecución</b>	La información secreta en el nivel operativo procede de la secrecía de oficio donde la preservación del cómo representa una protección frente a estructuras externas en competencia	La finalidad en esta fase de los procesos es el control de operaciones

Fuente: Elaboración propia.

### ***Inteligencia y seguridad***

Definamos la inteligencia como la anticipación de la anticipación para asegurar la seguridad que se define como crear las condiciones para el desenvolvimiento de un proyecto y no como la ausencia de problemas, la absoluta tranquilidad pública o la defensa del *status quo*, pues estas condiciones solo son la doctrina que encubre a todo sistema autoritario, por lo que en el ámbito de la seguridad supone una sociedad abierta, por tanto democrática y con niveles de bienestar aceptables, lo que posibilita que haya condiciones para la búsqueda por alcanzar tanto los objetivos personales como los fines sociales siendo legítimos.

Bajo estas premisas, ambas integran el ciclo estratégico que reclama de una base de soporte constituido en el cruce de dos ejes que en sus extremos tienen las variables dirección, como plataforma de mando y ejecución con soporte organizacional y en la otra organización entendida como estructura bajo reglas de operación y logística como flujo de recursos de apoyo en tiempo, forma y oportunidad, como se muestra en el cuadro a continuación:

#### **Componentes de la estrategia = C<sup>4</sup>**

	<b>Organización</b>	<b>Logística</b>
<b>Dirección</b>	Comando	Cómputo
<b>Ejecución</b>	Control	Comunicaciones

Fuente: Elaboración personal

De esta manera, el vínculo entre dirección y organización deriva el *Comando* como emisor de decisiones que transmite a través de las *Comunicaciones* como medio de enlace entre las unidades de ejecución, lo que supone, además de proveerlas, de los medios necesarios en tiempo, forma y oportunidad. A su vez, el enlace entre la logística que aporta los recursos y la dirección que los autoriza se encuentra el *Cómputo*, pues mediante este recurso es posible analizar y vincular los enormes flujos de información que requieren las diferentes unidades en operación. Finalmente, el *Control* se ubica en el seguimiento de los procesos ordenados por los mandos, de forma que sus resultantes sean lo más aproximado a lo que se planeó, como se ilustra en el esquema anterior.

### Componentes de la inteligencia

En el segundo ciclo de *Inteligencia* y toma de decisiones, el esquema se continúa deduciendo del cuadro anterior, derivado del cruce entre las variables Comando y Comunicaciones frente a Cómputo y Control.

#### Inteligencia $I^4$

	Cómputo $C_3$	Control $C_4$
Comando $C_1$	Información $I_4$	Integración $I_3$
Comunicaciones $C_2$	Investigación $I_1$	Interpretación $I_2$

Fuente: Elaboración propia.

De esta forma, la *Información  $I_4$*  es el punto de partida a buscar y la resultante del proceso, por lo que la misma es sometida bajo procesos analíticos a *Interpretación  $I_2$* , para transformarla, lo que permite *Integrarla  $I_3$*  mediante relaciones e hipótesis, la cual se verifica mediante los procesos de *Investigación  $I_1$* . Lo que representa el cierre del ciclo, y ofrece como resultado *Inteligencia  $I^4$* .

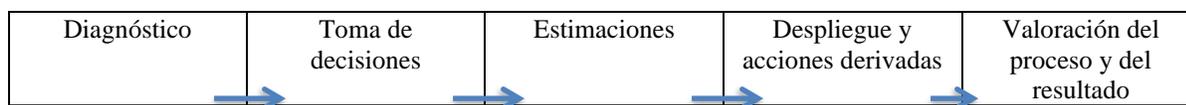
Lo que permite deducir que el vínculo *Estrategia – Inteligencia (Es)* deriva a toma de decisiones y, en consecuencia, a su implementación, de ahí la complementariedad entre  $C^4 I^4$  de donde deriva la siguiente fórmula sustentada por el Pentágono para caracterizar la estrategia *Es* donde cada subíndice *C* e *I* se multiplica de manera exponencial teniendo cada una de estas variables el mismo valor, siempre y cuando sea diferente de 0 y de 1, multiplicado su producto por la resultante entre Inteligencia *I*, Reconocimiento del Terreno *R* y Surveillance *S* que se traduce del inglés como vigilancia en estado de alerta. Todo lo anterior dividido entre  $D^n A^n$ . Donde *D* es debilidades internas elevado a la *n* potencia y *A* representa amenazas externas.

El cálculo de *n* se determina a partir de las condiciones de vulnerabilidad a que se está expuesto en diversos momentos, por lo que no puede ser determinado de antemano, pues en la medida en que se complejiza el ambiente *n* puede elevarse partiendo del nivel de diferencia de intereses, que se resuelve en el plano de la negociación y cuyo valor podría ser  $D^2 A^2$ , donde el valor inicial al <sup>2</sup> representa la potencia a la que hay que elevar para pasar del nivel de vulnerabilidad al de oposición, donde el valor de *n* se potencia como  $D^4 A^4$  que supone mecanismos de disuasión para asegurar temporalmente posiciones, hasta llegar al nivel de polaridad que supone enfrentamiento, donde el valor de *n* se potencia a:  $D^8 A^8$ ; de donde derivamos la fórmula siguiente:

$$Es = \frac{(C_1 C_2 C_3 C_4) (I . R . S .)}{D^n A^n} = \frac{C^4 (I . R . S .)}{D^n A^n}$$

Como punto central, es necesario aclarar que en caso de que cada una de estas variables sea seriamente vulnerada podría asumir valores inferiores a 0, lo que traería como consecuencia la existencia de números negativos que alterarían el resultado. Esta expresión matemática es la base de la guerra moderna entre potencias y se constituye en un amplio abanico de posibilidades para derivar hacia toma de decisiones, cuyos componentes veremos a continuación.

### Proceso estratégico organizacional de la inteligencia para la toma de decisiones



De acuerdo con el cuadro anterior, la fase diagnóstica constituye la primera forma de aproximación hacia lo que pretendemos indagar, la cual se integra de acuerdo con el nivel de información de que disponemos en torno al objetivo; de hecho, nunca se parte de ausencia de información, pues aún la falta de esta es ya una información.

Por lo que la toma de decisiones es el punto de partida de elección del objetivo, lo cual debe abrir también el paso hacia los recursos que van a ser suministrados. El factor estimaciones nos pone en contacto con la complejidad de la operación y los niveles de incertidumbre a enfrentar, además de las necesidades a satisfacer del proyecto.

El despliegue es la movilización de recursos para la toma posiciones en torno al objetivo, por lo que de ahí han de derivar numerosas acciones a ser coordinadas, algunas previsibles y otras dependiendo del azar. En cuanto a la valoración del proceso, esta no es solo la resultante, sino el seguimiento del proceso en su conjunto y sus efectos, lo que supone aplicación del control y sus medidas correctivas, en tiempo, forma y oportunidad, todo lo cual se deriva en los factores que hemos denominado ITDS (*Inteligencia para la toma de decisiones*)<sup>42</sup> y que analizaremos a continuación.

<sup>42</sup> La aplicación de toda estrategia tendrá que generar cambios tanto internos como externos, así se trate de un planteamiento que busque preservar lo existente. Ante ello, sería conveniente la lectura de la Teoría de la Gran Estrategia consistente en preparar los escenarios para cuando termine el conflicto sustentado por Liddell Hart, Liddell Hart, 1973, *Estrategia de aproximación indirecta*, Buenos Aires, Editorial Río Platense, pp. 377–384

El esquema anterior nos muestra un proceso lineal que en realidad no podría ser real, en virtud de los innumerables factores que intervienen en un operativo de inteligencia, cuyos riesgos no pueden ser previstos en su totalidad por anticipado, por lo que no todo es racionalidad, de ahí la necesidad de que el personal de inteligencia siempre se mire como algo distante del cuerpo institucional al que sirven, pues saben de antemano que en caso de ser descubiertos no podrán ser respaldados por sus patrocinadores y menos develar sus vínculos.

***ITDS: Inteligencia para la toma de decisiones orientadas a la seguridad***<sup>43</sup>

La toma de decisiones<sup>44</sup> posee elementos objetivos y subjetivos, pues incluye tanto factores estructurales que están en el ambiente como factores volitivos que operan dentro del campo de la voluntad y por tanto poseen ciertos grados de libertad en cuanto a la decisión.<sup>45</sup> En este sentido, se aporta la siguiente fórmula.

$$ITDS = \int \frac{(\mu6SI \cdot \mu7DS \cdot \mu8RC \cdot \mu9EyC \cdot u10)AO}{(\mu1SI \cdot \mu2DS \cdot \mu3RC \cdot \mu4EyC \cdot \mu5AO)} = \int \frac{A_2}{A_1}$$

Donde  $\mu$  representa el valor de cada variable de acuerdo con su subíndice respectivo de **1** a **10** al momento de su intervención en el proceso, y por tanto de  $\mu1$  a  $\mu5$  corresponden al actor  $A_1$ . Mientras que  $\mu6$  a  $\mu10$  corresponden al actor  $A_2$ .

***Identificación de las variables de ITDS:***

**SI:** Sistema de Inteligencia (organización, personal, presupuesto, marco jurídico). Valor: **Objetivo**

**DS:** Definición de Seguridad (vulnerabilidades, riesgos y amenazas).

Valor: **Subjetivo**.

---

<sup>43</sup> Con respecto al ámbito empresarial, hay que consultar el libro de Henri Savall, *Por un trabajo más humano*, 2011, Information Age Publishing, N. Y. pp. 149–203.

<sup>44</sup> Mendoza, Paloma, 2005, «Inteligencia militar en el proceso de toma de decisiones orientadas a la Seguridad Nacional», 2018, tesis doctoral en Estudios Organizacionales de la UAMI, En ella aparecen las variables que ella seleccionó. En cuanto a la fórmula derivada, corresponde a un desarrollo que junto conmigo realizó, apoyados también en el libro de Tello Peón et al, *Inteligencia estratégica en el contexto mexicano*, 2012, ITESM, Plaza y Valdés, México.

<sup>45</sup> Curzio, Leonardo, 2000, «Toma de decisiones», en Miklos Thomas et al., *Las decisiones políticas*, México, Siglo XXI e IFE. Este es uno de los pocos trabajos donde se combina de modo admirable los factores de inteligencia vinculados a la toma de decisiones.

**RC:** Racionalidad del Comando (Estimaciones de los cursos de acción, alternativas y alternancias o efectos no deseados, Derechos Humanos, Medios de Comunicación). Valor: **Subjetivo en relación con la personalidad del Comando y valor: Objetivo en cuanto a sus consecuencias.**

**EyC:** Ejecución (Despliegue) y Control.

Valor: **Objetivo.**

**AO:** Ambiente Organizacional: Contexto Nacional e Internacional y otros organismos de Inteligencia de la contraparte.

Valor: **Objetivo.**

Para Clausewitz, el objetivo de la guerra es preciso: «es un acto de fuerza para imponer nuestra voluntad al adversario».<sup>46</sup> En efecto, así había sido a través de la historia humana hasta el momento en que en agosto de 1945 Estados Unidos lanzó dos bombas atómicas sobre ciudades japonesas con lo que puso fin a la segunda guerra mundial, solo que este hecho marcó a partir del inicio de la Guerra Fría de la imposibilidad de un conflicto atómico entre potencias nucleares. Pues como señaló Linus Pauling, Premio Nobel de Química y de la Paz, que una guerra de esa naturaleza no podría haber sobrevivientes.

Hoy la nueva situación obliga no solo en el plano de las naciones con arsenal atómico, sino en otros tipos de conflicto que aun en el plano corporativo, empresarial de cualquier nivel e incluso interpersonal, los actores no están solos, sino entrelazados y muestran tal grado de interdependencia que mover una pieza alteraría el orden internacional, junto con la lógica del mercado; por ello, las potencias no han podido imponerse en conflictos asimétricos y el mercado reclama de equilibrios para no llegar a enfrentamientos y competencias mayores.

Bajo esa lógica, cuando establecemos la división entre  $A_1$  y  $A_2$  como los actores en conflicto, no estamos presuponiendo que en todos los casos la mayor fuerza se impone de manera absoluta sobre su contraparte, por lo que cada valor numérico resultante del conflicto puede al menos asumir estos valores: en el caso de que ambos actores tuvieran un valor semejante o igual, la resultante sería 1 o próximo a la unidad, lo que significaría que están en equilibrio catastrófico, pues no hay alternativa de eliminar o someter a su contraparte.

---

<sup>46</sup> Clausewitz, Karl von, De *la guerra*, 1984, Labor, Punto Omega, Barcelona, p. 38.

O bien, si el dividendo o el divisor es mayor que el otro, el actor que tenga el valor numérico mayor podría tener la posibilidad de imponerse de modo limitado sobre su adversario, pero difícilmente podrá aniquilarlo, sin sufrir pérdida considerable de su potencial, como en el caso de la autodestrucción de la URSS que liquidó ella misma la amenaza comunista y por tanto Estados Unidos tuvo que reorientar su sistema de inteligencia hacia nuevos actores como el terrorismo y los fundamentalismos, que en algunos momentos pudo tener como aliados, lo que ha llevado a guerras que lo han conducido a crisis y al aniquilamiento de su propio potencial militar, por no ser adecuado para ese escenario bipolar y donde hoy la relación de aliado y enemigo se ha tenido que redefinir bajo una atmósfera diferente, lo que obliga a nuevos tipos de negociación tanto frente a las asimetrías como ante verdaderas potencias que no pueden aniquilarse entre sí.

De las relaciones anteriores se desprenden:

- ***Simetría de fuerzas.*** Supone un equilibrio que puede derivar a catástrofe en caso de enfrentamiento entre los actores  $A_1$  y  $A_2$ .
- ***Asimetría de fuerzas.*** En un conflicto la asimetría de fuerzas a favor de uno o de otro actor no significa que los factores favorables operen como condición de triunfo, pues el factor central siempre será el que logre afectar el centro de gravedad del contrario.
- ***Opción cero de confrontación entre las partes en competencia.*** La opción cero es una probabilidad que se considera nula en cuanto a la posibilidad de confrontación y afectación, pues las resultantes que acarrearía se constituirían en una afectación mutua que iría en contra incluso del que tome tal iniciativa.
- ***Hegemonía de un actor sobre otro.*** En este punto, Clausewitz<sup>47</sup> ya señalaba que el resultado de una guerra o confrontación nunca es definitivo, por lo que la idea de triunfo o de derrota es relativa y por tanto temporal, por lo que en una visión de mediano y largo plazo pueden revertirse los efectos y ventajas que alcanzó el dominante.
- ***Diferencia, oposición y polaridad.*** A su vez, hay que considerar los factores de escalamiento de la vulnerabilidad durante el conflicto en este caso, el nivel más bajo sería el de diferencia de intereses, donde se emplea la negociación; el segundo, de oposición, que obliga a crear instrumentos de disuasión y por último el de polaridad, que lleva al

---

<sup>47</sup> *Ibíd.* p. 46.

enfrentamiento de las partes y que como hemos visto se potencian de acuerdo con la situación de vulnerabilidad que presenten.

- ***Anticipación, Prevención y Alerta.*** Son las condiciones necesarias que reclaman construir la estrategia, y esto representa que nada está dado de antemano, ni opera por factores casuales, pues si bien el azar podría aportar algunas condiciones favorables, estas no pueden sustituir a la preparación cuidadosa de cada evento, para lo cual hay que tomar en consideración:
  - Factores de Oportunidad y Sorpresa.
  - Medidas Preventivas (Agenda de Riesgos a la Seguridad).
  - Prospectiva (aproximar el futuro deseable y posible al presente).
  - Medidas Reactivas (Contrainteligencia).

Al mismo tiempo, hay que advertir que cada escenario requiere de considerar su ambiente y las variables propias del contexto, así como el desenvolvimiento de los procesos derivados, pues la aplicación mecánica de la fórmula no pretende ser un algoritmo, sino un instrumento teórico metodológico de ordenación de procesos.

### ***Condiciones del entorno para las ITDS***

Ninguna fórmula agota la relación de factores a considerar, solo que no podemos esperar a cubrir a plenitud nuestras exigencias de información y de toma de decisiones; en ello radica la diferencia entre oportunidad que es momentánea en el presente y la posibilidad de que puede ser una intención, pues la primera representa una opción para elegir en tiempos perentorios para aprovecharla y asumir sus consecuencias, mientras que la posibilidad solo corresponde a un curso de acción posible, entre otros, y en el caso de que no sea viable queda reducida a un deseo fallido. Dentro de esta multiplicidad de factores hay, sin embargo, que considerar las siguientes variables como componentes del entorno que pudieran o no incidir sobre la decisión y en el curso que tome esta, pues siempre hay un espacio de incertidumbre y complejidad que rodea al mundo real, por lo que haremos una relación de algunas de ellas:

- *Ambigüedad*: definición operativa de Seguridad por la naturaleza de los diversos enfoques a considerar.
- *Toma de decisiones y multiracionalidad*: alternalidades que representan efectos no deseados, que constituyen la diferencia entre intencionalidad y hecho.
- *Cultura organizacional*: esta variable nos define qué es importante y qué no, para determinar prioridades de acuerdo con el paradigma cultural que se sustente, pues significa que al estar inmerso en los valores que sustenta ese grupo o ámbito cultural podremos conocer la orientación de la acción hacia sus fines.
- *Control*: este se define como la correspondencia o aproximación entre el ordenamiento y el resultado obtenido, lo que representa el seguimiento del desenvolvimiento del proceso.
- *Ambiente organizacional*: en este ámbito, el ambiente es turbulento, lo que trae consecuencias no siempre previsibles, pues innovaciones tecnológicas, cambios en el patrón de generación y uso de energías, modificaciones en el entorno organizacional, reorientación de las estrategias dominantes, entre otros factores, pueden afectar la resultante.
- *Deficiencias estructurales*: fallas de los recursos humanos, deficiencias administrativas y problemas en la convergencia de factores que hacen decaer la viabilidad de la propuesta.
- *Vulnerabilidades de operación*: inconsistencias en la obtención, análisis e interpretación del producto final solicitado, durante el ciclo de Inteligencia.
- *Racionalidad*: en este punto, hay que partir de la pregunta: ¿corresponden al mismo modelo cultural los actores en pugna para establecer factores de competencia? El planteamiento tiene una respuesta estratégica distinta si se refiere a una afirmación o negación, pues de ahí hay que derivar el factor esencial que plantea Sun Tzu, donde la estrategia reclama el conocimiento de sí y del otro, de ahí que es diferente el análisis desde una propuesta cultural semejante a otra que incluso podría ser su némesis. Sin embargo, más allá de lo cultural encontramos que tanto la Teoría de Juegos y la Teoría de la Decisión acusan ambas una falla central, su extrema racionalidad, lo que las condena a no considerar factores tan irracionales como los sentimientos, emociones y percepciones de los otros, por lo que hay que dejar constancia de ello.
- *Historicidad*: algo que me ha sorprendido siempre es el escaso bagaje histórico de muchos analistas sociales de cualquier rango y especialidad y por tanto cuando se hacen propuestas

formalizadas de ciertos patrones de comportamiento social, tendríamos que reconocer que estamos tan solo refiriéndonos, como en este caso, a la particularidad de un momento de proceso más amplio, el cual no es repetible por ser único, pero que encuentra continuidad y ruptura respecto a otros momentos tanto anteriores como por venir.

### ***Actores, escenarios de conflicto y alternativas de negociación***

El comportamiento de los actores en escenarios de conflicto y sus alternativas de negociación y escalamiento están resumidos en el siguiente cuadro:

<b>Actor</b>	<b>Estatal</b>	<b>No estatal</b>
<p><b>Espacio</b></p> <p><b>Público</b></p> <p>Exigencia de sistemas de inteligencia propios para cada escenario</p>	<p><b>Conflicto entre Estados: guerra entre potencias</b> Conflicto violento entre Estados por intereses, tanto económicos como de valores. Negociable bajo condiciones del vencedor</p> <p><b>Guerra asimétrica</b> Desigualdad de los contendientes, lo que no supone rendición inmediata, sino posibilidades de conflicto de largo plazo. Negociación. En un conflicto de larga duración ambos contendientes se arruinan.</p> <p><b>Desintegración de Estados nacionales</b> Las estructuras e intereses regionales terminan por imponerse y los valores de lo nacional se destruyen en aras de autonomías. Capacidad de negociación limitada por escalamiento del conflicto.</p> <p><b>Integración de Unión de Estados</b> Unidad de propósito, pero diferencias regionales en cuanto a medios, valores y alcances.</p> <p><b>Capacidad de negociación</b> Mediante constantes negociaciones y ajustes, por vulnerabilidades de los procesos</p>	<p><b>Conflictos asimétricos y desiguales</b> La desigualdad y la asimetría no representan hoy día ventaja o determinación:</p> <p><b>Conflicto entre corporaciones multinacionales y el Estado</b> Por su posicionamiento corporativo en materia de organización, expansión territorial de su producto o servicio, tecnología, patrón de energía y estrategia directiva. Muchos Estados tendrían que ceder y su capacidad negociadora pudiera quedar en entredicho.</p> <p><b>Conflicto entre actores ideológicos que aspiran al poder del Estado</b> El ámbito estatal puede absorber el conflicto a cambio de negociar espacios limitados al grupo insurgente, de acuerdo con su capacidad militar y de convocatoria.</p> <p><b>Conflicto con actores fundamentalistas religiosos o territoriales</b> Se constituyen en estructuras innegociables, irreductibles y persistentes en el tiempo.</p> <p><b>Conflicto entre corporaciones por espionaje tecnológico y de mercado</b> Innegociable, pues afecta el posicionamiento de la corporación afectada</p>
<p><b>Privado</b></p> <p>Exigencias de inteligencia de penetración de estos núcleos</p>	<p><b>Conflictos por procesos de competencia entre lo estatal y lo corporativo</b> En materias de regulación, intervención, competencia, transparencia y potestad. Capacidad de negociación, a través de constantes procesos de regulación, intercambio y presiones</p>	<p><b>Conflicto entre particulares y mafias organizadas</b> Estos últimos operan mediante mecanismos disuasivos de extorsión y llegan a niveles de amenazas cumplidas. Operan gracias a su capacidad de penetrar los aparatos de seguridad del Estado</p>
<p><b>Íntimo</b></p> <p>Exigencias de regulación de la demanda, pues ellos controlan la oferta</p>	<p><b>Injerencia del Estado en el ámbito de particulares y de particulares en el ámbito del Estado</b> Negociación dependiente de la importancia del actor</p>	<p><b>El control sobre el espacio íntimo es el de las adicciones</b> Que someten la voluntad del sujeto, mediante drogas o placeres sensibles</p>

Fuente: Elaboración propia.

En todos los casos, la inteligencia es anticipatoria más que correctiva. Su finalidad no es retornar al estado anterior que ya es pasado, tampoco preservar el presente, sino asegurar el futuro. El problema central del mundo contemporáneo consiste en no reconocer que la naturaleza de un conflicto entre Estados es radicalmente diferente de cuando enfrentamos actores no estatales. Este punto es indispensable abordarlo, pues aún entre estos últimos habría que reconocer su fuente de poder y por tanto su centro de gravedad estratégico.<sup>48</sup>

Lo anterior nos lleva a una serie de reflexiones necesarias que parten de cómo la diferencia radical de enfoques, sin encontrar mecanismos de acuerdo frente al conflicto, debilita las fuerzas al interior del Estado, pero las alteridades producidas por hechos no previstos convierten también al Estado en reactivo y por lo tanto someterle a una guerra interminable de escalamiento. La existencia por tanto de una doctrina policíaco militar en esta materia es indispensable, pues sin el apoyo de la población la guerra está perdida, ya que no hay justificantes para mantener por largo plazo un conflicto.

Cuando como respuesta se altera la vida civil, se restringen o suspenden garantías, los efectos sobre la vida económica son evidentes, pues el consumo se restringe al mínimo, el tránsito de personas y mercancías se limita, el mundo turístico se ausenta y el miedo irracional se apodera de la población llegando al momento mismo de la agresión a cualquier sujeto sospechoso, con lo cual las libertades de manifestación, expresión, tolerancia y asilo humanitario quedan nulificadas.

El segundo problema es el escalamiento a otras regiones y países, pues las guerras de larga duración solo benefician hoy día al aparato tecnológico militar que es un núcleo productor de tecnologías sofisticadas de guerra, con un costo que en pocos años resultará ruinoso.

La inteligencia por tanto debe ser anticipatoria a estos escenarios del todo indeseables; recordemos junto con Sun Tzu que «la mejor batalla es la que nunca se libró»<sup>49</sup> y en ello estriba la importancia que hoy adquiere la inteligencia, no solo en los ámbitos político-militares, sino en el plano de la vida civil y sobre todo de la empresa, que no puede ignorar el ambiente en que se desenvuelve, por lo que hay que prever para anticiparse en el sentido de los acontecimientos. Pero hay algo más, la centralidad de la información para operar sobre los procesos nos enseña que la peor combinación es la ignorancia sobre su causalidad en el tiempo y el desconocimiento del

---

<sup>48</sup> Vid Echevarría, Antulio, teniente coronel, USA, «Enlazando el concepto de centro de gravedad», <<http://www.airpower.maxwell.af.mil/apjinternational/apj-s/2004/1trimes04/echevarria.html>>.

<sup>49</sup> Sun Tzu, *El arte de la guerra*, 1989, Colofón, México, p. 28.

espacio, lo que invariablemente se traduce en subestimar al contrario y entrar en una falsa confianza que se traduce de modo invariable en derrota. Puesto que la información que se deriva puede ser falsa, insuficiente o bien caer en una mala interpretación de esta con resultados fatales.

Finalmente, dado el fenómeno del vínculo indisoluble entre poder e inteligencia, ¿qué tanto los constructores de los aparatos se apropian para sí de la información e influyen sobre los procesos de toma de decisiones? Pues su capacidad anticipatoria, adaptativa, los coloca en los puntos para ellos previsible y probables antes de que ocurra el acontecimiento.

## Capítulo XII

### LOGÍSTICA Y REINGENIERÍA

#### *Procesos sociales*

La realidad en sí no es posible aprehenderla en su totalidad, pues rebasa nuestra capacidad de entendimiento y comprensión; por tanto, nuestro conocimiento no es en sí, sino para sí, como hemos recalcado en capítulos anteriores al analizar a Kant. En este sentido, no se pretende dar una explicación de lo que es la sociedad, sino tan solo abstraer diferentes procesos sociales para explicarnos cuatro fenómenos que están en la realidad y que en sus relaciones generan otros procesos que permiten aproximarnos a una posible explicación de los fenómenos que se desenvuelven en medio de una gran complejidad.

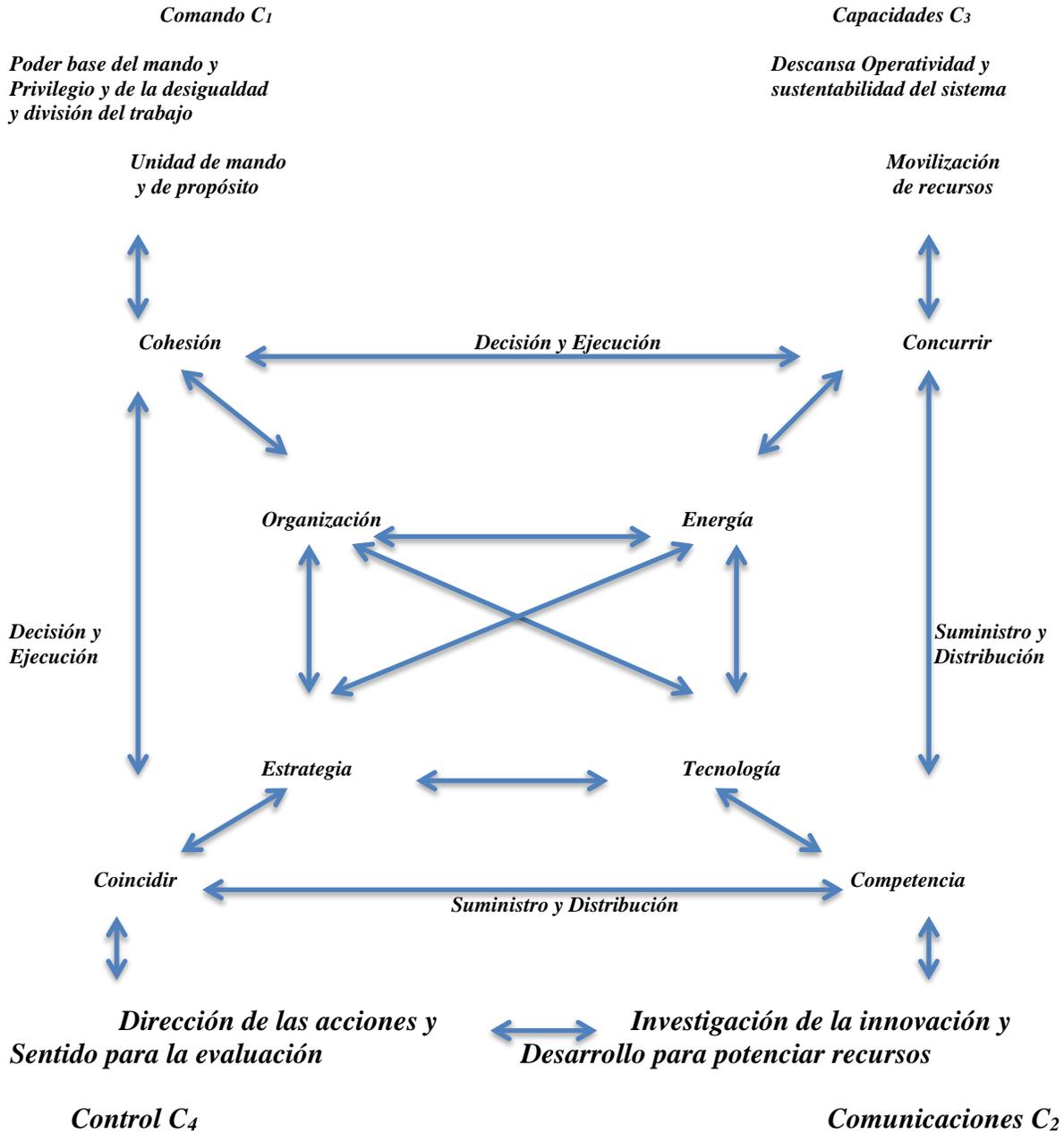
Bajo esta idea, partimos de los cuatro procesos básicos que hemos mencionado en otros modelos y que son Organización, Energía, Estrategia y Tecnología, donde cada una de ellas desarrolla funciones, de tal forma que la Organización tiene como fundamento la cohesión del mundo social que reclama la unidad de mando y de propósito, fundamento en el cual se apoya el Comando para posibilitar el proceso de toma de Decisiones y a partir de esta alternativa se deriva la construcción del poder y su correlato el privilegio, fundamento de la desigualdad social y de la división del trabajo.

En cuanto a la Organización como estructura no podría sustentarse por sí misma, pues se modifica con el tiempo, por lo que reclama para su operatividad de la Tecnología que se sustenta en el principio de competencia, por lo que cobra expresión en la investigación para potenciar sus recursos y el desarrollo como base de la innovación, por lo que permite tanto el enlace de acciones como el proceso de comunicación que reclama toda sociedad para desarrollar sus interacciones, así como para darles sentido mediante la comunicación.

A su vez, si la organización es en sí una forma de estructurar el mundo social, donde la energía es la base que impulsa la movilización de los recursos de todo tipo, entendidas como capacidades, que *coinciden* en el tiempo y el espacio de manera coordinada con las acciones, lo que posibilita la satisfacción de las necesidades, en las que descansa la operatividad y sustentabilidad de la vida social.

Finalmente, la estrategia es lo que se traduce en un primer momento en tácticas donde *concurrer* acciones que constituyen la base para proyectar y evaluarlas al desplegar las capacidades y nos permite a su vez valorar tanto la fuerza propia, como la del adversario, lo que posibilita darles a nuestras acciones dirección y evaluarlas de acuerdo con el sentido de sus avances, por lo que nos abre la posibilidad de conocer la correspondencia entre la decisión y sus resultantes mediante el Control. El modelo carecería de sustento si no se establecen a su vez los binomios de las plataformas que articulan y atraviesan las variables enunciadas que comienzan con la Gestión y la Administración que corresponden a la Decisión y Ejecución, respectivamente. (Relación A). En cuanto a los Insumos y la Logística base del Suministro y Distribución de los recursos, se establece la (Relación B). Para rematar en los Enlaces y Sistema que constan de códigos de lenguaje e interacciones a partir de su información y procesamiento y que se ilustran como flechas de doble sentido, como se aprecia en el modelo a continuación:

## Procesos sociales



Los binomios de las Plataformas:

*Insumos y Logística.* - Suministro y Distribución (Recursos)

*Gestión y Administración.* - Decisión y Ejecución (Factor Humano)

*Enlaces y Sistemas.* - Lenguaje e interacciones (información y procesamiento).

Fuente: Elaboración personal.

## ***Humanidad y logística***

En los orígenes del hombre como especie tuvo que enfrentarse al problema de la satisfacción de múltiples necesidades para garantizar su sustento y su propia existencia. En este sentido, al igual que los animales salvajes tienen aún que desplazarse a grandes distancias para garantizar su abasto dependiendo de la estación del año, el ser humano al descubrir los instrumentos de caza, los sistemas de pastoreo y sobre todo la agricultura, pudo asentarse en un territorio y pasar de las hordas salvajes a la civilización, donde pudo articular mediante la formación de familias extensas para crear una división del trabajo, acumular excedentes y sobre todo, defenderse de otras tribus que deseaban apoderarse de sus bienes y someterlos bajo sus condiciones. En pocas palabras, la logística operó en dos etapas: en búsqueda de los recursos y después en la garantía de asentamiento territorial de las provisiones.

Así, tenemos que la Logística parte del principio de que todo recurso solo cobra sentido al ser movilizado hacia alguien que lo necesita, o hacia algo que lo requiere como insumo. A partir de lo anterior, recuperemos los orígenes etimológicos del término que deriva del griego *logistikos*, que significa lo relacionado con el razonamiento o cálculo. De ahí pasó al latín con el término *logisticus*, equivalente a cómputo, estimación o cálculo. De donde derivó hacia las lenguas romances, como el francés *logisticus*, en español logística y en otra lengua como el inglés *logistics*. Sin embargo, hay que reconocer que en el primer sentido que le dieron los griegos y romanos tuvo un significado inequívocamente militar, pues representaba la idea de abasto, suministro, mantenimiento, transporte de equipo, instalaciones y personal e incluso de información.

Pero aun antes de que este término existiera, la necesidad del suministro se tenía y por tanto valdría la pena de analizar como una de las culturas más antiguas y duraderas de la historia de la cultura occidental, como lo fue Egipto, encontró su resolución, durante el imperio faraónico que se remonta desde el año 2866 a.C. y se mantendría hasta los inicios de nuestra era, por lo que vale explorar cómo fue su estructura administrativa de tan vasto imperio que llegó a comprender el Alto Egipto, ubicado en Nubia y el Bajo Egipto desde Luxor hasta el Mediterráneo.

Dicha estructura partía del faraón considerado de origen divino y soportado en una estructura teocrática y militar, y sobre esa base que era la cúspide, el faraón nombraba un Gran Visir para presidir la administración y a su vez se designaba a un Consejo de jefes de Misión, que a la vez que ministraba presidía la Corte de Justicia encargada de la Casa de Justicia que cubría las sentencias y la apelación. En cuanto al Alto y Bajo Egipto, cada uno tenía un Canciller que a su

vez designaba jefes de ministerio dentro de los cuales por su importancia destacaba el de agricultura, que se dividía funcionalmente en el encargado del campo y el de la ganadería, donde en ambos casos surgía la figura del arrendatario, pues siendo las tierras y aguas propiedad absoluta del faraón se otorgaban en arriendo mediante los escribas que conservaban la memoria administrativa en la Casa de la Vida.

Establecido lo anterior, quedaba el eje articulador del conjunto; este radicaba en el cauce del Nilo que hasta la fecha une a la nación. Para tal efecto, existían los Nomarcas, que significaba el que abre canales, encargados de abrirlos, regular la irrigación, recaudar arriendos y fijar límites después de la inundación anual de las tierras. Por tanto, ayer como hoy las barcazas continúan transitando el Nilo llevando todo el abasto procedente de ciudades y pueblos cada uno especializado en algún producto, con lo que se articulaba el comercio de las regiones e incluso desde Alejandría en el Mediterráneo se intercambiaban con los fenicios el comercio del mar interior.

### ***Logística y guerra***

En cuanto al antecedente más remoto donde es visible la aplicación de la logística desde un enfoque militar expansionista, lo encontramos en Alejandro Magno (356 a.C. a 323 a.C.) Hijo de Filipo de Macedonia, discípulo de Aristóteles, el gran maestro de la antigüedad, que al asesinato de su padre recuperó el trono y primero se lanzó a la conquista de las ciudades Estado de la Península Helénica para más tarde avanzar sobre Oriente Medio, conquistar Egipto e ir sobre el imperio Persa a partir de la península de Anatolia, donde avanza en dirección al Éufrates, para lo cual tuvo que pasar por Tiro y Antioquia y funda en su avance hacia el Tigris la ciudad de Niceforio como centro de abasto, y al consolidar su posición entra a Arbelas, donde crea otro centro de aprovisionamiento y donde el emperador Darío III tendrá necesariamente que enfrentarlo.

Para ello, el emperador Darío III convocara al enorme ejército, que según Plutarco se estimaba en un millón de hombres, mientras historiadores modernos lo estiman en 400 mil, procedentes de todas las conquistas de Persia, por lo que no hablaban el mismo idioma, no tenían el mismo mando y por tanto no respondían a la misma causa, pero que representaba respecto a las tropas de Alejandro calculadas en 40 mil hombres, una relación mínima de 10 a 1, de ahí que Alejandro en Gaugamela usara la estrategia novedosa del orden oblicuo creada por el estratega

Epaminondas con lo cual pudo compensar la enorme diferencia cuantitativa, oponiendo lo cualitativo.

El triunfo de Alejandro sobre Darío no puede entenderse sin una serie de premisas que este estratega hizo previamente a la batalla. Para comenzar, Alejandro elige el terreno para enfrentar a su oponente. En segundo término, realiza labores en el mismo para nivelar el terreno, pues la falange solo podía actuar en terrenos de fácil movilidad, al igual que la caballería que también tenía carros de guerra conocidas como bigas si era de dos o cuadrigas de cuatro caballos, mismas que requerían terrenos planos para desplazarse a velocidad. A lo anterior se le agregaban ruedas articuladas con puntas afiladas capaces de quebrar y arrasar con lo que se encontrara a su paso. No de menor importancia estaba la falange con una formación de  $16 \times 16 = 256$ , lo que significa que a partir de su elevación al cuadrado se podía obtener un efecto multiplicador, pues dichas filas eran portadoras de largas y afiladas varas capaces de contener a la caballería enemiga y finalmente los hoplitas actuaban como una fuerza que reducía a la nada al enemigo, utilizando la táctica conocida como yunque y martillo que consistía en atraer hacia el punto que serviría de «yunque» para después envolverlos y golpear una y otra vez al enemigo.<sup>50</sup>

Para lograrlo, su estrategia consistía en atraer al enemigo mediante su avance en paralelo, para moverlo de sus posiciones y luego operar una de manera envolvente sobre el centro ya desprotegido por los movimientos de la tropa e irse sobre Darío III, quien al ver la figura de Alejandro dio media vuelta y por tanto sus filas huyeron con él, por lo que la primera intención de Alejandro fue perseguirlo, pero al ser llamado por sus hombres que en uno de los frentes tenían severos problemas decidió acudir en su auxilio, rematando con ello su triunfo.

La batalla es del todo aleccionadora aun después de 23 siglos. La primera lección nos la proporciona el suministro y la proximidad al abasto más allá de las líneas enemigas. La segunda, la construcción de la infraestructura para garantizar la movilidad de sus tropas. La tercera, la disciplina y lealtad de sus recursos humanos con los cuales siempre se identificó y se mantuvo próximo a sus necesidades, lo que garantizó su liderazgo. La cuarta, el uso adecuado de su armamento, lo que permitió el aniquilamiento de un ejército grande y poderoso, y finalmente su capacidad para fundar ciudades, no solo como centros de abasto, sino como propuestas de comunicación, en la medida en que se adentraba hasta al India, por lo que a pesar de la distancia tenía la información oportuna de su vasto imperio.

---

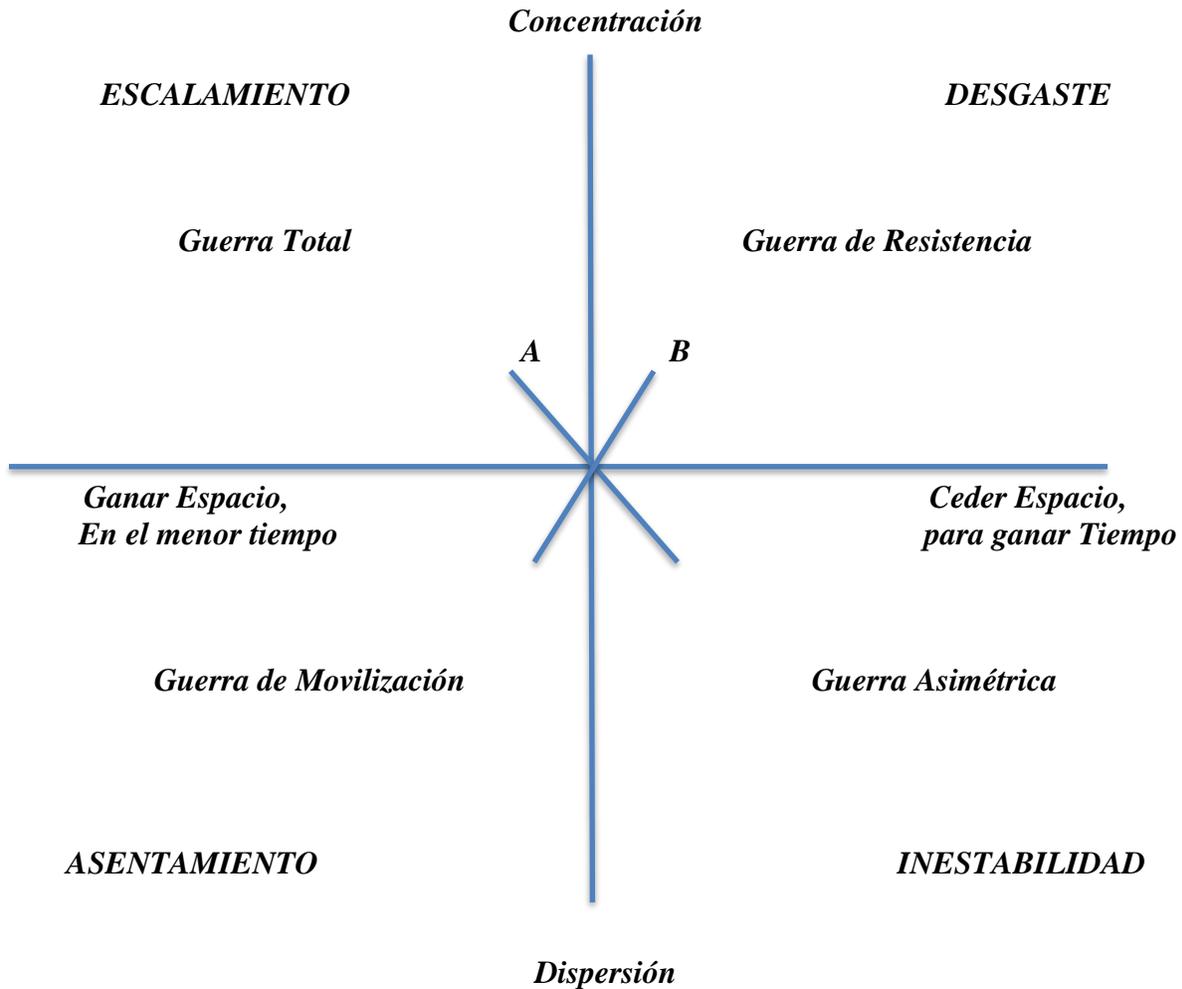
<sup>50</sup> Plutarco, *Vidas paralelas*, 1987, Porrúa, Col. Sepan Cuantos #26, México, pp. 213–253.

Las enseñanzas anteriores nos muestran la centralidad de la logística como una de bases en que se sustenta la estrategia. De ahí que podamos afirmar que sin ella se pierden las guerras y con ella, sumada a una adecuada dirección, se decide el triunfo como algo factible. Pero hay que aclarar que no es solo en el terreno militar y en particular de la guerra donde ella es necesaria, sino que no hay sociedad que no dependa de ella.

Continuando en esta línea, y debido a lo extenso del tema, considero que es necesario exponer de manera sintética estas experiencias para lo cual exponemos un esquema que nos permita identificar los modelos clásicos de la guerra. En este modelo se cruzan dos ejes, el que considera el agrupamiento de las unidades en guerra que se divide en dos extremos: concentración de fuerzas y en la otra dispersión de fuerzas. En el otro eje se establece la relación espacio temporal que se procesa a través de dos criterios extremos, que serían ganar espacio en el menor tiempo posible, en el otro extremo sería ceder espacio para ganar tiempo.

Establecidos los ejes, de ahí se derivan cuatro espacios conceptuales que son: la relación entre concentración de fuerzas para ganar espacio en el menor tiempo sería el caso de la guerra total que identifica a Ludendorff y a Hitler. En el segundo espacio se establece la relación entre concentración de fuerzas con ceder espacio para ganar tiempo del que deriva una guerra de resistencia, como en el caso de los soviéticos frente al avance de los nazis. En otro espacio conceptual tenemos la dispersión de fuerzas con la opción de ganar espacio en el menor tiempo que representa una guerra de movilización semejante a una lucha guerrillera con apoyo popular. Y finalmente cedemos espacio para ganar tiempo con fuerzas dispersas, que deriva en una guerra asimétrica que busca prolongarse en el tiempo.

## MODELOS CLASICOS DE GUERRA



**A.- LOGÍSTICA**

**B.- ORGANIZACIÓN**

FUENTE. - INTERPRETACIÓN PROPIA A PARTIR DE WRIGHT, QUINCY, (1965),

En cada caso, cada opción muestra a su vez los riesgos de cada tipo de guerra; en el caso de la guerra total, el riesgo mayor es el escalamiento del conflicto, lo que significa que una guerra que se esperaba de corto plazo se prolongue en el tiempo y conduzca a un conflicto de largo plazo, pues, como asegura Sun Tzu, en una guerra de largo plazo se arruinan ambos contendientes. El segundo caso de riesgo en la guerra de resistencia frente a un enemigo poderoso, por lo que el riesgo mayor es el desgaste de las partes de conflicto que no se pueden ocultar. En el tercer caso de la guerra de movilización lo constituye el asentamiento de una de las partes del conflicto, lo cual se constituye en una traba insuperable para hallar una resolución en torno a la guerra

prolongada. Finalmente, en la guerra asimétrica típica del enfrentamiento entre una potencia respecto a un país pobre y con escasos recursos es la inestabilidad que genera, como en el caso de la invasión por parte de Estados Unidos sobre Afganistán, que se ha traducido en el crecimiento de un fenómeno de expansión del fundamentalismo Islámico.

Sin embargo, podemos afirmar que esta tipología de tipos de guerra es en sí inagotable y como muestra mostraría el mariscal Erick von Manstein, mariscal alemán en el frente de la URSS durante la segunda guerra mundial, que desarrolló lo que se denomina la defensa elástica, consistente en movilizar las tropas en dos direcciones para asegurar posiciones que habían ocupado. La primera significaba retroceder sus líneas de acción hasta el punto donde pudiera reabastecerse y crear una línea de abasto y a partir de lo anterior retomar a la contraofensiva. Todo esto lo aplicó en Járkov, Ucrania, de donde tuvo que retirarse por presiones del Ejército Rojo que avanzaba después de Stalingrado, por lo que hizo esta operación, que en principio resultó exitosa, pero que después Hitler revocó por no ajustarse a su concepción estratégica, por lo que lo retiró del frente, con la consecuente pérdida de posiciones. En todos los casos de guerra, la Logística ocupa un lugar destacado e indispensable.

### ***Aproximación a la Logística***

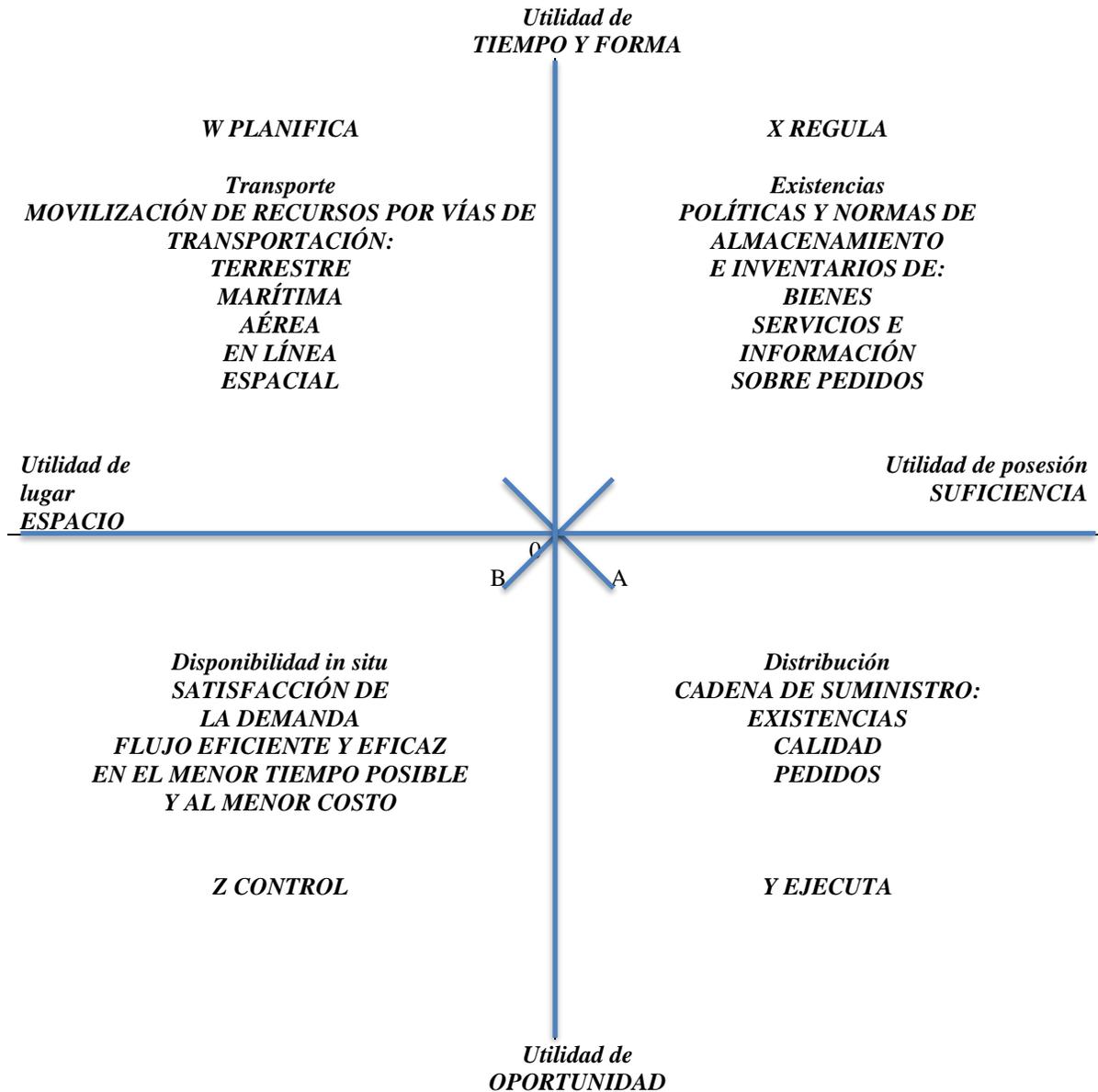
Para abordar la Logística, se requiere establecer un nuevo esquema de prioridades en materia de suministros y de distribución de gasto en función de las necesidades, mientras que el Control posibilita que los recursos se asignen en función de los resultados que se persiguen. Bajo esta idea, la logística es el factor esencial de toda estrategia para resolver los problemas de suministro. En este sentido, supone *seis* elementos necesarios para hacer efectiva la disponibilidad de los recursos:

- Tiempo. Todo suministro tiene que estimar sus tiempos y cumplirlos para satisfacer necesidades que no pueden aplazarse.
- Forma. Elección del medio de transportación a través del cual se van a canalizar los recursos.
- Lugar. El sitio y sus condiciones de acceso supone otro elemento central que hay que prever.
- Oportunidad. Significa que los recursos a destiempo no podrán jamás producir los resultados deseados.

- Suficiencia. Se refiere a las cantidades que no pueden ser más ni menos que las que se requieren, para evitar desperdicio o insuficiencia de insumos.
- Tipo de bienes. Perecederos o de uso duradero, en medio de los cuales hay un *continuum* de temperaturas y condiciones de manejo, de acuerdo con el producto y a su cantidad para ser almacenada o transportada.

A su vez, cualquiera de estos factores que falte lleva a una interrupción del ciclo de distribución, por lo que la logística nos lleva también a la idea de la satisfacción de necesidades, y esto nos conduce a distinguir la naturaleza de los circuitos de distribución que pueden ser continuos o temporales de acuerdo con este modelo.

## Proceso de la logística



- A. Línea de recursos a ser movilizados. Control de la distribución.
- B. Línea de demanda de necesidades a ser satisfechas. Prioridad.
- 0. Gestión logística.

Fuente: Elaboración personal a partir de Murphy y Knemeyer (2015).

Pudiera parecernos que el modelo anterior es una propuesta mecánica donde la logística encuentra resolución a partir del simple seguimiento de los procesos que enumera; nada más alejado de la realidad, que rebasa cualquier propuesta operativa, por lo que hay que pensar en él como un

planteamiento que considera las diferentes fases de un proceso complejo, donde en cada momento y dependiendo del producto o condiciones del ambiente, tienen que considerarse en cada fase con múltiples variables emergentes que habrá que considerar, por lo que estamos frente a procesos que demandan una gran creatividad y adaptabilidad a las circunstancias. Porque hay que considerar que en su aplicación jamás encontraremos dos casos exactamente iguales.

Por tanto, la Logística es algo más que un recurso técnico o tecnológico, es el componente central que posibilita el ciclo de la Gestión, al suministrar y movilizar los recursos, que operan como medios para alcanzar los fines, por lo que se ha rebasado la idea inicial de verlo como un recurso, para transformarse en una disciplina.

*De esta manera, la Gestión Logística es la disciplina de la Administración que vincula la estructura organizacional con sus factores funcionales en la medida que planifica, regula, ejecuta y controla el proceso de suministro, lo que posibilita que la entrega del bien, servicio o información requeridos, sean entregados en tiempo, forma, lugar, oportunidad, suficiencia y condiciones de acuerdo con la naturaleza del producto, además de ser el elemento central que visualiza todo el proceso.*

Establecido el quehacer de la Logística y reconociendo su importancia, queda ahora por abordar el proceso de control de operaciones, que consta de cuatro variables básicas: tipo de transporte, disponibilidad *in situ* de reserva para determinar la urgencia del suministro, conocer las existencias del producto y determinar la forma de distribución de acuerdo con el siguiente esquema:

**Proceso de control de operaciones**

	Transporte	Disponibilidad <i>in situ</i>
Existencias	Inventario	Producto *
Distribución	Rutas	Auditoría

Fuente: Elaboración personal a partir de Murphy y Knemeyer (2015).

A partir del esquema anterior se derivan de la matriz las siguientes relaciones:

- **Inventario.** Es el control físico o abstracto de existencias y tiene que hacerse para establecer la línea de suministro que supone saber de las existencias en almacén disponibles entre las unidades de transporte que permita que se distribuya.
- **Producto.** Es el resultante de un proceso que puede ser: un bien, servicio o información y derivado de la relación entre las existencias disponibles en la matriz respecto a la disponibilidad *in situ* de la demanda.
- **Ruta.** Trayecto determinado y alternativas frente a contingencias imprevistas, considerando además el control satelital mediante monitoreo GPS. De esta manera, las rutas son resultado de la naturaleza de los espacios geográficos de distribución y el tipo de transporte empleado para hacer llegar los productos.
- **Auditoría.** Control de activos y pasivos de una unidad o empresa, lo que reclama de conocer la disponibilidad *in situ* del producto entre los mecanismos de distribución, para garantizar las cobranzas y las ventas, para tener el control sobre los mismos.

Determinado lo anterior, estamos en condiciones para establecer nuestros costos de operación bajo un enfoque de ventas.

### Costos de operación. Enfoque de ventas

	Rutas	Productos
Inventario	Costos de entrada del producto desde almacén	Costo del producto para la oferta comercial
Auditoría	Costos de transportación	Costo de salida del producto para la demanda

Fuente: Elaboración personal a partir de Murphy y Knemeyer (2015).

De la matriz anterior se deriva el **Costo**, que es el valor monetario de un proceso o producto a precios del mercado. De la determinación de los costos estará en función el precio final del producto, estimando, considerando cuatro costos básicos, pero no únicos, por lo que siempre habrá costos ocultos que finalmente inciden en la determinación del precio al consumidor, tomando en cuenta:

- El costo de entrada del producto desde el almacén al cual se le agregan los costos por concepto de movilidad en ruta y de inventario.
- El costo de salida del producto para la demanda donde convergen los costos que serán cubiertos por el consumidor final.
- Los costos de transportación requieren ser auditados considerando en cada caso circunstancias propias que involucra cada envío.
- El costo del producto para la oferta comercial representa el punto de relación entre el fabricante o proveedor con el comercio intermediario, el cual, dependiendo de la magnitud de la adquisición en mayoreo, determinará el precio, de acuerdo con los costos que representa surtirla.

Finalmente, el ciclo del producto o servicio se establece a partir de la cobranza; de hecho, hay la frase común que expresa «lo importante no es cuánto vendes, sino de lo que vendes cuánto logras de cobranza»; a partir de lo anterior se presenta el siguiente cuadro:

### Ciclo del producto o servicio

	Costos de entrada del producto desde almacén	Costo de salida del producto para la demanda
Costos de transportación	A Precio mayoreo	Costos de producción
Costo del producto para la oferta comercial	B Costos de insumos	Precio consumidor

Fuente: Elaboración personal a partir de Murphy y Knemeyer (2015).

A. Línea de distribución -precio al mayorista - precio al consumidor \* utilidad neta = valor diferenciado del producto en el mercado.

B. Línea de producción - costo insumos + costo de producción - costos ocultos.

Los costos básicos al ser relacionados nos derivan al establecimiento del costo de mayoreo y el del consumidor final, y debe considerar adicionalmente los costos de los insumos y el costo total de producción de la mercancía, o la determinación por la generación de un servicio, o el valor de una información.

De esta manera, en la línea de precio al mayoreo y al consumidor se ubica la relación, donde además se suma la utilidad neta, lo que es igual al valor diferenciado del producto en el mercado. En cuanto a la línea de costos de insumos, más los costos de producción, menos costos ocultos, deriva a la estimación del valor monetario de la línea de producción.

*Finalmente, es importante añadir que debido a las exigencias que demanda la organización actual, el control de operaciones, así como el ciclo del producto o servicio, tienen que ser ejecutadas mediante procesos de soporte programados de cómputo y seguimiento mediante telecomunicaciones.*

### ***La Reingeniería***

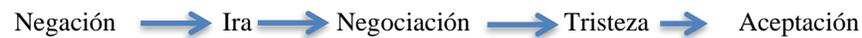
Recuerdo en una ocasión cuando al dar un curso sobre reingeniería pregunte a los alumnos, que eran parte del personal de la universidad que me había invitado: ¿qué es reingeniería? Y la respuesta inmediata de uno de ellos fue: «correr gente». Por supuesto que esto no es la reingeniería, pero ocurre a menudo que cuando se ha agotado la propuesta de trabajo, o que la vida del producto comienza a extinguirse entre sus compradores, sin descartar que nuevas tecnologías desplazan los viejos procesos de trabajo e, incluso, a los materiales, lo que se traduce en una oferta que rebasa en calidad y precio a lo que antes se mantenía como consumo exclusivo de un grupo socialmente privilegiado.

En efecto, estas y muchas otras razones más justifican la necesidad del cambio, pero para ello es necesario asumir un proceso inicial en tres fases iniciales, de acuerdo con William Bridges:

Final → Transición → Comienzo

- Final, porque tiene que percibir que las propuestas anteriores deben ser reemplazables y por tanto ya no se pueden reproducir como en el pasado.
- Transición. Porque significa que los pasos para el cambio no están dados de antemano, sino que representan el inicio de un camino que no tiene vuelta y que al mismo tiempo no necesariamente llegaremos a una meta definida de antemano; sin embargo, esta etapa posibilita ajustarse a la nueva situación.
- Comienzo. Porque el nuevo punto de inicio supone renovación de la tecnología, una nueva cultura laboral en todos sus niveles y poner a prueba nuevas propuestas.

En otro sentido, de acuerdo con el modelo que desarrolló Elizabeth Kubler-Ross, consta de cinco fases:



En la primera fase, la directiva tiende a atribuir a otros factores exógenos el declive de la empresa, considera que esta situación será temporal y remontable bajo los procedimientos habituales. La segunda reacción directiva es de ira y va dirigida al interior de la empresa, donde se busca encontrar al responsable y por tanto se hacen castigos ejemplarizantes. La tercera fase supone que la crisis nos obliga a negociar en todas las líneas tanto internas como externas. La cuarta fase es de tristeza, que es una forma de procesar la pérdida, y finalmente se tiene que imponer la aceptación de la realidad y por tanto es necesario encarar los cambios, y por tanto reconocer que si la directiva no los adopta de inmediato el costo a pagar será la empresa.<sup>51</sup>

Bajo estas condiciones, podemos afirmar que la primera propuesta se refiere al proceso en general, mientras que la segunda enfatiza en la postura de los directivos para dirigir el cambio, por lo que la reingeniería consiste en la posibilidad de transformar y reorientar a una empresa cuando el contexto y condiciones de operación tanto interna como en el ambiente externo se han modificado y reclaman de profundos cambios para seguir operando. Dicha tarea no parte de cero, pues la empresa continúa operando durante la reingeniería; sin embargo, no se piense que, por el hecho de tener un programa y sistema de planes innovadores, será una garantía de éxito. Comencemos por el ejemplo clásico de la empresa que fue sinónimo de fotografía durante el siglo XX y que hoy no existe más, pese a tener una propuesta que se miraba a todas luces como viable. ¿Qué y cómo le ocurrió esto? Comencemos por decir que Kodak se hizo sinónimo de fotografía desde principios de siglo pasado, su gama de productos era completa, desde pequeñas cámaras de rollo de diferentes tamaños y al alcance de muchos bolsillos, rollos fotográficos, papel y químicos de revelado. En síntesis, una línea por demás completa amparada y distribuida mediante franquicias, unida a su capacidad para generar innovaciones.<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> Industrial, Engineering Management, *Más allá de la reingeniería*, 1996, CECSA, CDMX, p. 62 y ss.

<sup>52</sup> *Ibíd*em, p. 3 y ss.

¿Cuándo comenzó todo? Curiosamente, cuando surge para el mercado la cámara electrónica, que cumpliría el papel de ser la antítesis del sistema analógico en que se sustentaban. Ciertamente que esas propuestas surgían desde el mercado y las cámaras fotográficas electrónicas eran aún muy caras, el revelado seguía un patrón distinto, pues era a partir de un sistema de cómputo apoyado por una impresora, pero el problema radicaba al principio en la cantidad de píxeles o puntos a ser graficados en color, por lo que se tuvieron que desarrollar propuestas para equipararse a la fotografía de lente fino y de revelado especial. En ese punto, Kodak consideró que podía abrir un nuevo nicho de mercado y, en efecto, inventó la cámara desechable bajo principios electrónicos e incorporó a sus franquicias una computadora con impresora que de inmediato podía revelar las fotos y entregarlas en minutos. Se inventaron sencillas cámaras electrónicas que podían descargar sus imágenes en una computadora y esta última situación fue la que la derrumbó, pues teniendo la imagen conservada y al alcance, ¿qué sentido tenía revelarlas?

En vano se insistió que si la foto no era en papel entonces no era fotografía, pero más tarde los celulares integraron la cámara y ampliaron la capacidad de sus archivos, lo que significó la muerte de la fotografía y por extensión de Kodak. En el caso de Kodak, la reingeniería la orientó hacia el desastre, pero no todas han seguido el mismo esquema. Por ejemplo, los grandes diarios de circulación nacional y múltiples en el extranjero han abandonado la tinta y el papel periódico y hoy están vigentes a través de redes sociales y páginas de internet y quienes siguieron este ejemplo se mantienen en redes con carácter mundial, y bajo esa condición están a la vanguardia y siguen siendo creadores de opinión como nunca había ocurrido.

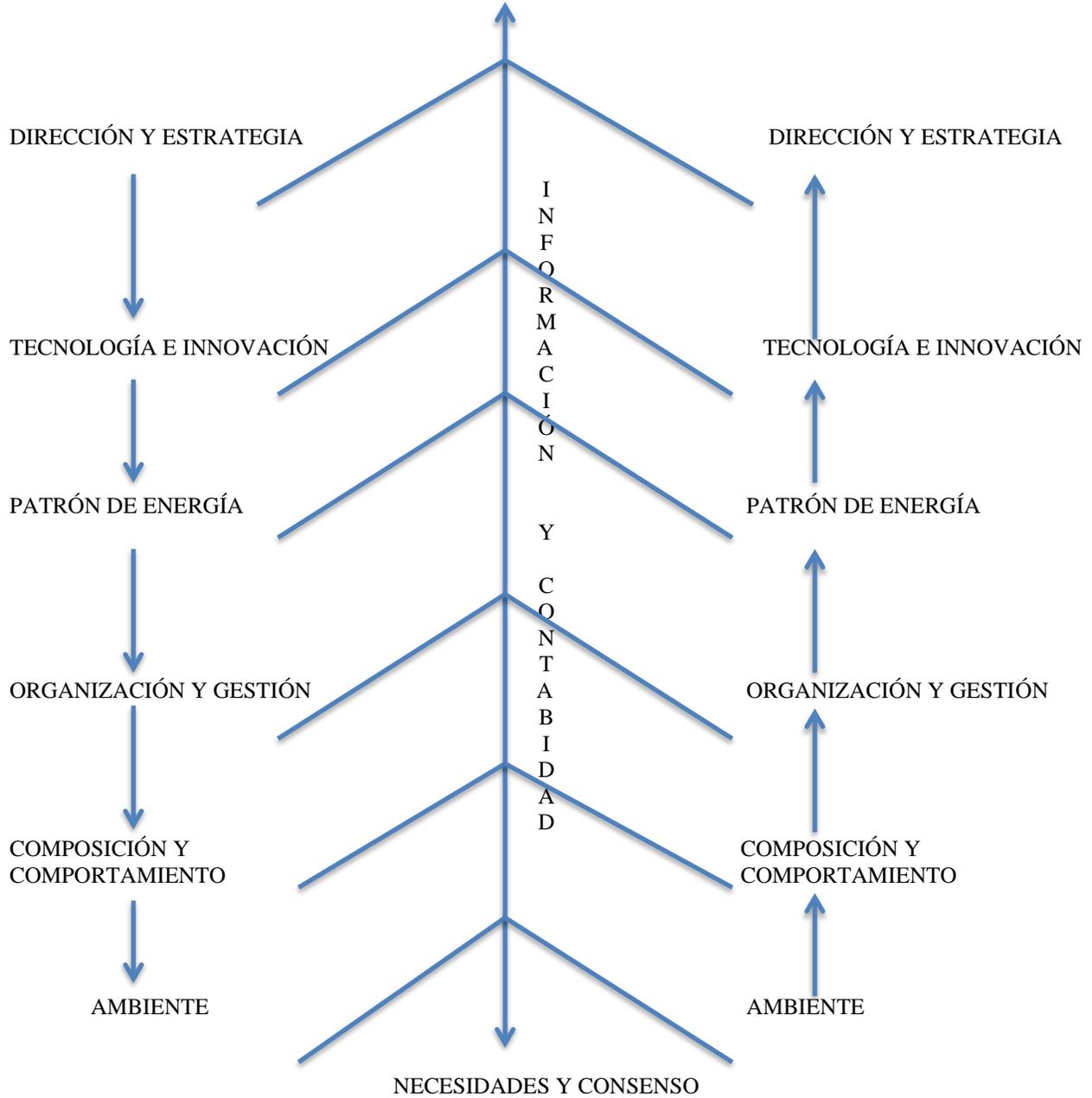
Todo lo anterior tiene que hacerse desarrollando procesos simultáneos que van en direcciones diversas y en muchos casos opuestas, pero a diferencia de la reestructuración que supone detener en el tiempo la empresa y parar, la Reingeniería avanza sin dejar de lado las prioridades de la empresa y opera simultáneamente en los dos escenarios en tiempo presente y, a su vez, reclama de una visión de futuro que no es la simple continuidad de lo actual. Para ello, no hay que detener su actividad, por lo que la transición de un modelo a otro es simultánea; por tanto, es adaptativa y desarrolla en el componente humano una alta capacidad de resiliencia, por lo que la aceptación de la necesidad de cambios de acuerdo con la modificación de su ambiente pasa por el reconocimiento de las nuevas necesidades y la atención sobre el FODA, por lo que para conocer el proceso de reingeniería proponemos el siguiente modelo.

# Reingeniería de la empresa

## Logística y control

AGOTAMIENTO DE LA PROPUESTA

PROPUESTA EMERGENTE



Fuente: Elaboración personal.

Si observamos el modelo, parte del reconocimiento directivo y de la empresa en torno al agotamiento de la propuesta que había venido siendo el sustento de la institución y al mismo tiempo supone la construcción de una propuesta emergente, bajo una nueva orientación estratégica, para lo cual hay que reconocer en un extremo el nuevo esquema de necesidades a satisfacer, al tiempo que deberá generarse un consenso sobre la exigencia del cambio y establecer la base logística y de control para orientar los procesos de transición. Lo que supone que tendrá que hacerse cada paso en paralelo y teniendo como vértice la información y un riguroso manejo de contabilidad.

Al mismo tiempo, se hace necesario un sistema de valoración de la tecnología empleada y la emergente para orientar la innovación. Por si fuera poco, el patrón de energía deberá reconocerse como aquel que pueda impulsar con mayor ahorro y de manera óptima los procesos de trabajo. Considerar el rediseño de la organización y la renovación de los sistemas de Gestión que serán el punto de asentamiento para la implantación de la propuesta. A su vez, tendrá que renovarse la planta de trabajadores, tanto mediante su capacitación, como para establecer los nuevos perfiles de comportamiento del personal. Finalmente, se deberán considerar no solo los factores ambientales, sino que estos contribuyan al desarrollo de una propuesta ecológica, requisito de los nuevos tiempos.

No pensemos que el proceso de la Reingeniería es terso y sin problemas; por el contrario, como toda apuesta hacia el futuro encontramos que en casos como Kodak resultó devastador y concluyó en quiebra al pasar de la fotografía analógica y de laboratorio a la digital. Aunque también en más de una ocasión, como en el caso de Amazon, la ha llevado a posicionarse como modelo innovador al pasar de la venta de libros, a la de todo tipo de productos por catálogo y con ello arrasar a los centros comerciales y los grandes almacenes para introducir la venta por internet, lo cual, además, ha transformado los sistemas de distribución en Norteamérica y pronto lo será en el mundo.

### ***Procesos de Reingeniería en el ámbito del servicio público***

Lo que hemos descrito corresponde al ámbito de la empresa, sin pretender con el modelo hacer un recetario, pues cada situación responde a particularidades que hay que considerar; sin embargo, el modelo atiende a un conjunto de variables que es necesario considerar y cuya omisión puede constituir una severa falta que sin duda traerá consecuencias. Ahora bien, si es complejo el campo

de la empresa privada, no lo es menos el ámbito del sector público, el cual es el espacio común de lo social e involucra la lucha por la hegemonía, que en este caso se ubica en la esfera del aparato estatal. De ahí que la introducción de una reingeniería tendrá de inmediato que chocar con poderosos intereses de fracciones de la clase política, que a su vez podrán alinearse a favor de la propuesta de cambio o entrar en franca rebelión contra ella.

En este sentido, el ámbito de lo público estatal reclama al menos de tres binomios previos: el primero, la participación social, unida a la construcción del consenso como necesidad de acuerdo. El segundo, la exigencia de un marco de legalidad y reconocimiento de legitimidad de la autoridad, y en tercer término garantizar la gobernabilidad como capacidad de gestión y la gobernanza como alternativas de orientación de la dirección. A partir de lo anterior, la reingeniería en el sector público es un instrumento indispensable para mantener actualizado y vigente el aparato de gestión y su ámbito administrativo como medios de posibilidad y logro de propósitos.

Pensando en lo anterior, y ubicando el papel de los factores instrumentales como la reingeniería, no podemos reducir los efectos de un cambio institucional que tendrá repercusiones en la dirección de la sociedad solo mediante instrumentos técnicos o planteamientos modernizantes; por tanto, el Estado no es reductible a un mero problema técnico. Quienes así lo pensaron, terminaron abrumados bajo el peso de la imposibilidad del cambio por resistencia al mismo. Ejemplos de lo anterior nos lo muestran los intentos que desde los años setenta buscó sentar las bases de la llamada Reforma Administrativa, que ha terminado por ser una demanda permanente en cada periodo presidencial. Admitamos, pues, que un cambio institucional reclama como referencia una propuesta clara y consensada en torno al quehacer del Estado y sus agentes gubernamentales dentro de un ámbito de división de poderes y guiados bajo la idea de Max Weber cuando afirmó que «el poder se ejerce no en el ámbito de las discusiones parlamentarias, sino en el ejercicio cotidiano del poder que tiene como vía la administración.»<sup>53</sup>

De esta manera, para abordar esta temática tenemos que definir los términos que vamos a emplear para reconocer los niveles de decisión que involucra: de esta manera, el Estado es un cuerpo de instituciones permanentes que tiene para su ejercicio de la dominación que disponer de un territorio en el cual ejercerá su poder soberano sobre una población mediante un gobierno. A su vez, el Estado moderno debe disponer de una división de poderes y del monopolio de la violencia legítima para garantizar el Estado de derecho.

---

<sup>53</sup> Weber, Max, *Economía y sociedad*, 1964, Fondo de Cultura Económica, México, pp. 756–752.

Un segundo término al que tendremos que caracterizar corresponde al gobierno que está representado por el personal político y la burocracia profesional de que dispone para el ejercicio del poder del Estado, al cual se debe acceder mediante mecanismos legales y legítimos, pues de otra manera tendría que ejercerlo mediante procesos dictatoriales y bajo una gestión discrecional y personalista que finalmente termina agotándose por incapacidad de renovación. Finalmente, un tercer término es el de régimen político, que corresponde al ejercicio gubernamental de un personal político determinado. A partir de lo anterior, comencemos con los requisitos del cambio institucional mediante reingeniería que se expresa en el cuadro a continuación.

### Cambio institucional mediante reingeniería

	Soporte	Finanzas públicas
Recursos humanos	La vieja dirección y estrategia tienen que ser desplazadas del servicio público mediante servicio civil de carrera por competencias	Demandas sociales
Tecnología	Oferta institucional física y virtual	Auditoría Instrumento de control del desempeño

Fuente: Elaboración personal.

El cuadro anterior parte de dos ejes: uno, de carácter instrumental, que corresponde a los recursos humanos y la tecnología, y el otro, de recursos a ser suministrados tanto para actividades de soporte como de proveer de manera oportuna y continua los recursos provenientes de las finanzas públicas. De esta manera, en el cruce matricial de estas variables encontramos entre las acciones de soporte y de recursos humanos la exigencia de que la vieja dirección y estrategia tienen que ser desplazadas del servicio público mediante un servicio civil de carrera por competencias para garantizar con ello la eficiencia y eficacia del ejercicio gubernamental.

Como complemento necesario a lo anterior se derivan tres tareas permanentes de la gestión pública: la auditoría como instrumento de control del desempeño del gasto público a fin de evitar las desviaciones de recursos y la corrupción, para de esta forma atender de manera oportuna las demandas sociales mediante programas institucionales que no pueden ser aplicadas discrecionalmente y menos aun clientelaramente, sino a través de la oferta institucional física y virtual que todo gobierno debe tener a partir de captar y anticipar las demandas sociales, que es la

vía que posibilita la legalidad de la gestión y asegura la legitimidad más allá de los partidos o grupos de presión.

Entremos ahora al terreno de lo que hoy se le llama Nueva Gestión Pública, que se integra con las demandas y la oferta institucional con el servicio público y el mecanismo de control mediante auditoría que irá, a partir de su evaluación, de manera paralela al desempeño para corregir errores y desviaciones durante el proceso, de lo cual se derivan las políticas públicas como un instrumento orientador de las acciones gubernamentales en sus distintos niveles a fin de asegurar que la orientación que estas tengan sigan los mismos lineamientos de los procesos. A partir de estas políticas públicas, las acciones gubernamentales deberán implantarlas bajo diferentes modalidades a fin de adecuarlas a las condiciones específicas de su aplicación de forma que la respuesta institucional corresponda a la naturaleza de las demandas y a las acciones del servicio público.

De esta forma, el desempeño institucional deberá corresponderse acorde con los planes y programas, lo que no significa un ejercicio mecánico, sino creativo, de modo que la gestión no se convierta en un ejercicio burocrático, sino en una serie de acciones participativas de modo que renueven las demandas, se tome en cuenta la participación de la población en la solución de sus problemas y se alejan de las prácticas paternalistas y clientelares que terminan destruyendo la capacidad de iniciativa de la población y por tanto llevan a la peor ecuación entre demandas crecientes y una oferta institucional que rebasa las capacidades de los recursos, lo que termina necesariamente en violencia, pues genera expectativas crecientes en medio de una oferta limitada de recursos públicos, que es el punto al que conducen los regímenes populistas. Por lo que el camino contrario es la Nueva Gestión Pública como podemos apreciarlo en el cuadro a continuación:

### **Nueva Gestión Pública**

	Oferta institucional	Demandas sociales
Servicio público	Políticas públicas Guiar la gestión pública	Respuesta institucional
Auditoría paralela al desempeño	Implantación Nuevas modalidades	Desempeño institucional de acuerdo con planes y programas

Fuente: Elaboración personal.

Pasemos ahora al plano de la dirección como guía de las acciones. Esta va de la implantación de las políticas a la respuesta institucional y de la formulación de las políticas públicas, donde la implantación de las políticas reclama de criterios de flexibilidad a fin de ajustarse al marco de las necesidades a satisfacer. La respuesta institucional por tanto debe estar orientada, de acuerdo con las políticas establecidas, para evitar la discrecionalidad. En cuanto al marco de desempeño institucional, debe implantarse bajo condiciones de adaptabilidad al medio al que va destinado y el desempeño institucional en el marco de la respuesta institucional debe ser rígido en materia de su ajuste a su carácter legal, pues de otra manera las acciones y los recursos y acciones empleados carecerían de un fundamento jurídico y por tanto podrían ser anulados legalmente.

### Dirección y acciones

	Implantación	Respuesta institucional
Políticas públicas	Flexible	Orientador
Desempeño institucional	Adaptable	Rígido

Fuente: Elaboración personal.

Las acciones de gobierno son el marco de realización y ejecución de las decisiones gubernamentales; por tanto, en ella concurren y coinciden el carácter flexible o rígido de las acciones, así como su carácter adaptable y orientador. De esta manera, las acciones de gobierno van dirigidas no solo a dar respuesta a las demandas sociales, sino deben representar también el punto de encuentro entre los esfuerzos de la población y las acciones institucionales. En este sentido, el marco de las prioridades no se hace para la gente, sino con la gente. Lo que deriva en la necesidad de disponer de indicadores de control de las acciones para su seguimiento y corrección. Movilizando con ello las capacidades en el presente y potenciándolas para alcanzar las capacidades posibles en el futuro inmediato.

### Acciones de gobierno

	Flexible	Rígido
Adaptable	Prioridades	Capacidades en el presente
Orientador	Capacidades posibles	Indicadores de control

Fuente: Elaboración personal.

Arribamos ahora a la evaluación institucional que no es hasta el final, sino que es el conjunto de procesos que corren paralelo a todas las decisiones y acciones, lo que posibilita su valoración, adecuada orientación, corrección oportuna y logro de acuerdo con lo planeado. De esta manera, nuestros referentes son las prioridades establecidas y los mecanismos de control confrontados respecto a la movilización de las capacidades presentes y la posibilidad de potenciar los recursos existentes. Para tal efecto, las prioridades son el criterio orientador de los procesos de control, y la movilización de capacidades presentes y posibles estará acorde con el diseño de una logística que permita la movilización de recursos y garantice el suministro oportuno.

De esta manera, se busca potenciar lo que he denominado las cuatro *E*, representadas como un efecto de potenciación sobre los recursos las acciones, por lo que se establece la idea de  $E^4$  como efecto multiplicador. Así, tenemos que entre la prioridad y las capacidades del presente tenemos la **Eficacia** como logro de metas y objetivos a partir del diagnóstico. Mientras que entre los procesos de control en relación con las capacidades posibles encontramos la **Eficiencia**, que supone la elección de los medios más adecuados, obtenidos al menor costo, lo que supone optimizar los recursos. Pero el logro supone también el vínculo entre los procesos de control aplicados respecto a la movilización de las capacidades presentes del que derivamos la **Efectividad** de las acciones que necesariamente van a incidir en la resolución de los problemas y la prioridad vinculada a las capacidades posibles que supone encontrar los mecanismos para establecer los **Enlaces** entre el componente humano para lograr la optimización mediante la coordinación de esfuerzos.

### Evaluación institucional E<sup>4</sup>

	Prioridad	Control
Capacidades presentes	Eficacia Logro de las metas y objetivos derivados del diagnóstico	Efectividad Incidencia sobre el problema
Capacidades posibles	Enlaces Coordinación de esfuerzos	Eficiencia Logro disponiendo de los medios adecuados y al menor costo

Fuente: Elaboración personal.

Unido a lo anterior, la reingeniería del aparato gubernamental supone afectaciones modificaciones de fondo en materia de:

- **Comunicación social.** *Misma que deberá ser receptiva, abierta y libre y bajo procesos de intercambio constante.*
- **Procesos de atención y canalización de demandas.** *Que deben estar abiertas y con seguimiento.*
- **Calidad del servicio público.** *Este debe ser brindado bajo criterios de calidad y calidez.*
- **Mecanismos de ingreso, contratación, promoción y ubicación.** *No por experiencia, que es reiterativa, sino por competencias, los cuales deben ser asignados en materia de funcionarios por oposición.*
- **Contratación de proveedores, obra pública, sistemas de tramitación y pago.** *Operaciones y decisiones sobre las cuales deben ejercerse bajo principios de transparencia.*

Todo lo anterior es evaluable y supone la interacción de múltiples procesos para alcanzar el nivel de seguridad, lo cual no significa carencia de problemas, sino capacidad de resolución oportuna sobre los mismos.

### ***Logística y Reingeniería***

Intencionalmente, hemos puesto en el mismo capítulo la parte relativa a la Logística y a continuación la Reingeniería. En el primer caso, nos estamos refiriendo a la movilización de recursos tangibles y no tangibles de una organización pública o privada. En el segundo, hacemos una clara distinción entre la reingeniería de la empresa y la que se desarrolla en el ámbito del Estado. En este último sentido, la reingeniería opera como una condición de reorientar el sentido de la organización a fin de adaptarla a las nuevas condiciones que reclama un ambiente cambiante propio de nuestro tiempo, lo que nos obliga desde redefinir el concepto de necesidades, así como sus mecanismos de satisfacción.

En ambos casos, hablamos de procesos que se complementan, aunque para fines analíticos y de aplicación se requiera de considerar sus particularidades. En el primer caso, estamos frente a una movilización de recursos cuyo destino tiene que estar asignado desde un principio. Pero en el caso de la reingeniería constituye un franco proceso de transición que reorienta a la organización pública o privada y donde la propuesta puede alcanzar su propósito, encontrar otros nuevos o definitivamente conducir a su desaparición. Esto es lo que hace fascinante el proceso de gestión donde problemas, propuestas, esfuerzos, anhelos, imaginación y recursos buscan cumplir los retos humanos que nos permiten reconocer nuestro pasado, diagnosticar nuestro presente identificando nuestras prioridades y prever nuestro futuro dentro del límite que la incertidumbre y la complejidad lo permiten.

## Capítulo XIII

### NEGOCIACIÓN

#### *¿Qué es la negociación?*

La negociación en sus más variadas formas se nos presenta como el proceso de construcción de acuerdos entre posturas diferentes e intereses no necesariamente compatibles. Es por decirlo así, la búsqueda del consenso que no tiene nada que ver con la opinión de mayorías o imposición de minorías, sino como un asunto que reclama necesidad de acordar.

Para esto se reclama primero de la construcción de simetrías entre quienes pretenden negociar, pues si una de las partes es notoriamente dependiente de la que ostenta mayor poder, estamos frente a una situación donde la parte más poderosa impondrá sus condiciones y de hecho obligará a la contraparte a asumir las consecuencias de su imposición. En este sentido, tendríamos que advertir dos tipos de situaciones que se presentan en la historia. La primera sería en 1918 al ser obligada Alemania ante su derrota en la primera guerra mundial a firmar lo inaceptable incumpliendo los aliados los 14 puntos propuestos por el presidente W. Wilson en 1917 y que fueron aceptados como base para firmar el armisticio, lo que después de 1933, con el ascenso de Hitler al poder, serviría de base para gestar un conflicto más destructivo que arrasó a Europa y al mundo a una nueva conflagración.

Pero no solo es la imposición por la vía de la derrota; también puede darse el caso de que estemos obligando a nuestra contraparte a una lucha desigual y asimétrica en un tiempo en el que aún no está preparado para enfrentar al contrario, como ocurrió con Winston Churchill en el caso de la salida de Dunkerque en un momento en el cual el imperio británico no podía enfrentarse con Alemania por el desbalance de su poder militar frente al rival, por lo que se impuso la retirada con lo que dejó el campo libre para arrasar Francia en 1940. Como es posible apreciar en estos casos, no existe la capacidad de negociación, sino un manejo unilateral, donde lo más que puede hacerse es la búsqueda de atenuar los efectos brutales de una imposición, pues no podemos ponderar entre ventajas y desventajas o perfilar alternativas.

La segunda situación donde la posibilidad de negociación se muestra imposible es cuando una parte se presenta únicamente como demandante y la otra debe asumir solo el papel de generar oferta como respuesta que vaya en el sentido de la postura del que demanda. Bajo esta circunstancia, una parte desarrolla el papel activo y la otra reacciona al ritmo pautado asumiendo un papel pasivo.

A partir de lo anterior, las condiciones de la negociación se establecen en términos de búsqueda de simetría, que no significa igualdad de fuerzas, pues esto conduciría a la confrontación inevitable, sino al reconocimiento de que lo que el otro demanda puede ser compensado con lo que tengo y por tanto yo necesito parte de lo que el otro tiene. Por tanto, ambos ofertan y demandan para intercambiar, a partir de ponderar el valor de lo que ceden y estimar el valor de lo que recibirían a cambio. De esta manera, es posible negociar, pues en caso contrario estamos ante posturas irreductibles en condiciones de derrota, o de un triunfalismo de soberbios que miran solo el momento y no el proceso que van a desencadenar en el tiempo y que sin duda conducirá a un conflicto mayor.

Con esto también estoy separando la idea de negociación con la visión de carácter ético o moral, pues aunque tiene implicaciones para formular juicios en poco o nada contribuyen a generar acuerdos, entre posiciones sobre las cuales ha que establecer en la mayoría de los casos tan solo tenues puntos de coincidencia en lo fundamental, por lo que es necesario que esas coincidencias acordadas se cumplan, pero el margen de maniobra tendrá que quedar en el marco de lo no acordado, como espacio de generar mecanismos para solventar las diferencias no previstas en el proceso. De esta manera, ponemos a la consideración del lector las diferentes formas de negociación entendidas como construcción de consenso bajo las formas de acuerdo:

## La negociación como construcción del consenso bajo las formas de acuerdo



Fuente: Elaboración propia.

En lo que podemos denominar las seis **C**, que se enuncian como Conflicto, Competencia, Cooperación, Contratos, Coordinación y Capacidades, estamos estableciendo el campo de la Negociación, como un espacio de aproximación, intercambio y construcción de acuerdos. A partir de mecanismos acordados entre sujetos responsables que colocan en la mesa de discusión la totalidad de los asuntos a poner a negociación para encuadrarlos y donde no es posible admitir que se sumen mayores elementos, pues en caso contrario resultaría un diálogo al infinito que no consolidaría ningún acuerdo.

### ***La negociación para la resolución de un conflicto***

La negociación parte del principio de dar resolución a un conflicto entre actores en pugna a fin de llegar a un acuerdo entre las partes, pues de otra manera tendrían que aceptar el que les imponga la autoridad, o bien asumir los resultados de sus actos que pueden desembocar en violencia, por lo que serían acreedores a sanciones o consecuencias para ambas partes. El punto de partida es la necesaria reconstrucción de los hechos que condujeron al conflicto, de modo que cada cual ofrezca su descargo y pruebe lo conducente dentro del ámbito del acuerdo que se busca, manteniendo en

todo momento la aceptación de reconocimiento de la autoridad y está actuando dentro de los límites de la legalidad.

### ***Hechos***

Por su naturaleza, la reconstrucción de hechos tiene que partir de dar respuesta a las siguientes preguntas, omitiendo en todo momento y hasta donde sea posible lo que desde la óptica de cada actor sea tan solo una presunción o incluya prejuicios de cada una de las partes, con la cual se proporcione la base para la presentación de las versiones que cada parte ofrece, por lo que habría que responder a:

- ***¿Qué ocurrió?*** Constituye la primera interrogante a ser abordada, lo que significa apearse estrictamente a los hechos ocurridos, ubicándolos en espacio y tiempo precisos y demostrando la presencia de cada actor en el sitio y hora de ocurrencia de los eventos.
- ***¿Cómo ocurrió?*** En este punto se abordan las acciones desarrolladas y la manera en que presumiblemente ocurrieron de acuerdo con cada versión, la validez de los testigos y de sus testimonios, además de la coherencia y consistencia de cada versión.
- ***¿Quiénes intervinieron?*** La intervención de cada actor en tiempo y lugar y el descargo de su nivel de intervención y reconocimiento o no de su responsabilidad en los eventos.
- ***¿En qué forma interpretan y procesan los actores los hechos?*** El factor de la interpretación ofrece los juicios de valor en que fundan sus diferencias los actores, verificando si hay conciencia de lo ocurrido y si su ángulo de visión es consistente, pues en casos de malentendidos se puede optar de inmediato por la reconciliación entre las partes.
- ***¿Qué alternativas tengo?*** No entre a un conflicto sin reconocer cuáles son sus ventajas y limitaciones. Identifique en todo el proceso las consecuencias de sus actos y advierta las de la parte contraria. Estime en el curso de la negociación las posibles salidas laterales antes de continuar indefinidamente sin acuerdo.

### **El proceso de negociación**

A partir del deslinde de los hechos y si se mantienen las diferencias es indispensable que las partes involucradas que mantienen una posición frente al conflicto se les haga saber las consecuencias de

emprender un litigio en el tiempo y de las consecuencias que tendría para cada una de las partes involucradas, pues la idea de todo o nada o de imponerse sobre el contrario conducirá tarde o temprano en la continuación por tiempo indeterminado del conflicto, lo que en el tiempo lleva a la idea de una suma cero, donde lo que gana uno lo está perdiendo otro, sin añadir nada al monto original. Lo anterior lleva a la necesidad de determinar los siguientes aspectos que se mencionan a continuación:

**1. Determinación de posiciones.** La posición de cada uno de los actores resulta crucial, pues esta tiene que ver con los elementos que están vinculados de modo directo o indirecto con el caso. De esta forma, será posible prever si la solución solo está entre las partes que intervienen o hay actores y factores que de una forma no visible, influyen, orientan e incluso determinan el desarrollo mismo del conflicto. Por lo que en este caso se requiere aislar a los actores directamente involucrados de los elementos que están operando como telón de fondo, pero que sin duda influyen e influirán, si es que no se les excluye en el conflicto. Recordemos por tanto que un líder es un administrador del conflicto y en participar del mayor número de ellos lo lleva a posicionarse frente al sistema como un factor de necesaria interlocución e intervención, pero entre la lógica de los intereses particulares y su posición frente al sistema, invariablemente elegirá los de mayor peso que nunca será el de los que mantienen como subalternos.

Un asunto de esta naturaleza tiene mucho que ver con el caso de Mettermitch, canciller austriaco de principios del siglo XIX y factor de primera importancia tanto en la era napoleónica como en el periodo considerado como la Restauración. Dentro de esta línea, este astuto personaje vinculó en matrimonio a Bonaparte con la hija del rey de Austria logrando con esto una cercanía inmediata de ambas cortes. Al mismo tiempo, tuvo la suficiente capacidad de intriga para que las alianzas contra Napoleón no dejaran de tener vigencia, por lo que una vez emprendidas las guerras producidas entre los bandos principales, que eran Rusia, Prusia e Inglaterra contra el Corso, él operaba como factor de reconciliación y mediador entre las partes, con lo cual fortalecía la posición austriaca, a la vez que se colocaba como factor de intermediación entre las partes en conflicto.<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> Kissinger, Henry, *Un mundo restaurado*, 1973, México, Fondo de Cultura Económica, pp. 189–227.

## ***2. Asimetría simetría***

¿Contra quién nos enfrentamos? Esta pregunta no es común que la gente que entra en una litis se pregunte al inicio, por lo que parte en la mayoría de los casos de considerar que la parte contraria opera en condiciones de inferioridad respecto a nosotros; en otros casos, puede existir una sobrestimación, lo que lleva a la extrema precaución y en otros casos a una situación sin fundamento. La única forma es conocer al contrario y aprender de sus mecanismos de defensa y ataque, al tiempo de reconocer su capacidad de alianza y el nivel de compromiso que esta tienen entre ellos y ponderar hasta qué nivel de conflicto podrían llegar a mantener.

En este aspecto, desde un ángulo estratégico las guerras se declaran cuando existe simetría y por tanto imposibilidad de que una de las partes pueda imponerse por medios legítimos, por lo que será la violencia extrema la que buscará resolver el conflicto e imponer por tanto ganadores y perdedores, aun reconociendo que estos conceptos no son absolutos, sino relativos en un tiempo.

## ***3. Desigualdad igualdad***

En cualquier juego se parte de la igualdad de los jugadores de ambos bandos en el inicio, y el juego en su proceso de avance reconocerá a un ganador y a un perdedor, por lo que aun el empate significa que ninguno de los contendientes fue capaz de dar resolución al juego, por lo que se impondrá de modo necesario el desempate hasta que alguien llegue a lo que se denomina «muerte súbita» con lo cual se da por concluido el juego. En sí, tanto en el juego como en la vida cotidiana las cosas tienen que tener una resolución o terminan por extinguirse en el tiempo junto con los actores. En este sentido, la idea de resolución significa que una vez superado un problema o dificultad no estamos llegando más que en la parte final de un proceso, pero este se abre ahora a problemas nuevos y múltiples a los que habrá que darles nuevas resoluciones. Pues la palabra solución solo es aplicable a algo definitivo, inapelable e irremediable, como es la muerte, donde para el actor ya no está en este mundo, pero los problemas pueden subsistir para las generaciones siguientes.

#### ***4. Vertical capacidad de diálogo***

En este punto hay que establecer con claridad si alguna de las partes que actúa como actor depende de la otra; esta situación es demasiado común, por ejemplo, en el caso del Derecho del Trabajo donde la asimetría entre el Capital y el trabajo es tan grande que conduce a la necesaria tutela del trabajador por parte del Estado, aunque la reforma laboral haya extinguido en esta administración las juntas de conciliación y arbitraje, pero en cambio hay legislaciones laborales como las de Argentina y más aun la de Uruguay donde la asimetría se revierte a favor del trabajador, lo que ha llevado en este país a crear modalidades del todo diferentes debido a lo que la parte patronal definiría como inaceptable por haber sido concedidas estas prerrogativas dentro de los regímenes populistas que terminaron descapitalizando al país, por lo que lo más común ha terminado siendo el régimen de cooperativas donde la búsqueda de la hegemonía de grupos al interior termina reconstruyendo la verticalidad de las decisiones.

El punto principal en que nos vamos a enfocar es si los actores tienen capacidad de dialogar sin imponer premisas y, sobre todo, si estamos frente a unos actores que aspiran al acuerdo o a imponer su particular decisión a otros, por lo que hay que recordar el famoso refrán de que a nadie podemos convencer de lo que no le conviene. Aparece entonces la fundamentación legal que ampara el derecho que cada uno reclama.

**Estrategia de la negociación.** La estrategia está planteada en torno a los fines que se persiguen y los medios de que disponemos para alcanzarlos, por lo que esta debe considerar al menos los siguientes aspectos:

**Confiabilidad de los actores.** La confiabilidad de los actores es condición de inicio en toda negociación, pues tenemos que estar con una persona involucrada, que posee voluntad e interés en los asuntos de que se trate y lo más importante que es capaz de asumir los acuerdos que se adopten, pues de otra manera estamos perdiendo el tiempo, pues siempre habrá que recomenzar en un juego perverso que no conduce más que a mantener el estancamiento en que se encuentra el problema o, lo que es peor, no reflexionar que pasados ciertos tiempos la posibilidad de acuerdo no podrá retornar por la contrapartida a la misma disposición de inicio, generando más pérdida.

**Magnitud de intereses en juego.** ¿Cuál es el valor que asignan al objeto de la litis? Consideremos que al hablar de magnitud pareciera que nos estamos refiriendo de manera exclusiva a todo aquello a lo que el mercado le asigna un precio. De acuerdo con eso, cada persona o cosa tiene un precio, tal afirmación, además de burda, olvida que el ofertante también estaría en la misma condición y podría responderte de modo semejante. El punto en la negociación es reconocer la magnitud de los intereses en juego no solo en su plano objetivo, sino en el ámbito subjetivo.

Abordemos por tanto el valor extrínseco objetivo de los objetos de carácter racional como se ilustra en el siguiente esquema donde se aborda la negociación de un daño o pérdida de un bien o servicio reclamado estar destinado al intercambio y por tanto posee un valor en el mercado:

Bien objetivo con valor extrínseco. → negociable → inteligencia racional

Para determinar esta posición desde la cual es posible establecer elementos que puedan ser equiparables, se hace indispensable que entre los actores sometidos a negociación no vayan sus pretensiones más allá del valor que objetivamente tienen los bienes o servicios reclamados u objeto de comercio en el mercado; de otra manera, simular que una casa tiene un valor superior porque ahí están los recuerdos de su infancia invalida el trato, pues dicho criterio no representa ningún valor agregado al bien o servicio reclamado u objeto de intercambio comercial, por lo que se invalida esta pretensión, pues debe intervenir en este caso la inteligencia racional.

El segundo caso para abordar lo constituye el valor intrínseco y emocional que los actores puedan atribuir a una cosa o factor subjetivo emocional. En este punto, la estrategia de la negociación descansa sobre bases subjetivas y no muestra posibilidades de apertura para la negociación, pues descansa sobre componentes donde las emociones están presentes y obnubilan toda posibilidad de reflexión. Esta situación es muy común, aunque no exclusiva en casos de divorcio donde algún objeto o persona pueden ponerse como objeto de litis, lo que coloca todo en un ámbito de pretensiones inaceptables que llevan a una confrontación de todo o nada, o bien que gane un tercero antes que ceder ante la parte contraria. En este punto, factores de amor y odio se entremezclan e impiden una negociación racional, pues no es suficiente apelar a factores disuasivos de carácter racional, por lo que dichos conflictos terminan solamente en la destrucción del objeto en disputa y lo peor en la ruina de los contendientes.

En este tipo de asuntos se vuelve indispensable el apoyo *temporal* de un terapeuta especializado para restablecer vínculos de una negociación posible, donde ambas partes cedan en los aspectos objetivos de la disputa, colocando el ámbito subjetivo en el plano que le corresponde, donde cada una de las partes debe admitir para sí su ámbito de responsabilidad y los límites legales de su acción, que ya contempla la ley.

Valor intrínseco subjetivo → no negociable. → inteligencia emocional

### **El proceso de escalamiento del conflicto**

Los conflictos tienen un componente en común; si no se es capaz de darle elementos de contención a tiempo, estos escalan en progresión geométrica y pasan a complicarse de tal modo que pierden el punto de origen objeto de la disputa. Dicho proceso comprende en su desarrollo tres fases principales:

- **Diferencia.** La diferencia es algo propio de todas las personas, bienes y relaciones que se refieren al carácter único que tienen cada una de ellas. El punto central es la capacidad de coexistir entre las diferencias, lo que supone tolerancia de las partes, o si estas diferencias son el punto de origen de una confrontación.
- **Oposición.** La oposición transforma la diferencia en punto de confrontación, lo que significa la ruptura de la coexistencia, donde en muchos de los casos la visión del otro está dado por prejuicios que representan un opinión acerca de algo o alguien sobre la cual no tienen conocimiento suficiente, pero de la cual deriva una supuesto o verdadero riesgo, por lo que puede convertirse en ciertos casos en chivo expiatorio de una situación, perdiendo la precisión de lo que se persigue. Sin embargo, en este punto hay que reconocer entre coexistencia y tolerancia, donde en el primer caso hay relaciones entre sistemas e instituciones mantienen lazos insolubles que obligan a reconocer la imposibilidad de imponerse al contrario, mientras que la tolerancia es propia de la relación interpersonal que obliga no solo a reconocer la diferencia, sino a mantener la oposición frente al otro.
- **Polaridad.** La polaridad es el punto extremo de una confrontación, pues es lo que posibilita pasar de la diferencia y oposición de intereses a la lucha abierta donde incluso puede mediar la violencia, por lo que en algún momento debe de intervenir para contener a los actores

confrontados. En cada uno de estos momentos, la posibilidad de mediar se hace indispensable y los recursos serán distintos dependiendo del nivel de afectación de las partes.

### ***Intermediación***

La intervención de un mediador está en relación directa con la imposibilidad de acuerdo entre los actores, por lo que esta figura mediadora entre las partes supone tener una serie de atributos:

Al asumir sus obligaciones mínimas como mediador supone:

La necesidad que tiene el arbitro de ser reconocido por las partes, o bien si fue impuesta desde el ámbito de la autoridad ante la solicitud de justicia de una o ambas partes, de que dado el hecho de que son incapaces por sí mismas de dar soluciones asertivas que conduzcan a la resolución del problema, deberán acatar la resolución final de la autoridad, pasando claro está por su derecho de réplica y de tener acceso a la posibilidad de recorrer el camino de las instancias en tiempo y forma, hasta agotar la última fase, si es su intención.

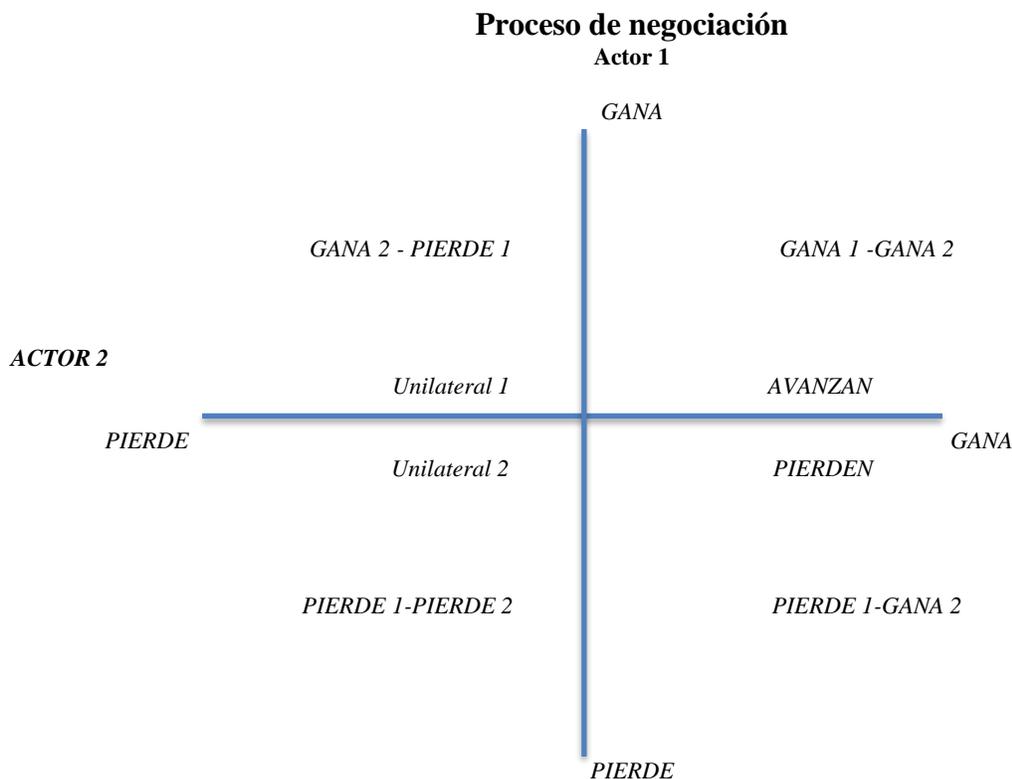
Por su naturaleza, la intervención del intermediario debe reconocer que es temporal, que posee la capacidad para intervenir por estar facultado por las partes para conocer el caso y posee experiencia y conocimiento en la materia, además de que reconoce sus límites en cuanto a capacidad de negociación y es consciente de la necesidad de no involucrarse más allá de lo que los actores permitan.

A partir de lo anterior, hay ciertas condiciones que debe seguir el intermediario:

- No estar involucrado por lazos afectivos, ni de parentesco con ninguna de las partes, así como ser parte interesada en el asunto.
- Debe evitar la intervención de más actores en la litis, puesto que la capacidad de acuerdo entre partes en conflicto es inversamente proporcional a la cantidad de actores que se introducen en el conflicto más allá de los directamente involucrados.
- Recordarles que en caso de no ceder, el resultado parcial de un conflicto nunca será definitivo y podrá reabrirse más adelante, o subsistir la materia de la litis.
- Reconocer cuando su papel ya no es necesario, bien sea porque se ha llegado a un acuerdo firme o porque las partes no están ya interesadas en la resolución del conflicto por la vía de la negociación o del juicio.

### ***Proceso de construcción del acuerdo***

La intención final de la negociación debe derivar al acuerdo; en este sentido, lo acordado constituye la frágil línea de coincidencia entre dos posiciones en litigio, por ello el acuerdo se debe respetar, lo importante, por tanto, constituye lo no acordado, que será el margen de libertad de acción de los actores, y también el punto crítico con el cual se pueden agrietar acuerdos aprobados. Bajo esta idea, la construcción de un acuerdo entre las partes supone de un amplio proceso de negociación donde las partes tienen que ceder necesariamente, so pena de profundizar el conflicto; en este sentido, se ofrece el siguiente esquema de alternativas:



Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo Harvard de Negociación.

El esquema parte de la negociación entre dos actores que hemos numerado como 1 y 2, donde en el primer cuadrante el actor 1 se impone unilateralmente, lo que coloca al otro en una relación de definir en tiempos mínimos su posición, pues de mantenerse aferrado a su postura original resultará perdedor, pues deja a la contraparte en condición de retirar su planteamiento y más adelante modificarlo en condiciones desventajosas, por lo que la opción es ganador perdedor.

En el segundo caso, la opción es porque ambos no ceden y por lo tanto ambos están en una relación de perdedor perdedor.

El tercer caso es la postura inversa del primero, donde el segundo se impone unilateralmente, mientras que el primero se aferra a su postura original, por lo que la relación concluye en perdedor ganador.

Finalmente, la cuarta alternativa es que ambos ceden y avanzan llegando a concretar acuerdos, por lo que el resultado es ganador ganador. Y ello depende de reconocer el ámbito de oportunidad para alcanzar el punto de convergencia.

### ***Nivel de satisfacción con el acuerdo***

El punto de cierre de toda negociación es valorar el nivel de satisfacción con el acuerdo; en este punto, y desechada la opción del todo o nada que siempre deriva en nada, hay que ser preciso en la idea de que no debe quedar la idea en ninguna de las partes de que resultó como perdedor alguno de ellos, ni que el acuerdo resultará inviable, porque en este caso el problema tarde o temprano se reactivaría y finalmente el acuerdo sería rebasado por nuevos agravios reales e incluso ficticios por las partes.

Queda también una advertencia para los escépticos y es olvidar la idea de «que más vale un mal acuerdo que un buen pleito», pues siempre he creído que esa opción es para quienes creen que la vida es levedad y esta última tarde o temprano va a derivar en asumir el peso de un conflicto mayor, por no haber creado los mecanismos para asegurar una resolución legal, duradera y responsable.

### ***Premisas para el avance en una negociación entre fuerzas competidoras***

Habitualmente se escribe en términos positivos de cómo alcanzar una negociación exitosa; sin embargo, la experiencia muestra que cada situación de negociación es distinta y que los recursos que pudieron ser exitosos en un momento; en el otro caso podrían actuar de modo negativo o no producir los efectos que originalmente hubiéramos esperado, por lo que considero es indispensable pensar en el tipo de situaciones en las cuales una negociación no debe caer, pues la conduciría al fracaso. Bajo esta situación, comenzaré, más que por dar consejos, establecer algunas experiencias que hemos podido analizar y que marcan al menos una advertencia de hacia qué caminos no hay que aventurarse:

El primero sería lo que no es materia de negociación, y esto se sintetiza en los siguientes palabras: valores, principios, ideologías, creencias y culturas. A su vez, no es concebible hablar de negociación si no tiene como referencia los tres niveles que hemos apuntado anteriormente de diferencia, oposición y polaridad en los grados de competencia, conflicto o confrontación. Pues la negociación tiene como finalidad encontrar mecanismos de apertura, que representa reconocer al otro como contraparte. Consenso, como necesidad de acuerdo, y Cumplimiento, que posibilita alcanzar niveles de convivencia y tolerancia. De esta manera, encontramos que:

- ✓ No olvide: lo que está en juego en una negociación son intereses, pues los valores, principios, ideologías, creencias y cultura no son objetos negociables, puesto que son factores que forman parte de la personalidad del sujeto y por lo tanto no es posible modificarlos, pues sus sentimientos y componentes culturales fueron formándose desde sus primeros años mediante su internalización. Por lo que solo son válidos dentro del grupo que los sustenta y tienen estos una enorme capacidad de convocatoria dentro de su audiencia, pues parten de premisas compartidas, por lo que bajo este planteamiento la tolerancia, más que las convicciones, es a lo que importa llegar.
- ✓ Como dice Sun Tzu,<sup>55</sup> «conoce a tu adversario y a ti mismo y ganarás mil batallas» Pues aunque ningún ser humano es transparente porque hay disonancias entre lo que el sujeto dice, hace y piensa debido a que las personas pueden operar con prejuicios, pues es imposible que no establezca juicios en torno a las personas y las situaciones, aunque no siempre con el nivel adecuado de información. De ahí que privilegie unos factores sobre otros, debido a que la mente humana es selectiva y además haga estimaciones en torno a los recursos del adversario, lo cual puede inhibirlo o menospreciar situaciones de riesgo y amenaza.
- ✓ En síntesis, durante la negociación hay que establecer al inicio cuál es el nivel de conocimiento que tenemos de la situación, en qué medida podemos percibir durante el proceso la estrategia del adversario y a partir de lo anterior establecer las líneas y cursos

---

<sup>55</sup> Sun Tzu, *El arte de la guerra*, 1987, Colofón, Puebla.

de acción posibles a seguir. Por lo que cuando estos factores se omiten la posibilidad de avance no solo se dificulta, sino que obnubila a las partes en el encuentro de salidas.

- ✓ Toda negociación ofrece propuestas, pero hay que preguntarse si la contraparte tiene potestad de asumir las iniciativas y decidir para aprovechar las oportunidades. Para lo cual hay que advertir en el comportamiento del adversario y percibir si estamos frente a alguien que tome decisiones para que pueda haber avances, o en caso contrario presentar retrocesos en la negociación, pues de otra manera no es posible consolidar ningún acuerdo.
- ✓ El error más común es iniciar la negociación con expectativas crecientes, teniendo como referente recursos limitados, pues puede conducir a violencia. Lo anterior significa que no podemos alentar expectativas que en ningún momento se pueden cumplir, pues se da el caso de que las negociaciones se prolonguen en aras de que por agotamiento se ha de conseguir lo que nunca se tuvo como posibilidad cumplir.
- ✓ La negociación tiene como finalidad alcanzar acuerdos; por eso, no se enoje, ni use violencia simbólica, se dice, y con razón, el que se enoja pierde. Por tanto, evite la provocación del contrincante y cerciórese de la veracidad de las ofertas que le ofrezcan.
- ✓ Cuidado con lo que dice, pues el lenguaje es lo más radical que tiene el ser humano; de ahí que deba asegurarse de que cuando hable tendrá impacto sobre la audiencia, y sobre todo que un malentendido puede acarrear situaciones irracionales que no permitirán avances.
- ✓ Una de las tácticas más comunes puestas ahora de moda con Donald Trump consiste en imponerse sobre el adversario, imponiendo premisas de dominio sobre la situación como la idea de America First, que constituye la negación misma de todo proceso de negociación, pues niega personalidad a la contraparte la cual, de aceptarla, queda reducido su papel al del espectador pasivo que acepta la imposición del dominante. Al mismo tiempo, el recurso de la descalificación del contrincante podría impedir después la posibilidad de establecer un diálogo productivo con el sujeto o institución.

- ✓ Jamás parta del principio de arriesgar el todo por el todo, pues se llega al dilema de todo o nada y el resultado es previsible: nada. Al igual que el maniqueísmo de la relación absoluta de amigo o enemigo, pues niega los matices y ofrece un panorama falso de la situación, pues desconoce el proceso en el que es factible que el aliado de ayer sea el enemigo de hoy, o a la inversa. Por tanto, recuerde que el ámbito de la negociación es el riesgo, pero nunca equipare riesgo con temeridad, pues estará apostando a la derrota.
  
- ✓ Recuerde que la resolución de un problema es inversamente proporcional a la cantidad de la gente que interviene. Pues la opinión de las partes predomina, sobre la necesidad de un liderazgo que encarne unidad de mando y de propósito y este factor está también asociado al tiempo, pues este agrega actores y circunstancias.
  
- ✓ No puede haber aproximación de las partes si previamente no se ha construido la plataforma que va a marcar las reglas del juego, pues en ese caso no están establecidas y reconocidas por las partes el encuadre que ha de posibilitar el encuentro, orientar la discusión, implantar la agenda, generar los mecanismos de discusión para establecer los temas; para generar los mecanismos de encuentro y de consulta entre las partes y lo más importante llegar a acuerdos y garantizar su cumplimiento.
  
- ✓ Al establecer la agenda de temas y problemas a ser abordados, es conveniente dejar en claro que no se van a incluir nuevos temas o asuntos fuera de los que acordaron, pues en caso contrario, significaría dejar abierto el ámbito de discusión a una interminable lista de asuntos que irán paulatinamente estancando la discusión y prolongando innecesariamente la posibilidad de acuerdo.
  
- ✓ Eviten tácticas dilatorias, pues el tiempo no vuelve jamás, y la posibilidad de mantener el interés de los actores puede verse alterada y afectada por factores del todo ajenos a los propósitos iniciales. Pues cada momento representa alternativas que están asociadas a un contexto que puede cambiar sin condiciones determinadas de antemano.

- ✓ Eviten posturas triunfalistas o de derrota, pues la primera es una visión ingenua y generalmente no bien informada de las condiciones en que se opera y la visión negativa de la derrota termina liquidando la alternativa de construir aun lo que se mira como posible. De hecho, llegar a un punto de acuerdo entre las partes es tan solo la condición de salvar el momento, pero invariablemente surgirán nuevos problemas y tendrán que derivar en futuros acuerdos, pero recuerde que no hay asuntos donde todos los problemas encuentren una resolución en un solo acto.
  
- ✓ Distingan entre solución y resolución la primera expresa una posibilidad definitiva e irreversible ante una situación, y eso solo ocurre con la muerte, pues el difunto no tiene nada de que preocuparse, pues su problemática se la ha dejado a sus descendientes. Por el contrario, la resolución significa que al abordar a partir de decisiones un problema nos enfrentaremos a nuevos problemas que hemos creado de manera exponencial. Por eso, la resolución no agota los problemas, sino es el mecanismo para demostrar la capacidad de superarlos, de tal forma que podamos reconocer que la complejidad no se resuelve en la simplificación, sino con mayor complejidad.
  
- ✓ La incertidumbre y la complejidad son partes de lo real; por eso el discurso lineal que predetermina el curso del tiempo, es del todo ilusorio, pues no deja lugar a la sorpresa, establece una confianza ciega en un curso de acontecimientos que tiene que producirse necesariamente como él lo ha pensado, omite factores, ignora situaciones, carece de información confiable y la mayoría de las veces cae en el providencialismo que constituye una visión mágica. En este sentido, hay que reconocer que quien adopta una decisión no tiene consigo la certeza de tener conocimiento de todos los cursos de acción, sino que se aproxima a partir del ángulo de visión desde el cual observa la realidad. Al tiempo que admite que la resolución a un problema no sigue necesariamente un solo curso de acción, sino que puede operar bajo una causalidad donde por equifinalidad con medios diferentes podemos llegar ha alcanzar fines semejantes, o mediante multifinalidad con los mismos medios alcanzar finalidades distintas.

- ✓ Reconozcamos la transición que surge en el momento en que el fenómeno se ha transformado y que la lógica que lo regía ha sido alterada y por tanto se encuentra en un ambiente distinto, donde ya no es posible asumirlo desde la visión que teníamos entonces. A partir de esta situación, los actores tienen que considerar que muchos de los actores y situaciones ya no tienen cabida en el nuevo esquema porque se ha producido la ruptura. En este sentido, hay que asumir que el pasado ya no puede seguir incidiendo sobre el presente y menos orientarlo hacia la reconstrucción inútil del ayer.
  
- ✓ Por otra parte, la misma transición obliga a reconocer qué monstruosidades hemos creado que altera el presente y lo hace insustentable. Sobre todo, cuando vemos que los medios predominan sobre los fines, que lo adjetivo domina lo sustantivo, que hemos creado redes tóxicas de parentescos y complicidades que corrompen todos los procesos, trayendo consigo un peso equivocado de representación de los actores. Tal es el caso de que los diálogos al infinito en una institución terminan cayendo y tienen que someterse a una profunda reingeniería que reinicie con nuevos actores para quebrar las resistencias al cambio, caracterizadas por cuotas patrimonialistas y prácticas clientelares que operan en las gestiones normativas y burocráticas, para ser sustituidas por procesos gerenciales y la introducción de modernos sistemas de gestión.
  
- ✓ Lo anterior es imposible de entenderlo sin la introducción de una nueva cultura que hoy debe orientar la negociación y es modificar la postura demandante por la construcción de una plataforma de oferta, compromiso y productividad, mediante una visión que no busque corregir el pasado, sino orientar el presente hacia un futuro visto desde un enfoque prospectivo, donde el porvenir no se mira como algo distante, sino que hay que atraerlo hacia el presente.
  
- ✓ Dentro de este planteamiento también cabe reconocer el daño enorme que representa confundir lo real con lo ideológico, pues es sustituir la conciencia con la falsa conciencia parafraseando a Marx. En este sentido, en el ámbito de la negociación pueden derivarse a profundas confusiones entre probabilidad y certeza, pues así tengamos un cálculo racional a nuestro favor, factores irracionales o no previstos, pueden interponerse para convertirse

en certeza, pues esta siempre es a posteriori y no a priori. No de menor importancia es advertir que la seguridad no significa «sine Cure» que es sin problema; por el contrario, el discurso actual de la seguridad solo apela a la capacidad de enfrentarlos, que no es sinónimo de superarlos. Por si fuera poco, debemos alejarnos de la idea peregrina en la que descansa la mayoría de las promesas. que es la credulidad, y sustituirla por la credibilidad, que representa la correspondencia entre hechos y discurso.

- ✓ De no menor importancia es establecer que el negociador no puede aceptar demanda sin oferta, pues carecería de sentido entrar en una discusión unilateral y cerrada. De la misma manera que valores, como justicia, equidad, legalidad, ética y moral, no necesariamente son coincidentes entre los negociadores, por lo que no es posible apelar a estos valores para imponer términos y orientar el acuerdo, que solo tiene sentido en la medida en que se ajuste al interés de las partes y hasta donde ambos son capaces de ceder para avanzar.
- ✓ Lo contrario de la negociación es la guerra y sobre esta Clausewitz la definió como el acto de violencia ilimitada para imponer nuestra voluntad al contrario. Por eso, la negociación es lo contrario de la polarización y tiene que ser previa al hecho de haber profundizado los agravios, pues una vez hechos la probabilidad de aproximación de los contendientes se hará entre un «ganador» y un «perdedor», términos que siempre he considerado relativos, pues lo que se imponga terminará siendo la base de una nueva confrontación como fue el Tratado de Versalles al término de la gran guerra que solo sirvió de justificación veintiún años después para la segunda guerra mundial, en la cual los contendientes terminaron arruinados, beneficiándose Estados Unidos por no haber tenido destrucción de su aparato productivo ni vulnerado su territorio continental.
- ✓ Para quienes optan por el camino de los tribunales, cabe hacerles las siguientes recomendaciones: la primera es que si un mal abogado les dice solo lo que pueden ganar, se le va a olvidar decirles todo lo que pueden perder. Al mismo tiempo, el asunto habra caído en manos del Estado y se les habrá ido de las manos a los contendientes, tanto en tiempo como en capacidad de acuerdo, pues la sentencia podrá ser apelada de modo que se pierda en el trayecto el bien que se desea.

- ✓ El Groupthink es la desesperada búsqueda del consenso, a partir de una visión dominada bajo una sola versión de la realidad. Es cierto que información es poder, pero no puede el poder todo, lo que significa que además de esta se reclame de una mirada abierta respecto a la relación presente futuro. Lo anterior nos enseña que muchas veces se confunde el deseo con el resultado y bajo esa ciega creencia el grupo en su conjunto no es capaz de escuchar ningún planteamiento alterno, en el caso de los mandos y su plana mayor se transforman en un coro griego y se va a confundir intención con hecho, lo que conduce al desastre.

Establecidas estas normas, hay que reconocer que en el mundo de hoy cuatro variables rigen e impulsan de manera incontenible al mundo contemporáneo, y son las premisas que sirven de marco de referencia y por tanto no es posible omitirlas:

- El patrón de energía que se establece a partir de sus fuentes alternativas que sustituyen ventajosamente a las tradicionales, pues no todos los territorios cuentan con agua para instalación de hidroeléctricas, al tiempo que es insustentable el uso de energías fósiles por los inminentes riesgos ecológicos, o el riesgoso uso de energía nuclear. De esta manera, las energías alternas se presentan hoy como la alternativa para mover al mundo.
- Por otra parte, la revolución científico técnica ofrece alternativas para los sectores que han de crear el nuevo concepto de empleo temporal, a partir de competencias y con educación permanente y donde lo individual predominará sobre lo colectivo.
- Lo anterior traerá consigo el cambio más importante en las organizaciones no solo como estructuras horizontales, donde el liderazgo estará ubicado en la posición del sujeto en las redes, más que en las jerarquías verticales y jerárquicas, y
- Como consecuencia de lo anterior, la estrategia de dirección y los procesos de control serán modificados, pues la primera reorientará los cambios, mientras que la segunda establecerá las bases de la nuevas formas de gestión.

Con lo anterior no quiero presentarme como un profeta que anuncia el mundo por venir; por el contrario, hablo de un mundo global que impulsa estos procesos, al tiempo que ya es visible el

agotamiento del mundo anterior, lo cual ya es visible ante nuestros ojos cuando vemos la insuficiencia de la energía, la elevación exagerada de sus costos, su ineficiencia e ineficacia en su distribución, la corrupción que mana de estas empresas y la existencia de burocracias sindicales parasitarias y delincuentes.

A su vez, el avance tecnológico opera bajo la visión de una obsolescencia inducida para desplazar propuestas tecnológicas y los avances son innegables, pues desplazan a su paso con nuevos esquemas profesionales, propuestas de resolución a problemas e introducen en un mundo aferrado a la tradición la modernidad.

El ámbito de la organización se mira resquebrajado en materia de ocupación al liquidar formas de empleo que la educación tiene como referentes, pero que el mercado de trabajo ha liquidado. En una palabra, nuestra plataforma se hunde y la repuesta es el vano intento de reivindicar el pasado para evitar la mirada del futuro.

Finalmente, el mundo está regido por hombres y mujeres del pasado cuya estrategia es mantener un mundo que marche en dirección contraria a la globalidad y una y otra vez su estrategia tiene que encarar que el costo del mundo anterior solo está acumulando un pasivo formidable, pero no una visión de avance más que hacia la proliferación incontenible de la violencia en todas sus formas.

### ***La negociación en el marco de las relaciones internacionales. El caso de Estados Unidos y México***

Hasta ahora hemos insistido en hablar de negociación a partir de establecer entre los participantes: simetría, necesidad de acuerdo, existencia de mecanismos reguladores y de intermediación en su caso a fin de alcanzar un punto deseable de equilibrio entre la demandas y la oferta de propuestas, lo cual supone de manera implícita que la negociación se guía bajo procedimientos democráticos, pero que ocurre cuando estamos frente a un escenario del todo distinto por ser asimétrico, vertical, autoritario, donde Norteamérica representa el poder mundial más grande conocido por la historia; se tiene una extensa frontera común de 3000 kilómetros y México no puede asomarse a condiciones semejantes para hacer un planteamiento de acuerdo con su interés nacional por los desequilibrios entre ambos vecinos.

A su vez, en este momento coinciden dos personajes en la Presidencia: Donald Trump y Andres Manuel Lopez Obrador, y cada uno muestra referentes distintos para el manejo de la política exterior, de tal manera que mientras México se rige con lo establecido en el artículo 89 constitucional que establece «las facultades y obligaciones del Presidente que son»:

X. Dirigir la política exterior y celebrar tratados internacionales sometiéndolos a la aprobación del Senado. En la conducción de tal política, el titular del Poder Ejecutivo observará los siguientes principios normativos: la autodeterminación de los pueblos; la no intervención; la solución pacífica de controversias; la proscripción de la amenaza o el uso de la fuerza en las relaciones internacionales; la igualdad jurídica de los estados; la cooperación internacional para el desarrollo y la lucha por la paz y la seguridad internacionales.

Principios que se fundan en su experiencia histórica, pero que no pueden ser interpretados de manera literal, sino recrearse en una política exterior activa, capaz de establecer alianzas, hacer avanzar propuestas en el marco internacional y servir de interlocutor y mediador inteligente, experimentado e informado, situación de la que hoy se carece.

Por su parte, Estados Unidos se fundamenta, como establecimos líneas arriba, en la visión de Joseph Nye, quien escribió en el 2003 en un libro, que causó furor no solo en círculos académicos, sino en el ámbito diplomático a nivel mundial, con la aparición de la paradoja del poder norteamericano. La tesis de Nye es un modelo de cómo operaba antes de Trump la política exterior norteamericana y que ha servido de base para que se desenvuelva.

A partir de este modelo, las relaciones generan los instrumentos estratégicos que posibilitan la reproducción de un imperio mundial que tendrá que aplicarlos dependiendo del tiempo y circunstancias en los diferentes espacios del mundo. De esta manera, el poder suave frente a la guerra tiene que anticiparse mediante la inteligencia. Al tiempo que el poder suave ante la Guerra Fría lo deberá enfrentar mediante la poderosa capacidad disuasiva de su diplomacia. No de menor importancia es la previsión de MAD, pues la Destrucción Mutua Asegurada resulta impensable y no es suficiente considerarla como opción cero, sino que a partir de la amenaza reclama atención permanente en un mundo donde el poderío atómico así sea parcial ya está a disposición de potencias emergentes. Finalmente, está la capacidad de contención que representa crear mecanismos y espacios para transferir conflictos a territorios ajenos, pero donde mantienen

intereses. A partir de lo anterior, el vínculo geopolítico tendrá como eje los cambios de los espacios en el tiempo y la geoestrategia el ámbito de la dirección de los procesos.

El modelo, aunque simplificado, había sido operativo y funcional para Norteamérica sobre todo después de la segunda guerra mundial cuando quedó como potencia hegemónica a nivel mundial. Pues en medio de esto se prevén escenarios y se realizan maniobras de contención en un esquema ampliado donde los centros de poder se han multiplicado, y la negociación en todos los frentes es cada día más compleja e incierta y, por qué no decirlo, también complicada por las implicaciones de sus acciones y la vasta composición de factores que intervienen.

Para Trump, echar abajo este modelo que sustentaba al mundo en su relación con Estados Unidos ha sido un error de enormes proporciones, pues no hay con que sustituirlo de inmediato salvo por las ocurrencias y presiones de Trump, pues representa como todo acuerdo los escasos puntos de coincidencia entre actores con intereses diametralmente opuestos, por lo que el margen de maniobra siempre será lo no acordado. Por ello, no debe venir de un novato a improvisar en la Presidencia, el Departamento de Estado o de Defensa, y menos tener un jefe de gabinete que solo sepa decirle al presidente sí a todo, pues los errores saltarían de inmediato y las consecuencias muy difíciles de remediar sin pagar altos costos.

Por ello, un gabinete es una convocatoria a fuerzas políticas organizadas y no un club familiar, menos un círculo íntimo de amigos. Como tal, el gabinete es expresión de qué fuerzas son convocadas y cuáles excluidas de la gestión y, por tanto, los convocados no están sometidos, sino comprometidos, por lo que utilizan el poder de que disponen para negociar con otras fuerzas, mientras que los excluidos presionan desde fuera, pero conociendo los puntos sensibles del sistema.

Por eso, cuando llega un actor no esperado a la Presidencia hay que prever lo inesperado, pues llegó un sujeto ajeno a lo político y cuyo primer cargo de elección en los últimos años de su vida es la Presidencia de Estados Unidos, como es Donald Trump. Un hombre que desprecia lo político, porque para él solo sirve como la plataforma de despegue mediante el aparato electoral para proyectar su figura, por lo que partido, electorado, clase política son tan solo un medio para arribar al poder, y lo que sigue es la administración gerencial del gobierno. Para ello, tuvo que colocar a su familia en puestos directivos de sus empresas y en posiciones gubernamentales para que pudieran disponer de información privilegiada para sus negocios. Todo ello para arrinconar al rival en turno y obligarlo a negociar en desventaja y para patear traseros e imponerse.

En cuanto a la experiencia de AMLO, ha sido primero como operador político del PRI y después al pasar a la disidencia se mostró como un hábil opositor al régimen en turno, pues incluso su gestión al frente del gobierno capitalino le sirvió más como plataforma hacia sus aspiraciones presidenciales que como ejercicio de gobierno, sin embargo, como caso excepcional su insistencia y los vacíos políticos le han dado la Presidencia con un margen muy amplio, pero que a la vista de sus primeros meses muestra su incapacidad para mantener unida y coordinar bajo su mando la diversidad de alianzas contradictorias que gestó para su ascenso, además de enfrentarse al cumplimiento de compromisos con abierto conflicto de intereses y usar la plataforma presidencial para enfrentarse a la prensa disidente y sobre todo a la clase política ya desplazada y a los gobiernos estatales.

Todo lo cual está en abierta oposición a lo político y a lo legal, pues hay conflicto abierto de intereses, donde la política será sustituida por el tráfico de influencias, lo cual representa que la división de poderes estaría nulificada y el Congreso y la Suprema Corte solo serían una especie de miembros incómodos de un consejo de administración, siempre dispuestos a someterse a las decisiones del Ejecutivo, según sus previsiones. Pero como hemos mencionado, lo político se establece desde posiciones de fuerza, mientras que lo económico desde una negociación con lógica de mercado de oferta y demanda, que obliga a un acuerdo sobre el toma y daca, pero sin rebasar la ley, que es su mecanismo regulador.

En síntesis, es la vieja pretensión empresarial en un caso, de un gobierno administrado gerencialmente, al mismo tiempo que sus negocios privados prosperan. Situación que ya hemos vivido en México durante la docena trágica, que fue el panismo, donde lo que encontramos es un país que termina en oferta para quien pueda comprar la investidura presidencial o cualquier posición en los tres niveles de gobierno, lo que trae como consecuencia la alternativa que hoy retorna con ropajes populistas de izquierda o de derecha, y no solo para Norteamérica, sino para el mundo.

En sentido contrario, la pretensión de la actual administración de AMLO de recuperar un Estado centralizado, presidido por un presidencialismo autoritario, llevará necesariamente a una respuesta por parte de los intereses orgánicos para restablecer el equilibrio anterior y paradójicamente la intención al mostrar su fragilidad mediante la medida de concentrar el poder en una sola figura. En este caso, el presidente hace que todo el proceso pueda vulnerarse, como le

ocurrió al Porfiriato a la renuncia del héroe de la paz, o el caso del caudillo Obregón al intentar volver a la Presidencia, cuando todos los hilos del poder se centraban en su persona.

A su vez, volviendo al caso de Trump, la consolidación de su propuesta estaría dada por la lejanía de lenguaje entre Trump y su vicepresidente. En la comunicación mínima entre los partidos Demócrata y Republicano y sus diferencias aun dentro de las filas del régimen, donde incluso Obama antes de dejar la Casa Blanca sentenció que cuando Trump llegara tendría que entender que no estaba en uno más de sus negocios. Cosa que, pese a los acontecimientos, escándalos y remociones, aun no ha ocurrido, pero sí ha dañado de manera irreversible la política interna y externa de Norteamérica, la cual no ha podido aún asentarse por ausencia de una visión de largo plazo, sobre todo por el cortoplacismo que el mundo actual impone a los mandatarios.

Todo esto se advierte también en el hecho de considerar la Casa Blanca como una especie de museo y no el símbolo del poder, por lo que desea dirigir al mundo desde la Casa Blanca, Miami o la Torre Trump en Nueva York y donde, a decir que solo cobrará un dólar por año, es tan solo una treta para evadirse del pago de impuestos. Pues 400 mil dólares al año es tan solo el valor de un pequeño negocio que pueda hacer este bribón. De la misma manera que reducir el salario de los funcionarios en México ha sido la peor alternativa, pues lo que se debe prohibir es que hagan negocios con recursos y licitaciones públicas

Al mismo tiempo, es evidente con quien AMLO está integrando su gabinete, como el caso de Gobernación, Relaciones Exteriores, Defensa, Seguridad Pública e Inteligencia, donde se advierte el escaso conocimiento de situaciones, tratados, legislaciones, acuerdos y sobre todo equilibrios internacionales que no pueden transgredirse sin afectar profundamente intereses que combinados son más poderosos que el presidente. Además, de manera coincidente con Trump su falta de experiencia lo podría conducir en estos casos a que el poder quede en manos de grupos sobre los cuales él no tiene ni la menor capacidad de influencia o mando, cuyo costo inmediato es descargar la responsabilidad en sus colaboradores, los cuales, a su vez, una vez traicionados, quedan libres de todo compromiso o complicidad con la administración, y frente al exceso le pueda ocurrir lo que le pasa a todo presidente al final donde será sacrificado al impedírsele la continuidad de propósitos e intereses. En cuanto a México, es evidente que han retornado los viejos intereses presididos como un concejo de ancianos, cuya mentalidad se quedó en el siglo XX y cuya aspiración de la llamada cuarta transformación se orienta en torno al pasado, pero no muestra una visión de futuro y de continuidad por las nuevas generaciones.

### *La negociación bilateral México Estados Unidos, en la era AMLO-Trump*

La estrategia de Trump es previsible, pues corresponde al modelo del directivo que no está acostumbrado a recibir presiones, por lo que su lógica es la de un planteamiento asimétrico, donde él manda y los demás obedecen, por lo que en esas condiciones Trump establece las premisas y deriva él su propia conclusión, por lo que hay que poner al contrario contra la pared y desde la presión máxima ir cediendo hasta el punto en que no haya más alternativa para la parte contraria que aceptar, pero eso es ajeno a lo político aunque es válido en el terreno gerencial y de negocios.

En cuanto a la relación bilateral con México, hay un planteamiento de base: la negociación solo es posible articulando intereses comunes que creen una simetría que posibilite el intercambio, para lo cual hay que tener algo más que afinidades, entre mandatarios, sino un interés en torno a una coyuntura común. El punto es en donde concurren esas coincidencias.

Las coincidencias para el caso de Trump y de AMLO ni siquiera se dan en torno a una ideología común, sino en relación con sus estilos de gobernar, lo que los coloca como dos aventureros de la política: antisistema, viscerales, reactivos, imprevisibles, oscilantes en cuanto a evadir decisiones, o saltar los acuerdos para imponer por sorpresa su decisión. Bajo esas premisas, ambos actuarán uno frente a otro de manera evasiva sin enfrentarse, pero cada uno avanzará según sus instintos. En síntesis, ¿qué dejarán en pie? Porque se han llevado todo por delante, política interna y exterior, recursos, oportunidades y, lo más importante, nos están haciendo perder el futuro, pues para uno todo lo resuelve diciendo que es una emergencia nacional y el otro solo lo reduce a culpar al pasado.

Por eso, tenemos que despejar el campo de las amenazas y ver cuáles son los verdaderos propósitos que ambos esconden: comencemos porque no hay correspondencia entre la provocación de inicio, que vendría a ser la promesa de campaña, y su implementación. En el caso Trump, en su relación con México es imposible que en los tres primeros meses desalojara a 3 millones de trabajadores ilegales, pues su implementación chocó, entre otras cosas, con el impacto negativo que puede producir en la economía del campo y las ciudades al quedar vacíos estos empleos con bajo salario y nulas garantías, por lo que llevaría a consecuencias imprevisibles, ya que no hay un ejército de reserva para suplirlos a esos costos, y aun siendo sustituidos por tecnologías desplazantes de empleo el costo inicial de inversión sería gigantesco. Sin embargo, los avances en torno al muro y su política anti- inmigrante han mostrado el resultado de una gravísima crisis humanitaria que cuestiona los más altos valores de la nación norteamericana.

Finalmente, el muro es la otra mentira, porque no es factible que México pueda ser obligado a pagar por esta obra, que sería inútil para contener el comercio ilegal de personas y el narcotráfico, pues no puede prescindir de ambos factores 24 horas sin caer en crisis. Pero el plano de la posibilidad radica en la vía indirecta de pagar los costos por parte de México, a través de acuerdos desventajosos para México, y lo más patético frente a la ausencia de una política exterior como la del actual régimen de López Obrador para quien cerrar los ojos y no responder a la provocación termina en aceptación tácita de lo indeseable. De esta manera, la disputa con el Congreso norteamericano con predominio demócrata en la Cámara de Representantes ha tenido como salida una treta de una emergencia nacional que le ha permitido al presidente disponer de los fondos públicos para iniciar su construcción.

Por otra parte, la posición geopolítica de México lo coloca como paso obligado de las corrientes migratorias del mundo que buscan penetrar por la puerta trasera a Estados Unidos, por lo que el gobierno de Trump considera a todo competidor o migrante como enemigo de ellos, por ser el eslabón más débil de la cadena. De ahí que siendo este punto altamente vulnerable es fácil descubrir que el centro de gravedad de la estabilidad de Norteamérica está dado históricamente por México, como quedó demostrado al constituirnos como país independiente, por lo que que Robert Poinsett vino desde 1821 a negociar la compra de los territorios del norte y no pudiendo lograrlo diez años después vendría la independencia de Texas en 1836, y para 1847 se hizo el asalto para consumar el despojo que todavía tuvo el descaro de exigir en 1853 La Mesilla. En otro momento, en 1862, al detener a las fuerzas francesas en Puebla, permitió en medio de la Guerra de Secesión retrasar un año la intervención y el imperio y se pudiera consumar el triunfo militar del norte sobre el sur, pues los sureños contaban con el apoyo de Francia, y de proseguir el conflicto se hubiera vuelto aliado también del nuevo imperio.

La Revolución Mexicana fue otro periodo de gran inestabilidad no solo para México, sino por la delicada situación que surgiría en 1914 al estallar la primera guerra mundial y donde Alemania buscó, a través del telegrama Zimmerman, apoyarse en México para afectar a Norteamérica. Lo mismo podemos decir de la segunda guerra mundial, donde hoy sabemos las simpatías que tenían Ávila Camacho y Miguel Alemán con las potencias del Eje y donde México hubiera jugado un papel central en el conflicto, si su territorio hubiera sido ocupado por esas potencias contra nuestro vecino.

Entonces, ¿qué es lo que los Estados Unidos pretenderá negociar a través de Trump?:

1. Abandonar la idea de un acuerdo migratorio de trabajadores temporales que México nunca había aceptado, no solo por el rechazo de la población de nuestro país, sino porque al volver después de años a nuestro país estos compatriotas no habría donde ubicarlos y sustituirlo por una política que nos conduciría a ser un punto de defensa y contención de masas migratorias.
2. Al mismo tiempo, este acuerdo liberaría a Estados Unidos del pago de indemnizaciones y pensiones y al abandono de cualquier idea de permanecer en su territorio, además de controlar sus flujos migratorios.
3. Hacer avanzar aún más las prerrogativas al gran Capital y constituirse en un coto de un mercado solo para Estados Unidos.
4. Establecer una regulación y control altamente favorable para ellos en materia de narcotráfico, cuotas migratorias y tráfico de ilegales, a través de nuestro país y bajo su supervisión directa, donde Mexico sería un factor de contención.
5. Contar con un aliado seguro a nivel militar y político capaz de impedir que otra potencia pueda penetrar desde México para afectar los intereses de Norteamérica a través de intervención, contrabando u otros mecanismos.
6. Presionar sobre el pago de cuotas de agua del río Bravo en las que nuestro país tiene déficit frente a su vecino del norte.
7. Un punto central será también las tarifas aéreas y todas aquellas que se refieran además a cuotas sobre comercio bilateral, en la cual hay que poner una gran atención, y en este sentido la suspensión del NAICM constituye un punto en la agenda con el nuevo régimen que no se puede cerrar fácilmente.
8. Política de puertas abiertas al Capital norteamericano, con la intermediación de Trump.

Sin embargo, frente a toda propuesta del poderoso surgirá invariablemente la resistencia que corroe en cotidiano toda intencionalidad que de manera lineal y autoritaria pretende imponerse, y esto conduce a una dinámica que lejos de poderse contener mediante la negociación agudiza los problemas, pues esta opción es descalificada de antemano y comienza a correr por una pendiente que sigue la siguiente dinámica.

## **La Guerra Comercial Estados Unidos - China**

La estrategia militar es propia de la resolución de un conflicto a partir de imponer por parte del vencedor su voluntad sobre el contrario, por lo que los contendientes se identifican como enemigos a vencer. Para ello, unifica la estructura y la hace depender de una sola voluntad para generar lo que se denomina unidad de mando y unidad de propósito. Una estructura de esta naturaleza no es capaz de admitir la más mínima disidencia y bajo esa condición la permanencia del líder depende de su triunfo, pues sabe que la derrota lo llevaría a su reemplazo inmediato.

En efecto, toda estructura y liderazgo que se rijan por esa lógica están referidas a una concepción autoritaria y bajo esta idea Max Weber sostenía que a los líderes derrotados habría que colgarlos. Esta idea fue la historia de Napoleón después de Waterloo; de su sobrino Napoleón III después de la derrota en la batalla del Sedán; del káiser Guillermo II, al concluir la primera guerra mundial, quien perdiera el trono de Alemania junto con la casa de los Habsburgo de Austria; de Hitler y Mussolini, al terminar la segunda guerra mundial y de cualquier derrotado a quien el poder desecha después de perder la guerra. Pero esta es la salida final cuando el conflicto ha concluido y conocemos al triunfador y al vencido, y es ahí cuando podemos exclamar la frase de David Hume: «todos conocemos el resultado del experimento cuando ha concluido».

Hoy día, el drama humano vuelve a repetirse y corresponde al hecho de que las conflagraciones mundiales se han derivado de las contradicciones entre capitalistas con intereses antagónicos; curiosamente, lo que Marx hubiera pensado era que la revolución inspirada en la contradicción capital-trabajo resultaría ser definitiva, pero no prosperó como motor del conflicto en la historia humana, sino que la propia clase obrera sacrificó sus intereses en aras de las guerras imperialistas. Curiosamente, este es el caso de la guerra comercial entre Estados Unidos y China que en modo alguno esconde un interés ideológico de clase, sino su posición dominante ante el mercado del Capital.

La posición de Trump parte de que China se echó para atrás en un acuerdo que previamente se había acordado, razón que busca justificar una medida extrema de imponer el 25% por concepto de aranceles a los 5700 productos que China vende al mercado norteamericano y que se estima tiene un valor anual por 200 000 millones de dólares anuales. Dicha medida fue lanzada la semana pasada pocas horas antes de que el vicepresidente chino Liu He, encargado de la negociación, llegara a Washington, D. C. La medida es a todas luces ruinosa para China y Trump, pretendiendo atajar las críticas, amenaza por Twitter que si se toman represalias habrá peores consecuencias.

Por lo pronto, la delegación china ha manifestado su extrañeza y por supuesto ya hay represalias, pero ya está en la agenda de ambas naciones una reunión en junio en Japón entre Trump y el presidente Xi Jinping para encarar las diferencias, pero mientras tanto las medidas están vigentes contra su primer socio comercial. A lo anterior Trump ha agregado una colección de escenarios de conflictos que están actuando simultáneamente; el problema central es si con su estilo de negociación de primero golpear y después medir la fuerza del oponente cediendo hasta un punto límite donde se puede lograr algo.

Pero hagamos un repaso tan solo en el terreno comercial: no ha logrado concretar el T-MEC con Canadá y México; mantiene un frente que día a día crece con los migrantes de todo el mundo que buscan entrada a Estados Unidos vía México; se agrega además el cerco comercial impuesto a Cuba que está obligando a la isla a severas restricciones y a buscar apoyo en otras fuerzas que podrían aprovechar su posición geopolítica para vulnerar a Norteamérica. El caso venezolano resultó más complejo de lo que se pensaba, de una transición apoyada en la sublevación mayoritaria del ejército. La extensión del conflicto para una guerra con Colombia no es imaginable. La perspectiva de una guerra civil contrasta con la creación de milicias locales que se han constituido en poderes fácticos, y la extensión del conflicto en Nicaragua, donde se pretende consolidar el nuevo canal interoceánico con capital chino, vuelven inviable la confrontación en ese espacio. En cuanto a Bolivia, podría extender agravios contra Chile por su salida al mar y el Cono Sur y Centroamérica arderían.

La situación en Europa no es menos tensa con el Brexit y al interior de los países integrantes de Gran Bretaña. Francia asume conflictos internos que reclama resolver para consolidar su poder interno de decisión y Alemania requiere internamente de ajustes tanto en su política interna como externa. Por supuesto, no hay que descuidar el papel de Rusia y de Putin como actor principalísimo, y todavía hay que sumar la situación de Oriente Medio, el caso de Irán, el retorno de Iraq al mercado petrolero y el futuro de los precios del crudo, a lo que hay que sumar el caso del armamentismo de Corea del Norte.

Todo lo anterior debe ser tomado en cuenta, además de que Trump es un tahúr y un costal de mentiras, cuya estrategia es reconocible: amedrentar al adversario con una carta muy fuerte y dependiendo de su capacidad de reacción ir negociando hasta llegar a un punto que le ofrezca ventaja sobre el rival. Pero esta estrategia de negociación es muy pobre para China, pues Oriente utiliza la técnica del karate, que consiste utilizar la fuerza y el impulso del contrario para

vulnerarlo. Sabe por largas experiencias que la paciencia, al ser impulsada por el tiempo, es una arma letal, sobre todo frente a un rival que busca una rápida victoria. Sabe reconocer los puntos vulnerables del contrario y seguro sabe a través de qué vías podría penetrarlo. Nunca apuesta todo a una carta, y en esto cabe preguntarse qué pasaría si Trump desea dar marcha atrás a su propuesta. Esto último es lo que hay que pensar, pues al haber apostado de entrada la carta maestra, lo que quedaría después de esto sería la guerra.

Calibremos ambas propuestas y puedo asegurar que China tiene aún más cartas en la mano y no las ha mostrado; una de ellas sería recuperar e integrar para sí lo que originalmente era el Acuerdo Asia Pacífico de donde Norteamérica se salió. Además de que en materia financiera los norteamericanos son la nación más endeudada del mundo y su principal acreedor es China. En cuanto al ámbito de patentes, China y Oriente han logrado mejores propuestas y a costos competitivos, además de que no es creíble que el 25% de incremento a las importaciones chinas no tendrá que ser absorbido por el consumidor norteamericano, con lo cual se cierra el círculo de afectación que Trump ha producido contra su propia economía. Definitivamente, la democracia no se aventura, pero el autoritarismo es la estrategia del perdedor, pues somete a todos a una sola voluntad.

### **La resolución autoritaria vs. resistencia**

En principio, la resistencia es pasiva, pero paulatinamente va sumando y crea formas orgánicas de resistencia, las primeras voces son acalladas, pero los problemas subsisten y la inconformidad crece y adquiere perfiles que se escapan a la potestad de lo dominante.

Las presiones crecen con la suma de adeptos y simpatizantes en el exterior y se obliga a la exigencia de diálogo, que no puede confundirse con negociación, pues dialogar es tan solo reconocer que algo existe y que hay que escucharlo, pues es de alguna manera el primer reclamo de carácter jurídico, ya que apela a la legalidad existente, lo que no significa darle resolución o establecer puntos de acuerdo, pues compromete el futuro del régimen, por lo que se deriva a promesas que tendrán que canalizarse a partir de tácticas dilatorias y no de procesos institucionales.

El propósito de estas tácticas dilatorias es prolongar en el tiempo la incertidumbre del contrario, desvanecer las promesas etéreas de resolución, apostar todo a que mediante la desestimación de las denuncias de hechos, la evasión de responsabilidades, la provocación, el sabotaje a toda reunión o manifestación de opositores, la ralentización de los procesos

institucionales, la transferencia de responsabilidades, los diálogos al infinito y la caja china donde un problema mayor minimiza el problema de origen, contribuyen a que se pierdan los referentes originales de lo que pudo ser en su momento la base para encuadrar una probable resolución a la crisis.

Sin embargo, hay que reconocer en cada caso particular dónde se aplica esta lógica que:

- En ningún momento se han resuelto los problemas de base, sino que se han agudizado y por tanto escalado en complejidad.
- Que los asuntos se han enredado en una dinámica que desgasta las instituciones y complica por incumplimiento toda propuesta alternativa.
- Liquida los tiempos, pues estos no retornan al punto de origen, pues han perdido credibilidad los actores y sobre todo ya no depende de su voluntad echar para atrás lo acontecido.

Llegadas las cosas a este punto, ¿qué se produce? Y la respuesta es la *intrascendencia*, que es la incapacidad de remontar situaciones que se han acumulado mediante agravios, que impiden siquiera aproximarse entre los actores, por lo que la culpa se difunde en todas direcciones, como si todos y cada uno llevaran la misma cuota de responsabilidad. O bien, si el sujeto autoritario termina defenestrado se le utiliza como chivo expiatorio para excluir a sus colaboradores. A su vez, priva la visión de perdedor perdedor, pero no faltará jamás los que pretendan introducir la idea estúpida de un triunfalismo que solo se mira en la fantasía. Al final, no se piense que más allá del rencor algo ha quedado en pie. Lo cierto es que ya no hay voluntad, sino en la derrota y solo queda como camino la inercia que conduce al despeñadero colectivo y en más de una ocasión a la autodestrucción institucional.

Con esto estamos hablando de que los problemas están dimensionados para un tiempo y un espacio y los actores tienen que usarlos como referentes, pues después de esto no tienen resolución o se vuelven intrascendentes frente a los que emergen. Esto representa la exigencia hoy más que nunca de oír las voces de la razón a tiempo, de discutir y establecer acciones, marcar metas, ubicar objetivos y considerar que el tiempo puede ser nuestro mejor aliado o el peor enemigo de nuestras intenciones, y que la negociación no es posible en procesos terminales, sino que es el punto de partida que nos vincula y compromete a la acción de presente a futuro.

Esto es lo que el gobierno mexicano tiene que atacar muy pronto y disponerse a negociar de manera inteligente, pues son los problemas reales, no las fantasías populistas ofrecidas por Trump o AMLO en campaña, pues la política no es mera voluntad, sino necesidad de acuerdo y compromiso, no promesas de ilusorias esperanzas para tiempos electorales.

### **La comedia de las equivocaciones entre los socios del T-MEC**

En este aspecto, por su urgencia habrá que negociar los escasos puntos de beneficio del T-MEC para que no sean eliminados y colocados a favor de sus corporaciones y deberemos concentrarnos en las siguientes propuestas:

En cuanto al TLC, fue evidente que era un acuerdo desigual, asimétrico y vertical, cuyos beneficiarios preferente fueron las corporaciones norteamericanas, por lo que el desmentido de Ford al presidente norteamericano fue más que oportuno, cuando afirmó que no sacarían sus plantas de México y que la planta que está en Estados Unidos nunca pensaron moverla fuera de su territorio. En esta línea, al avanzar hoy hacia el T-MEC, se mantiene aún la duda de la posibilidad de consolidación de estos términos, pues como hemos señalado todo acuerdo insatisfactorio impuesto a una de las partes obligará al incumplimiento o a la simulación.

Lo anterior me lleva a recordar una obra de Shakespeare llamada «la comedia de las equivocaciones»,<sup>56</sup> donde a partir de dos hermanos gemelos idénticos logra construir una trama en la que se ven involucrados cada uno por separado y la resultante es una serie de situaciones grotescas que nada tienen que ver con el final que se hubiera esperado. En efecto, la comedia de Shakespeare es ilustrativa de cuándo una diversidad de actores genera cada uno para sí una serie de expectativas y de posibles ventajas que se pretenden obtener, pero jamás calculan los costos probables que hay que pagar, se desestiman los riesgos, se ignoran las amenazas y el cálculo pasa de lo racional a lo fantástico. Tal es el caso del T-MEC, que involucra a toda América del Norte.

De lo anterior derivamos a cuatro sectores vitales directamente relacionados, aunque para cada uno de los actores tenga sobre el mismo cálculos y estimaciones diferentes que afectan a puntos nodales de su conexión con el mercado internacional, siendo estos el mercado laboral, el mercado energético, el mercado comercial de bienes y servicios y la exigencia de una oferta de garantía que ofrezca un marco de seguridad a los intercambios. Visto desde este ángulo, pudiera parecer impecable la necesidad de un acuerdo que involucre estos temas y construya sobre las

---

<sup>56</sup> Shakespeare, William, «La comedia de las equivocaciones», en *Obras completas*, tomo I, 1991, Aguilar, México.

mismas intenciones el Tratado. Sin embargo, es ahí donde la perspectiva y el cálculo de los participantes ofrece panoramas contradictorios que podrían a corto plazo abrir severas cuarteaduras a estas intencionalidades y llevar a problemas que cuestionen incluso el crecimiento de nuestras economías.

Comencemos por el ámbito laboral; en ella, las premisas de acuerdo van en la siguiente dirección: elevación de los salarios en México hasta volverlos competitivos respecto a Estados Unidos y Canadá; ello que significaría incrementos que pudieran lograr un mínimo de 16 dólares la hora, lo que representa disminuir la brecha salarial que la Universidad de Cornell plantea que hoy es de 1100% entre México respecto a Estados Unidos. Pues en caso contrario, en industrias como la automotriz tendrían que asumir aranceles del 2%, puesto que a la fecha había sido más conveniente para ellas trasladar su producción a las plantas ubicadas en nuestro país, pero hoy lo que desean es que cada planta fabrique partes del proceso y esta se integre en el mercado estadounidense.

La segunda son las características y perfiles de desempeño de los trabajadores y en ello destacan dos hechos: la primera es la alta selectividad de los trabajadores, no vistos como colectivo, sino contratados bajo las nuevas condiciones del mercado vía outsourcing, lo cual supone contratación individual, temporal y por obra determinada, y lo anterior se asocia a la reducción de la demanda de trabajadores, pues estarían en áreas automatizadas que reclaman de personal experto en informática y programación, además de las competencias necesarias para la fabricación de partes de un producto cuyas características son que tienen una corta vida en el mercado por la investigación y desarrollo, que lleva al producto a ser desplazado del mercado y, por tanto, de sus procesos de elaboración, tipo de tecnologías y modalidades de trabajo.

Esta propuesta se vincula a la exigencia que marca el T-MEC de actualizar el marco jurídico laboral y por tanto a la ampliación de las reformas del régimen anterior que mantienen la congruencia y continuidad de intención, la cual es coincidente con la economía del mercado y por supuesto con el neoliberalismo, lo cual no sería problema, pero mete ruido en la promesa presidencial. Junto con lo anterior se debe destacar el problema del punto de partida del reclutamiento y las condiciones de trabajo, las cuales tienen en la actualidad dos vías: el ingreso vía sindical controlado por las burocracias de las que mana corrupción, o el sistema abierto donde el componente sindical no es el más importante, sino la vía de las competencias entendidas como habilidades, nivel educativo, conocimientos y capacidades probadas en el campo laboral. Lo que

se reflejaría necesariamente en la productividad por trabajador y que conduce a la vía del reclutamiento individual.

Ahora bien, donde están los caballos de Troya que introduce el nuevo tratado y está nada menos en las estimaciones de la clase política y sindical que padecemos. Para comenzar, en materia salarial la política laboral del país ha multiplicado las fuentes de conflicto y el número de huelgas ha crecido fuera de toda proporción, asumiendo la convocatoria las viejas burocracias sindicales que miran en los nuevos contratos colectivos su continuidad. Ahí está Napoleón Gómez Sada y su nueva central y la resurrección de todas las entidades sindicales con sendas demandas que van por el todo o nada, como en el caso de los sindicatos del sector educativo, cuyas demandas fuera de contexto las llevan a la posibilidad de extinción de su fuente de trabajo y a la pauperización extrema de sus bases.

Entendamos, la huelga es inconcebible en una economía de mercado, parar la producción o los servicios, detener el flujo de insumos y mercancías, no disponer de modernos puertos, aeropuertos y vías de comunicación, es ahogar la economía, pues en un mundo de competencias el cierre de una fuente significa una oportunidad para las ofertas alternas de otros países la oportunidad para que de inmediato satisfagan con creces las necesidades de la demanda. Por si fuera poco, si logran incrementos notables, como fue el caso del 20 % de la franja fronteriza tamaulipeca, esta se logró mediante un recorte significativo de personal y nuevas condiciones de trabajo. Y si alguien tiene la peregrina idea de aumentos al sector educativo, cabe decirles que si fuera el caso que alguna lo obtuviera, al día siguiente todo el sistema educativo se lanzaría a la huelga por el doble.

En cuanto a la nueva legislación federal del trabajo, esta no podrá apartarse de las nuevas disposiciones del mercado internacional, donde para la contratación colectiva se reclama poner un hasta aquí a las huelgas y contratos colectivos exclusivos del comité ejecutivo, pues se reclamará de previo recuento entre las bases para su aceptación o rechazo a las propuestas; A su vez, la socorrida venta de plazas tendrá que asumir su descrédito y desaparición, pues ha generado vicios que afectan el funcionamiento mismo de las instituciones y plantas productivas. Además de existir la posibilidad de libre afiliación o no y podrán existir varios sindicatos al interior de una empresa.

A su vez, el programa de ninis no muestra viabilidad, pues quién contratará a alguien que además de carecer de oficio viene de Morena para que le forme un sindicato, y lo mismo ocurrirá para las propuestas del desarrollo social cuyos programas terminaran siendo insustentables por

carecer de un fondo que les permita mantenerse en el tiempo, máxime cuando en menos de dos décadas una parte importante de la población estará en condiciones de salida de actividades productivas. El sindicalismo por tanto deberá asumir nuevas responsabilidades y sobre todo pasar de ser solo peticionario como demandante a negociar mediante ofertas productivistas las mejoras.

Abordemos ahora el mercado energético, en un momento en que el patrón de energía a nivel mundial está cambiando hacia las energías alternas, lo cual repercute directamente en lo que debiera ser el paulatino desplazamiento de la oferta existente en la actualidad de combustibles fósiles. Sin embargo, siguen ahí presentes y con el alza inmoderada de sus precios.

Pero a su vez el problema de la energía no está circunscrito exclusivamente al petróleo. En este sentido, revisemos el estado actual de los recursos hidroeléctricos, cuyas presas están cumpliendo desde un siglo a las últimas cinco décadas; sobre ellas diremos para el caso de México: Necaxa procede del periodo del porfiriato, Infiernillo cumple ya más de medio siglo, Malpaso se integró como sistema en el periodo de José López Portillo que fue hace cuatro décadas, y como sistemas que disponen de los recursos acuíferos y de la generación de electricidad reclaman de mantenimiento, actualización, renovación de tecnología, si se pretende que en los próximos años tengan al menos un funcionamiento razonable en medio de una demanda creciente.

Por otra parte, los riesgos de la planta atómica de Laguna Verde no se han vuelto a estimar y nada se dice de su capacidad operativa y de su futuro. Las plantas carboníferas continúan en operación y no se ha evaluado su repercusión al medio ambiente. La concentración urbana rebasa cualquier expectativa y las necesidades de gas se han hecho cotidianas y cada día más riesgosas. Pero lo más importante es que no hay un diagnóstico público que responda en torno al futuro del sector eléctrico del país y de sus fuentes.

El ámbito petrolero continúa como fuente de energía en un momento en que las fuentes de extracción del crudo se están agotando y las nuevas reclaman de tecnologías que solo son susceptibles de explotación dependiendo del precio que se tenga en el mercado internacional, y la posibilidad de una mayor inversión en el ámbito de la refinación atraviesa por tres grandes obstáculos: los ambientales, las limitaciones tecnológicas y los recursos de inversión que dependen del futuro de la inversión.

En cuanto a las energías alternas, las propuestas están ahí sobre la mesa, pero reclaman de dos condiciones para su generalización: de una nueva cultura que las impulse, unos como una necesidad y alternativa frente al cambio ambiental y otros como recursos indispensables para poder

introducir las tecnologías de recambio, pues en el momento actual ambas requieren de una fuerte inversión para el uso de la energía solar, eólica, uso de la fuerza de las corrientes marinas y cualquiera que surja en el futuro.

Ahora abordemos el complejo proceso del comercio internacional, base de la globalidad y del futuro de los sistemas de integración de los bloques económicos; frente a él, los Estados nacionales resultan ser variables dependientes en materia de financiamiento y condiciones para el manejo de su deuda externa. Dependientes en su estabilidad monetaria de los bloques económicos, donde en nuestro caso es la relación peso dólar.

A su vez, hay una afectación en materia de desarrollo tecnológico, el cual está basado en la obsolescencia inducida para abrir paso a la innovación en esa materia, lo cual repercute directamente en los sectores de ocupación y en la exigencia de nuevas competencias que no está proporcionando el sistema educativo. Por si fuera poco, las guerras comerciales se suman a la ya compleja y complicada red de intereses que contribuye a crear condiciones donde la especulación, los procesos inflacionarios y la pérdida de confianza en los mercados se hace visible.

Continuando en esta línea, los sistemas de comunicaciones continúan en el pasado, usando combustibles fósiles en su mayoría y no advirtiendo los riesgos de una saturación de los sistemas de comunicaciones y transportes que cada día crecen en cuanto a demanda, pero que no tienen como contrapartida una oferta satisfactoria de respuesta a sus necesidades, como es el caso de la cancelación del NAICM.

Cerremos ahora con el ámbito de la seguridad, entendida como capacidad de enfrentar problemas, y en este sentido no solo estamos hablando en relación con una sola dimensión, sino de manera multidimensional, como sería el caso de la seguridad nacional, la interna y la pública. Pues la primera afecta la relación Estado y sociedad en su conjunto. La segunda, a la capacidad institucional para encontrar mecanismos de coordinación y respuesta a las necesidades múltiples a partir de sus recursos limitados, y la tercera al vínculo necesario que debiera existir entre ciudadanía y el régimen político en turno encargado de combatir el delito.

Dentro de esto hay una vasta agenda a responder. La primera es en torno al muro que no puede ser consentido como base de una relación con el vecino con el cual tenemos una larga frontera. La segunda es en relación con la crisis humanitaria que hoy se está gestando en nuestro territorio. La tercera es respecto a las mafias organizadas que dirigen la delincuencia y que operan más allá de nuestra potestad territorial, y no menos importante la exigencia de ver esto como

problemas que podrán alcanzar dimensiones fuera de control si se siguen incrementando hasta un punto de no solución que los llevaría a la violencia que ya existe y que podría escalar aún más. Como podemos ver, el diálogo al infinito no es sinónimo de negociación.

Esto es lo que el gobierno mexicano tiene que atacar muy pronto y disponerse a negociar de manera inteligente, considerando que Estados Unidos tiene como caballo de Troya para impedirlo el disponer de las fuentes de financiamiento de los proyectos, pues se requieren los recursos para enfrentar problemas reales, no las fantasías populistas ofrecidas por Trump o AMLO en campaña, pues la política no es mera voluntad, sino necesidad en tiempo y forma para generar un acuerdo para la construcción de lo posible.

### *Hacia la construcción del futuro*

Hay cuatro formas de acuerdo con los futurólogos de proyectar el devenir: la primera es la profecía, que resulta ser la más antigua y socorrida manera de preservar la tradición a la que Max Weber definía como «el eterno ayer».<sup>57</sup> En esta visión del mundo se plantea de principio la frase: «todo tiempo pasado fue mejor»; por supuesto que cuando esto se lo estamos diciendo a las nuevas generaciones, estamos creando una imagen fantástica de otra época que por supuesto ellos no vivieron, pero que les ofrece que es necesario volver al pasado para evitar grandes castigos; por eso el destino de los profetas es morir apedreados, pues jamás pudieron entender cuando emergieron los nuevos problemas.

La otra visión consiste en aferrarse al presente, es típico de la famosa frase de Goethe cuando en su obra *Fausto* afirma al ver que ha recuperado su juventud a costa de vender su alma al maldito y exclama: «detente momento, eres tan hermoso».<sup>58</sup> Sin embargo, nadie escapa del futuro que no necesariamente es sucesión y evolución parsimoniosa de hechos, sino en la mayoría de las ocasiones termina siendo la negación del presente y por tanto una resistencia al cambio y recordemos que en esta postura lo mismo rechazamos el pasado que consideramos no merece ser recordado y la otra versión que no acepta perder el presente en aras de un futuro que se nos presenta como una incógnita.

---

<sup>57</sup> Weber, Max, *Economía y sociedad*, 1974, FCE, México, pp. 180–190.

<sup>58</sup> Goethe, «Fausto», en *Obras completas*, 1993, Aguilar Tomo I, Madrid.

La tercera postura consiste en ir de presente a futuro bajo una visión evolutiva que representa la planeación;<sup>59</sup> en ella hay una apuesta al devenir que se mira como probable y posible que parte del presente a partir de la formulación de un diagnóstico de los problemas. Derivado de lo anterior, se establecen prioridades bajo el principio de que hay más necesidades que recursos y a partir de lo anterior se establecen los programas a fin de dar una base de resolución a los problemas. Finalmente, en la etapa de diseño se integran los programas para formar el plan con el cual vamos a enfrentar el futuro.

Sin embargo, este proceso racional encara una confrontación respecto a la realidad sobre la cual va a ser aplicada. De esta manera, el primer proceso que enfrenta es la contingencia que consiste en la emergencia de factores no considerados originalmente en el diagnóstico y que inciden en una vasta problemática. Bajo esta situación es necesario establecer con claridad las políticas que orienten las decisiones sobre el proceso en los diferentes niveles de la administración y a partir de ello proceder a la implantación de los programas y en consecuencia a su evaluación y control en torno sus avances y dificultades.

Hay, sin embargo, dos críticas de gran importancia que hay que establecer, la primera en cuanto al enfoque del que se desprenden dos maneras diferentes de cómo establecer la relación presente futuro. La primera fue la resultante de la revolución bolchevique de 1917, que fue la idea de la planificación central, donde Stalin determinaba las metas y objetivos a ser alcanzados en un tiempo y se obligaba a la población a su estricto cumplimiento, lo que se tradujo en el drama humano que aún causa vergüenza y que consistía en mandar a los disidentes a morir a Siberia víctimas de trabajos forzados. La segunda fue la de la planeación indicativa, surgida al término de la segunda guerra mundial, lo que suponía optar por alternativas frente a una realidad cambiante.

En otro aspecto, misión, visión, direccionalidad y sentido, son condiciones iniciales de toda propuesta de planeación y el punto central es que la mayoría de los partidos no nos dice con precisión hacia dónde buscan conducirnos, por lo que hay que reconocer que de los diferentes planes nacionales de desarrollo pocos hablan de cómo lograr arribar a las propuestas que nos plantean como alcanzables.

---

<sup>59</sup> Steiner, George A. *Planeación estratégica, lo que todo director debe saber*, 1983, CECSA, México.

Otro enfoque muy distinto a los anteriores es la prospectiva.<sup>60</sup> A diferencia de las anteriores, la prospectiva significa aproximar el futuro para atraerlo al presente de forma que a diferencia de la planeación no se pretende esperar a largo plazo un resultado, sino a partir de un financiamiento alcanzar a disfrutar hoy lo que se acumule como pasivo a futuro. De hecho, el mundo actual vive hipotecado a futuro y disfrutando en el presente los bienes que se supone algún día pagará.

A partir de lo anterior, planteemos ahora qué escogeremos para futuro: volver al pasado con hombres de ayer que desean retornar a un mundo de hoy que ya les es ajeno. Ilusionarnos con integrarnos desde hoy a un mundo de vive el hoy y olvida el mañana, o esperar a que mediante la evolución las cosas algún día se resuelvan, que es el mundo de la promesa siempre incumplida.

En medio de estas opciones, solo puedo recomendar que dejemos a un lado la mercadotecnia política y que echemos de lado partidarios que solo quieren ver personas despojadas de programas e ideas. Pensemos, al igual que Kennedy<sup>61</sup> expresó en su toma de posesión: «no pienses qué puede hacer tu país por tú, sino qué puedes hacer tú por tu país», eso es ir más allá de las las promesas de los políticos para escoger al menos malo, pensemos que más allá de las personas, pues estas pasan y después tendremos otros distintos, pero México seguirá y nosotros con él. Recuerden finalmente que un presidente no es el hombre que hace lo que quiere, sino el que enfrenta decisiones de acuerdo con su particular visión y circunstancia.

### ***El trabajo en un mundo cambiante***

Jeremy Rifkin expuso de manera contundente en 1996 la tesis del fin del trabajo en su famoso libro, en el que de manera sintética planteaba el fin de las relaciones laborales de carácter colectivo y la introducción de formas de quehacer donde el individuo tendría desde que diseñar su materia de trabajo hasta ubicarla temporalmente en el mercado.<sup>62</sup>

Lo anterior va en la misma línea que abrió desde 1995 el neoclásico de la administración Peter Drucker para quien la economía de los países había cambiado radicalmente, pues el paradigma era otro, comenzando con el hecho de que la economía de productos primarios se había desacoplado de la producción industrial. A su vez, la economía industrial se había desacoplado del

---

<sup>60</sup> Miklos-Tello, *Planeación prospectiva, una estrategia para el diseño del futuro*, 1995, Limusa, Noriega, México, pp. 55–93.

<sup>61</sup> Kennedy, John, Discurso de toma de posesión ante el Capitolio de Washington, D. C., marzo de 1960.

<sup>62</sup> Rifkin, Jeremy, *El fin del trabajo*, 1996, Paidós, México, pp. 261–276.

empleo y el mercado internacional estaba sometido a una gran especulación financiera que operaba al margen de los sectores productivos.<sup>63</sup>

¿Cómo se había llegado a esto? Para comenzar, la producción agrícola ganadera que producía los insumos conocidos como materias primas del sector industrial había disminuido su demanda al sustituirlos por productos sintéticos. La producción industrial se había automatizado en grado tal que cada vez reclamaba menor número de empleados y de estos se ubicaban en un nuevo tipo de relaciones laborales: contratación individual por tiempo y obra determinada, flexibilidad y polivalencia laboral. Vida breve del producto o servicio en el mercado por la creciente sustitución de nuevos productos emergentes, y a la temporalidad anterior se suma la exigencia de competencias crecientes para el trabajador con el objeto de mantenerse activo en el mercado laboral.

Todo lo anterior es producto de la globalidad que ya estaba presente y donde el temor de los Estados nacionales y sus burocracias es a su inminente desplazamiento y la demostración de su obsolescencia. Para explicarlos mejor, baste saber que los que se encargarán de destruir las relaciones laborales anteriores en el menor plazo posible serán justamente los gobiernos populistas: los de derecha mediante la represión y la izquierda alentando la destrucción del viejo aparato productivo anunciando medidas redentoras.

Este fenómeno en el caso de México está avanzando con una rapidez inusitada. Para comenzar, se retorna a la política de los años sesenta durante el periodo del desarrollo estabilizador, en el que publicó en 1965 *La democracia en México*,<sup>64</sup> escrita por mi maestro el Dr. Pablo González Casanova, quien sostenía y demostraba que el movimiento obrero actuaba como una variable dependiente de la política del Ejecutivo en turno, de tal forma que mientras que en el periodo de Lázaro Cárdenas la movilización obrera de los primeros años condujo a la formación de la CTM y a la resolución del conflicto Calles-Cárdenas para constituir el modelo corporativo que fue típico del sistema político mexicano. A diferencia de Miguel Alemán, Adolfo Ruiz Cortines, Adolfo López Mateos y Gustavo Díaz Ordaz, quienes reprimieron las huelgas y cancelaron todo intento de atacar a las burocracias obreras que eran fieles al partido oficial, dando pie al sindicalismo espurio que fue conocido como el *charrismo*.

---

<sup>63</sup> Drucker, Peter, *La economía mundial han cambiado en las fronteras de la administración*, 1986, Hermes, Buenos Aires, pp. 27–55.

<sup>64</sup> González Casanova, Pablo, *La democracia en México*, 1971, Serie Popular, Era, México, pp. 28–29.

Con Luis Echeverría al inicio de la década de los años setenta comienza la etapa de la Insurgencia Obrera donde emergen dos corrientes importantes; por un lado, el Frente Auténtico del Trabajo (FAT), de orientación demócrata cristiana, y por otra parte surgirán movimientos que ya no se encuadran dentro de la vieja lógica, como el caso de Cinsa Cifunsa, Spicer, TELMEX con Hernández Juárez, además del llamado sindicalismo universitario, donde inicia un proceso distinto de negociación y donde también surgen las organizaciones sindicales presididas por abogados, como el caso de Gómez Gutiérrez, o la Unidad Obrera Independiente, del Lic. Juan Ortega Arenas, esta última en la industria automotriz, que implantó una nueva forma alternativa de negociación, donde lo importante no era el tope salarial, sino la introducción de bonos de productividad que rebasaban los límites establecidos salarialmente, al tiempo que eliminaban el carácter político del sindicalismo.

Este último tipo de sindicalismo formado por abogados laborales atiende a una nueva situación de la negociación capital-trabajo y responde a que, dada la complejidad de la legislación laboral, los liderazgos de base terminan siendo rebasados por los abogados que pasan del nivel de asesoría al plano central de la negociación, lo que se traduce en un deterioro profundo del liderazgo de base al ser sustituidos por abogados ajenos a sus condiciones.

Durante la época de José López Portillo, los conflictos se redujeron considerablemente, por la expansión petrolera y la abundancia de expectativas de empleo; el problema surgió al concluir su periodo con el inicio de la década perdida donde retrocedió el empleo y el crecimiento económico, y como consecuencia de esa contracción el movimiento sindical quedaría estancado durante el periodo de Miguel de la Madrid hasta el momento del ascenso de Salinas de Gortari, quien encaró la crisis a partir de quebrar la base misma de las burocracias sindicales al reestructurar y refuncionalizar los dos sindicatos clave del país, el STPRM en Pemex y el SNTE con Carlos Jonguitud Barrios.

- Fue a partir de 1994 en que entró en operación el Tratado de Libre Comercio con América del Norte de manera lenta, pero segura, que se han ido consolidando las nuevas relaciones laborales: para comenzar, desde los años ochenta la industria automotriz se había automatizado con robots e implantado criterios de productividad más que de mayor salario. Los viejos polos de desarrollo industrial se desconcentraron y salieron de las grandes ciudades para implantarse en provincia y la experiencia fue sustituida por una nueva

generación abierta a los nuevos sistemas de trabajo temporal; en ella, la industria maquiladora de la franja fronteriza con Norteamérica sería un buen ejemplo de cómo emplear personal predominantemente femenino para el ensamblado de piezas.

En todos estos casos, se produjo un nuevo tipo de sindicalismo de protección frente a las propuestas de las centrales obreras radicales de los años setenta. El resultado fue contundente a partir del año 2001 con la entrada de Vicente Fox cuando el número de huelgas disminuyó considerablemente, se pronunció en el periodo de Calderón y se consolidó la tendencia con la revisión del T-MEC con Peña Nieto, donde se asume la tendencia de que la elevación del nivel de vida no se haga mediante incrementos salariales, sino por aumento en los índices de productividad. De hecho, las reformas laborales a la *Ley federal del Trabajo* implantaron esta nueva dinámica, que se tradujo en un periodo donde hubo un número mínimo de huelgas.

En la actualidad, la reforma laboral que propone el nuevo régimen encabezado por AMLO tiene como propósitos:

- Quitar el control de los contratos colectivos de trabajo a los líderes sindicales y, por otra parte, cumplir con los derechos laborales acordados durante las negociaciones del Nuevo Tratado de Libre Comercio de América del Norte (T-MEC).
- La reforma laboral buscaría limitar el margen de acción de los líderes gremiales, pues se les retiraría la capacidad de firmar los contratos colectivos de trabajo de manera unilateral.
- En ese sentido, la nueva legislación exigiría a los sindicatos comprobar que tienen el respaldo de al menos 30% de los trabajadores agremiados para firmar cualquier contrato colectivo. De la misma forma, se buscará que los trabajadores validen sus actuales contratos de trabajo a través de votaciones secretas. Según expertos consultados por el diario *Reforma*, 9 de cada 10 contratos laborales en nuestro país está firmado sin consentimiento de los trabajadores.
- La reforma laboral buscará mejorar el ingreso de los trabajadores, el cual se ha mantenido estancado en los últimos años, por lo que ha perdido poder adquisitivo.
- El objetivo de mejorar el ingreso de los trabajadores también busca cumplir con uno de los acuerdos del T-MEC, ya que recordemos que tanto Estados Unidos como Canadá

acusaron a México de cometer *dumping* con los salarios; es decir, señalaron que México mantenía los salarios bajos de manera intencional para ser más competitivo.

- Recordemos que México está excluido del 40% de las zonas de producción automotriz, debido a que está reservada a zonas en donde se paguen al menos 16 dólares la hora.
- Asimismo, un acuerdo preliminar establece que Estados Unidos y Canadá (en caso de que se reintegre al T-MEC) podrían sancionar a México si no genera una reforma laboral que mejore los ingresos de los trabajadores.
- Finalmente, la nueva legislación permitirá a más de una organización sindical competir por un contrato de trabajo; en este caso, se decidiría a través de procesos de votación libres y secretos de los trabajadores. Estos procesos democráticos con voto secreto también se aplicarían para la elección de representantes y líderes sindicales.<sup>65</sup>

Varios factores aparecen como obstáculos a la viabilidad de la propuesta del régimen:

- La primera estaría encabezada por las burocracias sindicales, que conocen bien su oficio y controlan gansterilmente sus gremios.
- La segunda, el avance de esta propuesta estará en relación directa con la expansión económica y de inversión en el país, lo que se traducirá en empleo; el problema central es si las modalidades de ocupación estarán en consonancia con qué tipo de formas de contratación laboral.
- Finalmente, el desarrollo tecnológico, unido a las formas de energía, serán factores clave para el crecimiento o decremento del empleo, lo que se traducirá en el carácter colectivo o individual de la contratación.

### **La negociación laboral de contratación colectiva sindical**

El derecho del trabajo se fundó en la *contradicción capital-trabajo*; por tanto, su capacidad de negociación y resistencia dependen de la naturaleza de la figura obrera que frente al Capital tiene que luchar o negociar. En este sentido, adquiere importancia la postura de que el Derecho del Trabajo es por naturaleza tutelar, es decir, que el Estado, al reconocer el peso del Capital, opta por

---

<sup>65</sup> Pedro López, «Así será la reforma laboral de AMLO», *Reforma*, 20 de septiembre de 2018.

la mediación entre este y el trabajo para tutelar los derechos de los trabajadores, no para comprometerse con ellos, sino para establecer mediante la conciliación y mediación la capacidad de acuerdo entre ambos.

En este sentido, siguiendo a Toni Negri, un marxista italiano, quien establece dos periodos básicos, el que se fundaba en el saber de oficio y el control de la producción por parte de la clase obrera y el del momento de la expropiación del saber por parte del Capital, hasta llegar al momento en que este último se empodera y entra en la investigación y desarrollo de la tecnología y la energía al automatizar los procesos productivos relegando al trabajador a convertirse en un apéndice del proceso de supervisión.

En la primera parte está el artesanado, cuyos orígenes se pierden en los tiempos, lo que posibilita la defensa gremial de los oficios, la determinación de la jornada de trabajo en tiempo e intensidad, hasta el momento en que la Revolución Industrial propicia la creación del obrero de oficio, que es el que conoció Marx. A su vez, los procesos crecientes de robotización y automatización trajeron aparejados el desplazamiento de la clase obrera de la línea de producción, reduciendo el número de trabajadores, creando nuevos procesos de trabajo, que finalmente concluyeron en la inevitable derrota de la clase obrera y en la apertura hacia nuevas formas de organización del aparato productivo, como se ilustra en el cuadro siguiente.

## Desarrollo de la clase obrera

Conocimiento y control de producción		Apropiación por el Capital del producto y la tecnología	
Artisanado	Obrero de oficio Zaibatsu en Japón	Obrero masa	Obrero social
Propiedad sobre los medios de producción	El Capital, dueño de los medios de producción	El Capital, dueño de los medios de producción	El Capital, dueño de los medios de producción
Saber y secreto de oficio	Saber y secreto de oficio	Ingeniería al servicio del Capital para control del proceso de trabajo: Taylor y Fayol	Ingeniería, automatización del proceso de trabajo
Determina la extensión de la jornada de trabajo	Determina la extensión de la jornada de trabajo	Producción en serie	Desplazamiento de la línea de producción a la línea de supervisión
El taller como espacio	Transición del taller a la fábrica	Reducción de la jornada	Reducción de la jornada
Jerarquía: aprendiz, oficial y maestro	Gremio y sindicato	Jornada de 8 horas	Contratación por tiempo y obra determinada
Trabajo sin remuneración monetaria, sino parte del núcleo de producción	Jerarquía aprendiz, oficial y maestro	Productividad	Contratación individual
Gremio como estructura de protección	Trabajo asalariado	Trabajo asalariado	Crisis sindical
	Sindicato autogestión	Sindicalismo de la circulación basada en negociación salarial y prestaciones	Negociación basada en productividad y rendimiento individual basado en competencias probadas

Fuente: Elaboración propia a partir de Negri (1980).

### Marco de la negociación Capital-trabajo

Como toda relación entre clases, se impone una hegemonía como capacidad de dominio de una clase por encima de otra y para el caso de la relación Capital-trabajo esta se presenta en su carácter desigual, asimétrico y vertical, lo que obliga necesariamente al Estado a actuar como mediador y conciliador entre ellos, reconociendo implícitamente la mayor capacidad que tiene el Capital sobre el trabajo, de ahí que tutele a este último.

De esta forma, del valor trabajo se derivan las diferenciaciones que impiden la unidad al interior de la clase, pues actúan como obstáculo para que se convierta en una clase para sí. Por su carácter asimétrico en materia tecnológica, de patrón de energía, organización y estrategia se obligan a cambios constantes, de las que se deriva la liquidación de las relaciones colectivas, lo que conduce a la confrontación del individuo ante la corporación. Finalmente, los acuerdos internacionales promovidos por el proceso de la globalización se plantean de manera vertical y se

implantan mediante reformas estructurales pactadas que operan bajo situaciones de emergencia de nuevos mecanismos de regulación y normatividad similares a nivel mundial, lo que permite al Capital encontrar nuevos mecanismos de regulación y control, como se ilustra en el siguiente cuadro.

**Relación laboral a favor del Capital y mediada por el Estado para establecer un equilibrio entre los factores de la producción**

Desigual	Asimétrica	Vertical
<p align="center"><b>Valor trabajo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferencia por rama</li> <li>• Diferencia por sexo</li> <li>• Diferencia por salario               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferencia por conocimiento</li> <li>• Diferencia por oportunidad</li> </ul> </li> </ul> <p>Condiciones para generación de la mercancía:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vida corta del producto o servicio               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio de:                   <p align="center">calidad = duración por calidad = satisfacción</p> </li> </ul> </li> </ul> <p align="center"><b>Impiden la unidad de clase por extremas desigualdades</b></p>	<p align="center"><b>Procesos globales</b></p> <p>Nueva división internacional del trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnología</li> <li>• Organización</li> <li>• Energía</li> <li>• Estrategia</li> </ul> <p>Parcialización del proceso de trabajo mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Automatización de los procesos de trabajo</li> <li>- Maquiladoras</li> <li>- Franquicias</li> <li>- Integración del producto, próximo al consumidor final.</li> </ul> <p align="center"><b>Liquidación de las relaciones colectivas, lo que conduce a la confrontación del individuo ante la corporación</b></p>	<p align="center"><b>Acuerdos internacionales</b></p> <p>Se expresan en reformas estructurales que afectan al proceso de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiscal</li> <li>• Energía</li> <li>• Telecomunicaciones</li> <li>• Educativa</li> <li>• Salud</li> <li>• Administrativa del sector público</li> <li>• Judicial</li> <li>• Reconversión industrial</li> <li>• Laboral</li> </ul> <p>Hay que advertir la enorme similitud entre estos procesos a nivel mundial</p> <p align="center"><b>Emergencia de nuevos mecanismos de regulación y normatividad</b></p>

Fuente: Elaboración propia.

**Estrategia y resistencia en la negociación**

Mao Tse Tung planteaba: hay que conocer las condiciones de la guerra; hay que conocer las condiciones de la guerra revolucionaria y hay que conocer las condiciones de la guerra revolucionaria en China. Cualquiera pudiera afirmar que la última frase incluye a las anteriores, pero él a continuación aclara. La guerra se produce entre Estados, la guerra revolucionaria es entre clases antagónicas y la guerra revolucionaria en China, además de lo anterior, asume el proceso de

las particularidades y contradicciones propias de la sociedad china, que tampoco es un ente homogéneo, sino altamente diferenciado entre sí.<sup>66</sup>

Ante este planteamiento, me propongo establecer tres procesos que serían de competencia, de conflicto y de confrontación, términos que están muy lejos de ser sinónimos, porque se refieren a procesos en situación de escalamiento, pues la competencia opera en la lógica del mercado, el conflicto es entre actores sociales y la confrontación es entre fuerzas organizadas. A su vez, estas categorías se vinculan con los tres significados de la estrategia como propuesta lúdica, pues todo juego involucra estrategia, ya que opera como resolución de una competencia, como arte de combinatorias que ofrece resolución a situaciones planteadas y como ejercicio del mando o dirección para ofrecer sentido a las acciones y alcanzar resultados, de las cuales resulta el siguiente cuadro.

### Estrategias de acuerdo con el escenario actual

<b>Estrategia</b>	<b>Lúdico</b>	<b>Arte</b>	<b>Mando</b>
<b>Proceso</b> <b>Competencia</b> <b>Mercado</b>  <b>Mercancías y servicios</b>	<b>Aprendizaje</b>  <b>Probabilidad</b>  <b>Teoría de juegos</b>	<b>Negociación</b> <b>Clientes</b>  <b>Estrategia competitiva</b>  <b>Ventaja competitiva</b>	<b>Negociación entre</b> <b>Competidores</b>  <b>Oferta carteles</b>  <b>Demanda</b> <b>Reserva estratégica</b>
<b>Conflicto</b>  <b>Actores sociales</b>  <b>Personas</b>	<b>Mediación</b>  <b>Entre actores</b>  <b>En casos</b>	<b>Estrategia indirecta</b>  <b>Procesos indirectos sin</b> <b>perder el objetivo</b>	<b>Administración del</b> <b>conflicto</b>  <b>Lucha de clases</b> <b>Lucha sindical</b>  <b>Cooperación</b> <b>Acuerdos de productividad</b>
<b>Confrontación</b> <b>Fuerzas</b>  <b>Estados</b>  <b>Corporaciones</b>	<b>Juegos de guerra</b>  <b>Simulacros</b>  <b>Entrenamiento,</b>  <b>Coordinación</b>	<b>Estrategia de guerra</b>  <b>Estrategia y táctica en el</b> <b>campo de batalla</b>  <b>Historicidad de los procesos</b> <b>y valoración de los recursos</b> <b>a ser movilizados</b>	<b>Gran estrategia</b>  <b>Público estatal</b> <b>Político militar</b>  <b>Público no estatal</b> <b>Acuerdo fusiones</b>

Fuente: Elaboración propia.

<sup>66</sup> Mao Tse Tung, «Problemas estratégicos de la guerra revolucionaria en China», en *Selección de escritos militares*, 1967, Ediciones en Lenguas Extranjeras, Pekín, pp. 83–84.

El vínculo entre la competencia y lo lúdico se enlaza a través de la probabilidad y la teoría de juegos, pues posibilita conocer de manera aproximada los diferentes probables cursos de acción de un fenómeno de competencia. A su vez, el conflicto entre actores sociales y personas puede encontrar resoluciones a través de la mediación entre actores y participantes en un caso. Y por otra parte la confrontación entre fuerzas vinculadas al ámbito lúdico posibilita los juegos de guerra como sistema y método de hacer simulacros de entrenamiento y coordinación.

Pasemos a la visión de la estrategia como arte cuya característica central es la carencia de reglas fijas e inmutables, pues en caso contrario no podría crear, y ahora hagámosle atravesar por los procesos de competencia de mercado donde adquieren su debida dimensión los planteamientos de Michael Porter en torno a la estrategia y ventaja competitivas que se desenvuelve en el mercado como punto de enlace-relación entre el que oferta o demanda en un plano de la negociación.

Ahora pasemos al manejo del conflicto desde el punto de vista del arte, que encuentra resolución en la estrategia de aproximación indirecta a la que Lydell Hart define como «el camino para ganar las guerras».<sup>67</sup> El planteamiento no es casual, si bien las acciones directas en el curso de la batalla son factores de primera importancia, sin el componente de la inteligencia capaz de penetrar anticipadamente en las intencionalidades del enemigo; sin el engaño al que Sun Tzu hace referencia; sin la sorpresa en el flanco más débil; sin el espíritu de cuerpo unido en torno a sus fuerzas morales para alcanzar la victoria y sobre todo sin el conocimiento de sí y del otro para ganar mil batallas nada es posible.

Esta subjetividad, en nuestro caso en el ámbito de la negociación, se vuelve indispensable, pues es la subjetividad la que valora las propuestas, descubre sus engaños, aprovecha los escasos puntos de coincidencia entre posiciones diametralmente opuestas para llegar a construir acuerdos, donde el punto más importante, además de los acuerdos, radica en los márgenes de libertad que se genera a partir de lo no acordado. Es, en síntesis, una estrategia que parte de la supuesta igualdad de las partes para imponer la desigualdad, buscando siempre ocupar la posición de privilegio, donde ceder no solo es avanzar, sino es también recuperar a partir de lo que el otro otorga a cambio de lo que se recibe.

En este ámbito es donde el arte es empleado en un nivel más devastador, que es el de la confrontación, donde múltiples procesos concurren y coinciden simultáneamente junto con múltiples factores, lo que reclama la integración de los procesos donde no solo se contemplen las

---

<sup>67</sup> Lydell Hart, *Estrategia de aproximación indirecta*, 1973, Editorial Rioplatense, Buenos Aires, p. 399.

finalidades de la guerra, que no hay que perder de vista, sino algo más como prever las consecuencias de la estrategia y táctica en el campo de batalla; ponderar la historicidad de los procesos y la valoración de los recursos a ser movilizados.

Estos planteamientos estratégicos suponen en el ámbito de la negociación el conocimiento de las debilidades y las fortalezas internas tanto propias como de la contraparte y, a su vez, reconocer las amenazas y oportunidades externas a que estamos sujetos en el entorno para marcar los límites de flexibilidad y no perder de vista el interés principal que está en juego, como componente esencial para la adecuada toma de decisiones.

En cuanto al tercer significado de la estrategia, vista desde el ángulo del mando, el primer nivel está vinculado a la competencia en el mercado, lo que supone un campo constante de negociación entre la oferta y la demanda, donde están incluidos los cárteles para la defensa de productos, como el comportamiento no siempre racional y, por tanto, no siempre previsible de la demanda.

En este nivel es donde tiene que haber necesarias aproximaciones de las partes, pues no todo está configurado como una obra donde sabemos de antemano en qué va a derivar cada proceso. Por el contrario, los niveles de complejidad e incertidumbre son crecientes, la exigencia de inteligencia para reducir los niveles de riesgo donde es indispensable, el desplazamiento del producto o servicios que puede producirse en cualquier momento, lo que hace indispensable la estrategia como recurso de alta dirección de los procesos y sobre todo la urgencia de toma de decisiones anticipatorias y oportunas.

Un segundo nivel de negociación entre mandos lo constituye el ámbito de la administración del conflicto entre actores sociales y personas, el cual puede enfocarse hoy día en torno a dos tendencias dominantes: la primera es la visión del antagonismo desde el cual el enfoque es el de la lucha de clases, que asume como versión más generalizada la lucha sindical, donde además existen los que quieren insertarla dentro de un ámbito partidista, con lo cual la experiencia ha demostrado que en el momento de establecer su posición de mayor interés, no será a favor de sus agremiados, sino del partido, pues es la expresión de su relación frente al poder.

Bajo otro enfoque, sería optar bajo la visión de la modernidad, la cual reclama de un sindicalismo empeñado en relaciones de cooperación con el Capital y de acuerdos de productividad. Siempre transitorios, siguiendo los ritmos de las cuatro variables básicas: patrón de energía, tecnología, organización y estrategia. Sin embargo, en todos los casos tomaría la visión

de C. Wright Mills que de manera sintética definía que un líder no es otra cosa que un administrador del descontento, capaz de movilizar a sus bases o de contenerlas dependiendo de la situación, gracias al conocimiento de la legalidad, de los límites del sistema y del campo de posibilidades de control sobre sus bases.<sup>68</sup>

Arribamos ahora al nivel más alto de la estrategia donde se define el ámbito del poder del Estado en confrontación con otro, o bien en la confrontación no menos importante que ha establecido la globalidad al enfrentar actores no estatales entre sí representados por las modernas corporaciones, grupos criminales organizados, entre otros. Este es, pues, el campo de la Gran Estrategia, la que define más allá de las batallas cotidianas o el destino de la guerra, sino que busca el sentido de la confrontación al concluir este. En este sentido, los espacios público estatal, político militar y público no estatal, no solo se abren para visualizar su probable futuro y las consecuencias de su acción, sino anticipan acciones donde en más de una ocasión han podido evitar confrontaciones estériles y han alcanzado acuerdos que en muchos casos se resuelven mediante la fusión de empresas.

Hasta aquí hemos analizado las diferentes opciones estratégicas en torno a los diferentes niveles de competencia, conflicto y confrontación inherentes a todo proceso humano, por lo que ahora tenemos que mirar en torno a las alternativas limitaciones y posibilidades que ofrece el ámbito normativo y de regulación que las encuadra, en particular enfocadas hacia el campo de la negociación laboral.

### ***Normatividad y regulación en la legislación laboral actual***

El marco de referencia de las organizaciones sindicales es la legislación en materia de trabajo. Para ello, se dispone de una serie de derechos reconocidos internacionalmente a través de la OIT, así como de organismos de carácter sindical que operan a nivel mundial, regional y local. En esta dirección hay que considerar al menos cuatro factores esenciales: el papel del Estado como normativo y regulador de la relación Capital-trabajo, las nuevas condiciones de inserción a la vida laboral, además de los sistemas de ingreso promoción, permanencia y ubicación de los trabajadores.

El papel del Estado como normativo y regulador lo coloca como arbitro, factor de equilibrio y de formalización contractual de los acuerdos entre las partes. De esta manera ejerce:

---

<sup>68</sup> C. W. Mills, *El poder de los sindicatos*, 1965, Siglo xx, Buenos Aires, pp. 11–18.

- El Estado como árbitro entre el Capital y el trabajo.
- Factor de equilibrio mediante acuerdos de corto y mediano plazo.
- Fundamento legal de la Contratación colectiva.
- Promotor de la productividad de corte individual.
- Generador de acuerdos a partir del consenso entre las partes, donde el factor sindical muestra también una separación base-dirigencia.
- A su vez la legislación determina la organización sindical.

Bajo estas orientaciones, el problema central del régimen consistió desde el cardenismo en mantener una alianza corporativa cuyo mayor rendimiento y utilidad lo tuvo la dirigencia obrera que de esta forma ha mantenido su hegemonía sobre las organizaciones sindicales, de tal manera que es posible en algunos casos observar que muchas de estas posiciones no solo han sido vitalicias, sino incluso se han heredado, como el caso de Napoleón Gómez Sada, del gremio minero, y cuyo sucesor ha sido su hijo Napoleón Gómez Urrutia.

En estas condiciones es posible apreciar en el siguiente cuadro cómo la clase trabajadora ha sido sometida a diversos y complejos ordenamientos que hoy solo entienden los abogados laborales.

### Marco jurídico de la legislación laboral

	Apartado A	Apartado B Trabajadores al servicio del Estado
Jurisdicción local	Ramas Federaciones de trabajadores estatales	Sindicalismo de los trabajadores de estados y municipios  Leyes y reglamentos de carácter laboral de la entidad
Jurisdicción federal	<i>Ley Federal del Trabajo</i>  Sindicatos nacionales de industria CTM Centrales obreras: CROM, CROC, COSID, etc.  IES. Separación de lo académico de lo administrativo. En el Capítulo XVII de la Ley Federal del trabajo, que plantea que en este caso no es posible un sindicato nacional	<i>Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado</i>  Federación de Sindicatos al Servicio del Estado (FSTSE)  Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE)  Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación (CNTE)

Fuente: Elaboración propia.

Formas actuales de inserción laboral

- Trabajo independiente mediante contrato individual por tiempo y obra determinada
- Outsourcing como posibilidad de encontrar empleo temporal mediante la intermediación de un contratista.
- Empresas de asesoría como constituyentes de oferta laboral de manera cooperativa, sin permanencia en el tiempo.
- Sistemas diferenciados de negociación, tanto en el ámbito sindical como en el de demandas individuales de trabajo. Lo que propicia cada vez más que dada la complejidad de la legislación laboral esta se asuma cada vez con mayor protagonismo por parte de los abogados laborales. Más que de los trabajadores.

#### Sistemas de ingreso, promoción, permanencia y ubicación

- Contrato. - acuerdo de voluntades
- Indefinición por las partes para determinar su duración
- Tiempo y modo
- Obliga a las partes a realizar trabajos mediante pago de servicios
- Compensación y prestaciones diferenciadas

Los elementos enunciados anteriormente son esenciales para poder elaborar la agenda de inclusión de condiciones, demandas y ofertas que serán puestas a discusión en la mesa de negociación de acuerdo con las exigencias y necesidades que reclamen las representaciones de las partes, las cuales deberán en todo momento someterse al arbitraje de la autoridad.

#### *El marco jurídico laboral.*

El derecho se creó a partir del consenso y éste último no puede ser imposición si no se deriva de la necesidad de acuerdo entre los actores quienes la plasmaran como ley para ser obedecida por todos, porque que es producto del acuerdo social que se funda a partir de una compleja negociación entre las partes. Por lo que una vez promulgada por el acuerdo de la representación popular adquiere el respaldo de la fuerza del Estado y el cumplimiento ciudadano. El problema surge cuando la ley es impuesta sin la construcción de un consenso que la haga valida o sea ajena a las costumbres y particular idiosincrasia de cada nación.

Debido a la complejidad que hoy asumen los procesos de trabajo el hacer llegar un conflicto a los tribunales refleja la incapacidad de acuerdo de los actores, pero obliga a los mismos a someter su voluntad a la sentencia del órgano judicial. Bajo esta línea la posibilidad de aproximación y acuerdo al margen es muy difícil pues supone reconocer por las partes, no tanto lo que pueden ganar, sino valorar lo que pueden perder. A su vez la posibilidad de que la sentencia definitiva

reconozca solo a una de las partes conduciría a un interminable escalamiento del conflicto, dejando tras de sí una insatisfacción y pérdida crecientes para ambos.

A partir del momento en que se han concretado por ley los juicios orales, será las nuevas prácticas de la abogacía las que llevarán al estrado los juicios que deberán tener el carácter de probatorios sustituyendo al sistema inquisitorio, por lo que la integración de la demanda tendrá que considerar:

- La fase de recopilación de la información mediante investigación e integración de la base de pruebas que se van a ventilar en el juicio que de acuerdo con el Código Federal de Procedimientos Civiles y que serían:
  - i. Confesión. - artículos 95 al 128
  - ii. Documentos públicos privados. - artículos 129 al 142
  - iii. Prueba pericial. - artículos 143 al 160
  - iv. Reconocimiento o inspección judicial. - artículos 161 al 164
  - v. Prueba testimonial. - artículos 165 al 167
  - vi. Fotografías, escritos o notas taquigráficas, y en general, todos aquellos elementos aportados por los descubrimientos de la ciencia. - artículos 188 al 189
  - vii. La presunción. - artículos 190 al 196.

De todo lo anterior, en la validación de las pruebas “el Tribunal goza de la más amplia libertad para hacer el análisis de las pruebas rendidas; para determinar el valor de estas”<sup>69</sup> Artículos 197 al 218.

- La segunda será la integración de la demanda y adjuntar las bases probatorias que sustanciaran el proceso, así como la materia y procedimientos de Derecho que indicará las vías ante las cuales se presentara para su probable admisión la demanda.
- A continuación, será la fase expositiva que es algo más que simple oratoria, sino argumentación sustentada en elementos de prueba.
- La siguiente etapa es la búsqueda en todas las fases de agotar las posibilidades de un acuerdo, mediante negociación con las partes que puede darse en cualquier momento, siempre y cuando los actores sean capaces de hacerlo definitivo.
- En el este caso el mediador tiene que convencer a las partes no de todo lo que pueden ganar, sino de lo que ambos actores en Litis pueden perder.
- Por último, la vigencia de los acuerdos y su adecuado cumplimiento y vigilancia serán las bases del arreglo dentro de los límites de una resolución justa y verdadera, que propicie la paz, fin último de la Justicia.

### ***La legislación universitaria un estudio de caso y un caso de estudio***

---

<sup>69</sup> Código Federal de Procedimientos Civiles en Agenda Civil del D. F. 2012, Editorial ISEF, México.

Durante el régimen de José López Portillo la economía estuvo ligada al auge petrolero y es el momento en el que hay que conciliar fuerzas dentro del marco laboral, por lo que al iniciarse en 1978 los trabajos en el Golfo de México, se busca abrir para el plano educativo un proceso de construcción sin precedente de planteles educativos, por lo cual puede considerarse como una época de expansión y en este momento hay que abrir para las IES un nuevo tipo de política que, por una lado, va en dirección de que los partidos de la llamada izquierda abandonen las universidades, para lo cual se ofrece una propuesta de reforma política y por otra parte, institucionalizar el marco de la autonomía de las universidades como establecer el marco de relaciones laborales bajo un mecanismo que buscaba no tocar las bases constitucionales del artículo 123, por lo que la medida fue introducir en la Ley Federal del Trabajo el hecho de que toda universidad debía reconocer a los trabajadores dentro del apartado A, delimitando por tanto las características del trabajo académico, el cual quedó precisado en el Capítulo XVII de la Ley Federal del Trabajo de los artículos 353 J al 353 U, como respuesta a las presiones que desde el plano de la rectoría de la UNAM se planteaban como la creación de un apartado C.

De acuerdo con la cronología de los acontecimientos, será el 9 de junio de 1980 cuando se adicionen al artículo tercero constitucional los siguientes párrafos, relativos a la garantía constitucional de la autonomía universitaria, quedando de la forma siguiente:

- IV.** Toda la educación que el Estado imparta será gratuita;
- V.** Además de impartir la educación preescolar, primaria, secundaria y media superior, señaladas en el primer párrafo, el Estado promoverá y atenderá todos los tipos y modalidades educativos –incluyendo la educación inicial y a la educación superior– necesarios para el desarrollo de la nación, apoyará la investigación científica y tecnológica, y alentará el fortalecimiento y difusión de nuestra cultura;
- VI.** Los particulares podrán impartir educación en todos sus tipos y modalidades. En los términos que establezca la ley, el Estado otorgará y retirará el reconocimiento de validez oficial a los estudios que se realicen en planteles particulares. En el caso de la educación preescolar, primaria, secundaria y normal, los particulares deberán:
  - a)** Impartir la educación con apego a los mismos fines y criterios que establecen el segundo párrafo y la fracción II, así como cumplir los planes y programas a que se refiere la fracción III, y
  - b)** Obtener previamente, en cada caso, la autorización expresa del poder público, en los términos que establezca la ley.

**VII.** Las universidades y las demás instituciones de educación superior a las que la ley otorgue autonomía, tendrán la facultad y la responsabilidad de gobernarse a sí mismas; realizarán sus fines de educar, investigar y difundir la cultura de acuerdo con los principios de este artículo, respetando la libertad de cátedra e investigación y de libre examen y discusión de las ideas; determinarán sus planes y programas; fijarán los términos de ingreso, promoción y permanencia de su personal académico; y administrarán su patrimonio. Las relaciones laborales, tanto del personal académico como del administrativo, se normarán por el apartado A del artículo 123 de esta Constitución, en los términos y con las modalidades que establezca la Ley Federal del Trabajo conforme a las características propias de un trabajo especial, de manera que concuerden con la autonomía, la libertad de cátedra e investigación y los fines de las instituciones a que esta fracción se refiere.<sup>70</sup>

De acuerdo con lo anterior, las fracciones anteriores consagran el compromiso del Estado en los siguientes rubros como garantía constitucional:

- La primera es la gratuidad de la educación en todos los niveles lo que incluye a la educación superior, lo que supone necesariamente contribuir a su financiamiento.
- La segunda compromete al Estado a regular las modalidades tanto presentes como futuras y a incorporar, evaluar y certificar la validez oficial de los estudios, tanto la educación pública como la privada.
- La tercera incluye la garantía del apoyo a la investigación científica y tecnológica y a la difusión de la cultura como funciones sustantivas de las IES, al igual que el ejercicio docente.
- La cuarta consagra a la autonomía como capacidad y responsabilidad de gobernarse a sí mismas dentro del marco de sus funciones sustantivas respetando la libertad de cátedra e investigación y el libre examen y discusión de las ideas, determinando sus planes y programas.
- En el ámbito de sus funciones adjetivas permite a las IES fijar los criterios de ingreso, promoción y permanencia tanto del personal académico como del administrativo, además de administrar su patrimonio.
- En cuanto a las relaciones laborales el personal académico y administrativo se regirán por el apartado A del artículo 123 constitucional de acuerdo con las modalidades que establezca en cada caso la Ley Federal del Trabajo conforme a las características de un trabajo especial de acuerdo con los fines de la institución ya marcados anteriormente.

Entender los alcances de estas garantías constitucionales al ámbito de las IES no puede explicarse en función del auge petrolero que perdería dinámica unos meses después. Para entenderlo hay que acudir a los factores que lo posibilitaron y tal vez el menos divulgado, pero más importante es el Seminario sobre Educación Superior que organizó El Colegio Nacional en 1979, donde se recoge a través de las ponencias de sus miembros la problemática y las orientaciones en términos de

---

<sup>70</sup> [www.juridicas.unam/](http://www.juridicas.unam/)Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

políticas y de orientación legislativa. No solo desde la perspectiva de sus miembros sino tomando en consideración los planteamientos formulados en distintas instancias en la UNESCO.

En dicho documento se parte de una visión ampliada de los fines de las IES donde destacan:

- Conservación y difusión del conocimiento.
- Contribución a través de la investigación de los saberes.
- Independencia Científica y Tecnológica.
- Contribuir mediante el estudio de los problemas nacionales para generar propuestas que busquen corregir el esquema de graves injusticias existentes en la distribución de bienes y servicios.
- Formación de individuos y grupos de alto nivel cultural, científico y tecnológico.

En materia de reconocimiento de la problemática de las IES se destaca:

- Desproporción entre la demanda creciente de educación que contrasta con la insuficiente oferta institucional de calidad.
- Sobrepoblación y extrema concentración en algunas instituciones de educación e insuficiencia de demanda en otras tanto de opciones profesionales como en el ámbito institucional, lo que hace que se generen brechas insalvables entre las propias IES.
- Dilema entre oportunidades iguales, lo que supone no discriminar al que solicita el acceso o alta selectividad y por tanto desarrollo de los más aptos, pues a fin de cuentas eso es lo que hará el mercado de trabajo.
- Combatir por causas la elevada deserción escolar y establecer los mecanismos de información profesional para evitar la errónea selección de la carrera.
- Desconexión entre educación y empleo en particular en el ámbito de las carreras más saturadas.
- Además de la insuficiencia de recursos, la educación superior acusa también de una utilización inadecuada de los fondos disponibles.
- Finalmente se menciona también la excesiva politización de los centros de estudio, lo que termina interfiriendo el desenvolvimiento de las funciones sustantivas.<sup>71</sup>

Pocos meses después se recibirían las adiciones a la Ley Federal del Trabajo, lo que daría pie a que se aprobaran el 9 de octubre de 1980 y mantienen a la fecha su vigencia.

### **Las consecuencias no deseadas del actual esquema de relaciones laborales**

Toda legislación está destinada al agotamiento en el tiempo, pues ninguna norma es eterna y su historicidad la agota, reclamando su renovación en un momento en que los intereses de los actores se han enquistado de tal forma que crea una imposibilidad para maniobrar y abrir paso a la

---

<sup>71</sup> El Colegio Nacional. *Seminario sobre Educación Superior, Ponencias*. 1979 el Colegio Nacional, México.

renovación. Este es el caso de las universidades mexicanas y de sus centros educativos secuestrados hoy día por estructuras añejas y ajenas al interés de la institución que las generó.

En este sentido, la década de los setenta se caracterizó por ser un periodo de expansión del sistema educativo fundado en el crecimiento exponencial de la demanda estudiantil y la respuesta fue improvisar una oferta de profesorado que absorbió a generaciones inexpertas que se ofertaron para satisfacer la demanda. La resultante no pudo ser peor; en lugar de generar propuestas para elevar los niveles académicos, se crearon propuestas sindicales que posibilitaron la creación de burocracias que aún perviven y que se constituyeron en órganos de presión más que de mejoramiento.

Ante esto, el régimen del Dr. Guillermo Soberón planteó la creación del apartado C dentro del artículo 123 constitucional y después de una negociación se llegó a la separación entre lo administrativo y lo académico. Pero sobrevivió una idea que finalmente terminaría por liquidar las intenciones, que fue mantener la huelga como un derecho en lugar de un recurso para las instituciones de educación superior y una tolerancia para todo el sector educativo oficial.

De esta forma, la huelga vista como recurso ante la reiterada violación a las condiciones de trabajo, estaría reconocida, previa calificación, pero en su origen hay que plantear si esto es admisible para un servicio público, lo que no significa justificar en modo alguno arbitrariedades, para lo cual deben mantenerse mecanismos de vigilancia y atención sobre todo en casos que involucren a la autoridad o a sus trabajadores en actos de corrupción, asedio o amenazas infundadas, para lo cual se creo una comisión de derechos universitarios, que debe poner en suspensión a toda autoridad o funcionario, previa acreditación de prueba, pero que no justifica que el sector educativo público sea tratado como si fuera una empresa de utilidad.

A su vez, si reconocemos la misión de las universidades y de que, mediante la docencia, la investigación y la difusión de la cultura alcancen la finalidad de la formación de las nuevas generaciones, el desarrollo del conocimiento científico técnico y la difusión de la cultura nacional. Se reclama que su actividad sea continua e ininterrumpida, pues así lo reclama su quehacer formativo, creativo y de extensión.

Al tiempo que el recurso legal de huelga afecta las actividades de los actores sustantivos de la universidad por parte de burocracias de sectores adjetivos, trayendo consigo que estudiantes y profesores investigadores cumplan con su misión, pues se lesionan dos derechos humanos fundamentales: el de acceso a una educación de calidad y el derecho a dedicarse a la actividad o

profesión por parte de los académicos, los cuales han sido afectados, pues la UNAM en la huelga estudiantil de 1999 y de sectores que la solaparon perdió un año de actividad. Mientras que universidades como la Universidad Metropolitana ha perdido dos años en huelgas por los movimientos de sus trabajadores administrativos y de una minoría de académicos, reconociendo que en todos los casos los movimientos no han logrado, pese a su radicalismo, sus propósitos, sino que han terminado aceptando la propuesta que rechazaron de origen.

---

Para el caso de la Educación Pública controlada por la SEP en materia de normatividad y regulación y administrada a través de los gobiernos de las entidades del país las practicas ha que ha derivado muestran su perversión de origen. Pues orientadas para abrir paso a la reforma educativa durante el régimen de Carlos Salinas de Gortari se optó por la sustitución de la vieja burocracia del sector educativo representado por el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación desplazándola por un actor emergente proveniente de las viejas filas como fue el caso de Elba Esther Gordillo.

Las consecuencias fueron crear un monstruo que rápidamente se enraizó y logro el control del magisterio mediante el control de los procedimientos de ingreso, promoción, permanencia, ubicación y prestaciones de los trabajadores de la educación. De forma tal que afinaron los procesos corporativos que los vinculaban con el régimen en turno como grupo de presión y carentes de propuesta educativa se distribuyeron clientelamente las secciones sindicales y se apropiaron de las posiciones políticas y sindicales de manera patrimonialista.

Ante esto el Estado reaccionó tardíamente y durante el régimen de Enrique Peña Nieto se pretendió sentar las bases de la reforma educativa mediante una serie de reformas estructurales que modificaran la relación entre el régimen y el SNTE y la CNTE, el avance a nivel jurídico se alcanzó a través de dos mecanismos: la acusación de fraude a Elba Esther Gordillo para sacarla de la dirección operativa del sindicato y las bases jurídicas y administrativas para su gestión, pero de hecho las practicas se mantuvieron, la resistencia al cambio encontró espacio en los opositores al régimen y las intenciones terminaron sofocadas por las nuevas complicidades con el nuevo régimen, dejando al garete el futuro educativo de las nuevas generaciones, al derogar la reforma y no tener un proyecto alternativo. Ante esto cabría preguntarse el límite de la negociación que busca acuerdos frente a la exigencia estructural de profundas reformas.

## CAPÍTULO XIV

### LA EMPRESA

#### *Origen de la empresa capitalista*

Max Weber, sociólogo alemán (1864–1920), trazó el curso de la historia de la empresa ligada al desarrollo del capitalismo al que define que

[...] existe dondequiera que se realice la satisfacción de necesidades de un grupo humano con carácter lucrativo y por medio de *empresas* cualquiera que sea la necesidad de que se trate; especialmente diremos que una explotación racionalmente capitalista es una explotación con contabilidad de capital, es decir, una empresa lucrativa que controla su rentabilidad en el orden administrativo por medio de la contabilidad moderna estableciendo un balance (exigencia formulada primeramente en el año de 1698 por el teórico holandés Simón Stevin).<sup>72</sup>

De esta manera, Weber separa la producción de los talleres artesanales de la idea de empresa, pues la primera atendía las necesidades de un grupo social limitado a su comunidad, mientras que la segunda se proyecta más allá de los límites de su territorio, para lo cual dicha empresa parte de las premisas que el Capital reclama desde sus orígenes y que se resumen en:

- Apropiación de todos los bienes materiales de producción (la tierra, aparatos, instrumentos, máquinas, etc., como propiedad de libre disposición por parte de las empresas libres autónomas.
- Libertad mercantil, es decir, libertad de mercado respecto a toda irracional limitación del tráfico. Estas limitaciones pueden ser de naturaleza estamental o revisten el monopolio de un gremio artesanal, por lo que se reclama libertad de mercado.
- Técnica racional, es decir, contable hasta el máximo y por tanto calculable y mecanizada tanto en la producción como en el intercambio mercantil.
- Para lo cual reclama de una justicia en el ámbito mercantil que garantice la comercialización de sus productos o servicios, por lo que se reclama de pautas legales que no podían existir en épocas anteriores al capitalismo.

---

<sup>72</sup> Weber, Max, *Historia económica general*, 1978, Fondo de Cultura Económica, México, pp. 236–284.

- Trabajo libre, es decir, mano de obra susceptible de ser contratada, para lo cual es necesario que se rompan con las ataduras de carácter servil que les imponían las formas sociales anteriores, donde los siervos transformados ahora en obreros ya no son esclavizados por los señores feudales, pero ahora serán latigueados por el hambre y la necesidad de un salario a cambio de su trabajo.
- Comercialización de la economía, para lo cual deben existir títulos de valor, con lo que se constituye un mercado financiero especulativo para crear formas de participación en las utilidades de las empresas bajo los principios de rentabilidad, más que de satisfacción de necesidades.<sup>73</sup>

Estas son las premisas del binomio Capital-Empresa que hasta hoy orienta la economía mundial y creó el entorno de la empresa moderna, por lo que para surgir tuvo que enfrentarse a la nobleza estamental.

### ***El entorno empresarial contemporáneo***

En las dos últimas décadas del siglo XX afloró todo un complejo de desajustes dentro del modelo económico implantado a partir del fin de la segunda guerra mundial, por lo que en 1987 Peter Drucker (1909–2005) advertía la magnitud del problema a través de tres grandes desacoplamientos: el primero, entre la economía de productos primarios que fueron la fuente de materias primas que se desacopló de la economía industrial mediante la introducción de materias primas sintéticas. El segundo, en el que la economía industrial se desacoplaba del empleo a partir de un proceso creciente de automatización, de lo que resultó la disminución del empleo bajo la versión de mano de obra y valoró al técnico profesional, con lo cual disminuía la base trabajadora e introducía conceptos de calidad y productividad. El tercero no fue menos agudo, pues más que el intercambio de productos y servicios, los movimientos de capitales se habían convertido en el centro de la economía mundial, lo que significaba una economía altamente especulativa y por tanto impredecible en cuanto a su futuro.<sup>74</sup>

Siguiendo el razonamiento de Drucker, hoy podemos percibir que a esos desacoplamientos que se produjeron se agregaron también entre educación y empleo bajo el paradigma tradicional,

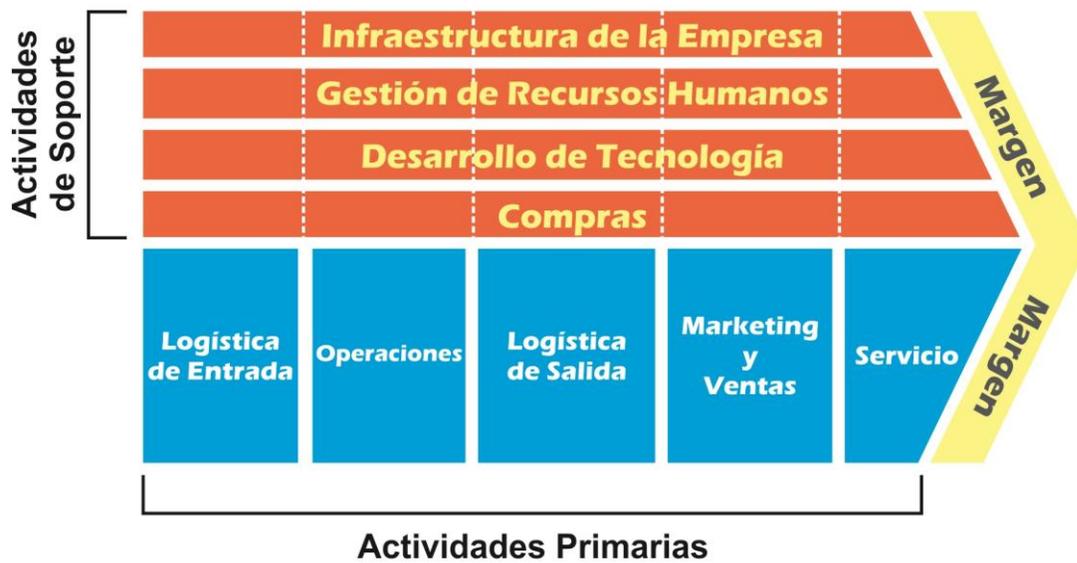
---

<sup>73</sup> *Ibídem.*

<sup>74</sup> Drucker, Peter, *Las fronteras...* op. cit., p. 27.

lo que pronto repercutió entre oportunidades de empleo e ingreso. Mientras que las economías de Oriente como China y los llamados cinco dragones emergieron de sus cenizas y pasaron de economías encargadas de maquilar productos a ser capaces de incrementar la cadena de valor y modificar sus procesos y condiciones de trabajo. Ver el siguiente modelo:

## LA CADENA DE VALOR



RECORRIDO 5 - MEXICANO

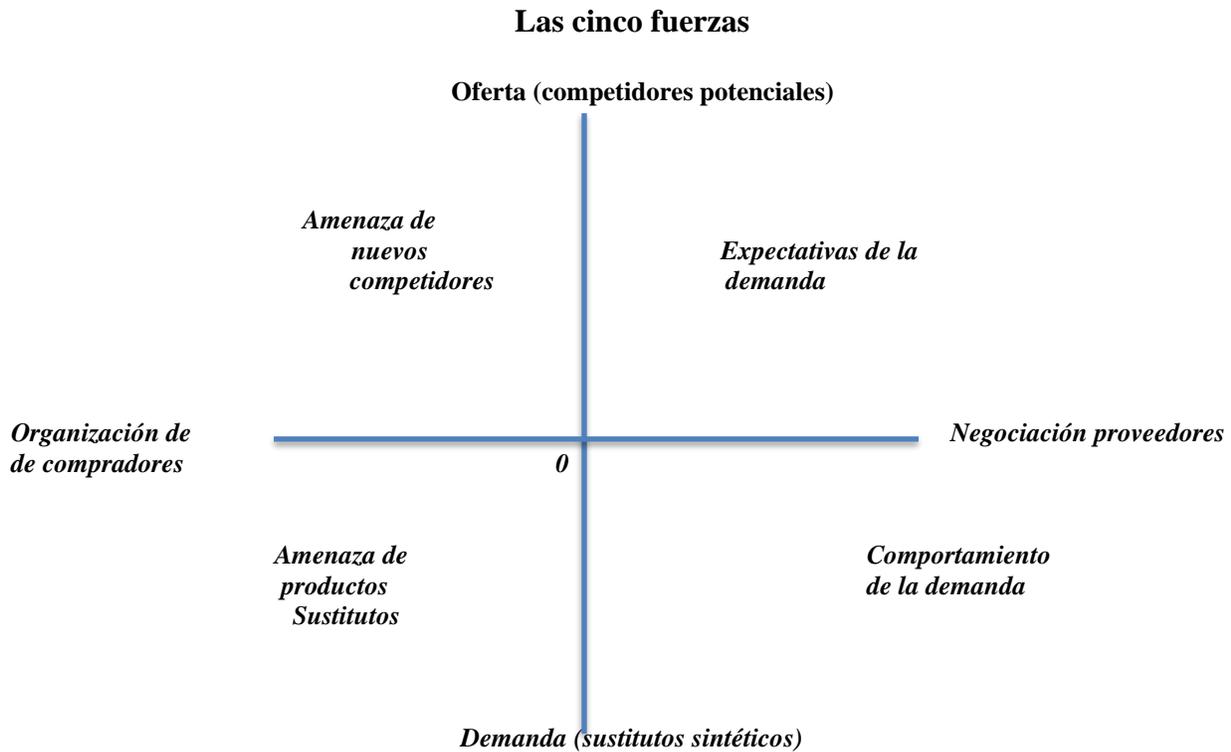
C

Fuente: Porter, Michael (1987).

El concepto de cadena de valor de M. Porter parte de que la empresa se apoya en dos actividades fundamentales. La primera consiste en las actividades primarias que comprenden la logística de entrada, el sistema de operaciones, la logística de salida, el sistema de marketing y ventas y las actividades de servicio. A su vez, se complementan con las actividades de soporte que integra la infraestructura de la empresa, la gestión sobre los recursos humanos, el desarrollo tecnológico y el ámbito de compras, de tal suerte que la cadena de valor se constituye en las actividades genéricas de la empresa.

Establecida la empresa, su consolidación depende de la estrategia empresarial que parte del conocimiento de los elementos contextuales del macroambiente donde coexisten elementos de derecho, factores económicos, innovaciones tecnológicas, tendencias demográficas y consideraciones relativas a los valores sociales dominantes. Lo que posibilita el desarrollo de las

cinco fuerzas que impulsan la empresa y que están constituidas por los ejes del mercado integrados por la oferta y la demanda, el soporte de la organización e instrumentos de negociación del cual se deriva el siguiente esquema.



**0 = Rivalidad entre competidores**

Fuente: Reelaboración personal a partir de Porter (1982).

El modelo, de acuerdo con nuestra interpretación de M. Porter, parte del eje del mercado constituido por la oferta y la demanda y se vincula al soporte representado por la Organización de los proveedores y la negociación de los compradores que expresan en ambos casos el nivel de poder que tienen sobre los asuntos de su competencia. A partir de ahí, la oferta se representa por los compradores potenciales y la demanda se expresa en los sustitutos sintéticos resultantes de los procesos de investigación y desarrollo sobre los productos y servicios que ofrece la empresa, y cuyo enlace entre las cuatro fuerzas se vincula por la quinta, que se refiere a la intensidad de la rivalidad entre los competidores, principio básico de un mercado fundado en la libre competencia.

De esta manera, las cinco fuerzas componentes de la estrategia empresarial parten de un factor que la impulsa y es la existencia de la rivalidad entre los competidores, condición

indispensable para constituir el mercado donde de las relaciones entre la oferta y la demanda y soportada por la organización y la negociación de proveedores, por lo que el cruce entre los ejes de oferta y demanda y entre compradores y proveedores se establece la competencia. A su vez, de estos ejes cartesianos se derivan cuatro espacios conceptuales comenzando por el que se da entre la oferta que se expresa en los competidores potenciales y la organización de proveedores del que se deriva la amenaza de que nuevos competidores se introduzcan al mercado. En el otro espacio entre la oferta de competidores potenciales se derivan las expectativas de la demanda, la que consideramos es la fuente orientadora de toda oferta. Del lado de la demanda vinculada a la organización de proveedores se plantea la amenaza de productos sustitutos, situación que hoy se profundiza debido al desarrollo tecnológico. Finalmente, entre la demanda bajo la expectativa de sustitutos sintéticos y la negociación de proveedores se establece el comportamiento de la demanda para la satisfacción de necesidades del consumidor.

Estas cinco fuerzas es necesario detallarlas sumariamente; de esta manera, respecto a la oferta de competidores potenciales que buscan entrar al mercado, Porter establece los siguientes rendimientos, dependiendo de las barreras de entrada vinculadas con las barreras de salida al mercado de los competidores potenciales que surgirán y las consecuencias en su caso que en el ámbito de los rendimientos obtendrá la empresa.

**Competidores potenciales y sus rendimientos entre las barreras de entrada y salida al mercado.**

BARRERAS DE ENTRADA	BARRERAS DE SALIDA	
	BAJOS	ALTOS
BAJOS	RENDIMIENTOS BAJOS ESTABLES	RENDIMIENTOS BAJOS RIESGOSOS
ALTOS	RENDIMIENTOS ELEVADOS ESTABLES	RENDIMIENTOS ELEVADOS RIESGOSOS

Fuente: Porter, op cit.

En cuanto a las barreras de entrada, representan que el inversionista empresarial invertirá menor capital si es mayor la competencia y, a su vez, invertirá mayor capital si hay menor competencia, además de considerar si el producto que vamos a introducir tiene alguna diferencia que lo distinga del resto de los productos de los ofertantes. Al mismo tiempo, tiene que considerar la tecnología disponible en el mercado y dentro de los productores de la misma rama y si hay algún subsidio gubernamental en el sector, pues esto afectará el precio máximo al público. En otro sentido, las barreras de salida del mercado tienen que considerar los activos especializados, las barreras emocionales del inversionista sobre su negocio, en términos de mantenerlo o liquidarlo, y las restricciones gubernamentales que tenga el sector.

En cuanto a la variable sobre el poder de los proveedores, cabe partir de la cantidad de estos en el mercado y si los hay de productos sustitutivos, además de ubicar la importancia de la empresa dentro de la cadena de valor para saber si por su importancia está dentro de su 20/80 de Vilfredo Pareto, que parte del principio estadístico que establece que de forma general y para un amplio número de fenómenos aproximadamente el 80% de las consecuencias proviene del 20% de las causas. Dicho en términos más simples, que el principal esfuerzo se concentra en el 20%, mientras que en el 80% se concentran los que tienen una influencia menor, o tienen una influencia marginal. Finalmente, hay que conocer si los productos de los proveedores están diferenciados entre ellos.

En cuanto al poder de los clientes, la agenda parte de ubicar primero donde se ubican en el espacio y por tanto donde se concentran los compradores, información indispensable para la distribución del producto. El conocimiento del producto por parte del cliente y de sus atributos, y si se trata de un producto estandarizado reconocer su diferencia, si hay la amenaza de la llamada

integración hacia atrás, a fin de que la empresa absorba ciertos procesos que antes se dejaban al proveedor.

Por otra parte, en cuanto a la amenaza de productos sustitutivos, es necesario considerar que debido a la revolución científica técnica la vida de los productos y servicios cada vez es más breve desde los insumos, las preferencias del mercado y el esquema de necesidades a ser satisfechas por el mercado que cada vez son más cambiantes en plazos muy breves. Bajo esta consideración, se han incluido dos variables adicionales como son las expectativas de la demanda que actúa como un factor altamente influyente para orientar el cambio de preferencias y el comportamiento de la demanda cuando el producto ha entrado en el mercado y hay que medir la respuesta del consumidor.

Finalmente, el factor de la competencia es clave como instrumento articulador de las fuerzas del mercado donde su intensidad de intercambios marca el nivel de crecimiento de la economía y por tanto actúa como un factor dinámico que influye en la necesidad de generar productos con mayores estándares de calidad y de precio.

A su vez, estas cinco fuerzas que impulsan el mercado y que son las expectativas de la demanda, el comportamiento de la demanda, la amenaza de productos sustitutos, la amenaza de nuevos competidores mediados por la rivalidad entre los competidores reclaman mediante el soporte de la organización y los mecanismos de negociación incrementar la rentabilidad y favorecer la ganancia, además de preparar las condiciones para la transición de la empresa de una condición a otra diferente, pero más favorable a través de la estrategia competitiva. Término aportado por M. Porter. En este sentido, el potencial de las cinco fuerzas radica en que mediante ellos se desprenden diversos procesos comenzando por los límites del Capital, lo que es expresión de su historicidad.

En términos de estos procesos que se articulan en la historia, se parte de la existencia de una economía que se desenvuelve en términos de ciclos, que parten de las categorías de la rivalidad en el mercado y la exigencia de una estrategia capaz de atravesar las dificultades y obstáculos, con la finalidad de establecer ventajas competitivas ante el mercado y obtener mayores utilidades. Para alcanzarlo, la combinación entre rivalidad y ventaja deriva en la exigencia de diferenciación del producto, y la relación entre rivalidad y utilidad reclama de recursos humanos capaces de hacer la diferencia. En otra línea, la dirección para alcanzar la ventaja competitiva supone el conocimiento de la coyuntura en la cual se plantearán las acciones, mientras que la estrategia para la obtención

de utilidades supone desarrollar al máximo el potencial de los recursos físicos. Procesos que se expresan el siguiente cuadro.

### **Economía de ciclos**

	<i>Ventaja</i>	<i>Utilidad</i>
<i>Rivalidad</i>	<i>Diferenciación respecto a los productos</i>	<i>Recursos humanos A su formación y actualización</i>
<i>Estrategia</i>	<i>Coyuntura. Concurrencia y coincidencia de factores que genera la circunstancia de crecimiento y desarrollo</i>	<i>Recursos físicos (potencial) Proyectar más allá de lo que representa hoy el producto o insumos</i>

Fuente: Elaboración personal a partir de Porter, op. cit.

De esta manera, las rivalidades del mercado, al combinarse con la ventaja competitiva, posibilitan la creación de procesos de diferenciación de los productos con lo cual posibilitan el siguiente paso donde la estrategia del mercado junto a esta ventaja abre espacio a la coyuntura que posibilita el crecimiento y desarrollo de la empresa a partir de reforzar sus fortalezas internas y ampliar sus oportunidades externas. Sin embargo, una economía cíclica es, a la vez que oportunidad, riesgo y amenaza, por lo que la fortaleza principal para mantener un nivel adecuado de utilidades supone de una adecuada selección y manejo de los recursos humanos con formación adecuada, polivalencia y actualización para aprovechar el marco de oportunidades externas con fundamento en el aprovechamiento de los recursos físicos y monetarios al desplegar su potencial y proyectarlos hacia el futuro en cuanto a posibilidades.

Continuando el proceso se cruzan las variables para obtener como resultado la nueva matriz para determinar el periodo de inversión que se deriva de la relación entre las variables coyuntura y recursos humanos en relación con diferenciación y recursos físicos. Entre ellos es posible la combinación de las variables coyuntura y diferenciación del producto del que se desprende el monto de la inversión en investigación y desarrollo. A su vez, del vínculo de coyuntura respecto a recursos físicos se desprende la inversión en sustitutos primarios. En la otra línea, los recursos humanos al vincularse a la diferenciación del producto posibilitan la inversión en el desarrollo de los recursos humanos y de los perfiles de desempeño, y la relación entre los recursos humanos y los físicos deriva en la inversión para la renovación tecnológica y actualización del personal idóneo para su manejo, como se expresa en el cuadro a continuación:

### Periodo de inversión

	Diferenciación	Recursos físicos
Coyuntura	Inversión en I. y D.	Inversión en Sustitutos Primarios (S.P.)
Recursos humanos	Inversión en R. H.	Inversión en Renovación Tecnológica y de personal (R. T. P.)

Fuente: elaboración personal a partir de M. Porter.

Establecidas las orientaciones de la inversión de acuerdo con destino del gasto se cruzan de nuevo las variables anteriores para conocer la vigencia y renovación tanto de los recursos humanos y tecnológicos, así como las orientaciones de la inversión en investigación y desarrollo y de los recursos primarios, de donde se derivan la relación entre la inversión en investigación y desarrollo al vincularse con la inversión en recursos humanos del que se desprende la vigencia de la capacitación del personal. A su vez, la investigación y desarrollo con la inversión en sustitutos primarios nos deriva al periodo de vida del producto. En cuanto al otro cruce de variables de la inversión en renovación tecnológica y de personal respecto a la inversión en recursos humanos, nos ofrece el periodo de la vigencia de la tecnología y de la contratación. Mientras que de la inversión en renovación tecnológica respecto a la inversión en recursos humanos, se desprende la vigencia de la tecnología y de la contratación. Por otra parte, la inversión en sustitutos primarios y la renovación tecnológica que nos muestra la preferencia de la generación en el mercado, como se ilustra en el siguiente cuadro:

### Vigencia y renovación

	Inversión en Recursos Humanos	Inversión en sustitutos primarios
Inversión en Investigación y desarrollo	Vigencia de la capacitación	Vida del producto
Inversión en Renovación Tecnológica y de personal	Vigencia de la tecnología y de la contratación	Preferencia de la generación en el mercado

Fuente: Elaboración personal, basado en M- Porter..

Los tres cuadros anteriores ofrecen la respuesta a tres interrogantes básicas para la empresa, como son la naturaleza y características que aporta la existencia de ciclos en la economía, las condiciones

que favorecen la inversión en sectores clave y a partir de lo anterior determinar la vigencia y renovación de la inversión en sus diferentes campos. Sin embargo, hay que reconocer que estamos frente a una temática de la cual surgen constantemente nuevos problemas y planteamientos, por lo que se hace indispensable introducir en esta cadena de valor las relaciones el ámbito de la ecología. En este sentido, las variables que consideramos primarias por ser gestoras de múltiples procesos están presentes.

### **Ecología**

	Organización	Energía
Estrategia	Dirección Protección al ambiente	Enlace entre procesos Uso de energías alternas
Tecnología	Potenciar la Producción sin desequilibrio ambiental	Ejecución. Desplazamiento de la obsolescencia

Fuente: Elaboración personal.

De esta manera, la organización y estrategia reclaman de respuestas directivas en materia de protección al ambiente. El vínculo entre estrategia y energía demandan de enlazar procesos con miras a introducir energías alternas que desplacen a las contaminantes. La relación entre tecnología y organización tiene como finalidad potenciar la producción, y la relación entre tecnología y energía busca desplazar las propuestas obsoletas.

### ***Marco de condiciones de operación de la empresa***

El marco de condiciones de operación de la empresa debe verse como factores de posibilidad y límite a la inversión en los negocios. Bajo esta idea, la reconstrucción del escenario de actuación de la empresa supone el reconocimiento de las condiciones estructurales sobre los que históricamente ha operado la economía mexicana y las situaciones que en el presente actúan sobre el entorno y que son de muy diversa naturaleza.

En el plano estructural que define a las condiciones históricas que han conformado la Economía de México, se recuperan las cuatro categorías que, de acuerdo con el Dr. Enrique Padilla y Aragón, plantea hace algunas décadas y que consideró que se mantienen en el presente, como son su carácter Dependiente del exterior, en particular de Estados Unidos. Fluctuante de acuerdo con los ciclos económicos de la economía norteamericana, lo cual nos hace muy vulnerables a sus

variaciones. Desequilibrada en cuanto a sus regiones, lo que impide un desarrollo armónico de ellas y concentradora del ingreso en pocas manos, lo que impide tanto el desarrollo del mercado interno, como el acceso de grandes sectores al bienestar,<sup>75</sup> imposibilitando el desarrollo, pese al relativo crecimiento del país.

En el plano de la particularidad de las empresas, nos enfrentamos en el presente a severas condiciones, para lo cual se han recuperado algunas de las demandas más comunes de los sectores empresarial y sindical al régimen de López Obrador, por lo que las tendencias observables muestran condiciones extremas producidas por una pandemia mundial, lo que supone un entorno de gran incertidumbre y creciente complejidad, donde se dan cita condiciones muy diversas, que van de la economía al marco de relaciones laborales, a factores de carácter jurídico institucional, a las que se suman las condiciones impuestas por la emergencia sanitaria, hasta las circunstancias de carácter político, en medio de la carencia de políticas públicas que favorezcan el crecimiento y promuevan el desarrollo de la empresa.

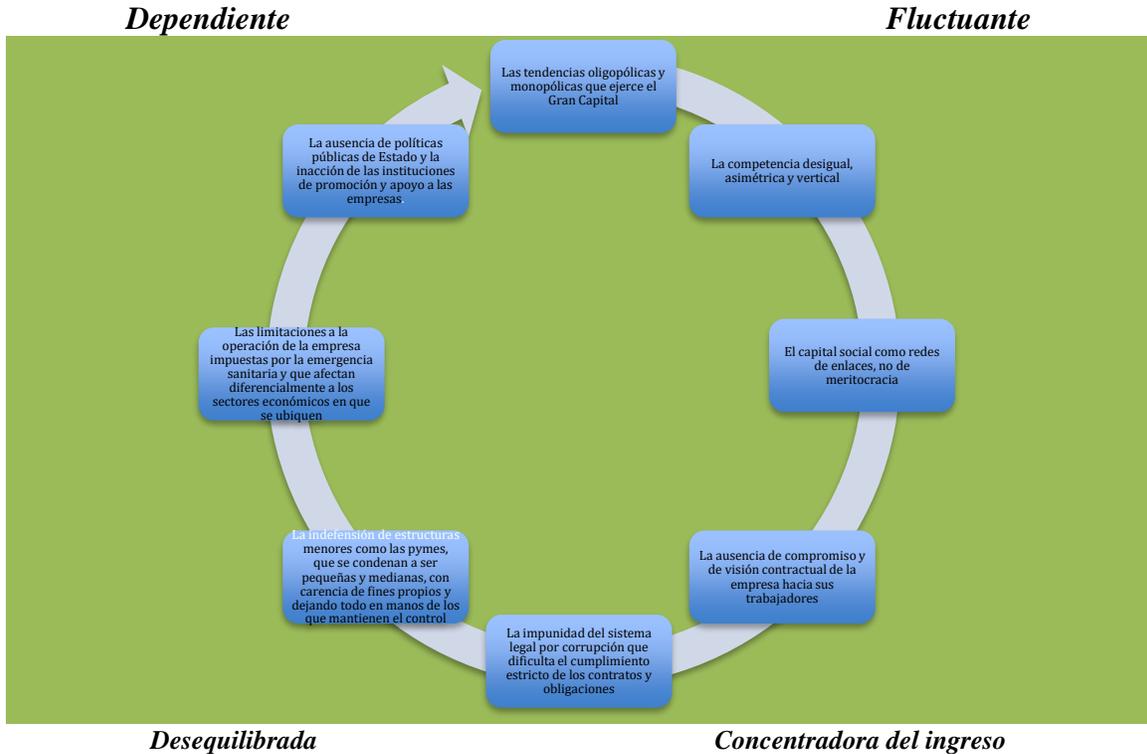
En este sentido, ofrecemos a continuación los factores que a nuestro juicio actúan como inhibidores de los procesos de crecimiento y desarrollo de las empresas, donde habrá que reconocer el ámbito de las dimensiones de la empresa, su carácter público o privado y las particularidades que pueda tener de acuerdo con el sector en que se desenvuelva, por lo que nos permitimos desarrollarla en forma de un ciclo que debe buscar romperse para evitar la afectación de las empresas.

---

<sup>75</sup> Padilla y Aragón, Enrique, *México, desarrollo con pobreza*, 1970, Siglo XXI, México.

## Ciclo de condiciones de operación de las empresas

### Ambiente externo



Fuente: Elaboración personal a partir de Enrique Padilla y Aragón y demandas de los sectores empresarial y sindical.

Pasemos ahora a detallar las demandas planteadas:

1. Las tendencias oligopólicas y monopólicas que ejerce el Gran Capital. Esta condición se ha acentuado en las últimas décadas, tanto por la inversión extranjera directa en los sectores más dinámicos y de mayor utilidad, así como el control que se ejerce a través de mecanismos reguladores de nuestro comercio exterior, en particular lo que fue en la década de los noventa el TLC y lo que representa el actual T-MEC.
2. La competencia desigual, asimétrica y vertical. Un análisis somero de las 500 empresas más grandes de México de la revista *Expansión* nos revela la imposibilidad de competencia dentro del mismo sector económico entre empresas corporativas y sus competidores nacionales, los cuales no pueden acceder al mercado en condiciones de competir en calidad

y precio ante el consumidor. Por lo que muchas empresas terminan siendo absorbidas por los grandes consorcios.<sup>76</sup>

3. El capital social como redes de enlaces, no de meritocracia. El capital social define la red de relaciones y vínculos institucionales de un sujeto, lo que le permite su ubicación tanto en el mercado de trabajo, como en el ámbito de desarrollo de sus expectativas, lo que significa que el ámbito de las oportunidades de un sujeto está dado por esta condición y no por razones de mérito y desarrollo personal.
4. La ausencia de compromiso y de visión contractual de la empresa hacia sus trabajadores. Si algo demostró la pandemia es que fue la gran oportunidad de muchas empresas para deshacerse de múltiples compromisos laborales adquiridos, lo que sin duda ha representado el despido de cerca de doce millones de trabajadores que quedaron sin ningún apoyo gubernamental, ni de seguridad social, responsabilidad que se comparte con las autoridades laborales.
5. La impunidad del sistema legal por corrupción que dificulta el cumplimiento estricto de los contratos y obligaciones. El incumplimiento de contratos adquiridos por la anterior administración, como en el caso del aeropuerto de Texcoco, marcó el inicio de la ruptura de obligaciones respecto a empresas, lo cual hasta el momento no se ha evaluado debidamente en costo y consecuencias. Al mismo tiempo, el despido masivo de burócratas y las constantes revisiones en torno al pasado, mientras que la mayoría de los contratos se dan por asignación y sin concurso previo. Al tiempo que en el Poder Judicial se mantiene el mismo esquema de corruptelas, lo que cierra el paso a toda demanda legítima.
6. La indefensión de estructuras menores como las pymes. A las que se condenan a ser pequeñas y medianas, con carencia de fines propios y dejando todo en manos de los que mantienen el control, que son las grandes corporaciones.
7. Las limitaciones a la operación de la empresa impuestas por la emergencia sanitaria. Las cuales afectan diferencialmente a los sectores económicos en que se ubiquen. De esta manera, sectores como el de alimentos pudieron mantenerse activos, aunque con menos demanda por razones del desempleo creciente, mientras que sectores industriales y de servicios fueron obligados al paro por meses, lo que se tradujo en quiebras masivas.

---

<sup>76</sup> Crespo, Carlos y Alvarado, Ricardo, David y Goliat o la integridad contra la corrupción en *Expansión*, junio 2021, # 1280, México. 137 – 139.

8. La ausencia de políticas públicas de Estado y la inacción de las instituciones de promoción y apoyo a las empresas. Uno de los problemas más fuertes que se ha vivido en este periodo al que nos referimos fue la inacción y el escaso apoyo del gobierno a todos los sectores productivos y el bajo monto de recursos económicos que se destinaron para enfrentarlo, lo cual traerá sin dudas graves consecuencias que ya se reflejan en un retroceso calculado en un decremento de -9% del PIB y que tardará años en remontarse a los niveles del 2018.

A partir de lo anterior, pasemos a las condiciones por las que atraviesa lo que hemos denominado la empresa en transición en el siglo XXI, que debe remontar en este periodo la tercera década bajo condiciones de una profunda reestructuración.

### ***La empresa en transición***

Un análisis desde un enfoque de orden lógico y sistemático acerca de variables que se encuentran altamente asociadas a la empresa contemporánea en una época en transición nos muestra que la empresa en el siglo XXI está sufriendo una de las más grandes transformaciones desde la Primera Revolución Industrial:

- La primera transformación está presidida por una revolución científico-técnica que ha modificado en menos de medio siglo todas las formas de conocimiento humano.
- A su vez, los procesos de trabajo han creado nuevas propuestas de ejercicio técnico profesional, lo cual ha desplazado al empleo convencional.
- No de menor importancia son los focos de los nuevos movimientos sociales que ya no giran en derredor de planteamientos de clase, sino en torno de reivindicaciones de toda naturaleza, como la ecología, religión, la paz del mundo, los derechos humanos, la solidaridad con grupos sociales, minorías y géneros que hoy constituyen las preocupaciones de nuestro tiempo.
- La empresa se transforma en corporación y trasciende fronteras y aproxima productos y servicios a una masa de consumidores cada vez más variados, alejados y diversos, mientras que las empresas pequeñas y medianas no encuentran modelo de referencia en que apoyarse.

Lo que aquí se formula es un tipo ideal de empresa, considerada en una relación de procesos que incluyen variables significativas en su desarrollo. Como todo tipo ideal, no existe en la realidad, pero se constituye en pilares sólidos para la visualización de procesos generales, a los cuales la experiencia empírica debe de asignarles la particularidad, que significa darle contenido real a una serie de procesos generales que se dan en la realidad.<sup>77</sup>

### ***Capacidad directiva y funciones transversales de la gestión empresarial***

Comencemos con las funciones transversales de la gestión empresarial, que comprende siete funciones que corresponden a la fase operativa y funcional, que son indispensables considerar y que contribuyen a sustentar las bases de planeación para proyectar a futuro, decidir los cursos seleccionados de acción e impulsar a la dirección bajo los lineamientos de un Consejo de Administración. De esta manera, la capacidad directiva de la empresa parte de la planeación como elemento y factor orientador que nos lleva a la toma de decisiones y a partir de sus consecuencias la dirección supone el factor esencial de la responsabilidad, que consiste en asumir las consecuencias de nuestras opciones.

Bajo esta idea, las funciones transversales van dirigidas a mantenerse en la legalidad, enlazar coordinadamente las acciones, anticipar situaciones a partir de funciones transversales para el conocimiento del ambiente en el que nos desenvolvemos; al diseño de la logística como capacidad de movilización de recursos; a mantener finanzas sanas mediante el control contable de sus operaciones; a preservar la empresa de riesgos mediante la anticipación y a evaluar los procesos que se desarrollen, de tal forma que puedan introducirse, en su caso, correcciones al proceso. Establecidas las directrices, pasemos ahora al detalle de las funciones transversales:

Marco legal. El marco legal es límite y posibilidad, pues, por un lado, determina la normativa, establece los procedimientos válidos y genera confianza en la gestión; por otra parte, como límite establece los alcances, orienta la formulación de políticas y sanciona las conductas o procedimientos que se apartan de la normativa y la regulación.

- Sistema de comunicaciones. Esta corresponde a una red sistémica de enlaces que posibilitan compartir información o impiden la fuga de esta hacia sectores internos o

---

<sup>77</sup> Weber, Max, *Ensayos sobre metodología sociológica*, 1973, Arrortortu, Buenos Aires, pp. 19–101.

externos. Al tiempo, es la plataforma que posibilita la comunicación de las decisiones en el nivel de competencia que corresponde a cada uno de los sujetos.

- Sistema de inteligencia. Toda organización, como planteaba Sun Tzu al hablar que un ejército sin espías es como un gigante sin ojos, por lo que la empresa reclama de información del ambiente interno y externo que la rodea, como posibilidad de dar fundamento a sus decisiones y operar con anticipación a los acontecimientos.
- Sistema logístico. La logística es un instrumento indispensable que como proceso apunta desde la disponibilidad del bien o servicio, pasando por el proceso que va de que la distribución logre llegar en tiempo, forma, lugar, oportunidad y suficiencia a los destinatarios, tanto internos como externos.
- Sistema contable. El sistema contable garantiza la cuantificación del deber y el haber de la empresa, sus proyectos de ahorro e inversión, la estimación de sus ventas, su eficiencia en la cobranza, su conocimiento en materia de adquisiciones y las utilidades y crecimiento de la empresa.
- Sistema de Seguridad. La seguridad la concebimos no como tranquilidad o sin problemas, sino como la capacidad de anticipar, enfrentar y resolver problemas.
- Auditoría y evaluación. Es nuestro referente indispensable para conocer nuestras debilidades internas y valorar los resultados de acuerdo con nuestras expectativas, al tiempo que en lo posible aplicar elementos correctivos al proceso; por ello, la evaluación no es al final si no durante todo el proceso.

A partir de lo anterior, ilustraremos el proceso en su conjunto con el siguiente modelo:

## Capacidad directiva y funciones transversales de la gestión empresarial



Fuente: Elaboración propia.

Al abordar las funciones transversales directivas colocamos en primer término su adhesión al marco jurídico vigente. Esta posición de primacía no es casual, puesto que aquellos que piensan proyectar en el tiempo su empresa deben ajustarse a la legislación vigente o corren riesgos inminentes sobre su inversión. Ciertamente que no podemos negar que en la legislación pueden operar factores tales como omisiones significativas que impiden la introducción de nuevas empresas, obsolescencias producto de un sistema legislativo caduco que no admite, ni reconoce, los nuevos tiempos. En ambos sentidos, corresponde al Estado actualizar su legislación, pues de otra forma omite su papel como gestor e impulsor del desarrollo y, a su vez, corresponde al inversionista conocer este panorama antes de arriesgar la inversión. En pocas palabras, el marco jurídico de la empresa tiene que abordarse tanto en el plano de su actuación legal como con referencia a las actividades ilegales que hunden en la clandestinidad o dentro del crimen organizado. En otro sentido, la formalidad o informalidad de la empresa dependen de su carácter legal o fáctico, como exponemos en el cuadro correspondiente al marco legal y jurídico de la empresa.

## Marco legal y jurídico de la empresa Tipología empresarial

	LEGAL	ILEGAL
FORMAL	<b>EMPRESA CONSOLIDADA</b> Investigación y desarrollo sobre nuevos productos y servicios	<b>CLANDESTINA</b> Se agota en lo inmediato, pues sigue el ciclo de la vida del producto
INFORMAL	<b>FÁCTICA</b> Opera en condiciones de emergencia y de manera global	<b>CRIMEN ORGANIZADO</b> <b>-COSTO DE PRODUCCIÓN + PRECIO + ADICCIÓN Y PROHIBICIÓN + CORRUPCIÓN = MÁXIMA UTILIDAD.</b> <b>VIDA LIMITADA</b>

Fuente: Elaboración personal.

### *Planeación y FODA*

En el centro de nuestras preocupaciones se encuentra el proceso de planeación, que es el punto de partida de la **FODA** (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas); corresponde a la exigencia de ubicar una posición que permita establecer las condiciones de la empresa a partir de las cuales se asumen decisiones para generar y dar sentido a los cambios.

Externas	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Internas		
DEBILIDAD	CATÁSTROFE CRISIS RENOVACIÓN	SIGNIFICADO REORIENTACIÓN ACCIONES
FORTALEZA	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONALIDAD CAÍDA	IMPULSO DE PROCESOS DESARROLLO EVALUACIÓN

Fuente: Elaboración personal.

Reconocemos que las amenazas y oportunidades son externas, mientras que las debilidades y fortalezas son internas. De esta manera, el vínculo entre amenazas y debilidades puede asumir tres

significados: catástrofe, si el proceso queda interrumpido de manera definitiva. Crisis, como un periodo temporal y donde si se aprovechan sus condiciones puede ser la fuente más importante para la renovación. El vínculo entre las amenazas externas frente a las fortalezas internas nos conduce al plano de la institucionalidad, cuya capacidad de maniobra puede ser de fortalecimiento o, en caso contrario a la caída. En cuanto a la relación entre oportunidades externas y debilidades internas, se genera la reorientación de las acciones, lo que significa que adquieren un nuevo significado para los actores que la ejecutan o utilizan. Finalmente, entre oportunidades y fortalezas reconocemos el plano de la evaluación con posibilidad de acciones correctivas sobre y para el impulso de nuevos procesos.

### ***Idea de la empresa***

Establecidas la capacidad directiva y las funciones transversales de la gestión, encontramos los factores que identifican la idea de empresa:

- Iniciativa que supone poner en acción la voluntad y sumar al principio para después multiplicar esfuerzos en torno a lo que se desea alcanzar.
- Orientación necesaria para la correcta elección de medios de acuerdo con los fines.
- Sentido. Continuidad en el esfuerzo sin perder el rumbo.
- Reconocimiento de los riesgos internos y amenazas externas.
- Racionalidad como anticipación y previsión.
- Ahorro de recursos, lo que no significa avaricia, sino aprovechamiento óptimo de los mismos.
- Emprendimiento. Como iniciativa que logra continuidad de mando y de propósito.

### ***Ambiente en que se desenvuelve la empresa***

En torno a estas premisas establecemos las líneas del ambiente en que se desenvuelve la empresa. Bajo estos planteamientos, en la línea de producción que se establece entre los trabajadores y el productor del bien o servicio se establecen las bases de desarrollo que involucra desde los perfiles de desempeño, las exigencias de capacitación y la evaluación del trabajo por resultados, como labores centrales. En el vínculo tecnología y mercado se establece la línea de innovación que

representa no solo al tipo de producto creándole un nuevo ciclo de vida, sino es también renovación e incluso recuperación de experiencias válidas re- significándolas. No de menor importancia es el vínculo entre mercado y trabajador, pues en este punto se establece la demanda, cuya respuesta empresarial la constituye la capacidad de administración operativa que tendrá que responder a las exigencias de una demanda que desea ser satisfecha.

Finalmente, el vínculo entre productor y tecnología establece la capacidad directiva que aporta no solo la decisión, sino la inversión y los recursos en un sentido amplio, por lo que corresponde a la Gestión directiva. En el centro del cruce entre las variables están los procesos de trabajo que corresponden al corazón de la empresa, donde cada línea debe concurrir y coincidir para el logro de los objetivos y metas. En este sentido, la empresa es para la sociedad contemporánea independientemente de su modo de producción el ámbito en el que se desempeña la satisfacción de las necesidades de la sociedad.

### **Líneas del ambiente en el que se desenvuelve la empresa**



#### **0.- LÍNEA DE PROCESOS DE TRABAJO**

Fuente: Elaboración personal.

### *Alternativas frente a la resistencia al cambio*

Constantemente estamos hablando de cambio, pero pocas veces enfrentamos la idea de su resistencia. En el ámbito de la empresa no es la excepción pues está presente en el mercado y en las competencias de las personas, así como en la naturaleza de los recursos entendidos como capacidades que operan como medios de posibilidad, así como de las presiones que impulsan el cambio, pero que encuentran a su paso resistencias de todos aquellos para quienes el cambio constituye un factor de pérdida o desplazamiento.

#### **Resistencia al cambio**

	Mercado (Mercancías y servicios)	Competencias (personal)
Capacidades (Recursos)	Desplazamiento del producto o servicio del mercado	Reclamo de nuevas habilidades, tecnologías y recursos
Innovación (Resignificación y emergencia)	Emergencia de materias primas, diseños y propuestas	Reclamo de desplazamientos en los recursos humanos y necesidades

Fuente: Elaboración personal.

En un primer sentido del encuentro entre las necesidades del mercado y las capacidades para satisfacerlas derivamos el desplazamiento de productos y servicios en el mercado. A su vez, en el vínculo entre competencias e innovación encontramos el reclamo de desplazamiento de los recursos humanos y de las necesidades por la emergencia de otras. Frente a las competencias y capacidades, el reclamo de nuevas habilidades, tecnologías y recursos. Y ante las exigencias y necesidades del mercado se requiere la innovación, junto a la emergencia de materias primas, diseños y propuestas.

### *La proyección de la empresa hacia el futuro*

Las proyecciones hacia el futuro suponen tener claras la misión y visión de la empresa para reconocer los fines y medios disponibles para ella, término que en lengua española adquiere todo su significado en la frase del Dr. Pedro Laín Entralgo cuando dice: «el designio se convierte en empresa cuando un grupo de hombres en posesión de los medios necesarios, comienzan a trabajar

para conseguir un propósito...»<sup>78</sup> En este sentido, el designio es una voluntad de hacer, que se enfrenta a una realidad contraria a lo que existe en su presente, para lo cual desea remontar lo que hoy es vigente para hacer que el futuro sea distinto de lo actual. Por tanto, el designio no es destino inexorable, es reto y es deseo acompañados de acción.

Para enfrentar el futuro, debemos tener claro lo que W. F. Hegel sustentaba en torno a la dialéctica en el sentido de que niega, conserva y supera. De esta manera, lo que negamos es aquello que requiere ser cambiado, mientras que lo que se busca conservar no es lo que a nuestra voluntad y capricho deseamos, sino aquello que por ser estructural debe ser considerado como un factor de soporte a las acciones de cambio. A su vez, superar no es considerar que la realidad opera para darnos gusto, sino que como resultado de la confrontación y lucha de factores deriva como producto.

En este sentido, nuestra primera aproximación al cambio opera a partir de dos grandes contradicciones; la primera, entre el Capital Humano y la tecnología y, la segunda, entre los factores de soporte del proceso donde el primero comprende la información, los sistemas de cómputo y la capacidad de procesamiento, teniendo al otro soporte como la contradicción entre los procesos de trabajo y financiamiento. De estas dos contradicciones entre el Capital Humano y el soporte de información derivamos el empleo. De las contradicciones derivadas entre el soporte de procesos de trabajo y financiamiento el ejercicio de las finanzas. A su vez, entre el Capital Humano y el soporte de procesos de trabajo tenemos la productividad y finalmente entre la tecnología y el soporte de información encontramos su estrecha relación del nivel de desarrollo de la investigación y desarrollo de productos o servicios.

#### **Crisis y reestructuración**

	CAPITAL HUMANO	TECNOLOGÍA
SOPORTE I Información, cómputo y procesamiento	EMPLEO	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO
SOPORTE II Procesos de trabajo y financiamiento	PRODUCTIVIDAD	FINANZAS

Fuente: Elaboración personal.

<sup>78</sup> Laín Entralgo, Pedro, *La empresa de envejecer*, 2001, Galaxia de Gutenberg, Barcelona, pp. 11–14.

Las variables resultantes nos permiten establecer los nuevos ejes de la nueva matriz donde se vinculan el empleo y las finanzas frente a la productividad y la investigación y desarrollo de lo que se deriva al ambiente interno y externo de la empresa, donde el ámbito interno responde al vínculo entre productividad y empleo, de donde se desprende la flexibilidad laboral. En cuanto al vínculo investigación y desarrollo y finanzas, obtenemos la vida del producto del que podemos asegurar hoy día es breve y por tanto sujeto a desplazamientos, por lo que esta condición se reflejará necesariamente en la composición y orientación interna de la empresa. En lo que corresponde al ámbito externo, tenemos el vínculo entre productividad y finanzas, que reclama del crédito externo como medio impulsor de nuevos proyectos y, por otra parte, la investigación y desarrollo y el empleo son factores de impulso del mercado, el primero como agente de innovación y el segundo como fuente de ingreso.

### **Ambiente interno y externo de la empresa**

	PRODUCTIVIDAD	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO
EMPLEO	FLEXIBILIDAD LABORAL Interno	Externo  MERCADO ORIENTADA HACIA EL MERCADO
FINANZAS	CRÉDITO Externo	VIDA DEL PRODUCTO BREVEDAD Y DESPLAZAMIENTO  Interno

Fuente: Elaboración personal.

En cuanto al reconocimiento de los procesos de amenaza y riesgo, los derivamos de la flexibilidad laboral y vida del producto entre el crédito y el mercado. De esta manera, derivamos del vínculo entre flexibilidad laboral y crédito la preparación que debe tener la empresa para satisfacer la demanda tanto en condiciones de expansión como de disminución. En cuanto a la vida del producto vinculada al mercado, encontramos las condiciones que favorecen o deprimen la oferta. Por otra parte, la flexibilidad laboral ante el mercado deriva al proceso de competencia entre productores, y entre la vida del producto y el crédito son factores que impulsan hacia la calidad entendida en sus diferentes sentidos, como satisfacción del cliente, comparación entre productos de la misma

especie y como innovación de procesos, a diferencia de cómo se entendía hace varias décadas que la duración se hacía sinónimo de calidad.

### Procesos de amenaza y riesgo

	FLEXIBILIDAD LABORAL	VIDA DEL PRODUCTO
CRÉDITO	DEMANDA	CALIDAD SATISFACCIÓN DEL CLIENTE COMPARACIÓN ENTRE PRODUCTOS INNOVACIÓN DE PROCESOS
MERCADO	COMPETENCIA	OFERTA

Fuente: Elaboración personal.

Las variables competencia y calidad y oferta y demanda constituyen la clave para establecer el binomio fortaleza y oportunidad, punto ideal desde los cuales es posible impulsar nuevos proyectos que posibiliten el desenvolvimiento de la empresa. Consideremos el vínculo competencia y demanda como un factor de posicionamiento del producto o servicio en el mercado, dependiendo de la calidad de este en función de la oferta para que distingamos nuestro producto del resto al establecer su identidad ante el consumidor, y en función de lo anterior establezcamos su cadena de distribución que dependerá del diseño de su logística. A partir de la competencia vinculada a la oferta, ofrezcamos el costo más razonable que posibilite competir y de la calidad del producto y su demanda para que establezcamos el precio al consumidor final. Bajo estas condiciones, podemos afirmar que estamos en condiciones óptimas para el cumplimiento de nuestras metas y objetivos que siempre serán renovables en el tiempo.

### Fortaleza y oportunidad

	COMPETENCIA	CALIDAD
DEMANDA	POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO O SERVICIO	PRECIO AL CONSUMIDOR
OFERTA	COSTO	IDENTIDAD Y DISTRIBUCIÓN

Fuente: Elaboración personal.

El surgimiento de la moderna corporación se produce mediante la interacción y el encuentro de al menos cuatro relaciones básicas: la primera entre el posicionamiento en el mercado y el costo de producción para derivar el monto de inversión. De la capacidad de distribución y el precio con el consumidor final derivamos la utilidad, que debe guardar relación con las expectativas de inversión. El posicionamiento en el mercado y el precio al consumidor final es impulsado por la mercadotecnia, mientras que la distribución del producto vinculado a su costo de producción nos permite ubicar el liderazgo que puede ser de costo o inversión

### **Corporación**

	POSICIONAMIENTO	DISTRIBUCIÓN
COSTO	INVERSIÓN	LIDERAZGO - COSTO + DISTRIBUCIÓN
PRECIO	MERCADOTECNIA	UTILIDAD

Fuente: Elaboración personal

Arribamos ahora al punto culminante que corresponde a la proyección de la empresa hacia el futuro que corresponde al plano de mayor incertidumbre, pues sobre este punto inciden múltiples factores, no todos previsible, por lo que la idea de proyección incide solo sobre las variables básicas que deben de ser tomadas en cuenta en este proceso que va de un presente a un futuro y donde es factible que busquemos plantear desde un enfoque de planeación de presente a futuro o de una visión prospectiva que busque aproximar el futuro hacia el presente.

Por tanto, la relación entre inversión y mercadotecnia ha de impulsar la innovación, mientras que la utilidad y el liderazgo posibilitan la evaluación a partir de la valoración de resultados. A su vez, la inversión ligada al liderazgo se constituye en factores que están relacionados con la ventaja competitiva de la que nos habla M. Porter y la utilidad en su relación con la mercadotecnia están altamente asociadas a la estrategia competitiva de la empresa.

### Proyección al futuro

	INVERSIÓN	UTILIDAD
MERCADOTECNIA	INNOVACIÓN	ESTRATEGIA COMPETITIVA
LIDERAZGO	VENTAJA COMPETITIVA	EVALUACIÓN VALORACIÓN DE RESULTADOS

Fuente: Elaboración personal.

Hemos recorrido el trayecto de la empresa; en este sentido, no hemos utilizado la clásica distinción que se hace por tamaño de la empresa, pues seguir hablando de pequeñas, medianas y grandes equivale a considerar un sistema económico sin posibilidades de crecimiento para ninguna de ellas, pues la transición por tamaño se hace en todas direcciones; empresas grandes que se vuelven pequeñas para efficientarse. Empresas pequeñas y medianas que crecen bajo el impulso de oportunidad. Reconozcamos que la empresa no está condenada al éxito o al fracaso de antemano, pues estas resultantes son producto de sus condiciones y de su capacidad directiva. Abramos pues una línea que le diga lo mismo al emprendedor que al gran inversionista que, aunque nadie tiene un futuro garantizado, el esfuerzo, el ánimo y la tenacidad siguen siendo factor de logro y de existencia.

Cerremos por ahora este tema inagotable de la empresa siguiendo las palabras de Peter Drucker cuando en el año 2001 afirmó: «¿qué decir de las futuras tendencias y sucesos de los cuales ni siquiera nos damos cuenta todavía? Si hay algo que pueda pronosticar con fiabilidad, es que el futuro se presentará de maneras inesperadas». <sup>79</sup> ¡Vaya si ha sido así! Él vislumbraba un mundo bajo una nueva revolución científico-técnica que estaría precedida por la información, la informática, las telecomunicaciones y por supuesto nuevas formas de pensamiento. Este momento ha llegado, pero lo inesperado está en derredor de que hoy no podemos pensar en economía disociados de la salud pública ante las pandemias virales que han alterado por completo nuestra cotidianeidad y han introducido los nuevos procesos de trabajo y educación a distancia; tampoco podemos ignorar los problemas del vínculo entre economía y ecología frente a la catástrofe que

---

<sup>79</sup> Drucker, Peter, *La gerencia en la sociedad futura*, 2002, Norma, Bogotá, p. 284.

traería un crecimiento desordenado con la explotación irracional de los recursos naturales. Por otra parte, no podemos ser indiferentes frente a las tendencias hacia la polarización del ingreso en pocas manos frente al resto del mundo condenado a la infra subsistencia y, por qué no decirlo, a la exigencia de definir una responsabilidad social para la empresa. Estamos ya frente a esos acontecimientos inesperados y preparémonos para recibir lo que el porvenir nos construya, que a fin de cuentas tendrá mucho que ver con lo que hayamos concretado.

## CAPÍTULO XV

### ENFOQUES SOBRE EL CAPITAL HUMANO

#### *El problema*

Para Sun Tzu, la mejor batalla y guerra es la que nunca se produjo, y correspondió a Kant en *La paz perpetua*<sup>80</sup> sustentar la idea de la mutua interdependencia o, en caso contrario, la posible destrucción de los contendientes cuando no reconoce cada uno la necesidad y complementariedad del otro, pues la derrota de uno no necesariamente significa el triunfo del presunto ganador. Bajo esta idea, la lucha de clases solo ha demostrado desde sus orígenes en el siglo XIX:

- Que las revoluciones por el socialismo solo produjeron dictaduras.
- Que la clase obrera no llegó al poder y que de las mismas entrañas el viejo sistema surgió una burocracia inamovible.
- Que los controles sobre la clase obrera y campesina impusieron a las clases subalternas condiciones de sacrificio mayores a las que el Capital les hubiera obligado.
- No de menor importancia, el Capital ha segmentado la estructura de clases que no encuentran en la actualidad la posibilidad de encontrar un proyecto común que las articule como un sujeto histórico capaz de desplazarlo.
- A su vez, el discurso ideológico y sus promesas se muestran hoy agotados, frente a una nueva problemática sobre la cual no incide, como la ecología, los derechos humanos, la problemática de género, la guerra y la extinción de la raza humana y la excesiva concentración de la riqueza, entre las más sobresalientes e impostergables tareas.

En estas circunstancias, la lucha reclama sustituirse por la cooperación y las propuestas están en invertir en el marco de las relaciones laborales la visión de demandante y sustituirlas por la visión de los que ofertan.

---

<sup>80</sup> Kant, Immanuel, *La paz perpetua*, 1996, Col. Sepan Cuantos, Porrúa, México.

En Oriente, y en particular en Japón, esa es la divisa que se ostenta, lo que supone también de un capital receptivo y negociador. No es posible entender que un trabajador japonés se colocara un símbolo de protesta y siguiera trabajando, pero sabía que su queja tendría que ser escuchada de inmediato por la administración. No es posible entender el inventar al revés mejorando el producto por otras vías, sin un estímulo constante a la innovación. No fue posible siquiera imaginar la superación de la línea de producción taylorista, sin el toyotismo que creó *in situ* las nuevas formas de integración del producto.<sup>81</sup>

Al mismo tiempo que los procesos de investigación y desarrollo en Estados Unidos impactaron sus procesos productivos, liquidaron los viejos esquemas de trabajo, las plantas automotrices se desplazaron a países con una mano de obra calificada y donde a costos menores y con aceptación de tecnologías de punta hicieron una nueva Revolución Industrial introduciendo la robótica y la burótica con el consiguiente desplazamiento de los viejos trabajadores.

Pero al tiempo en que la innovación surgía parecía que en medio de una nueva Revolución Industrial las viejas utopías seguían incubándose entre las clases subalternas. La simpleza de las ideologías que en forma mágica ofrecían resultados impulsó la era de los populismos en el mundo, que pretendían alcanzar el bienestar mediante movilizaciones de masas donde las organizaciones, al oponerse al Estado, abrían un camino de control sobre los movimientos sociales que negociaban para dar avance a sus posiciones. De esta forma, en medio de la Guerra Fría, en los países periféricos se comenzaban a producir severas transformaciones como la migración del campo a la ciudad y el crecimiento de una industria incipiente, pero que frente a un mercado en crecimiento avanzó.

En otra línea de ideas, T. Shultz en 1961 publicó un trabajo bajo el título de *Inversión en Capital Humano*, donde estableció las grandes diferencias entre el paradigma en su momento y el que predominaría en el futuro que, por cierto, hace tiempo llegó y que revolucionó la idea misma de los recursos humanos para pasar a ser Capital Humano y del cual hablaremos más adelante

Las dos líneas, tradicional y emergente, siguieron rutas del todo distintas y a más de medio siglo de distancia podemos apreciar que mientras la primera se refugió en el ámbito del sindicalismo donde aún sobrevive, bajo la vieja ideología y promesa del Estado del Bienestar que hoy está desmontado. Mientras la segunda evolucionó y se posesionó de los espacios abiertos con los cuales fue creciendo el nuevo aparato comercial e industrial desplazando las burocracias,

---

<sup>81</sup> Coriat, Benjamín, *El taller y el cronómetro*, 1982, Siglo XXI, México.

compactando funciones y tareas, introduciendo la competencia de habilidades, innovación y saberes para el desempeño.

De esta manera, el paradigma tradicional cayó en la trampa del clientelismo partidista, en la negociación de posiciones y por supuesto en la corrupción y venalidad que hoy se mira en Brasil con un Lula da Silva condenado por corrupción, un peronismo que no resiste la menor defensa, pues liquidó la promesa de desarrollo, un gobierno chileno de la transición que terminó en un necesario retorno a una ultraderecha y en el caso mexicano que emprende una tardía bajo un espectro populista que no augura ni en sus promesas ni en su posible continuidad la posibilidad de mantenerse salvo por medios autoritarios, semejante al caso venezolano.

En cuanto al paradigma que miraba al futuro, actuó de manera prospectiva, atrajo el porvenir a su presente y siguió el ritmo de la globalidad que fue construyéndose paralelamente a la revolución científico-técnica, al cambio en los procesos de trabajo, a los movimientos sociales no clasistas, a los movimientos bruscos del Capital y a la consolidación de las grandes corporaciones multinacionales, que reclamaban de una nueva figura del trabajador.

Este nuevo arquetipo tenía que reunir nuevos perfiles de ingreso, promoción, permanencia, ubicación y temporalidad. Desempeñarse bajo ciertos saberes y habilidades en un medio donde la tecnología, los patrones de energía, la organización y la estrategia eran objeto de cambio constante, donde el problema principal es caer en la entropía, pues esta adquiere de inmediato el rango de obsolescencia.

Bajo esas condiciones, una propuesta de esta naturaleza privilegió lo individual sobre lo colectivo, desdibujando el modelo sindical, abandonando las viejas ideologías, toda vez que su promesa de futuro de la sociedad no cristalizó; por supuesto, la huelga como instrumento de lucha carece en esa vorágine de sentido, pues paralizar la producción o el servicio significa abandonar la competencia en un mundo de cambios vertiginosos e imprevisibles. En cambio, este es el momento de la construcción de un sujeto activo que reconoce un mercado de trabajo donde él se constituye como una oferta frente a una demanda cambiante a la que hay que enfrentar con flexibilidad, adaptabilidad, orientación, percepción de cuando las propuestas laborales se han agotado y cuáles pueden emerger. En síntesis, no es el fin del mundo, pero sí de ese mundo que creíamos previsible, aparentemente seguro y que hoy ha desaparecido.<sup>82</sup>

---

<sup>82</sup> Handy, Charles, *El futuro del trabajo humano*, 1987, Ariel, Barcelona, pp. 241–265.

La construcción de este nuevo sujeto laboral reclama de una doble visión: por un lado, surge el factor del outsourcing, que convierte el trabajo vivo de antaño en virtual y genera una forma alternativa de empleo en fuentes tales como B&B, para mostrar un ejemplo de una empresa de carácter mundial que día a día proporciona el mayor número de habitaciones a su clientela y que no ha invertido para eso ni un dólar en su construcción o mantenimiento, pero es el enlace entre un ofertante y un demandante de hospedaje. Y lo mismo podríamos decir de Uber en cuanto a transporte y hoy entrega de mensajería o de alimentos, donde el propietario se constituye en el instrumento para satisfacer una demanda mediante las redes de enlace y conexión.

El segundo modelo es la propuesta de asesoría por proyecto que conjunta a profesionales de las ramas más distintas para ofertar una propuesta que tenga una demanda en el mercado. Esta no solo debe cumplir las condiciones de la licitación, sino la capacidad de ofrecer un plus que representa el punto para alcanzar una ventaja competitiva frente a otros proyectos y mediante esto obtener los contratos.

El tercer factor es adentrarse en las necesidades del mercado y encontrar vías de acceso al mercado ocupacional, lo que representa a nivel individual un reto, pues requiere del autoconocimiento de sí, de la seguridad para sí y de la información relevante, pertinente, oportuna y actualizada para competir unida al factor capital social que expresa la red de relaciones que rodean al sujeto y dentro de las cuales desarrolla la mayor frecuencia de sus interacciones y proyecta sus intereses. Finalmente, encontramos la evaluación curricular, la cual tiene como referentes los indicadores y criterios de las dictaminadoras. Además, en las cuatro esferas anteriores se están desarrollando las nuevas relaciones laborales para proyectar un nuevo tipo de empleo.<sup>83</sup>

### **Formación del Capital Humano para la coordinación de esfuerzos y desarrollo de capacidades**

En 1945, con el fin de la segunda guerra mundial, se da inicio a la era del Desarrollismo que impactará al mundo, pues supuso la implantación de las nuevas premisas sobre las cuales se reorientaría la economía mundial. De esta manera, los supuestos económicos estarían basados en tres ideas centrales:

---

<sup>83</sup> Minsky, Marvin et al., *Robótica, la última frontera de la alta tecnología*, 1987, Planeta, Barcelona, pp. 223–240.

1. El crecimiento del sector primario estaría acompañado del crecimiento del sector industrial, lo que significaba que la industria para crecer requeriría en correspondencia de una mayor demanda de materias primas.
2. El crecimiento del sector industrial demandaría de la creación de un mayor número de empleos.
3. El intercambio de mercancías y servicios crecería espectacularmente por el crecimiento de la demanda, resultado de la elevación del ingreso.

Cualquiera diría que todas estas tendencias concebidas linealmente eran obvias; sin embargo, para 1986 Peter Drucker, en un artículo que produjo un gran impacto, refutó estas tesis y mostró los cambios que ya habían impactado a la economía mundial creando con esto el fin del desarrollismo y, en consecuencia, del llamado Estado del Bienestar.

Estos nuevos principios no serían otros que tres contundentes afirmaciones de Drucker:<sup>84</sup>

- a) La economía de productos primarios se ha desconectado de la economía industrial.
- b) La economía industrial se ha desconectado del empleo.
- c) Más que el intercambio de mercancías y servicios, son los movimientos de capitales los que se han convertido en el motor de la economía mundial.

Estas nuevas premisas fueron en realidad el resultado no esperado, pues el análisis lineal siempre contempla un proceso que excluye lo emergente y hace a un lado los factores que originalmente no consideró en su planteamiento original. Comencemos entonces con lo que no se consideró. El factor más importante fue que, derivado de los procesos de investigación y desarrollo (I & D) que crearon los sustitutos sintéticos de las materias primas, de esta manera la ingeniería de alimentos, al igual que los productos industriales, reclamaron cada vez menos componentes tradicionales para su elaboración y esto significó una reestructuración de la demanda y una caída espectacular de los precios con el consiguiente abatimiento de las economías periféricas altamente dependientes de la vieja estructura industrial, por lo que se reclamó de menor uso de metales, de la disminución del

---

<sup>84</sup> Peter Drucker, «La economía mundial ha cambiado», en *Las fronteras de la administración*, 1986, Hermes, Buenos Aires. pp. 27–55.

consumo de combustibles y emergió también en paralelo la preocupación por la ecología y el desequilibrio ambiental que hacían inviable el viejo modelo industrial.

La segunda premisa que desacopló el crecimiento de la producción industrial del empleo estuvo marcada por dos factores: los cambios en los procesos de trabajo, de los cuales surgieron las premisas de productividad y competitividad de la mano de obra, cuya mejor expresión fueron los círculos de calidad y el toyotismo para la industria automotriz, lo que significó el desplazamiento de la mano de obra de los países industrializados hacia países en vías de desarrollo capaces de cumplir con las fórmulas corporativas que, como en el caso de Ford en su planta de motores de Chihuahua, al cual Harley Shaiken resumió de modo brillante en la frase de su directivo: la fórmula Ford consistía en *Dirección norteamericana* para asegurar el control. *Maquinaria europea* para garantizar la introducción al entonces Mercado Común Europeo, antecedente de la Unión Europea. *Tecnología japonesa* para proyectar sus productos en el lejano Oriente, bajo la premisa de inventar al revés, que ya había planteado Benjamín Coriat, y *trabajadores mexicanos*, que como todo obrero de los países periféricos no tendrían resistencia al cambio y se adaptarían a las condiciones de la flexibilidad laboral que los europeos y norteamericanos no aceptaron en su momento.<sup>85</sup>

Sin embargo, no fue esa la única fórmula que posibilitó la disminución del empleo, pues unida a la nueva cualificación del personal laboral se incorporó de manera creciente la tecnología y con ella la robótica y la burótica, que desplazó por miles a trabajadores de línea de producción y del aparato administrativo, con lo cual la educación se siguió de frente formando perfiles laborales para empleos que ya no existían, lo que trajo un nuevo desacoplamiento cuyos efectos fueron devastadores sobre el viejo modelo industrial.

La tercera desarticulación de la economía quedó incorporada a las dos anteriores, los movimientos de capitales se convirtieron en el motor económico y con ello la economía mundial gravita hasta hoy día sobre dos báculos: la economía especulativa que se promueve a través de las bolsas de valores y que genera crisis periódicas, que a la vez son compensadas por recuperaciones espectaculares, y por otra parte la economía especulativa colocada hoy sobre plataformas virtuales,

---

<sup>85</sup> Shaiken, Harley, Experienced Workers and High-Performance Work Organization: A Case Study of Two Automobile Plants, Industrial Relations. *Research Association, Proceedings of the Forty-Seventh Annual Meeting*, January 1995, 26 p.

que se maneja sin una brújula consciente, pues se compra o se vende y mueve el capital de acuerdo con propuestas programadas que hacen estimación de la relación costo- beneficio, al margen de toda preocupación de los efectos devastadores que pueda tener sobre la economía de personas, productos o países.

La implantación plena del modelo que Drucker previó ya es una realidad y no un pronóstico genial como lo fue hace tres décadas. Consideremos entonces que el valor de la mano de obra se ha modificado y que lo que llamábamos recursos humanos hoy se les designa como Capital Humano, siguiendo la visión que le marcó desde 1961 Theodore Shultz, quien en un notable artículo, «Investment in Human Capital», estableció las bases de lo que ya desplazó la vieja concepción de recursos humanos a la noción moderna de Capital Humano, que surgió antes de los pronósticos de Peter Drucker, pues los separan 25 años, con lo cual se muestra que los que siguieron la línea de recursos humanos jamás pensaron que el futuro sería radicalmente distinto del presente e incluso su némesis.

### **Tránsito de la selección a la elección de personal**

Hace 60 años, los países periféricos seguían manteniendo una composición de población concentrada en el medio rural. Su crecimiento demográfico era lento en virtud de que, dadas las condiciones sanitarias de la época, la mortalidad materno infantil y la esperanza de vida eran reducidas. El perfil de la industrialización y de un nuevo tipo de empleo se concentraban en los centros de desarrollo donde el poder político y económico presidían una sociedad con perfiles tradicionales. Por tanto, estaba limitado el acceso a la educación media y superior y el perfil que se consideraba para ser incorporado al trabajo no calificado reclamaba tan solo de la primaria.

Por esa razón, al entrar en la era de la industrialización nuestros países contemplaron cambios estructurales cuyo efecto no fue visible hasta el mediano plazo, derivado de una nueva política mundial impulsada por la Organización Mundial de la Salud (OMS) tendiente a la prevención de las enfermedades vía vacunación, lo que transformó la composición demográfica e impulsó a partir de esto el crecimiento sostenido de la población.

El segundo efecto fue impresionante, el fenómeno migratorio hacia las ciudades e incluso hacia Estados Unidos se generalizó y millones de personas llegaron a expandir ciudades, sin que existieran las condiciones de servicios e infraestructura para darles viabilidad. Por tanto, la idea de la ocupación se modificó, pues estábamos frente a una masa de origen campesino que saturó

rápidamente la servidumbre tradicional y ello obligó a una incorporación desigual, tanto hacia el comercio informal como para el caso de las nuevas generaciones, incorporarlas a empleos burocráticos que no reclamaban gran calificación y eran rutinarios.

La respuesta sistémica al crecimiento fue la selección como criterio de exclusión e integración. Esta comenzaría en el ámbito de la educación como primer factor de selectividad. Por ello, a partir de la década de los setenta se inicia la expansión galopante del sistema, como vía para ampliar, no para satisfacer la demanda, y esta tendencia seguiría en las diversas etapas posteriores, pues posibilitaría una selección donde la oportunidad de acceso no significaría la posibilidad de ascenso social, pues era en sí la forma de reproducir la nueva pirámide social, donde las oportunidades no necesariamente serían compensadas con otros ascensos posteriores.

Un hecho mostró que el crecimiento de la matrícula educativa no estaba acompañado de una mayor calidad educativa. Debido a que se improvisó al profesorado, no había experiencias satisfactorias para ofrecer calidad y rigor en los procesos de aprendizaje, áreas completas del saber, como las ciencias sociales, quedaron en manos de sujetos irresponsables que predicaban discursos vacíos de contenido consistentes en repetir con tono profético un marxismo mal digerido, mientras que los contenidos próximos a los perfiles de desempeño quedaban en el olvido o eran intencionalmente excluidos, como el caso de los métodos de estudios, de la formación matemática y cómputo, el aprendizaje de procesos instrumentales, el manejo de idiomas, el rigor teórico metodológico para investigar, además de la construcción del discurso y la calidad expositiva. Condiciones indispensables primero para hacer una tesis recepcional y desempeñarse profesionalmente para ingresar a un empleo decoroso.

La educación sin calidad hoy continúa, lo que revela que donde esto se produjo es hoy una verdadera zona de desastre y el ámbito escolar de todos los niveles está del todo disociado del empleo. Sobre estas bases, las pruebas de selección crearon un discurso donde el sistema mismo se justificaba y dejaba al sujeto inerme frente a sus evaluaciones donde el alumno quedaría como responsable de la pésima educación recibida. De esta manera, la profecía se había cumplido a sí misma, y esto encierra un círculo vicioso que termina en el mismo punto de origen, cuando el Dr. Juan Prawda, del Banco Mundial, calificó al sistema educativo bajo seis indicadores:<sup>86</sup>

---

<sup>86</sup> Prawda, Juan y Flores, Gustavo, *México educativo revisitado*, 2001, Océano, México, p. 129 y ss.

- Ineficaz para el logro de sus objetivos y metas.
- Impertinente, pues no responde a la problemática que reclama ser resuelta, al estar desvinculada de los procesos productivos y de los desarrollos científico-técnicos que se desenvuelven en su derredor.
- Irrelevante para impactar siquiera un contexto cambiante.
- Inequitativa, pues no responde a ningún mérito, sino que reproduce el mismo esquema de desigualdades.
- Intrascendente, pues está demostrado que una universidad puede cerrar o estar en huelga un largo periodo sin que impacte al exterior, a lo que se suma su desconexión con los desarrollos científico-técnicos.
- Ingobernable, lo que representa su incapacidad de gestión, pues es dependiente en sus recursos de las asignaciones que le otorga el poder, por lo que carece de fines, objetivos y metas propias.

Esta condición es la que ha modificado sustancialmente el vínculo que se ha roto entre el mercado de trabajo y las instituciones educativas. Lo que ha derivado en una nueva política de elección para los que han de ingresar a laborar.

En efecto, anteriormente el mercado de trabajo no tenía más referentes que la oferta educativa de las instituciones oficiales dependientes del Estado en sus diferentes niveles. El proceso por tanto del tránsito de la selección a la elección comienza por la creación de instituciones educativas preferentemente privadas de donde egresará la base ejecutiva. La segunda es crear las condiciones de recepción de propuestas tecnológicas, como fue el caso del Tecnológico de Monterrey, que originalmente alimentó a las empresas del grupo neoleonés e, incluso, para la Fundidora de Hierro y Acero de Monterrey el Tecnológico patentó el fierro esponja. La tercera fue mirar pasivamente la entropía de las instituciones educativas públicas en sus diferentes modalidades y niveles y a partir de lo anterior lanzó su propuesta de elección, y en ella coincidieron también con los criterios de las grandes corporaciones multinacionales. Hoy es un hecho inocultable que ciertas instituciones educativas, en particular las más radicales, están excluidas por una amplia gama del sector privado, en especial aquellas carreras que por su orientación ideológica no son afines a estas propuestas.

La propuesta de elección a cargo del sector privado muestra también que el mismo sector público en la última administración federal muestra esta tendencia en sus niveles directivos. Como ejemplo de lo anterior, los tres últimos presidentes, desde Fox a Peña Nieto, han sido formados por instituciones tales como la Universidad Iberoamericana, Escuela Libre de Derecho y Universidad Panamericana, todas ellas en mayor o menor grado de inconfundible orientación religiosa. Hoy, bajo Andrés Manuel López Obrador, muestra sus fobias hacia la educación privada, pero no es obstáculo para que lo privado siga predominando sobre lo público.

Al mismo tiempo, secretarías tan importantes como Hacienda y Relaciones Exteriores han tenido su sede formativa en el ITAM, con lo que se rompe la continuidad de las generaciones civiles que ocuparon estas posiciones que en su mayoría eran de instituciones públicas, en particular la UNAM y el Instituto Politécnico Nacional, por lo que cabe recordar las palabras del Dr. Jorge Carpizo en 1987, cuando afirmó los riesgos que correría la educación superior pública el día en que los presidentes de México no salieran de estas instituciones.

A lo anterior se agregan las nuevas modalidades de lo que se considera empleo, de donde se ha eliminado la permanencia, se ha modificado la intervención de los factores de acuerdo con la temporalidad del bien o servicio de que se trate, además de que la legislación laboral ha pasado de las relaciones colectivas de trabajo a la contratación individual por tiempo y obra determinada, lo que excluye el vasto sistema de prestaciones que se consideraba una conquista irrenunciable en el siglo pasado.

Las condiciones para que las corporaciones pudieran pasar de la selección del personal entre solicitudes diversas entre los que aspiraban a ingresar, a la selección de la figura que ellos requieren y que podrían estar sobre un perfil que estuviera guardado sobre una plataforma virtual, es lo que hace la diferencia entre una búsqueda en un sistema cerrado limitado a una oferta restringida de solicitantes de empleo a optar por localizar en un sistema abierto los perfiles de desempeño que la empresa reclama en su momento.

### **La formación resultante**

A partir de 1980 se pone a la venta la PC XT programable y con ello se inicia la informática, pues su introducción al hogar y a los centros de trabajo se vuelve indispensable. Se ha dado origen al mundo informático y la nueva estratificación va a radicar en la información y su capacidad de procesamiento, como se ilustra en el siguiente cuadro:

## El mundo informático

Nivel de manejo de información	Modelación y programación	Usuario en red
Personal		
Directivo	Empresas para el acceso, distribución y uso de información	Personal directivo (CEO)
Ejecución	Ingenieros para el diseño y desarrollo de sistemas	Usuarios de la red

Fuente: Elaboración propia.

El escalamiento informático va a ser de vértigo, y de los sistemas de cómputo traerá consigo una nueva estratificación social; bajo esta idea, la revista *Forbes* publicó un amplio listado de los principales hombres de negocios del mundo en su versión anual del año 2018, donde la élite estaría conformada con las personas directivas o propietarias de los centros de desarrollo, modelación y programación de memoria, hardware y software, que curiosamente representan a 6 de los 10 hombres más ricos del mundo en 2018, como podemos apreciar en la siguiente lista.

1. Jeff Bezos, dueño mayoritario de Amazon para ventas virtuales con una fortuna de 106 000 mdd. En 1982 se doctoró en la Universidad de Princeton en Ciencias de la Computación e Ingeniería Eléctrica.
2. Billy Gates, fundador y dueño principal de Microsoft, fuente del software en el mundo, con 93 300 mdd. Abandonó en el segundo año sus estudios en Harvard y se dedicó a ser integrador de patentes.
4. Mark Zuckerberg, dueño de Facebook, la red más famosa del mundo con una fortuna de 77 300 mdd. Sancionado al haber sido acusado de hackear los archivos escolares, por lo que abandonó la Universidad de Harvard; finalmente, en 2017 la universidad le permitió doctorarse, aunque hoy enfrenta el caso de Cambridge Analytica.
8. Larry Page, cofundador de Google, la red de información más conocida del mundo posee 55 000 mdd. Doctor en Administración de Empresas en Stanford.
9. Larry Ellisen, fundador y principal accionista mayoritario de Oracle, empresa de gestión de datos del tipo objeto relacional, utilizada para la construcción de nubes de información

relacionales, con una fortuna personal de 54 700 mdd. Estudió en la Universidad de Chicago Ciencias de la Computación, pero nunca se graduó.

10. Sergey Brin, cofundador de Google junto con Larry Page, fortuna personal de 53 600 mdd. Nació en la ex URSS y migró a Estados Unidos, lo que le obligó a volver a cursar sus estudios hasta alcanzar el grado de Maestría en Stanford, no continuando después al doctorado para dedicarse a la empresa.

La lista muestra que 6 de los 10 hombres más ricos del mundo tienen como fundamento de sus fortunas la informática en sus distintas acepciones y usos y entre los seis concentran un capital de 439 900 mdd, la fortuna nunca vista en la historia humana concentrada en 6 personas.

En materia educativa, 3 tienen doctorado, uno de ellos posterior a su etapa estudiantil, y tres decidieron abandonar sus estudios en alguna etapa de su vida, siendo el caso más significativo Billy Gates, lo que revela la no necesaria correspondencia entre educación y ascenso social.

- El segundo estamento o casta estaría representado por los directivos de las corporaciones y miembros de élites económicas y políticas (CEO, Chief Executive Officer). Sin embargo, son usuarios de la información y por tanto susceptibles de ser penetrados en espacios de alta confidencialidad. Recordemos tan solo los casos de Panamá Papers, que puso al descubierto a los propietarios de las fortunas mal habidas escondidas en paraísos fiscales y Julián Assange, que quebró la secrecía del gobierno norteamericano en el marco de las relaciones exteriores, donde estos personajes pusieron la información al alcance del ciudadano común, lo que significó empoderarlo con capacidades decisorias. En este sentido, los hackers constituyen una visión anti-élite.
- El tercer estamento está constituido por la ingeniería de sistemas y los investigadores encargados de la investigación y desarrollo de los Sistemas (I & D), que son los que representan la fase instrumental y de aplicación; sin embargo, al estar ubicados en el ámbito de ejecución no tienen la posibilidad siquiera de integrar la complejidad del modelo informático impuesto a la sociedad; en este sentido, el caso de Edward Snowden, quien

develó las acciones de los gobiernos en aras de develar el espionaje de nuestra intimidad como personas, se constituyó en un problema de conciencia.<sup>87</sup>

- El cuarto estamento lo representamos los usuarios de hardware, software, memoria y redes y que vivimos sometidos al uso y abuso de estos medios y a la enajenación consecuente por el manejo, nivel y orientación de la información que manejamos.

Pero los grandes obstáculos del mundo contemporáneo radican en que los que están fuera de esta atmósfera informática han quedado bajo las siguientes circunstancias:

- Vivir en una etapa pretecnológica por razones de edad, situación socioeconómica, orientación cultural o ubicación geográfica.
- Estas personas fueron y siguen siendo educadas bajo propuestas tradicionales altamente memorísticas.
- Son analfabetas informáticas, pues son ajenos al cómputo y a las redes, y
- Se mantienen dentro de estructuras profesionales y técnicas obsoletas que ya no impactan el mercado de trabajo.<sup>88</sup>

En este sentido, el mundo contemporáneo se encuentra profundamente estratificado por barreras de información, tanto para su acceso, como su procesamiento y capacidad de decisión, lo que ha creado la era de la ignorancia colectiva, pues desconocemos desde qué es lo que comemos y el potencial real de lo que usamos o no en lo cotidiano.

### **Dilemas de la formación**

El siglo XXI nos coloca frente a dilemas cuya elección no es meramente voluntaria, pues está circunscrita al marco de las condiciones que rodean al actor y que lo colocan frente a dos opciones principales: su continuidad en los sistemas escolarizados cerrados, temporales, que lo preparan para una mentalidad subalterna, o la educación de élite planteada en derredor de sistemas abiertos,

---

<sup>87</sup> Clarke, Richard A. Y Robert K. Knake, *Guerra en la red, los nuevos campos de batalla*, 2011, Ariel, Barcelona.

<sup>88</sup> Oppenheimer, Andrés, *¿Sálvese quien pueda! El futuro el trabajo en la era de la automatización*, 2018, Penguin Random House, Debate, México, 359 p.

desescolarizada y permanente para la formación de una mentalidad directiva. En este último sentido, es de pensarse que hombres como los hombres más ricos del mundo no todos hayan salido de las universidades, sino de laboratorios. Por tanto, los dilemas subsecuentes serán: educación en sistemas cerrados o abiertos; factores formativos excluyentes o incluyentes; factores de estímulos, empoderamiento y motivación; desarrollo de capacidades concentradas o múltiples, enseñanza de métodos o aprendizaje de métodos.

### Sistemas educativos

SISTEMAS DE EDUCACIÓN CERRADA, ESCOLARIZADA Y TEMPORAL PARA UNA MENTALIDAD SUBALTERNA	SISTEMAS DE EDUCACIÓN, ABIERTA, DESESCOLARIZADA Y PERMANENTE PARA UNA MENTALIDAD DIRECTIVA
Formación ética dentro de una visión valorativa tradicional, apegada a criterios de jerarquía, obediencia y subordinación, apegada a los convencionalismos sociales y la legalidad vigente y creencia en los premios y castigos	Formación ética dentro de una visión valorativa apegada a resultados, adaptativa a las condiciones del momento, cambiante de acuerdo con las circunstancias, modificable a conveniencia, estructurada de acuerdo con las necesidades y sin valoración de medios y fines
Tendencia a la idealización de los logros o fracasos basados en el reconocimiento escolar y social, lo que lo lleva a aceptar las definiciones y roles convencionales que le asignan	Estímulo de la imaginación (no a la fantasía) mediante la estimulación en sus diferentes manifestaciones y los procesos lúdicos desde la primera infancia, a fin de desarrollar iniciativas y percibir desarrollos en el ambiente
Ser receptores de la información que le corresponde a su nivel escolar o jerárquico, mediante una educación tradicional centrada en la enseñanza	Empoderarse de la información por vías diferentes, lo que supone estrategias de aprendizaje para el desarrollo de capacidades múltiples
Asimilación de las fuentes de información de que dispone dentro de su nivel escolar o jerárquico	Capacidad de selección de la información y fuentes de manera asertiva
Aceptación de la codificación establecida y de los criterios considerados como «verdaderos»	Capacidad analítica vinculada a la construcción de conceptos, variables e indicadores
Desvinculación entre la abstracción matemática y problemas concretos	Capacidad matemática para modelar teorías y propuestas explicativas
Dispersión entre saberes múltiples de pretensión enciclopédica	Capacidad de concentración, profundización y seguimiento de casos
Capacidad de resumen	Capacidad de síntesis
Obediencia al ordenamiento, donde la iniciativa perturba el ambiente	Capacidad de iniciativa y toma de decisiones
No cuestionamiento de las instrucciones, métodos y procedimientos impuestos	Métodos de verificación de la información, tanto para desechar informaciones falsas como eliminar información obsoleta de las bases de datos (inteligencia)
Capacidad receptiva de la instrucción	Métodos de exposición de la información
Énfasis en la certificación formal de carácter «vitalicia»	Énfasis en el resultado siempre temporal, como es la vida breve del producto o servicio

Fuente: Elaboración propia.

Estos dilemas marcan la diferencia profunda entre elección y selección, el punto de inflexión entre una y otra opción está marcada por las claves de acceso o no a las posiciones asignadas por un Capital Social que enmarca las relaciones del sujeto en el mundo social y que le posibilitan acceder a un esquema de oportunidades que están vedadas para la mayoría.

### **Las cualidades emergentes del nuevo comportamiento laboral**

Si las condiciones organizacionales han cambiado, los actores tendrán que ser distintos. En efecto, de acuerdo con la Teoría del Comportamiento de Herbert Simon, la decisión está circunscrita a partir de las premisas que la enmarcan; por tanto, el comportamiento que reclama la empresa de hoy tiene que estar modelado por la organización en la que se inserta, de otra manera el sujeto terminaría siendo anómalo y, si se quiere aceptar el término, disfuncional.<sup>89</sup>

Sin embargo, hay una cualidad que es necesario apreciar del nuevo modelo para la formación del Capital Humano. Esto es su alta flexibilidad y su énfasis en el logro de resultados, más que en la obediencia a procedimientos, lo que abre paso a la iniciativa, a la innovación y a dos principios sistémicos de causalidad: la multifinalidad y la equifinalidad. En el primer caso, con los mismos componentes o elementos podemos alcanzar fines diferentes, y en el caso de la equifinalidad por vías y procesos distintos podemos arribar a fines semejantes.

Esto contrasta con la visión mecánica de la causalidad tradicional donde la igualdad de causas producía igualdad de efectos; la diferencia de causas por tanto generaba diferencia de efectos. En este sentido, el énfasis y la disciplina impuestas por el taylorismo que afirmaba en sus tiempos: «no piensen, solo sigan las instrucciones», son el remedo de lo que no hay que hacer hoy día. Por tanto, si queremos obtener un comportamiento activo y no pasivo se tiene que reclamar flexibilidad, creatividad e iniciativa como cualidades a ser consideradas en una visión de calidad.<sup>90</sup>

Cierto es que la aceptación de esta propuesta se produce en medio de una reducción de la planta productiva, de la elección unilateral por parte de la empresa del factor humano, donde el trabajador ha sido desplazado de la línea de producción a la de supervisión, pero coincide con el reclamo del desarrollo de competencias entendidas como habilidades, destrezas y conocimientos en desenvolvimiento, lo que plantea de nuevo un cuestionamiento y un reclamo enérgico contra los procesos educativos formales hoy día.

---

<sup>89</sup> Simon, Herbert, op. cit., pp. 3–19.

<sup>90</sup> Buckley, W. op. cit., pp. 70–125).

## El proceso formativo del Capital Humano

La teoría de la valoración del Capital Humano es la sustitución de la vieja teoría de recursos humanos que partía de la oferta de personal disponible en los diversos niveles educativos para adaptarlos a las necesidades que reclamaba el contratante en el desempeño de funciones de su organización, entendida como empresa. Lo anterior operaba y era válido en un entorno donde era posible la adaptación a los cambios: tecnológicos, organizacionales, de patrón de energía y de estrategia en términos de orientación y dirección de la gestión.

Estos supuestos fueron dejando de tener vigencia puesto que la expectativa cuando se ofertaba un empleo iba dirigida a un sujeto que buscaba obtener un empleo de largo plazo para desarrollarse, por lo que entre las condiciones del perfil inicial y el ámbito terminal del sujeto en la empresa mediaba una experiencia adaptativa y una probable promoción de acuerdo con el desempeño.

Un modelo de esta naturaleza tendría las siguientes características de acuerdo con Theodore Schultz, pero sería contrastado con el modelo entonces por venir y que hoy ya es presente:

### Paradigma tradicional y del futuro

<i>Paradigma tradicional</i>	<i>Paradigma del futuro</i>
Economía basada en productos	Economías basadas en la información
Control centralizado	Descentralización y desconcentración
Rigidez	Flexibilidad
Control de calidad del producto	Control de toda la línea de producción
Fragmentación de tareas y responsabilidades	Equipos de trabajo
Trabajadores especializados	Trabajadores polivalentes
Confrontación	Cooperación
Fuerza laboral como gasto	Fuerza laboral como inversión
Promoción por antigüedad	Promoción por competencias verificadas
Capacitación por excepción	Capacitación por regla
Exigencia de calificación mínima	Exigencia de competencias básicas
Permanencia por basificación del personal	Contratación temporal y reciclamiento del personal por necesidades y requerimientos de la empresa

Fuente: Shultz (1961).

El artículo de T. Shultz hoy tiene un poco más de medio siglo, pero sigue impactando en el momento actual, pues las tendencias fueron en esa dirección y bajo ellas el vínculo tradicional entre educación y empleo es hoy más que nunca visible por su contraste, puesto que la educación permanece al margen de la innovación y por tanto mantiene estructuras curriculares para la formación de técnicos, profesionales y posgraduados para un tipo de empleo que ya no existe, pues la brecha entre la revolución científico-técnica y los viejos contenidos de la educación se muestra ya insalvable, donde el trabajador tradicional queda marginado, el de la generación emergente está descalificado y la presión por las exigencias laborales siempre en cambio lo conducen a un trabajo limitado por tiempo y obra determinados.

Ante la bancarrota de la educación en sus distintos niveles, la Teoría General de Sistemas ha propuesto:

- La educación tiene que ser un sistema abierto con fuerte interdependencia del entorno.
- La educación tiene que reconocer que es un sistema complejo en sus relaciones hacia adentro.
- Por su naturaleza, la educación es un sistema probabilístico, porque no todos los estados futuros están determinados de antemano.
- A su vez, es un sistema adaptativo ante situaciones desconocidas.
- En cuanto a su marco regulador, la educación debe responder como un sistema flexible y adaptativo, pero debe tener la capacidad de depurar los elementos antisistema que operan con resistencia al cambio.

### ***El Proceso de Gestación del Capital y del Capital Humano***

A su vez, la valoración del Capital Humano no puede ser abordada al margen de las condiciones que la producen y posibilitan su reproducción bajo ciertas formas sociales donde se combinan al menos cuatro variables: Organización, como fundamento estructural; Energía, como factor de movimiento y movilidad; Tecnología, como ingenios físicos y humanos para la resolución de problemas, y estrategia, como capacidad de dirección, que considero constituyen las pautas para iniciar el análisis de estos procesos y que serían las partes constituyentes y el punto de encuentro de los dos sistemas: el institucional y el de la personalidad.



Fuente: Elaboración propia.

Establecido el modelo sistémico, definamos primero los términos, pues a costa de manosearlos con significados opuestos terminan careciendo de significado: entiendo por cambio la sustitución de unos elementos o componentes por otros. Evolución como procesos de desarrollo de los componentes de un objeto en el tiempo y transformación como procesos de recomposición radical de los componentes de los procesos modificándolos en su orientación, directrices, reglas de operación a partir de la emergencia de nuevos factores que permiten caracterizarlo como un nuevo fenómeno que niega, conserva y supera a sus componentes de origen.

En este sentido, los tres términos no pueden ser usados como sinónimos, pues se refieren a situaciones y condiciones diferentes. Por ello, el cambio parte de una visión mecánica propia de las máquinas que reclaman frente al agotamiento de sus componentes de refacciones. La evolución opera dentro de los límites de un proceso previsible como la infancia, la adolescencia, la adultez, la vejez y la decrepitud que siguen el ciclo de un fenómeno de vida. Pero la transformación supone ruptura, indeterminación, surgimiento de una nueva propuesta que no busca anclar en el pasado, por lo que es expresión de la modernidad. Frente a lo anterior está la tragedia y esto se define de acuerdo con el filósofo y revolucionario inglés Godwin para quien la tragedia es la imposibilidad de decidir frente a dos valores a los cuales guarda fidelidad y por ser incompatibles no puede optar por uno, sin renunciar al otro, lo que deja al sujeto en la indecisión.

En este sentido, la transformación es una apuesta hacia el futuro, sin ver al pasado y al referirse a él opera tan solo como némesis o negación de lo ocurrido. Por tanto, el futuro aparece como negación del pasado y no como su continuidad, pues mientras que el pasado es inmodificable, el futuro aún no existe y por tanto hay que construirlo, el problema será a partir de que presente, pues este es tan solo el instante que liga a ambos extremos.

El mundo de hoy parece regirse a nivel mundial sobre cuatro grandes plataformas que ya hemos mencionado: la primera, la energía, que es la fuerza impulsora que moverá al mundo del futuro y donde la generación de la misma hoy atraviesa por un periodo crítico, pues las energías fósiles como el petróleo, el carbón y sus derivados, están cuestionadas desde sus bases por ser altamente contaminantes, mientras que las energías alternas serán la base que tendrá que ser implantada en el futuro próximo, lo que repercutirá sin duda en la composición del capital social.

La segunda plataforma es la tecnología, que se integra con ingenios físicos y humanos y que se proyecta ya dentro de nuestra vida cotidiana. Sobre ella descansa en sus múltiples aplicaciones en todos los campos del saber y está presente en los componentes cotidianos que

usamos a diario y que han modificado procesos de trabajo, hábitos, costumbres, ideas y formas de vida dentro de una perspectiva global, que incluye valores y aspiraciones de la gente.

El tercer pilar es la organización que ha transformado todos los espacios posibles desde los procesos de trabajo, el mercado mundial, la organización escolar, los espacios públicos, las formas de gestión y se integra a partir de las estructuras que dan forma y organización a nuestro proceso civilizatorio. En este sentido, la organización es algo más que un orden impuesto, pues de manera constante es transformado abriendo paso a la innovación y a nuevas formas de gestión para dar resolución a nuevos problemas, lo que involucra a las personas.

En cuanto a nuestro cuarto pilar, es la estrategia que corresponde al ámbito de la alta dirección para encontrar mediante proceso de toma de decisiones la adecuada gobernanza, que consiste en dar sentido y orientación a las acciones humanas. De esta manera, los cuatro pilares se traducen en la gestión como quehacer, orientación y sentido de la acción humana cuyos componentes básicos serían: la gobernabilidad como capacidad de gestión, donde apoyado en las estructuras posibilitan la ejecución y el control sobre las decisiones como marco de la dirección. A su vez, la gobernanza se sustenta en el manejo de recursos de todo tipo a fin de movilizarlos en tiempo, forma, lugar, oportunidad, suficiencia y circunstancia, mediante la logística y garantizada mediante el control.

En el campo de lo público estatal se establecen dos condiciones: la primera, de ingreso del Capital Humano al ámbito gubernamental, y es la legitimidad como reconocimiento de la mayoría, que es algo más que el voto universal, directo y secreto en un día de elección, sino que se establece como un diálogo permanente para respaldar en cotidiano las acciones de gobierno en la medida en que se ajusten al cumplimiento de lo pactado, pues no debe confundirse como una carta en blanco. El otro referente será la legalidad y esta no puede crearse a modo de que esté de acuerdo con el capricho del gobernante en turno. Las leyes cambian, porque el contexto es distinto y las necesidades y reclamos así lo requieren, porque una ley impuesta representa la pérdida de referencia de los procesos de su normatividad y por tanto se traduce en la pérdida del control.

Todo lo anterior es lo que se reclama de todo Estado para no caer en la ceguera, el caudillismo, el populismo demagógico y en la ineficiencia e ineficacia del nuevo aparato administrativo carente de experiencia y conocimiento con lo que rápidamente liquidan toda posibilidad de democracia y con esto el autoritarismo, el capricho, la pérdida de recursos y la ignorancia unida a la necesidad erosionan en el corto plazo la confianza ciudadana afectando la

legitimidad, negando la legalidad, quebrando la organización al apartarla de sus fines, sustituyendo la razón por la propaganda y confundiendo intención con hecho.

### **El proceso histórico de la formación de los sistemas**

La formación del Capital y del Capital Humano tiene una larga trayectoria histórica que ha acompañado a la humanidad en su largo trayecto como civilización. En efecto, la base civilizatoria partió como fuente de energía concebida como fuerza de trabajo humana combinada con la tracción animal, lo que posibilitaba el movimiento de las cosas, su traslado y su posibilidad de elaboración y transformación. Estos dos factores son inseparables en un largo trayecto de las civilizaciones, donde cada cultura adaptó a su formación y naturaleza a esta plataforma.

Estas formas de trabajo, a su vez, se vincularon a prácticas organizativas para constituir la división del trabajo, lo que supuso jerarquías, sistemas de autoridad, experiencia y secreto de oficio, propios de los gremios, quienes se mantuvieron como factores que regularon por siglos el ingreso, la promoción en jerarquía, permanencia y ubicación dentro del taller. Por eso, el artesanado como organización se pierde en el trayecto de los tiempos, por haber sido la base orgánica que dio forma al taller, o bien organizó las labores más diversas bajo su potestad y autoridad.

El uso de herramientas fue la primera aproximación al concepto de tecnología, por lo que estas repercutieron en la duración extensa de la jornada de trabajo y en la concentración intensiva en la producción de un objeto, pues la producción de una mercancía no generaba excedentes, de ahí la relación directa que existía entre el comprador y el vendedor dejaba poco margen al comercio siempre minoritario y bajo un esquema donde la pertenencia a un estamento determinaba la valoración del artículo dependiendo de las características con las que lo solicitara el comprador.

Un planteamiento de esta naturaleza seguía la corriente de la tradición donde la dirección estaría a cargo de los estamentos superiores determinados por su posición de nacimiento y riqueza,, resolviendo por tanto el problema de a quien corresponde dirigir la estrategia y por tanto sería en estos sectores poseedores donde se concentraba tanto de poder como de privilegio.

Hasta aquí la formación de la riqueza depende de la posesión y concentración de la tierra, de sus recursos naturales, de la capacidad militar para resguardar o proyectarse sobre otras sociedades con mayores bienes, de la defensa o ampliación de su espacio territorial, a lo que se

sumaría el poder representado por la simbología fundamentalmente religiosa. Pero aún no podemos hablar de la formación de Capital en un sentido estricto.

Es a partir de la Revolución Industrial que el Capital comienza a emerger y reclama en sus inicios de un ejército de reserva de trabajadores concentrada en una población urbana. Dicho proceso en la formación originaria no fue homogéneo ni simultáneo. Fue Inglaterra la que, mediante su expansión militar, marítima y comercial, la primera que impulsó las nuevas formas de energía desde el siglo XVIII con el vapor, pero esta plataforma hubiera sido insuficiente sin la previa transformación del Estado con Cromwell y sin las vías comerciales dispuestas a recibir sus mercaderías.

Por lo que al proceso de generación de excedentes hubo que acelerarlo mediante las máquinas como instrumento tecnológico y generar un vínculo de transición entre el trabajador artesanal y el obrero de oficio que aún conservaba los rasgos del viejo taller, pues la jornada era prolongada, muchos procesos eran aún manuales, requería del acoplamiento hombre máquina, pero la gran diferencia era que los medios de producción ya no le pertenecían, sino ahora eran del dueño del Capital.<sup>91</sup>

Esta fase propia del siglo XIX impactó primero a Francia en la época de la expansión napoleónica, a Prusia hasta 1830, a Estados Unidos después de la Guerra de Secesión, a Japón durante la segunda mitad del siglo XIX al introducir el emperador la maquinaria, pero bajo una organización peculiar vigilada y ordenada por el Zaibatzu que controlaba familias y les imponía el sistema de trabajo sin valoración salarial de la mano de obra, sino bajo condiciones de servidumbre.<sup>92</sup> Rusia, por otra parte, sería, como dijo Lenin, «el eslabón más débil del capitalismo» en expansión en un momento en que el desarrollo del Capital dependía en alto grado de asegurar militarmente los pasos marítimos para proyectar con su flota las mercancías, obtener materias primas de las antiguas colonias, defender mediante su expansión militar su poderío naval como custodios de su comercio naval, del peso de su estructura de población, de la capacidad de producción de su industria y de su mercado para ubicar sus excedentes.<sup>93</sup>

Este Capital decimonónico arribó al siglo XX para consolidarse primero bajo la propuesta de dos patrones de energía: la basada en la electricidad y en la refinación de combustibles de origen

---

<sup>91</sup> Negri, Tony, *Del obrero masa al obrero social*, 1980, Anagrama, 1988 pp. 17–43.

<sup>92</sup> Drucker op. cit., *El cambiante* pp. 31–37.

<sup>93</sup> Lenin, V. I. *El imperialismo, fase superior del imperialismo*, 1970, Ediciones en Lenguas Extranjeras Moscú pp. 10–52.

fósil derivados del petróleo. Para ello, en esta etapa se consolidó el Capital y la formación del Capital Humano, entendido en la versión de recursos humanos destinados a producción o a los servicios. Sin embargo, esta formación de recursos humanos no hubiera sido posible sin la Administración Científica de Fayol y la Organización Científica del Trabajo (OCT) propuesta por F. Taylor, pues la creación de la línea de montaje fue la que posibilitó la plataforma sobre la que Ford montaría la propuesta fordista que fue más allá de la línea de montaje, sino que transformó la remuneración salarial por hora, modificó los sistemas de mercadeo para aproximar al trabajador al consumo, expandió la industria automotriz hasta el límite impuesto por la crisis de sobreproducción de 1929 y cerró definitivamente la composición artesanal que había acompañado aún en la etapa anterior al Capital.

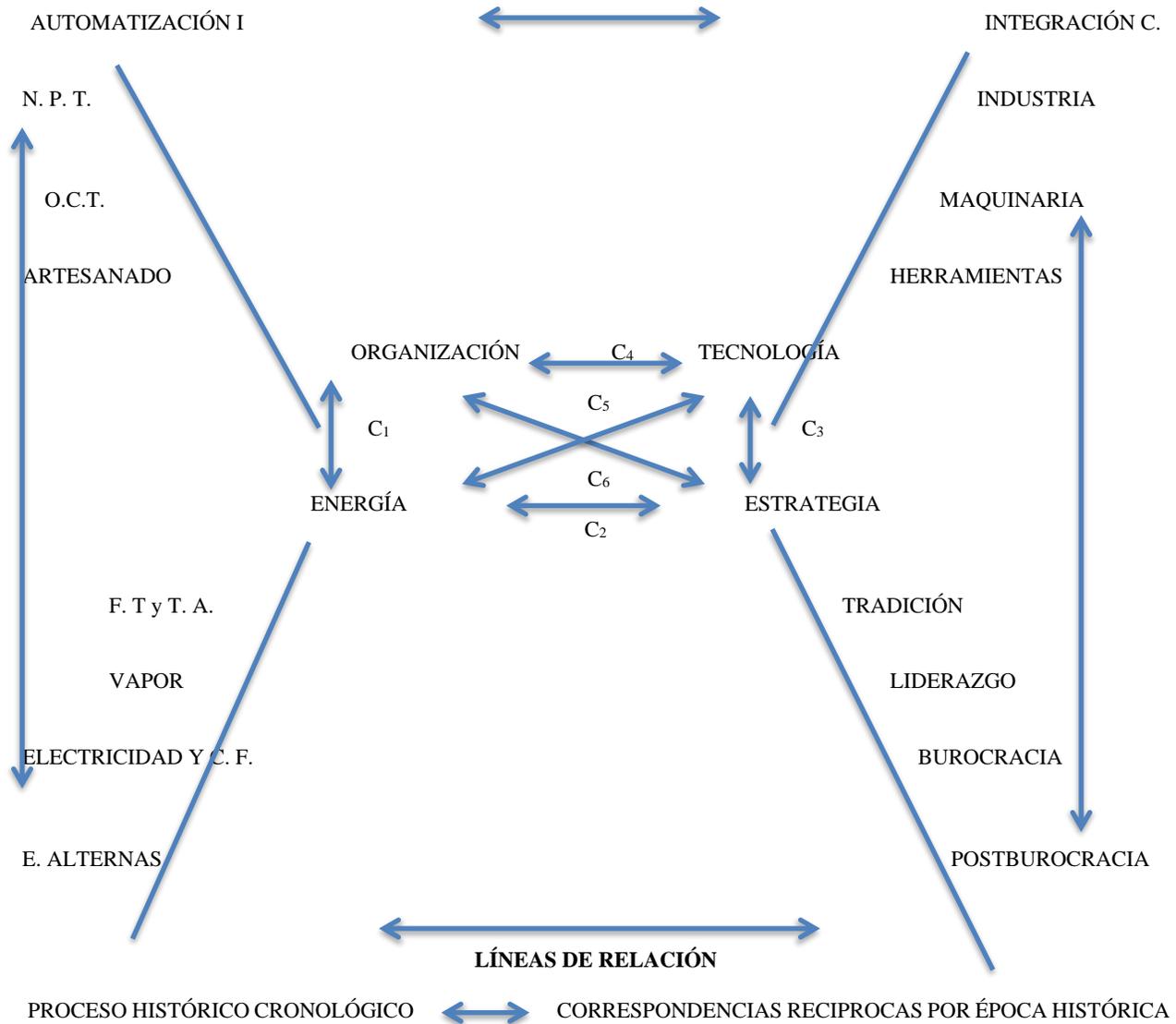
El complemento ahora era la gran industria, donde solo los gigantes se atrevían a competir y la resultante fueron dos guerras mundiales. La primera, para imponer la producción en serie en un conflicto donde se mataba en serie y la segunda para desarrollar la tecnología y estrategias a niveles nunca conocidos en la historia humana. De esta manera, Organización, Tecnología, Energía y Estrategia habían sido transformadas abriendo paso a un nuevo proceso civilizatorio que no se detendría ahí, pues sería la base de la etapa postcapitalista que hoy vivimos.<sup>94</sup>

En este periodo, el Capital cede la propiedad a cambio del control, la organización tiende a automatizarse e informatizarse, la tecnología integra diversas aplicaciones en un mismo producto, la innovación desplaza y vuelve corta la vida de la mercancía, las energías alternas emergen desplazando el paradigma energético anterior; además, la administración se vuelve posburocrática y por tanto la estrategia es prospectiva soportada en información de inteligencia anticipatoria. Bajo estos procesos es como se fue integrando el cuerpo institucional que dio cobijo al Capital a partir de crear las bases para la toma de decisiones y abrió paso a la formación del individuo como ente susceptible de ejercicio de voluntad. Pero al mismo tiempo se crearon nuevos problemas que hoy nos muestran a una sociedad que avanza a velocidad de vértigo y con gran fragilidad hacia un modelo social no determinado de antemano, donde el trabajo ha sido modificado desde sus bases, donde el equilibrio ecológico ha sido alterado y múltiples problemas surgen derivados de esta nueva problemática, por lo que hace falta ilustrar estos procesos mediante el siguiente esquema.

---

<sup>94</sup> Friedmann, *La crisis del progreso*, 1977, LAIA, Barcelona, pp. 81–60.

## Proceso histórico de formación de los sistemas institucional y de la personalidad



<b>ENLACES</b>	<b>ESTRATEGIA</b> VINCULADA A DIRECCIÓN Y SENTIDO. - <b>COMANDO</b>
<p><b>C.- COMUNICACIÓN / INFORMACIÓN</b></p> <p>C<sub>1</sub> = TRANSFORMACIÓN Y MOVILIZACIÓN DE RECURSOS</p> <p>C<sub>2</sub> = FUENTES Y POTENCIAL DE ENERGÍA</p> <p>C<sub>3</sub> = OPERACIONES EN TIEMPO REAL</p> <p>C<sub>4</sub> = INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</p> <p>C<sub>5</sub> = GENERACIÓN DE OFERTA</p> <p>C<sub>6</sub> = MERCADO / DEMANDA</p>	<p><b>ORGANIZACIÓN.</b> DISEÑO Y EJECUCIÓN VALORADAS POR EL <b>CONTROL</b></p> <p><b>ENERGÍA</b> ESTABLECE EL VÍNCULO ENTRE GENERACIÓN, ENLACE, MOTRICIDAD Y MOVILIZACIÓN EN TIEMPO Y FORMA, ATRIBUTOS DE LAS <b>COMUNICACIONES.</b> FUNDAMENTO DE LSO ENLACES.</p> <p><b>TECNOLOGÍA</b> INTEGRA LA INFORMACIÓN Y RECURSOS MEDIANTE SU PROCESAMIENTO Y APLICACIÓN. BASE DE LAS <b>CAPACIDADES.</b></p> <p><b>CLAVES:</b></p> <p>F.T.T.A. FUERZA DE TRABAJO Y TRACCIÓN ANIMAL</p> <p>O.C.T. ORGANIZACIÓN CIENTÍFICA DEL TRABAJO</p> <p>N.P.T. NUEVOS PROCESOS DE TRABAJO</p> <p>INTEGRACIÓN C. INTEGRACIÓN CORPORATIVA</p> <p>AUTOMATIZACIÓN I. AUTOMATIZACIÓN E INFORMÁTICA</p> <p>E. ALTERNAS. ENERGÍAS ALTERNAS</p> <p>ELECTRICIDAD Y C. F. COMBUSTIBLES FÓSILES</p>

Fuente: Elaboración propia.

## *La propuesta para la Reforma Educativa*

Ante estas transformaciones ocurridas en el lapso de menos de medio siglo, podemos afirmar que tenemos una educación de ayer para problemas de hoy, por lo que es urgente emprender de inmediato una serie de tareas pospuestas, pues se reclama de:

- Rebasar su carácter ideológico propio del siglo XX.
- Establecer sus exigencias de acuerdo con un mercado trabajo: flexible en sus relaciones laborales, temporal en cuanto a sus condiciones de contratación y susceptible de operar en términos de su renovación en cuanto a materia de trabajo.
- Asumir las nuevas realidades como exigencia de toda transición.
- Determinar y adaptar sus criterios de valoración y de evaluación de procesos.

En este sentido, la fase formativa que proporciona el sistema educativo es un punto de inicio, que requiere ser continuada por una profunda transformación educativa.

La tragedia radica en que la propuesta va acompañada necesariamente de afectar los sectores subalternos y se plantea a la burocracia anquilosada ponerla en marcha a partir de modificar el estatuto jurídico de la educación, acometer el desplazamiento de las burocracias político-sindicales, evaluación a través de organismos independientes, evaluación de docentes y alumnos fijando la permanencia en el sistema en función de productividad académica, evaluación institucional sin afectación de la base directiva, porque podemos constatar que los secretarios de educación pública y funcionarios de alto nivel en los últimos 24 años han carecido de la más mínima formación para el cargo.

Los efectos de esta disonancia entre modelo educativo y sus prácticas se mira reflejado ya en el momento actual en la desconexión profunda que existe entre la formación adquirida y lo que está reclamando el nuevo mercado del trabajo que hoy impone nuevas condiciones de ingreso a la empresa, temporalidad sin permanencia ubicación de acuerdo con las necesidades del contratante, desarrollo de competencias mediante capacitación que queda en manos del trabajador, condiciones de desempeño y pago por servicios por tiempo y obra determinada. En una palabra, hemos pasado de la etapa de los recursos humanos bajo un enfoque de larga duración, a la etapa de la valoración del Capital Humano, bajo criterios de evaluación constante, lo que supone enfrentar esta transición

bajo una nueva propuesta que deberá por tanto incluir otras variables en su valoración, entre otras la de su temporalidad, capacitación permanente, renovación de la información y competencias. Hoy, por desgracia, con la liquidación de este proceso por parte de la administración de AMLO se busca en realidad un retorno al pasado y, en consecuencia, contribuirá a la rehabilitación de las viejas fuerzas que se creían vencidas, con lo cual el futuro educativo queda como una asignatura pendiente.

### ***La emergencia de la Teoría del Capital Humano***

La Teoría del Capital Humano está considerando que la variable de la educación está desfasada del desarrollo científico técnico, por lo que la variable de recursos humanos fundada en la experiencia, el saber de oficio, el ascenso por adquisición de nuevas competencias ha sido desplazada por la variable desarrollo del Capital Humano, lo que nos remite a una temporalidad de los saberes y a una pérdida contante de competencias, que posibilita las transformaciones de los sistemas de trabajo que han pasado del largo plazo en el pasado donde eran vitalicias al corto plazo inmediato, lo que constituye la pérdida de las expectativas anteriores y de las condiciones de trabajo que antes ofrecían la posibilidad de mantenerse activo hasta por varias décadas consecutivas en un empleo para lograr su jubilación.

Todo esto por el momento no es posible por la automatización creciente de los procesos productivos y administrativos que modifican a la organización, por la complejidad del entorno que obliga a cambios de corto plazo en materia a nuevas estrategias directivas, por tecnologías que cada día acortan vida del producto en el mercado, consecuencia de la constante introducción de nuevos sistemas que incluyen los nuevos materiales y propuestas tecnológicas y por la necesaria emergencia de energías alternativas que impactan los sistemas de producción y distribución, alterando por tanto el mercado al modificar los patrones de consumo.

Frente a ello, el Recurso Humano anterior parece ir hacia una catarata que invariablemente lo va a desplazar, por lo que la educación debe cumplir hoy en día el papel de catalizador, de modo que posibilite la actualización y la adquisición de nuevas competencias para que opere en dirección de retrasar la salida del sujeto de la organización productiva.<sup>95</sup>

---

<sup>95</sup> De la Garza, E. *Configuraciones productivas y relaciones laborales en empresas multinacionales en América Latina*, 2017, Gedisa, UAM, México, pp. 41–87.

### **¿Cuál es el marco del empleo hoy?**

Resulta por demás difícil decirle a un trabajador que ha sido despedido, las causas profundas que lo han desplazado y no creo que esto sea el caso. Pues quien puede pensar que su puesto de trabajo ha desaparecido; que sus expectativas de vida laboral han concluido con el viejo modelo; en qué forma hacer comprender que nuestra experiencia largamente adquirida ha perdido valor; en qué forma plantear una salida donde las cosas han cambiado y las reglas han perdido su vigencia.<sup>96</sup>

Todas estas cuestiones preocupan a todas las generaciones independientemente de su edad y nivel socioeconómico. En principio, lo que antes era selección de personal comenzaba con redactar un perfil de puesto que se definía como el hombre adecuado para el puesto adecuado. A partir de ahí, se redactaban sus funciones y se pasaba al proceso de selección, que consistía más en descartar que en aprobar, por lo que al final llegaban solo los sobrevivientes de una competencia.

Todo esto ha cambiado. Hoy se parte de la oferta laboral existente en la red, de su nivel de competencia y adaptabilidad, de su posibilidad de asumir la multifuncionalidad y polivalencia que reclama la empresa, de la conciencia del sujeto de los cambios de su entorno y de la modificación organizacional que ha tenido el concepto de empresa, por lo que los procesos anteriores son en realidad un mal resabio que día con día se desintegra.

### **¿Cómo llegamos a la empresa actual?**

Los desvíos que ha tenido la empresa actual reclaman de nuevos enfoques, y estos los podemos advertir al analizar la nueva composición de la empresa y sus rápidas transiciones en menos de medio siglo, donde hemos recorrido las más diversas etapas de un proceso que aún no termina y que se ilustra con la aportación del Dr. Bruce Perlman y que corresponde al siguiente esquema.

---

<sup>96</sup> Fernández-Ríos, Manuel et al., *Diccionario de recursos humanos, organización y dirección*, 1999, Díaz de Santos, 1999, p. 433.

**Desvío: artefactos funcionales del desarrollo de la estructura organizacional**

ÉPOCA HISTÓRICA	Modelo de Empresa		Modelo Organizacional		Límites Económicos	
	Productos	Prototipos	Físico	Social	Producto	Conocimiento
INDUSTRIAL Manufacturera	Fabricación de bienes	Presa Planta de acero	Pirámide Línea de producción	Jerarquía	Masiva	Rendimientos decrecientes
POST INDUSTRIAL Tecnología	Servicios negociación	Restaurante Finanzas	Sendero (experimental) Mercado	Comités	Distributiva	I & D
Información Conocimiento	Datos Comunicación	Farmacéuticos Microchips	Micro - procesador empresa de servicio Red	Comunidad	Miniatura Nano tecnologías	Costo de entrada o para la formación de la red

Fuente: Perlman (2017).

El cuadro anterior representa la visión de las transformaciones que ha sufrido la empresa en tres momentos de su historia reciente, bajo tres enfoques distintos: el modelo empresarial, el modelo organizacional y el análisis de los límites económicos de cada propuesta. La constante es lo que el Dr. Bruce Perlman denomina el desvío de los artefactos funcionales de la estructura organizacional. De esta manera, identifica la propuesta industrial manufacturera como un periodo de predominio empresarial concentrado en la fabricación de bienes, donde el paradigma representativo lo constituyeron las grandes obras públicas monumentales, como las presas y las plantas acereras.

En cuanto al modelo organizacional, estaba dominado por la visión piramidal y jerárquica y la idea de la línea de producción. En relación con sus límites económicos, la propuesta tuvo que enfrentar la producción masiva que trajo en cuanto conocimiento la aplicación de la ley de los rendimientos decrecientes y por tanto crisis recurrentes.

En el periodo posindustrial predominó la tecnología, su aplicación a un modelo empresarial de servicios y de negociación y sus prototipos de negocios fueron tanto el sector de restaurantes como el sector financiero. En cuanto a sus límites económicos, ha enfrentado este modelo en el

ámbito del producto con problemas relativos a la distribución y en relación con la base de su saber estaría fundamentado en investigación y desarrollo.

Además, la era de la información ha abierto la posibilidad de las sociedades del conocimiento, apoyadas en información, datos y en procesos idóneos, que no reclaman de la propiedad, sino del control de las redes de comunicación, como serían las plantas farmacéuticas, los servicios personalizados tipo Uber, las de servicios turísticos y las de microchips, entre otras. Su modelo organizacional se funda en derredor del microprocesador y del sistema de redes, lo que posibilita la creación de comunidades de conocimiento o redes de servicio que no requieren la propiedad, sino que los oferentes den la infraestructura, pero sus límites estarían dados por el constante desplazamiento tecnológico y por el alto costo inicial en investigación y desarrollo, lo que significó una inversión inicial muy alta, como el caso del silicio, componente de los microchips, pero que se verá compensada con la sustitución de las viejas materias primas metálicas, pues los nuevos componentes como el silicio, el plástico o la basura reciclada, son abundantes y baratos.

### **La era de la postcalidad y la postexcelencia**

Recuerdo a mi maestro, el Dr. Luis Aguilar Villanueva, cuando antes de leer la *Ética protestante y el espíritu del capitalismo* nos hizo una severa advertencia: «no caigan en la versión pueril de que el calvinismo produjo el Capitalismo, sino que el Capitalismo no pudo surgir sin ideología»; por tanto, hubo ideologías diversas que propiciaron su generación en distintos contextos.<sup>97</sup>

De igual forma, la Teoría del Capital Humano no deriva exclusivamente del genial artículo de Theodore Shultz al que en modo alguno estamos negando sus enormes méritos, sino que tuvo necesariamente que ubicarse dentro de los vientos que empujaban con la modernidad los nuevos procesos de trabajo, como fue el caso de la emergencia de los círculos de calidad total, del toyotismo como propuesta que revolucionó la industria automotriz en su momento, pasando por la Teoría Z y la visión utópica de la excelencia, incluyendo también en esta lista las ilusiones especulativas del bribón de Donald Trump con las cuales formó incluso un centro de estudios que término reconociéndose que era un fraude.

---

<sup>97</sup> Weber, Max, «Ética protestante y espíritu del capitalismo», en *Ensayos sobre sociología de la religión*, 1983, Taurus, Madrid, Tomo I, pp. 23–46.

Pese a todas estas creencias que estuvieron en boga en su momento y por tanto han caído en el descrédito, fueron pioneras de las nuevas condiciones impuestas por el Capital a los trabajadores. El toyotismo fue una propuesta que modificó radicalmente los procesos de trabajo, lo que reclamó de una dinámica que derivó en la productividad, donde por ella la clase obrera en Japón no pidió de más salario, ni prestaciones. Antes bien, se limitó y el beneficiario exclusivo fue el gran capital. Sin embargo, la expansión misma de la industria automotriz obligó a las corporaciones del ramo a introducir la robótica y los más sofisticados procesos automatizados, con lo cual el despido de trabajadores fue masivo.

Ahí no concluye la experiencia, la Teoría Z, los círculos de calidad surgidas en el ámbito de la producción, las promesas especulativas de cómo hacerse rico en sus ratos libres que proliferaron, están hoy en la bancarrota. Pongamos el caso de la calidad; este dejó de ser un criterio de duración del producto, como fue en antaño, pues a quién le interesa un bien destinado a ser en el menor tiempo sustituido. Por el contrario, calidad es un criterio que asume los siguientes significados: un criterio comparativo, de satisfacción del cliente por el producto o servicio adquirido, por criterios de innovación frente al de la competencia, por introducción de diseños, presentaciones, cantidad del producto, sistema de mercadeo e incluso impacto publicitario, criterios tan vastos que terminan diluyendo el concepto mismo.

Un efecto perverso, entendiendo aquel que originalmente no teníamos previsto que iba a ocurrir, es la dinámica del mercado destinada a volver obsoleto en el menor tiempo posible las mercancías, servicios o imágenes virtuales, lo cual supone un constante desplazamiento de estas y el dilema hoy de qué es más conveniente para el consumidor: comprar o rentar el producto. En el primer caso, es mantener un nivel de compra incesante para deshacerse de ella antes de que deje de tener valor o utilidad alguna, si es posible. En el segundo caso, es eliminar la idea de propiedad por parte del usuario para convertirse en receptor permanente de bienes o servicios que nunca le pertenecerán, lo cual me recuerda el dilema de Sócrates cuando se le interrogó acerca de que si el hombre debía estar casado o no y él sabiamente contestó: «cualquiera de las dos opciones que elija, algún día se arrepentirá.»<sup>98</sup>

El hecho que las ideologías hoy se desplacen y duren tan poco sin arraigar en la conciencia humana es un problema de nuestro tiempo. Las ideologías fueron también en su momento las utopías por las que incluso ofrendaron sus vidas las generaciones anteriores y hoy el mundo parece

---

<sup>98</sup> Platón, *Apología de Sócrates*, 2003, Colección Sepan Cuantos; Porrúa, México.

diluirse y volverse, como dice Bauman, líquido, adaptable a cualquier forma y condición semejante a lo dicho por Milán Kundera en *La insoportable levedad del ser* cuando afirma: «la levedad es lo contrario del peso, pero al elegir la levedad huyendo del peso, terminamos soportando el peso de lo insoportable». <sup>99</sup>

En este sentido, la levedad supone seguir la corriente de los tiempos, el dejarse llevar por el confort, de lo inmediato olvidando que este mundo de hiperconsumo no es para toda la humanidad, sino para una fracción mínima de ella. Que tu estatus no es permanente, sino temporal. Que tu posición como consumidor se va a diluir como el mundo virtual en el que te mueves. Que en ningún planteamiento encuentras la idea de futuro, porque tus compromisos lo han hipotecado en el presente. En una palabra, que el sentido de la acción se ha perdido.

Hace ya tiempo recuerdo a Daniel Bell<sup>100</sup> cuando sostenía el principio que dio título a uno de sus libros, *El fin de las ideologías*; hoy estoy parcialmente de acuerdo con él, porque las ideologías civiles han perecido como el muro de Berlín junto al socialismo real, pero hoy carentes de utopías; lo que queda es el fanatismo religioso al que no acepto y pienso que al morir las ideologías Daniel Bell en realidad estaba creando la nueva ideología sin la utopía que le prolongue la existencia y dé razón de su causa.

### **El proceso de Valoración del Capital Humano (VCH)**

Ahora, después de estas reflexiones, podemos abordar la resultante que es hoy día la categoría de Capital Humano, que ha atravesado todas las vicisitudes posibles, incluso las críticas incisivas que le hemos prodigado y mucho más, pero se mueve y estamos dentro de ella, por lo que líneas arriba nos hemos intentado explicar cómo penetró los procesos, se fue enriqueciendo y cobrando plena vigencia, lo que nos sugiere la idea de la *Ética* de Baruch Spinoza: «no reír, no llorar, no detestar, sino entender», y ese es el propósito central de este trabajo, pues la crítica ideológica no mueve para nada las montañas.<sup>101</sup>

A partir de lo anterior, hay que responderse a qué variables hoy inciden sobre la valoración del Capital Humano. Podemos decir que este proceso se desarrolla en tres etapas básicas: la primera sería las condiciones de ingreso del Capital Humano frente a la empresa u organización,

---

<sup>99</sup> Kundera, *La insoportable levedad del ser*, op cit., p. 9.

<sup>100</sup> Daniel Bell, *El fin de las ideologías*, 1972, Revista de Occidente, Madrid.

<sup>101</sup> Spinoza, *Ética, Tratado Teológico Político*, 1985, Colección Sepan Cuantos, Porrúa, México.

donde sus atributos son divididos entre la Norma, que son los parámetros que definen la inclusión del trabajador en su ingreso, seguimiento y evaluación de su desempeño.

La segunda etapa consiste en valorar el desarrollo del Capital Humano, lo que permite conocer y apreciar su aprendizaje y desempeño en el tiempo, lo que también se contrasta entre la Norma y su practica.

La tercera etapa es evaluativa de las competencias entre el ingreso y el desarrollo en la organización divididos entre sí.

Para comenzar, diremos que el Ingreso al Capital Humano (ICH) es la resultante del efecto multiplicador de la ponderación de las variables: conocimiento de las funciones y procesos, experiencia limitada a la vida del producto o servicio, habilidad cognitiva dependiente del desarrollo tecnológico, habilidad social en el manejo de los 4 lenguajes básicos: destrezas y habilidades como factores para la predisposición al aprendizaje, comprensión de las etapas del proceso, todo esto multiplicado entre ellas y dividido entre la Norma como factor del ingreso a una posición, las cuales constituyen el punto inicial de las capacidades que se requieren para poder ser seleccionado para un puesto de trabajo subalterno o elegido para una posición directiva. De lo anterior derivamos que la valoración del ingreso del Capital Humano está en función de la siguiente fórmula:<sup>102</sup>

$$ICH = \int \frac{(\mu1CF . \mu2E . \mu3HC . \mu4HS . \mu5D . \mu6CPR)}{\pm N_1}$$

Donde identificando las variables serían:

CF. Conocimiento de las funciones y procesos.

E. Experiencia limitada a la vida del producto o servicio.

HC. Habilidad cognitiva dependiente del desarrollo tecnológico.

HS. Habilidad social expresada en el manejo de lenguajes. Discurso en su lengua de origen, nivel de dominio del inglés, lenguaje matemático y de cómputo. Considerados como básicos.

DH. Destrezas y habilidades, lo que supone también una valoración de su IQ, y de su inteligencia emocional para conocer de su predisposición al aprendizaje.

---

<sup>102</sup> Vid, Gómez Saldaña, María Teresa, usó algunas de estas variables y una fórmula que tiene principios similares y las cuales adopté para su mejor valoración. consultar en la bibliografía la ficha.

CPR. Comprensión de las etapas del proceso que realiza, lo que marca el principio y el fin de su intervención en el mismo.

$\pm N_1$ . Con valor de 1225.5, establecimiento de los parámetros máximos de la Norma para personal destinado a niveles de responsabilidad subalternos en la red, con un nivel mínimo de .00024 y un máximo de 0.59. donde la escala de ponderación será de 1 a 3.

$\pm N_2$ . Con valor de 4096, establecimiento de los parámetros máximos de la Norma para personal destinado a rangos de responsabilidad y decisión, con un nivel mínimo de .00024 y un máximo de 1.

$\mu$  representa la *ponderación* de cada una de las variables en función de la valoración estimada entre los valores de 1 a 4.

### ***El Desarrollo del Capital Humano (DCH) en el ámbito de trabajo***

Establecidas las condiciones de ingreso, la probable preocupación derivada en el tiempo será resolver el problema de saber cómo formarlo en medio de condiciones muy diferentes de las que originalmente el sujeto ingresó bajo las condiciones impuestas por el modelo educativo que cursó, lo que supone ahora plantear las variables para el Desarrollo del Capital Humano (DCH).

Donde el Desarrollo del Capital Humano es la resultante del efecto multiplicador de las variables: desarrollo de la función, innovación, habilidades cognitivas adquiridas, habilidades sociales del entorno, destrezas adquiridas, comprensión del ciclo de desarrollo. El efecto multiplicador entre estas variables dividido entre la Norma de la empresa, lo que devela el desenvolvimiento de las capacidades durante el periodo en que ha estado en la organización, enfrentando al ambiente constituido por cambios estructurales en materia de patrón de energía, desarrollos tecnológicos, cambios organizacionales y reorientación de la estrategia de dirección.

$$DCH = \int \frac{(\mu_7 DF . \mu_8 I . \mu_9 HCA . \mu_{10} HSE . \mu_{11} DA . \mu_{12} CDP)}{\pm N_2}$$

Donde identificamos las variables:

*DF*. Desarrollo de la función (multifuncionalidad).

*I*. Innovación (polivalencia).

*HCA*. Habilidades cognitivas adquiridas.

*HSE*. Habilidades sociales del entorno.

*DA*. Destrezas adquiridas.

CDP. Comprensión del ciclo de desarrollo, para moverse hacia otras posiciones.

±N. Establecimiento de los parámetros de la Norma, puesto que quedar debajo de ellos (-) o rebasarlos (+) puede ser factor para desechar al candidato de la posición.

$\mu$  representa la *ponderación* de cada una de las variables de acuerdo con su subíndice en función de su multiplicación entre ellas.

### **Valoración de salida de Competencias del Capital Humano (CCH)**

Las Competencias para la Valoración del Capital Humano son la resultante de la división entre las variables del Desarrollo del Capital Humano divididas entre las variables del Ingreso del Capital Humano con el que se iniciaron los sujetos en la organización, lo que nos proporciona un índice donde el valor del dividendo debe ser superior al del divisor, pues en caso contrario supone que el Capital Humano no se desarrolló al ritmo de las necesidades de los cambios en su ambiente y de los sistemas, lo que representa la necesidad de renovar el Capital Humano, o en caso aprobatorio certificarlo y asignarle nuevas tareas, según la siguiente fórmula:

$$CCH = \int \frac{(\mu1CF.\mu2E.\mu3HC.\mu4HS.\mu5D.\mu6CPR)}{(\mu7DF.\mu8I.\mu9HCA.\mu10HSE.\mu11DA.\mu12CDP)}$$

Donde:

$$CCH = \int \frac{ICH}{DCH}$$

### **Parámetros de valoración:**

- El valor de cada variable de Ingreso del Capital Humano (ICH) debe ser valorada individualmente en una escala escolar de 1 a 4, donde sí al menos una de las variables de la evaluación de los  $\mu1$  hasta  $\mu6$  debe tener un valor mínimo de uno y un valor máximo de 4096.
- El valor de cada variable de Desarrollo del Capital Humano del  $\mu7$  al  $\mu12$  deben ser valoradas en una escala de 1 a 4 teniendo como valor mínimo de 1 y máximo 4096, requiriendo como calificación mínima aprobatoria de acuerdo con la importancia del sujeto en la red de actividades, bien sea en el ámbito estratégico directivo o en el plano operativo.

- Cada una de las variables requiere sus propios indicadores de valoración, por lo que no hay criterios universales, por lo que hay que diseñar para cada caso sus instrumentos de recolección de información.
- En ningún caso, el valor de cualquier variable  $\mu$  puede tener valor de 0 absoluto, pues de acuerdo con esta idea el índice irá de .0002 como mínimo a 1 como máximo.
- Al mismo tiempo, si el sujeto no tuvo un Desarrollo de Capital Humano satisfactorio, el resultado inicial será inferior y se expresará en fracciones negativas, lo que obliga a desplazarlo.
- Valor de  $N_1$  para el personal operativo es el promedio de 1222.5.
- Para el personal estratégico, la ponderación de  $N_2$  será de un máximo de 4096.
- El tiempo entre ambas evaluaciones tiene que operar en el curso del proyecto a un máximo de 5 años, donde las 6 primeras evaluaciones son de inicio y los 6 restantes al final del proyecto o del tiempo de contratación.
- Se eligió elevar a la potencia en lugar de hacer una sumatoria simple, pues cada una de estas variables del ICH y del DCH no es la simple agregación de competencias, sino que estas tienen un efecto multiplicador sobre el sujeto.
- De acuerdo con lo anterior, establecemos la tabla de valores mínimos y máximos que constituyen los parámetros de análisis para los trabajadores que aspiran al nivel operativo de los que serán elegibles para el nivel estratégico de decisión.

Operativo	Estratégico
.0008	.00024
.05	.015
.59	.29
	1

### Los límites impuestos a la selección de personal

Partamos de la búsqueda de proceso objetivos y de buena fe que guían a los selectores de personal, pero no los excluyamos de la probabilidad de error. Tal es el caso de la mayor derrota en los ámbitos de su poder económico, político, militar y social que representó el 11 de septiembre del año 2001 y con el cual se ha iniciado la nueva era del siglo XXI. La pregunta es por qué los sistemas

de inteligencia norteamericanos con su vasta experiencia, como es el caso de la CIA, no pudieron advertir del peligro inminente de estos atentados, máxime cuando en 1993 ya había existido otro atentado en los sótanos de uno de los rascacielos del WTC de Nueva York.

Hasta este momento, la mejor respuesta nos llega hoy después de 18 años en un artículo extraordinario de la BBC del cual tomo el siguiente extracto:

Hablando de su experiencia con la CIA en la década de 1980, una persona con información privilegiada escribió que el proceso de reclutamiento «condujo a nuevos oficiales que se parecían mucho a las personas que los reclutaron: blancos, en su mayoría anglosajones; de clase media y alta; graduados universitarios de artes liberales». Había pocas mujeres y pocas etnias, incluso con antecedentes europeos recientes. En otras palabras, ni siquiera había una diversidad aproximada como la que había entre los que habían ayudado a crear la CIA.

Destaca el escrito. La diversidad se redujo aún más después del final de la Guerra Fría. Un ex oficial de operaciones dijo que la CIA tenía una «cultura blanca como el arroz». Y en los meses previos al 11 de septiembre, la *Revista Internacional de Inteligencia y Contrainteligencia* comentó: «Desde su inicio, la comunidad de inteligencia [ha estado] integrada por la élite protestante blanca».<sup>103</sup>

En pocas palabras, no solo porque esa era la clase en el poder, sino porque esa élite se vio a sí misma como garante y protectora de sus valores y por tanto eligió necesariamente a lo semejante que terminaría siendo un espejo burdo de su propia visión y por tanto excluyó lo múltiple y lo diverso, que es la materia y naturaleza que hace de la inteligencia un arma poderosa.

Esto representa la exigencia de reflexionar si cuando estamos elaborando un perfil de desempeño, ¿lo estamos haciendo en función de la institución o el perfil que se ajuste a la naturaleza humana de los sujetos que transitan temporalmente en la dirección de la organización? De cómo respondamos a esta pregunta estarán la responsabilidad que se tenga que asumir cuando por la naturaleza de nuestros humanos prejuicios privemos a nuestro ámbito laboral de la riqueza de la diversidad de enfoques.

---

<sup>103</sup> Syed, Matthew, «11 S: ¿por qué la CIA no detectó los ataques contra las Torres Gemelas (pese a las señales que se tuvieron)», *BBC News Mundo e Informador* de Guadalajara, 11 de septiembre del 2019.

## **Hacia una nueva propuesta de carácter laboral**

El mundo de hoy ha cambiado y con ello los valores y el marco de condiciones en las que se desempeña el mundo laboral, por lo que es necesario valorar los niveles de avance en los que se desarrolla un mundo con nuevos patrones de energía, desarrollo tecnológico, cambios en la organización y orientación e la estrategia de dirección de los procesos, para lo cual es necesario considerar los planteamientos más significativos que pudieran orientar la nueva cultura laboral:

1. Se ha partido de los cambios y desajustes que ha tenido el modelo económico en las últimas cuatro décadas que abrieron paso a la política neoliberal con fundamento en el mercado y que hoy parecen volverse hacia la generación de una nueva transición que conducirá del mundo de la globalidad a la creación de grandes ejes regionales de dominación.
2. Estos factores han venido modificando la planta laboral, el concepto mismo de ocupación, a la vez que han desplazado a la base histórica que dio origen a las revoluciones industriales. Y como consecuencia de ello, se ha pasado de la selección de personal con fines de permanencia de largo plazo a la elección de personal temporal por tiempo y obra determinado y cuyo ingreso ha pasado de la selección de recursos humanos a la elección del Capital Humano.
3. Ante lo anterior, hay que destacar la crisis de la educación, pues ha perdido su conexión con la producción y por tanto con el empleo tradicional, de donde deriva a una desprofesionalización creciente y a un desplazamiento de la población ocupada.
4. Como una de las consecuencias anteriores, se mira el mundo informatizado que muestra la particularidad de generar estamentos que aparecen como un sistema rígido presidido por el nivel de acceso a la información.
5. En este sentido, el contraste entre la educación escolarizada, cerrada y vitalicia, destinada a ser subalterna, cede al paso a la nueva propuesta abierta, a distancia, interactiva, propia de mentalidades directivas de un nuevo tipo.
6. Bajo esta orientación, se recuperan las aportaciones que hace más de medio siglo hizo T. Shultz al plantear la categoría del Capital Humano, que se transformó de prospectiva en una realidad hoy vigente.

7. Siguiendo la lógica anterior, se ha buscado desprender comparativamente las características de los sistemas educativos entre el pasado inmediato, en contraste con los requerimientos actuales.
8. En este sentido, se ha tomado como condición para generar una explicación lúcida la reconstrucción del proceso de la formación de los sistemas institucional y de la personalidad modelados mediante las cuatro variables eje que hemos considerado como factores de alta incidencia en estos procesos, como son organización, tecnología, energía y estrategia.
9. No de menor importancia se abordó también las consecuencias que ha tenido la formación educativa en el ámbito del mundo empresarial dentro de los CEO de las grandes corporaciones de informática.
10. Se aporta también una propuesta en torno a la gestión estratégica.
11. Se estructura en el discurso una propuesta para la valoración del Capital Humano en sus tres fases principales: ingreso, desarrollo del personal y valoración del desempeño al cumplir su contratación.
12. Finalmente, advertimos de los problemas éticos, consecuencia de una selección arbitraria en el ámbito del personal que sin duda afectarán su conformación y posibilidades de desarrollo, tanto de la institución como del factor humano.

## Capítulo XVI

### TEORÍA DE LA DECISIÓN

#### ¿Qué es la decisión?

La decisión es un compromiso con un curso de acción; por tanto, aspira a resultados y asume consecuencias. Para Herbert Simon,

[...] las decisiones son algo más que proposiciones de hecho. Desde luego describen un estado futuro de cosas y esta descripción puede ser verdadera o falsa en el sentido estrictamente empírico: pero poseen, además, una cualidad imperativa: seleccionan un estado de futuro de cosas de preferencia a otro y dirigen el comportamiento hacia la alternativa elegida, en una palabra: tiene tanto un contenido ético como factico.<sup>104</sup>

Bajo estas condiciones, los factores para la toma de decisión podríamos denominarlos objetivos y subjetivos, que a su vez ofrecen obstáculos y posibilidades para concretar una aspiración en hecho, considerando lo que Simon establece como racionalidad limitada, donde el límite de la teoría de juegos es el carácter racional de la decisión apoyada en la relación costo-beneficio. Bajo este planteamiento se requiere establecer el vínculo estrategia y decisión, donde hay que considerar los factores de influencia y las circunstancias en el Comando para la toma de decisiones.

En este sentido, en la teoría de la organización se pueden distinguir dos corrientes principales: los que enfatizan en las condiciones, por lo que se remiten a la estructura y los que privilegian la voluntad en cuyo caso nos remiten al liderazgo. A su vez, la visión de las estructuras adopta las ideas de orden y por tanto de planes racionales, lo que conduce a comportamientos basados en la obediencia a los mandatos, en contraposición de aquellos que privilegian la voluntad y por tanto enfatizan en la iniciativa. Sin embargo, en ambos casos se mantiene la necesidad del control bajo orientaciones distintas, por lo que hay que partir de las condicionantes de la organización que están rodeadas de circunstancias que representan los obstáculos a la toma de

---

<sup>104</sup> Simon, Herbert, *El comportamiento administrativo, el estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*, 1975, Aguilar, Madrid. pp. 3–19.

decisiones y los factores tanto objetivos como subjetivos que se presentan como posibilidad y que se ilustran en el cuadro.

### Condicionantes de la organización

CIRCUNSTANCIAS	OBSTÁCULOS	POSIBILIDADES
FACTORES		
OBJETIVOS	ESTRUCTURALES	VIABILIDAD DE LOS PROYECTOS
SUBJETIVOS	CULTURALES	POTENCIALIDAD DE LOS RECURSOS

Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, entre los obstáculos objetivos hay que establecer los factores estructurales que limitan nuestro campo de decisión. Mientras que entre las circunstancias de posibilidad y los factores objetivos encontramos la viabilidad de los proyectos. En otro sentido, en el encuentro entre las circunstancias que se presentan como obstáculo y los factores subjetivos derivamos las limitantes culturales, que impiden tanto la empatía como la identificación de los problemas. Finalmente, el campo de posibilidades y los factores subjetivos está la potencialidad de los recursos, entendiendo por este último la idea de recursos en el sentido más amplio.

Pero pasemos ahora al ámbito de las relaciones entre la acción y la organización de donde derivan cuatro campos conceptuales: el primero se refiere a la acción programática donde se produce una acción basada en la obediencia y la secuencia de programas, mientras que la acción estratégica busca enfatizar en la voluntad y en la generación de vías ante lo imprevisible. Por otra parte, la Organización se funda en la visión del orden, cuyo rasgo principal es lo previsible fundado en la cohesión del mundo social bajo valores dominantes, y en contrapartida el desorden, cuya característica es lo imprevisible, la diversidad y el control limitado sobre los procesos, de la cual se derivan la idea de plan entendido como secuencia programática. La contingencia como expresión de lo emergente y lo imprevisto. En otro sentido, la adaptación como estrategia dentro del orden, mientras que en la coyuntura se expresa en la concurrencia y coincidencia de múltiples

factores, frente a los que la mentalidad estratégica actúa como una visión disidente propia del estratega.

### Vínculo entre organización y acción

Acción	<b>PROGRAMÁTICA</b> Seguir la secuencia previsible Obediencia Fortalece la organización	<b>ESTRATEGIA</b> Encontrar vías ante lo imprevisible Fortalece el liderazgo
Organización		
<b>ORDEN</b> previsible cohesión y valores	<b>PLAN</b>  Racionalización	<b>ADAPTACIÓN</b>  racionalidad limitada
<b>DESORDEN</b> imprevisible diversidad y control	<b>CONTINGENCIA</b>  emergente imprevisto	<b>COYUNTURA</b> concorre coincide mentalidad estratégica disidente

Fuente: Elaboración propia.

De la anterior secuencia derivamos los límites de la decisión representados por la situación de contingencia y adaptación frente a las propuestas de el plan y la coyuntura. A partir de lo anterior, derivamos la siguiente matriz para ilustrar las diferentes alternativas del actor frente a la toma de decisiones.

### Límites de la decisión

	<b>CONTINGENCIA</b>	<b>ADAPTACIÓN</b>
<b>PLAN</b>	<b>CONCIENCIA</b> Necesidad y capacidad del proceso frente al problema	<b>CURSO DE ACCIÓN</b>  alternativas recursos / oportunidad
<b>COYUNTURA</b>	<b>AZAR</b>  Los factores emergentes e imprevistos anticipación limitada	<b>INICIATIVA</b>  Elección por límites de información y posición

a.- Comportamiento Racional en la selección.

b.- Comportamiento Irracional en la elección.

Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, la idea de conciencia apela a la necesidad de enfrentar de manera responsable y racional la correspondencia entre las necesidades y la operatividad del plan que por diversas situaciones puede en un momento dejar de corresponder al propósito para el que fue creado, por lo cual hay que establecer la posibilidad de corrección e incluso de liquidación de la propuesta, si su marco de operación ha cambiado sustancialmente. El plan bajo condiciones adaptativas supone concebirlo como un amplio esquema de alternativas y bajo condiciones de lateralidad a partir del reconocimiento de los recursos y del marco de oportunidad de aplicación óptima. En otro sentido, bajo la coyuntura la contingencia se desenvuelve bajo condiciones azarosas, puesto que los factores emergentes e imprevistos operan bajo condiciones de escasa capacidad anticipatoria. Finalmente, la relación entre coyuntura y adaptación deriva la capacidad de iniciativa como propuesta creativa que funda su elección de decisión en una información limitada.

A partir de lo anterior, abordaremos el problema de la toma de decisiones bajo un enfoque que parte del tratamiento de la Teoría de la Decisión que corresponde tanto a los modelos lógico-racionales, como los modelos irracionales, dentro de los cuales analizaremos dos de sus versiones: (a) procesos cartesianos para elección de alternativas, y (b) sistemas estocásticos de control.

**1. Modelos lógico-racionales.** Lo anterior sería un modelo de carácter racional fundado en procesos previsible y de orden lógico formal.<sup>105</sup> Donde supone conocimiento de la estrategia bajo condiciones previstas de manera probable, para lo cual podemos poner el caso de la Seguridad Nacional en donde existe un *C<sub>1</sub> COMANDO* que representa un Sistema de mando. Está vigente el *C<sub>2</sub> COMUNICACIONES* como sistema de enlace. El *C<sub>3</sub> CAPACIDADES*, que representan los recursos a ser movilizados y el *C<sub>4</sub> CONTROL*. En función de la correspondencia entre decisión y ejecución mediante la evaluación. A su vez, estas variables se articulan entre sí por medio de la información que fluye por medio de la inteligencia que la obtiene y procesa para la toma de decisiones asertivas y oportunas en busca de alcanzar aquello que se pretende.

A su vez, hay que considerar los factores de presión por parte de intereses para influir en la toma de decisiones y los obstáculos estructurales, sumando también la información de inteligencia del entorno, así como el reconocimiento de la viabilidad, oportunidad, organización y

---

<sup>105</sup> Vid. Davis, Morton D. *Introducción a la teoría de juegos*, 1986, Alianza Universidad # 459, Madrid.  
Vajda, J., *Introducción a la programación lineal y a la teoría de Juegos*, 1970, EUDEBA, Buenos Aires.  
Gnedenko B. Jinchin, A., *Introducción al cálculo de probabilidades*, 1962, EUDEBA, Buenos Aires.

logística disponibles por el Comando, lo que hace la diferencia entre intención y hecho. En una palabra, son procesos multifactoriales, como cuando estamos decidiendo en relación con asuntos como la definición del interés nacional y de la voluntad nacional, para derivar de ahí el plan y los proyectos que reclama en su momento la nación, para lo cual establecemos como ejes los binomios, proyecto nacional y prospectiva y en el otro eje estarían los binomios legitimidad-legalidad y gobernanza-gobernabilidad.

### **Interés nacional**

	Proyecto nacional	Prospectiva
Legitimidad - Legalidad	Plan Nacional de Desarrollo	Agenda de Riesgos Internos
Gobernanza - Gobernabilidad	Diagnóstico	Entorno de Amenazas Externas

Fuente: elaboración propia

De esta manera, entre Proyecto Nacional y Legitimidad - Legalidad derivamos el *Plan Nacional de Desarrollo* (PND). La relación prospectiva con legitimidad y legalidad definen la agenda de riesgos internos. Entre Proyecto Nacional y Gobernanza y Gobernabilidad posibilitan la formulación del diagnóstico, el cual, por la variedad de propuestas, muchas de ellas contradictorias, requieren de procesos de Inferencia Transductiva que implican la transducción, la igualdad, la desigualdad y la analogía.<sup>106</sup> En otro espacio conceptual encontramos entre Prospectiva y Gobernanza y Gobernabilidad, obtenemos el entorno de amenazas externas. De esta manera, deductivamente la información contenida en estas fuentes deriva a las cuatro síntesis expuestas, mismas que serán la base para orientar la voluntad nacional en el marco de la construcción de las propuestas.

A partir de las cuatro categorías anteriores hay que orientar las acciones de la voluntad nacional para partir de las normas y políticas públicas que regirán las acciones derivadas del PND y del Diagnóstico. Establecer los mecanismos de implantación y control de las acciones previendo los riesgos internos y manteniendo la orientación del PND, evaluado la viabilidad de las propuestas a partir del diagnóstico y del entorno exterior de fuerzas, como marco de posibilidad para ajustar

<sup>106</sup> De Gortari, Eli, *Introducción a la lógica dialéctica*, 1972, UNAM, FCE, México, p. 233 y ss. En una ocasión, me comentó el autor que esa fue la metodología usada en la elaboración del PND 1988–1994.

las contingencias de acuerdo con las condiciones internas y externas que lo posibiliten o lo impidan.

### **Voluntad nacional**

	Plan Nacional de Desarrollo (PND)	Entorno de amenazas externas
Diagnóstico	Normas y Políticas	Evaluación de Viabilidad
Agenda de riesgos internos	Implantación y Control	Contingencias - Ajustes

Fuente: Elaboración propia.

Tanto el interés como la voluntad nacional son las expresiones para garantizar los Valores centrales de la Seguridad Nacional, que comprende:

- Seguridad en un sentido amplio
- Estado de Derecho
- Participación
- Libertades públicas
- Formación para la nueva generación
- Crecimiento y Desarrollo
- Inserción en una globalidad alternativa

A fin de no caer en los contravalores que pondrían en riesgo al Estado mismo y a la paz pública y que serían:

- Inseguridad
- Caos
- Marginalidad
- Opresión
- Ignorancia
- Subdesarrollo

- Globalidad asimétrica, desigual y vertical

Lo que significa que toda toma de decisiones necesariamente tiene un marco de referencia a valores desde lo que se desea y aquello a lo que no aspira y que la decisión es sin duda el instrumento para establecer los cursos de acción que hagan posible lo que se pretende.

**2. Modelos irracionales.** Estos modelos están fundados en procesos no previsible, como es el caso de los procesos cartesianos para elección de alternativas, de forma tal que predominan los eventos siempre imprevisibles. En esta línea reconocemos:

**a) Procesos cartesianos para elección de alternativas.**

**b) Sistemas estocásticos de control.**

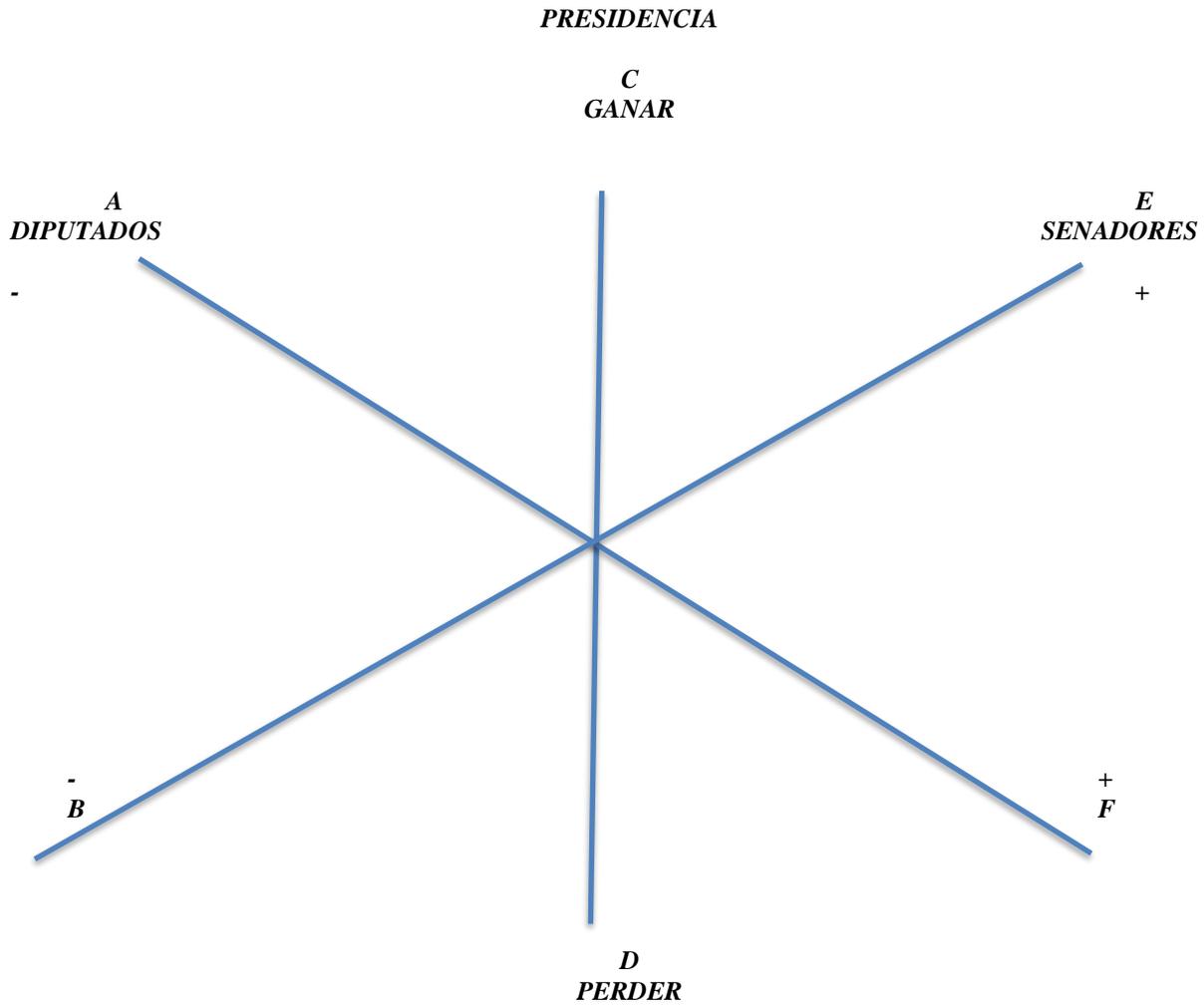
**Procesos cartesianos para elección de alternativas.** Los procesos cartesianos emplean variables polares para abrir las posibilidades de resolución de un problema bajo diferentes escenarios y alternativas, en la inteligencia de que, si las variables que le sirven de referencia se modifican radicalmente, pueden abrir paso a una gran incertidumbre. En este caso, pueden ser de dos dimensiones con eje de ordenadas y abscisas o pueden ser tridimensionales cuando entran en relación con tres dimensiones simultáneas. Para el caso de los sistemas electorales, cabe considerar la diferencia de tratamiento entre partidos y coaliciones, pues estas últimas pueden tener variaciones que habría que resolver mediante gradientes, dependiendo del nivel de acuerdo entre sus componentes.

Si colocamos los ejes cartesianos bajo tres ejes derivamos las ocho alternativas resultantes del proceso de elección ciudadana, donde las cuatro primeras corresponden al partido que gana el Poder Ejecutivo y la segunda establece el destino de cada organización política por separado y cómo estructurarán cada una de las ellas su agenda de trabajo para el periodo. Donde sus opciones van en cuatro casos en capacidad de negociación y acuerdo. Dos muestran ventaja para algunos de ellos y solo en un caso es óptimo para la Presidencia y uno pésimo para los que perdieron el Poder Ejecutivo y todas las posiciones de mayoría, por lo que a cada escenario que le corresponda al partido de que se trate dependerá de ello en sus decisiones.

Como ejemplificación, establezcamos un escenario donde concurren elecciones de presidente, Cámara de Diputados y senadores. El punto central es conocer las alternativas de cómo, a partir de la decisión ciudadana, se podrán distribuir las diferentes posiciones, estableciendo como principio que la Presidencia solo se gana o se pierde por parte de un candidato de una coalición o partido, según sea el caso. Pero nos interesa también por gobernabilidad y gobernanza conocer si el partido presidente obtendrá mayoría o minoría en ambas cámaras, pues de ello dependerá el éxito o fracaso de su gestión. De esta manera, abrimos las tres dimensiones del espacio cartesiano, como vemos en el esquema a continuación:

Si colocamos los ejes cartesianos bajo tres ejes derivamos las ocho alternativas resultantes del proceso de elección ciudadana, donde las cuatro primeras corresponden al partido que ganó el Poder Ejecutivo y la segunda establece el destino de cada organización política por separado y cómo estructurarán cada una de las ellas su agenda de trabajo para el periodo, donde sus opciones van en cuatro casos en capacidad de negociación y acuerdo. Dos muestran ventaja para algunos de ellos y solo en un caso es óptimo para la Presidencia y uno pésimo para los que perdieron el Poder Ejecutivo y todas las posiciones de mayoría, por lo que a cada escenario que le corresponda al partido de que se trate dependerá de ello en sus decisiones, que redundará en la legitimidad y legalidad del proceso.

**Las opciones de escenario varían según el partido o coalición**



- MINORÍA NEGATIVO

+ MAYORÍA POSITIVO

**ESTABLECE PRONÓSTICO DE COMPORTAMIENTO GUBERNAMENTAL**

*Solo para el partido del presidente*

**ABC. - NEGOCIACIÓN - -**

**AEC. - VENTAJA + -**

**BFC. - VENTAJA - +**

**EFC. - ÓPTIMO ++**

*Solo para los perdedores de la Presidencia*

**ABD.- PÉSIMO - -**

**AED. - NEGOCIACIÓN + -**

**BFD. - NEGOCIACIÓN - +**

**EFD. - NEGOCIACIÓN ++**

Fuente: Elaboración propia.

## *Elecciones en Estados Unidos en el 2020*

Siguiendo esta misma lógica, podemos aplicar este modelo cartesiano para abordar las elecciones en Norteamérica, para reconocer los escenarios que estuvieron en juego en estas elecciones. Porque no es el caso de hablar de las elecciones más reñidas, pero nos habla de que en este siglo pudo ser la tercera elección en tan solo dos décadas ganadas por una minoría, pues el sistema es indirecto y por tanto al igual que ocurrió con George Bush en el año 2000 frente a Al Gore hace cuatro años, donde, pese a tener dos millones de votos más Hillary Clinton, Donald Trump se impuso mediante este procedimiento que fija su constitución otorgando un valor en votos al que gane la mayoría en cada estado, mismos que hará valer el representante electo ante el Colegio Electoral, pero si mediante triquiñuelas hacen transferencia a otro candidato, lo cual no está contemplado, pudo producirse otro fraude, pues lo intentó.

La raíz de este modelo surgido desde los orígenes de la nación norteamericana en la famosa polémica que se produjo entre Madison y Jefferson, que se traduce en un gobierno de élites o de ciudadanos. Lo que abrió paso a este tipo de representación que parece que en este momento la fuerza de los magnates como Trump pueden comprar la Presidencia y de hecho con Bush y Trump han convertido en hecho esta evidencia.

El asunto, por tanto, no es de número de votos, sino de su distribución geográfica por estados y, por tanto, tenemos que pensar que los análisis electorales simplistas de nuestra prensa, pues no tienen nada que ver con anunciar un posible resultado a partir de encuestas, pues solo miden mayorías y no concentración de votantes en sitios estratégicos. Al mismo tiempo, dejemos de pensar en forma simple de que las minorías étnicas son demócratas y la minoría blanca es republicana; eso depende del estado de la Unión, por tanto, hay negros, asiáticos y latinos que se dejan llevar por la corriente liberal o conservadora de su entidad de acuerdo con sus intereses más próximos o las orientaciones de su contexto.

Analicemos por tanto cuáles fueron los escenarios favorables para Biden y cuáles para el presidente Trump. En el primer caso, en cuatro escenarios encuentro la posibilidad de que Biden llegue a la Presidencia y en cada uno la situación en que llegue marcará al menos los dos primeros años de su mandato. En el primer caso, Biden ganaría, pero perdería la mayoría en la Cámara de Representantes y en el Senado. En el segundo, mantiene la Cámara de Representantes, pero se pierde la posibilidad de tener mayoría en el Senado. El tercer escenario gana el Senado, pero pierde

la Cámara de Representantes. El cuarto es el escenario óptimo para Biden y que al final se impuso, ganó la Presidencia y la mayoría en ambas cámaras. Pero gracias a un empate en el Senado 50/50 que desempató la vicepresidenta, que es la que preside el Senado por ley.

Las mismas probabilidades las tuvo también Donald Trump. Sin embargo, cada una de ellas tenía sus matices: si Trump hubiera ganado la Presidencia a costa de sacrificar al Partido Republicano con la pérdida de ambas cámaras estaría condenado a constantes negociaciones y a correr el riesgo de la apertura de juicios políticos que podrían ponerlo fuera de la Casa Blanca. Si mantuviera el Senado, seguiría imponiendo el gasto público por decreto, no así si fuera el caso de tener mayoría en la Cámara de Representantes, pues sus presupuestos serían aprobados. Por el contrario, si repitiera su mandato con ambas cámaras el desequilibrio bipartidista quedaría roto y la Presidencia de un solo hombre quedaría a la vista. Ninguno de estos ocho escenarios era imposible, puesto que si en esta elección se la llevaron de calle los demócratas, pero no es el mejor escenario para el sistema de equilibrios que requiere la nación más poderosa del mundo.

Queda ahora pensar sobre el futuro de Trump, pues el de Biden solo puede ser llegar a la Presidencia y cumplir al menos su primer mandato, o escoger el camino de terminar ahí su carrera política. Pero el de Trump es diferente, no ha sido transparente en materia fiscal, así que nadie metería las manos al fuego por él. Además, es de esperarse que su nepotismo respecto a sus dos hijos mayores que han logrado ya niveles de escándalo al disponer de información privilegiada y dedicarse a los negocios de manera simultánea, junto con el desplazamiento de la esposa de Trump por parte de Ivanka. En fin, que el que tiene el futuro menos claro es Trump, al que hay que agregar la toma del Capitolio que resulta imperdonable. De ahí que cualquier acto irracional por mantenerse en el poder tiene que surgir, como es el caso de obstruir el conteo, poner en duda por fraude el proceso electoral, aun sin pruebas e, incluso, pretendió comprar los votos electorales, lo que haría evidente su nivel de corrupción, pero esto ya dañó irremediablemente el proceso actual y los siguientes, cosa que ya hizo.

En otro sentido, un panorama de Biden, sobre todo si se complementa con un Congreso favorable, se tendrían que rehacer todos los nexos y ello tendría como consecuencia aproximarse a los expresidentes con los cuales se ha distanciado Trump e incluso se han combatido, por lo que se necesitarían otros actores. De igual manera, habría que reorientar la política exterior de unipersonal a activa y diversa o de otra manera perdería el régimen toda capacidad de negociación y de maniobra. De esta manera, tendría que evitar –como lo ha hecho– caer en el otro extremo,

llamar a la prudencia y conciliación, no con Trump, sino con la nación, para derrotar de forma definitiva al populismo y al autoritarismo; de esta forma, un proceso que comenzó por su carácter racional fue alterado por actores irracionales, como la de aquellos de los que la historia nos habla: Hitler, Stalin, Fidel Castro, Chávez y Trump, que usaron movimientos populares y la democracia para destruir ambas.

### **Sistemas estocásticos de control**

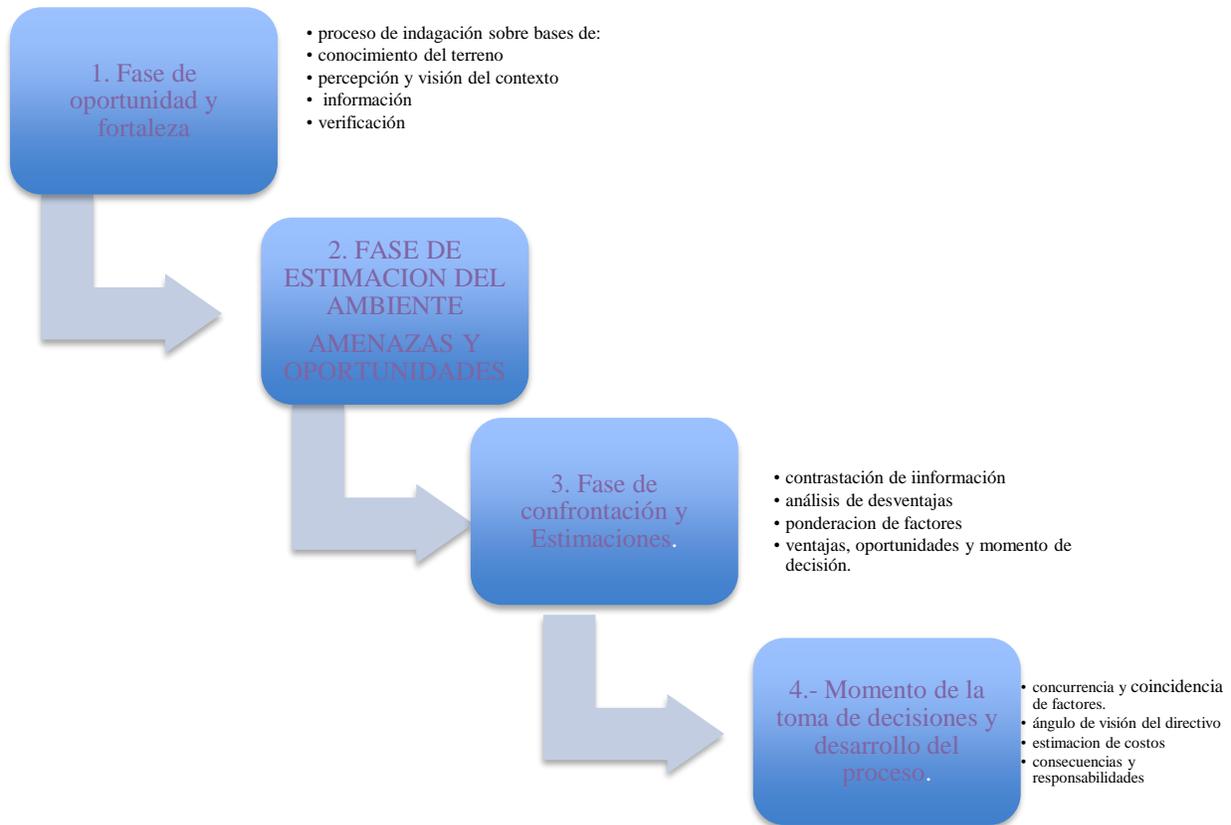
Son procesos sometidos a escenarios de probabilidad de ocurrencia o a variables emergentes, las cuales en situaciones semejantes derivan a medidas y resultados distintos. Además, que tiene que valorar la intervención de variables aleatorias emergentes que modifican los resultados. Pueden ser finitos o infinitos. Pero en el caso de la sociedad sus procesos son finitos, pues tienen límites históricos, como en el caso de los hidrocarburos procedentes de un recurso natural no renovable y que ha sido la fuente dominante de energía y paradigma civilizatorio en cierto momento y bajo condiciones históricas determinadas.

Para el desarrollo de esta propuesta, se propone una plataforma de Estrategia para la alta dirección sobre el proceso de elección en el momento de la toma de decisiones, por lo que se propone este escalamiento para alcanzar la decisión. En este sentido, el proceso de toma de decisiones no solo involucra elementos de carácter racional, sino también pone en juego la subjetividad del tomador de decisiones. Lo anterior supone la enorme complejidad e incertidumbre en la cual hay que decidir, además de que las consecuencias de la acción no necesariamente pueden ser las esperadas, por la existencia de factores emergentes que hay que enfrentar como contingencias.

Dada la complejidad del mundo real por la indeterminación del momento donde se produce el punto de concurrencia y coincidencia de factores que pueden posibilitar o no el desarrollo de un proceso de acuerdo con nuestras previsiones, siempre y cuando se desarrolle dentro de los parámetros y no lo conduzcan hacia un proceso errático o fuera de control, por lo que la elección del momento significa operar con diligencia y anticipación, mientras que por factores de precipitación podemos arribar a la acción donde generalmente hemos caído en la trampa que nos tendió el contrario, pues al tomar decisiones cuando los factores de posibilidad aún no están reunidos, nos llevaría necesariamente al encauzamiento del proceso fuera de los términos previstos

por nuestras estimaciones. Y en el otro extremo, si actuamos de manera tardía, la realidad frente a nuestra indecisión ya eligió por seguimiento del proceso por alguna opción.

### Fases de la toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia.

A partir de este modelo reiteramos que concurrir y coincidir son la condición necesaria para la elección del momento en que se va a producir la toma de decisiones. Sin embargo, no es condición suficiente para alcanzar aquello que nos proponemos, pues no es una acción mecánica lo que va a transformar las circunstancias y generar la resultante del proceso hacia el cual nos orientamos. Bajo esa idea, la perspectiva del pensamiento estratégico será la que le dé la posibilidad de coordinar acciones y generar resultados. En ese sentido, planteamos el esquema referido a la perspectiva estratégica, la cual se construye a partir del  $C^4$  que encara los proceso desde las

perspectivas combinadas de la capacidad de dirección y ejecución que reclaman ser soportadas a partir de los procesos de gestión directiva y de movilización de los recursos en tiempo, forma, lugar, oportunidad y suficiencia, a partir de la Logística, por lo que se presenta esta propuesta a continuación.

### Perspectiva estratégica C<sup>4</sup>

	Dirección	Ejecución
Gestión Directiva	Comando	Capacidades
Logística	Control	Comunicación

Fuente: Elaboración propia.

Una vez consolidado el C<sup>4</sup>, se construye la plataforma de decisión de la que se derivan las orientaciones para los otros niveles jerárquicos, lo que puede definirse como base de inteligencia que posibilitará la formulación de la agenda con los requerimientos de información, las condiciones de inserción en el campo para la obtención, verificación y análisis de la información, así como la base de procesamiento mediante la investigación, integración y presentación de alternativas para la toma de decisiones que posibiliten la anticipación al evento y cuya construcción se expresa en el cuadro siguiente:

### Inteligencia I<sup>4</sup>

	Comando	Comunicaciones
Capacidades	Información (Agenda)	Inserción e Interpretación (Conocimiento de la intencionalidad y propuestas del adversario)
Control	Investigación (Verificación y análisis)	Integración (Construcción de alternativas)

Fuente: Elaboración propia.

A partir de ahí, la evaluación de las acciones tiene una necesaria referencia a considerar:

- Valores para determinar criterios de orientación.
- Mecanismos de reingeniería para corregir el desempeño.
- Procesos de comunicación como sensor de las necesidades grupales o sociales.
- Movilización de capacidades del Estado para ejecución de los planes y programas.
- Políticas públicas para guiar la gestión.
- Auditoría como control de los procesos, y
- liderazgo para conducir en medio de las diferencias, oposiciones y polaridades del entorno interno, además de la posibilidad de generar mecanismos de negociación para el logro de acuerdos mediante consensos.

Todo lo anterior, como condiciones necesarias para el alcance de acuerdo en una organización que aspira al pluralismo, como adhesión a la diversidad, base de la integración e integridad de la nación, que se funda en la participación, corresponsabilidad y compromiso de los miembros de la organización y reclama de equidad de acuerdo al esfuerzo y que genera mecanismos de redistribución para el logro de un equilibrio, entre los miembros de la organización, que son las condiciones que derivan en la capacidad de gestión (governabilidad) y el compromiso y sentido entre los participantes de la gestión (governanza).

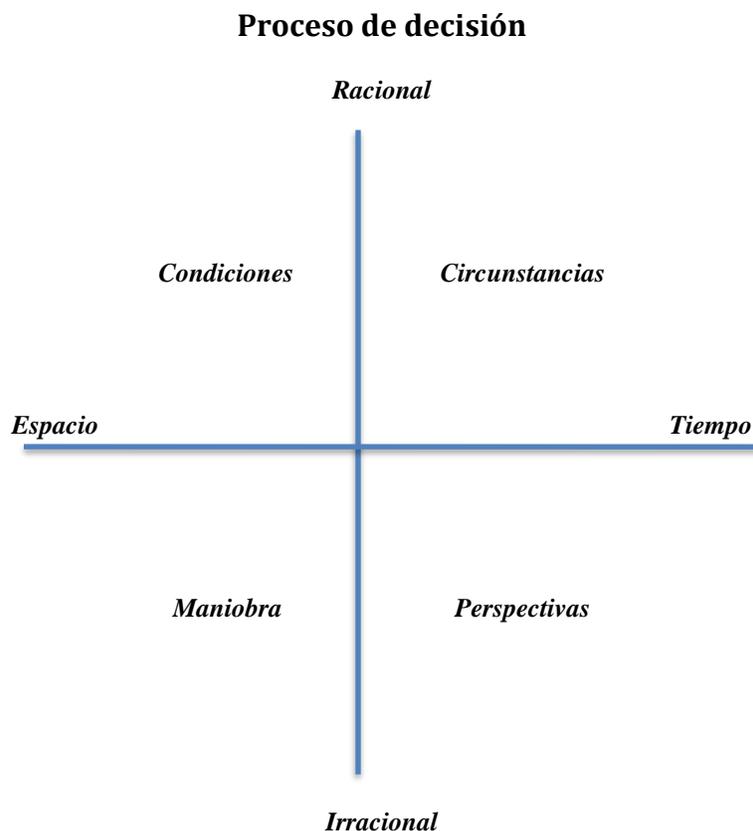
Ahora bien, esto se reclama a nivel de organización; debe hacerse también en el ámbito gubernamental. En este sentido, la evaluación de las políticas públicas se mueve en derredor del seguimiento de procesos que operan en el ámbito público gubernamental; reclaman transparencia que supone acceso a la información pública, análisis de las consecuencias de la actuación de los funcionarios públicos en materia de la toma de decisiones; rendición de cuentas como base para el reclamo o reconocimiento por el ejercicio de las responsabilidades públicas, valorar el desempeño de los servidores públicos y buscar la correspondencia entre los Plan Nacional de Desarrollo (PND) y las directrices de presente a futuro del aparato estatal.

Esta exigencia de evaluación de la acción del servicio público en el ámbito de los funcionarios responsables de tareas, de la dirección, de las autoridades y del desempeño de la gestión pública del Estado, no puede entenderse más que en un entorno de crisis, donde operan en cada nivel problemas distintos que reclaman resoluciones y tienen como condición operar en medio de un ambiente de complejidad e incertidumbre, donde tanto factores internos como externos inciden, porque en él operan actores, intereses orgánicos y hegemonías que no

corresponden necesariamente, solo al ámbito interno, sino también operan en el plano internacional; por tanto, la complejidad no es solo resultado del entorno interno, sino del marco ampliado de la globalidad.

### ***El proceso de decisión***

Ya hemos advertido que la decisión supone riesgos, enfrentar amenazas, asumir debilidades y reconocer fortalezas; estos elementos están presentes en el momento de decidir, donde la situación extrema de no hacerlo significa haber tomado ya una decisión que no puede volver atrás; en este sentido, lo racional y lo irracional están circunscritos a un espacio-tiempo, como podemos ver a continuación.



Fuente: Elaboración propia.

A partir del cuadro anterior advertimos que la decisión se presenta en un marco tanto racional como irracional, pues los sentimientos y aun las pasiones cuentan y están circunscritos a las dimensiones del espacio y el tiempo en el cual nos movemos. Bajo esta idea, la razón nos permite entender en el espacio las condiciones que nos rodean y reconocer lo que posibilita e impide. A su vez, esta misma razón en el tiempo nos permite asumir la experiencia y procesarla en términos de las circunstancias no siempre previsibles, pero que abonan a la toma de decisiones. El plano irracional del sentir no es menos significativo, pues en el espacio nos permite reconocer la posibilidad de maniobra para la oportuna movilidad y lo irracional respecto al tiempo nos ofrece la perspectiva para asumir lo vivido y reconocerlo en su trayecto y consecuencias en la medida en que el pasado ya no es modificable y menos repetible.

De esta manera, a partir del cuadro anterior, hay que reconocer nuestras capacidades de maniobra para no quedar limitados en nuestra movilidad, permitir la reducción de nuestras capacidades, como ahorro potencial de recursos y aceptar nuestras limitaciones donde podemos derivar al reconocimiento de cinco medidas que se presentan entrelazadas:

- Las Determinadas racionalmente desde el ámbito institucional.
- Las Condiciones. Reconocimiento de su posición personal y alternativas.
- Asumir el Comportamiento a partir del establecimiento de las premisas disponibles para orientar la acción.
- Indeterminación. Respecto a situaciones futuras no contempladas por ser factores emergentes, sin por ello creer en el destino.
- Medidas no regulables por factores emergentes y bajo efectos no deseados.
- Aceptar Consecuencias y asumir responsabilidades.

***Subjetividad y decisión.*** A partir de estas medidas, ahora tendremos que aproximarnos por los siguientes aspectos: el de la subjetividad del actor. El plano multifactorial en que se desempeña, el grado de libertad o condicionamiento del tomador de decisiones, la inserción dentro de alguno de los modelos de gestión y los problemas de los límites de decisión. De esta manera, ordenamos este cuadro.

**Aspectos de la subjetividad que guían decisión**  
Orientan la selección del sujeto y dan base a la elección del objeto

	Emoción	Resiliencia Capacidad adaptativa frente a la adversidad
Sensación De lo externo a lo interno	Impacto de las emociones externas	Interpretación signos
Percepción De lo interno a lo externo	Pasión Significados	Sistema reticular activo Fijación mental de la preferencia

A- cultura (pertenencia)  
B. Lenguaje (identidad).

Fuente: Elaboración propia.

Para Herbert Simon, la toma de decisiones está en función directa de las premisas, pero en este plano razón y sentimiento están yuxtapuestos, lo que nos coloca contra el mito de la objetividad plena. Por eso partimos de las categorías propias del comportamiento animal como organismo biológico de lo cual participa también el ser humano.

En este sentido, emoción, sensación, percepción, son los componentes primarios animales a los que hay que añadir el concepto de Resiliencia, que se define como la capacidad de los seres humanos y animales para adaptarse positivamente a situaciones adversas. Sin embargo, el concepto ha experimentado cambios importantes desde la década de los sesenta, pues la psicología experimental reconoce que para llegar a esta readaptación, sobre todo después de situaciones postraumáticas o de estrés prolongado, se tienen que generar en el sujeto cambios bioquímicos y procesos que le permitan reconocer los nuevos signos, lo que hace mirar los hechos desde otra perspectiva e iniciar el desarrollo de su sistema reticular activo para la fijación de sus nuevas preferencias o fobias.

De esta manera, la emoción es lo que el sujeto expresa al vincularse con las sensaciones que operan de lo externo a lo interno y producen el impacto en el sujeto. Mientras que la percepción, que opera de lo interno a lo externo, al relacionarse con las emociones derivan en el plano humano en las pasiones, donde esto último es propio de la naturaleza humana que

encontramos desde la literatura clásica, pues lo humano no supera aún sus ancestrales pasiones. En todos los casos, el escenario es lo único cambiante, pues responde a la cultura que genera los valores de orientación y el lenguaje, junto con la interpretación de los signos y significados.

**Factores de decisión.** Pasemos ahora al plano que vincula lo racional con lo irracional y que se funden en los factores asociados a la decisión, que son componentes de carácter yuxtapuesto y multifactorial, donde los elementos objetivos y los obstáculos se combinan con el ámbito subjetivo y de posibilidad. De esta manera, la relación obstáculos y enfoque objetivo reconoce los factores estructurales. Mientras que los obstáculos, al atravesar por el plano subjetivo de los sujetos, derivan a la visión cultural donde un obstáculo puede reconocerse lo mismo como algo superable o como una condición que está regida por un destino inexorable y por tanto no puede ser ni siquiera abordada.

### Factores asociados a la Decisión

	Obstáculos	Posibilidades
Objetivo Externo	Estructurales	Potencialidad de recursos
Objetivo Interno	Culturales	Viabilidad de proyectos

C. Planeación.

D. Internalización de los nuevos valores.

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al marco de posibilidades combinado con el marco objetivo, nos deriva al reconocimiento de la potencialidad de los recursos existentes en el ambiente y a su debido aprovechamiento, lo que abre paso a las posibilidades y al plano subjetivo para orientar la voluntad en derredor de la viabilidad de los proyectos, de forma tal que orienta las acciones hacia la planeación y la internalización de los nuevos valores de cambio.

**Grados de Libertad.** El plano de la decisión no puede responder a la simple voluntad o deseo de los actores; lo más importante radica en reconocer la posición jerárquica del actor dentro de la organización, que es lo que establece la diferencia entre deseo y posibilidad. De esta manera, derivamos los grados de libertad o condicionamiento del actor ante la decisión. En este sentido, hay que reconocer los niveles de mando y los de carácter subalterno, al tiempo y reconocer el carácter autónomo que permite disponer de la voluntad o el carácter heterónomo que supone la dependencia de las condiciones o personas diferentes.

**Grados de libertad o condicionamiento del actor**  
**Posición jerárquica del actor**

	Mando Emprender procesos	Subalterno Seguir procesos
Autónomo	Decisión voluntad E	Tecnología F ingenios físicos y humanos
Heterónomo	Ingenierías Procesos y sistemas	Asesoría: factor de influencia y orientación del sentido del mando

E. Premisas.

F. Recursos o medios de posibilidad.

Fuente: Elaboración propia.

De esta manera, el actor con mando y autonomía tiene la posibilidad dentro de las condiciones para emprender decisiones. En el nivel de mando, la subordinación a las ingenierías opera como uno de los instrumentos de posibilidad desde la época de F. W. Taylor para transformar mediante algoritmos, ingenierías de procesos propios o diseño de sistemas automatizados, para el cumplimiento estricto de los ordenamientos directivos en el plano de su implantación.

A nivel subalterno encontramos el factor humano que coexiste con las tecnologías definidas como ingenios físicos o humanos disponibles por parte de la empresa, que en el seguimiento y líneas de supervisión logran el cumplimiento de las metas y objetivos. Quedaría a nivel heterónomo, donde la asesoría aspira a convertirse en factor de influencia y orientación del sentido de la decisión que adopten los mandos desde un plano externo a la empresa. De esta manera, el cruce de opciones nos lleva (a) al establecimiento de las premisas que orientaran las decisiones,

mientras que (b) establece la posibilidad de identificación de los recurso o medios de posibilidad para la toma de una decisión.

**Organización y Gestión.** La toma de decisiones no se agota en las anteriores consideraciones, pues también está articulada con el diseño organizacional y la forma de gestión en que se desenvuelve. De esta manera, hay que reconocer las dos funciones básicas de la organización que corresponden a la función directiva, la cual distingue la acción estratégica de la función de ejecución, cuya misión estriba en la realización programática, las cuales se relacionan matricialmente con la racionalidad, que opera en el marco de un ambiente cerrado y bajo sistemas relativamente deterministas. En contraste con la contingencia, que opera en sistemas abiertos y se desarrolla en un ámbito de probabilidad.

### La organización y formas de gestión

	Función directiva ACCIÓN ESTRATÉGICA	Función ejecutiva ACCIÓN PROGRAMÁTICA
<b>RACIONALIDAD</b> ambiente cerrado determinaciones	<b>NORMATIVA</b> Supuesto de la obediencia a la norma por tradición o sanción	<b>BUROCRÁTICA</b> Supuesto de los procedimientos que lo posibilita o impide
<b>CONTINGENCIA</b> ambiente abierto probabilidad	<b>GERENCIAL</b> Supuesto del carácter único y de la particularidad del caso	<b>SISTEMAS</b> Supuesto de la eficacia de las redes, enlaces y alternativas para enfrentar un amplio abanico de posibilidades

Fuente: elaboración propia

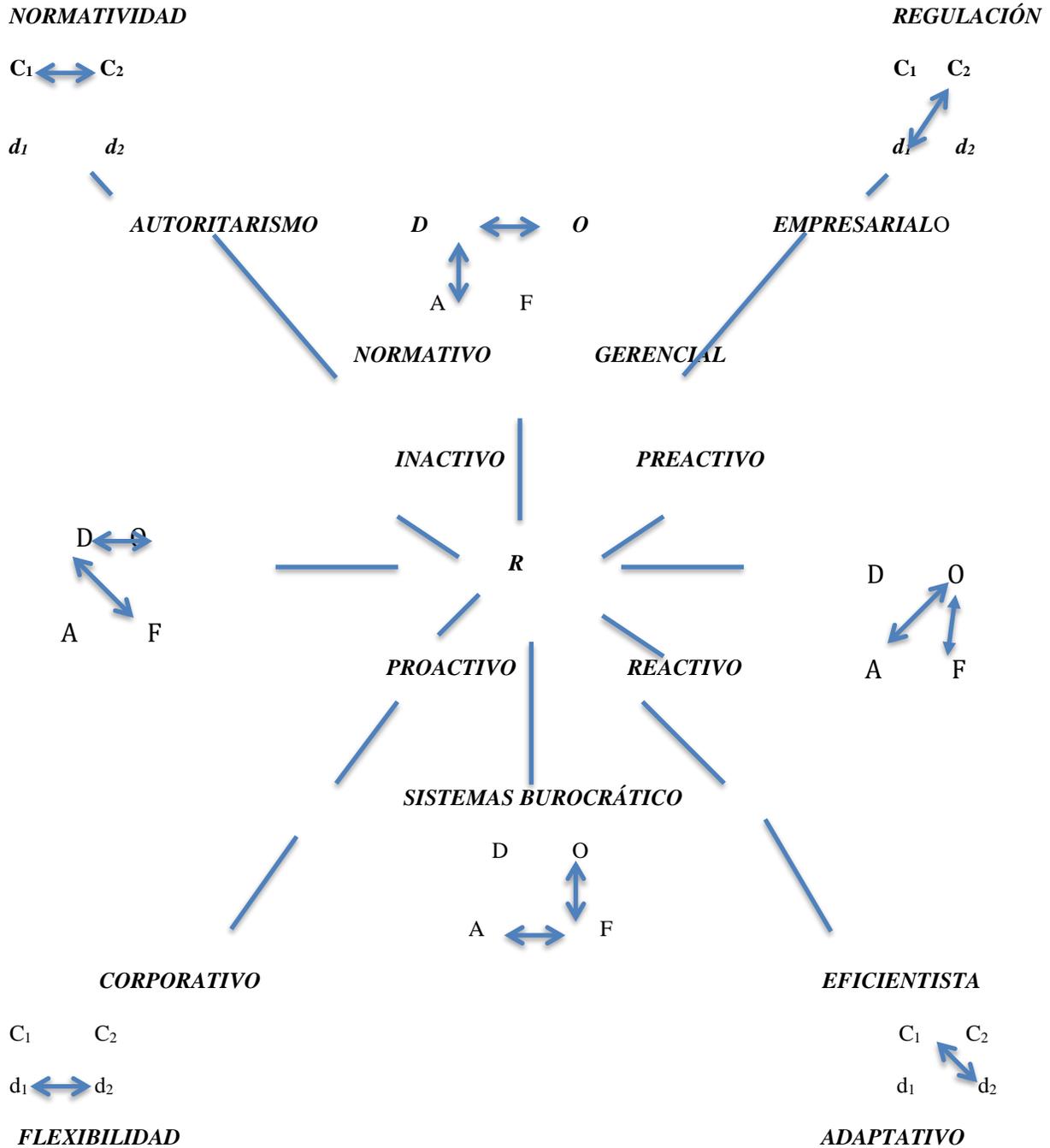
En el primer caso, la dirección y la racionalidad se conjuntan en la forma de gestión normativa que opera en el supuesto de la obediencia a la norma por tradición o sanción. La dirección y la contingencia se encuentran dentro de la gerencia, que opta por el supuesto del carácter único de cada caso y, por tanto, en la particularidad de la decisión. Respecto a la función ejecutiva, al vincularse a la racionalidad responde a la gestión burocrática que parte del supuesto de los procedimientos que operan como factor de posibilidad o impedimento. Finalmente, la función ejecutiva en la que se funda la acción programática, al enfrentar la contingencia, desarrolla el diseño de sistemas que ofrecen al ambiente abierto una plataforma y redes, enlaces y alternativas

para enfrentar un amplio abanico de probabilidades. Así, la gestión proporciona las bases para la toma de decisiones.

### ***El actor social frente a la toma de decisiones***

El actor social como persona no puede definírsele únicamente en una sola dimensión, pues omitiríamos la complejidad de su naturaleza humana y su perspectiva desde la cual él parte y que forma, por así decirlo, su ángulo de visión desde la cual observa la realidad, mediante la que define situaciones y crea, a su vez, condiciones de transición para optar por una propuesta u otra. Bajo esta idea, definamos la relación entre entornos, sistemas y propuestas de comportamiento para derivar estilos de decisión y modelos de gestión. Bajo este propósito, los estilos de gestión y su vinculación con el modelo que operan en al menos cuatro entornos: el normativo regulador, propio de sistemas autoritarios; el eficientista burocrático; el modelo flexible y adaptativo, propio de la gerencia, y el interactivo y de Interconectividad, propio de las grandes corporaciones modernas, que parten de modelos fundamentados en Teoría General de Sistemas. Bajo estas ideas, el modelo a continuación aspira a establecer los vínculos entre las posturas del decisor, su entorno de modelo de gestión, su vínculo respecto al FODA y los rasgos definitorios del estilo que dan sentido y respuesta para cómo hacerlo.

## Estilos de decisión y modelos de gestión



*INTERACTIVO INTERCONECTIVIDAD*

D. DEBILIDADES  
F. FORTALEZAS  
A. AMENAZAS  
O. OPORTUNIDADES

*CODIGO*

C<sub>1</sub> CONCENTRACIÓN  
C<sub>2</sub> CENTRALIZACIÓN  
d<sub>1</sub> DESCONCENTRACIÓN  
d<sub>2</sub> DESCENTRALIZACIÓN

R. DECISIÓN

*ADAPTATIVO*

*POSICIÓN Y FUNCIÓN*

Fuente: Elaboración propia.

En el modelo anterior partimos de las posturas inactivo, reactivo, preactivo y proactivo como posturas del decisor. En el primer caso, el inactivo se somete a las condiciones del ambiente, que mientras no sean desfavorables le permite manejarlas a su favor. El reactivo, por el contrario, espera el cambio de circunstancias y reacciona ante ellas, no siempre con oportunidad. El preactivo predica el cambio, pero no muestra correspondencia con sus acciones, mientras que el proactivo asume la iniciativa y establece nuevas propuestas, por lo que se identifica su comportamiento en términos de liderazgo.

En este sentido, la decisión apunta hacia el futuro y deriva a una serie de acciones para conseguir algo, lo que significa que los actores están inmersos en una serie de circunstancias propias de un espacio y de un tiempo determinado y que los procesos a que se enfrenta son finitos. A partir de lo anterior, he considerado asumir el FODA (Fortalezas, internas; Oportunidades, externas; Debilidades, internas, y Amenazas, externas) para asumir seis alternativas de comportamiento de las cuales cuatro han sido ya aportadas por Russell L. Ackoff:<sup>107</sup> Reactivo, Preactivo, Inactivo y Proactivo, que definen la situación del actor frente a las combinatorias del FODA y, a su vez, lo definen en torno a los estilos de gestión.

Bajo estas posturas, el inactivo se guía bajo una gestión Normativa fincada en el apego a las normas, algo semejante al taylorismo que no reclamó de los operarios que pensarán, sino que siguieran la secuencia de las rutinas. En este sentido, su gestión se orienta sobre una base autoritaria y por tanto atribuye sus debilidades al entorno de su falta de oportunidades, y busca disimular sus debilidades bajo el manto de sus relativas y cuestionables fortalezas, por lo que concentran y centralizan en la cúspide la toma de decisiones, por lo que el error del dirigente lo tienen que asumir los subordinados.

El reactivo gesta su posibilidad en la respuesta de la organización burocrática que mediante procedimientos busca encuadrar situaciones, que mientras hayan sido previstas o puedan adaptarse alcanzan la posibilidad de resolverse mediante estos mecanismos. Pero en caso contrario la obediencia, que es propia de estos procesos de gestión, ahoga toda iniciativa. En este sentido, la mentalidad burocrática en materia de toma de decisiones busca escudarse en criterios eficientistas de logro de resultados, por lo que privilegia la concentración del poder de decisión en la cúspide y descentraliza bajo rigurosos controles jurídicos y presupuestales, de forma que la decisión caiga necesariamente en las premisas que se le imponen. De esta forma, la burocracia, a la vez que

---

<sup>107</sup> Ackoff, Russell L. *Rediseñando el futuro*, 1992, Limusa Noriega, México, pp. 123–146.

centraliza en la cúspide de la pirámide la decisión, desconcentra unidades para ampliar su espacio de influencia. Pero bajo estas premisas las dos formas anteriores, dominantes en el siglo XX, ante la posmodernidad se desplomaron, como fue el caso soviético y los países autoritarios de Europa del Este. y esperamos lo mismo en el caso de América Latina.

En los casos del preactivo, su gestión se orienta hacia la gerencia desde donde, en función de la vista parcial de elementos que tiene en el ámbito de su competencia, el gerente se orienta por las políticas de la organización como forma de adaptarse a las circunstancias que reconoce cambiantes, por lo que sus decisiones son únicas y no una línea de acción, de ahí que los ejecutivos empresariales privilegien la concentración de autoridad como mecanismo de control combinada con una desconcentración de espacios.

En cuanto al proactivo, debe reconocer la necesidad no solo de que la organización siga sus lineamientos, sino que establece como condición de manejo corporativo el reconocimiento de los altos niveles de incertidumbre y complejidad, por lo que asume la exigencia de la descentralización jurídica y patrimonial del corporativo y la desconcentración de las unidades para ampliar sus espacios.

### ***Diferencia entre programa y estrategia***

Ahora que hemos atravesado parte de la complejidad de los factores que están detrás de la decisión, como son la subjetividad en torno a la elección, los factores guía de la decisión, los grados de libertad del actor y los estrechos vínculos entre la organización y las formas de gestión, tenemos que avanzar sobre la distinción necesaria entre programa y estrategia. Pues, mientras el programa atiende a una secuencia programática establecida previamente y es la consecuencia de un plan determinado que mediante un sistema de algoritmos y acciones busca alcanzar una propuesta o superar sistemáticamente una contingencia, la estrategia, en cambio, busca establecer vías ante lo imprevisible, para lo cual en su ejecución táctica genera sus propios mecanismos de adaptación y crea respuestas alternativas más allá de lo previsto o convencional.

De esta manera, ambas en el ámbito de las condiciones pueden operar en medio de estructuras de orden bajo las condiciones de cohesión y valores de unidad. O bien, por el contrario, desarrollarse en un ambiente de desorden donde predomina la diversidad y pérdida de control sobre los procesos.

En ese horizonte habría que establecer los factores susceptibles de planeación, donde la inteligencia preside la visión para la anticipación de la anticipación de acuerdo con el horizonte de información, lo que impulsa la posibilidad de la prospectiva en la cual se hipoteca el futuro mediante una propuesta de anticipación en el presente.

Así, la acción programática y la acción estratégica establecen los límites de la acción, pues reconocen las fronteras de la racionalización extrema que conduce linealmente los procesos y puede conducirnos a situaciones no deseadas. O bien a la estrategia, que parte del reconocimiento de la racionalidad limitada establecido por H. Simon y que obliga a asumir lo imprevisible mediante la adaptación frente a la contingencia que altera lo programado, o la respuesta reactiva que no siempre es asertiva, pero enfrenta lo emergente.

### Los límites de la acción

Acción	PROGRAMÁTICA Seguir la secuencia previsible	ESTRATEGIA Encontrar vías ante lo imprevisible
Estructura		
<b>ORDEN</b> Cohesión, valores y unidad	<b>PROPUESTA</b> racionalización	<b>ADAPTACIÓN</b> racionalidad limitada
<b>DESORDEN</b> diversidad y pérdida del control	<b>CONTINGENCIA</b> emergente imprevisto	<b>RESPUESTA</b> Reacción ante el hecho emergente

Fuente: Elaboración propia.

Por si fuera poco, la decisión adoptada también muestra límites entre la exigencia de satisfacción de las necesidades y los obstáculos como medio de posibilidad, que operan como la distancia entre el querer y el hacer. De esta manera, la decisión es una apuesta al futuro; el problema radica en las condiciones en que esta se genera, donde, semejante al juego de ajedrez, la decisión no soluciona, sino solo resuelve un momento del proceso y genera una mayor complejidad. De esta manera, hay que aclarar que la idea de solución apela a un principio de conclusión definitiva de un proceso, semejante a la muerte donde a partir de ese momento cesa toda actividad de vida para el sujeto. Mientras que la resolución supone que al resolver un problema incrementamos su complejidad y surgen nuevos y mayores problemas a enfrentar derivados de la decisión.

**Límites de la decisión.** Ahora enfrentemos los problemas como límites de la decisión que adoptemos bajo los ejes de Contingencia tanto en lo emergente, como en su adaptación en cuanto proceso, ofreciendo en el otro eje la idea de propuesta elaborada o respuesta como reacción a una situación, bajo el siguiente cuadro de alternativas:

### Los problemas como límites de la decisión

	<b>PROPUESTA</b>	<b>RESPUESTA</b>
<b>CONTINGENCIA</b>	<b>DISCRECIONALIDAD</b> Elección por límites de información y posición	<b>CONCIENCIA</b> Selección por información y costo, pero anteponiendo principios ético-valorativos
<b>ADAPTACIÓN</b>	<b>CURSO DE ACCIÓN</b> Condiciones y alternativas Recursos/oportunidad	<b>AZAR</b> Elección por factores emergentes e imprevistos anticipación limitada

a. Comportamiento Racional en la selección.

b. Comportamiento Irracional en la elección.

Fuente: Elaboración propia.

De esta manera, la propuesta y contingencia derivan a la discrecionalidad como elección de una opción por límites de información y posición. A su vez, la propuesta ante la adaptación procede como curso de acción bajo condiciones y alternativas derivados de los recursos existentes y el marco de oportunidad.

En cuanto a la respuesta frente a la contingencia opera la conciencia, donde si bien se selecciona por información y costo se establecen como límites principios ético-valorativos, lo que sin duda limita el ámbito de alternativas a elegir. Como en el caso del aborto, donde la sociedad tiene que elegir entre dos valores contrapuestos entre sí, imposibilitando la resolución.

Por otra parte, la respuesta frente a la exigencia de adaptación reclama del azar bajo elección por factores emergentes e imprevistos con anticipación limitada, donde la primacía es mantener la existencia de la propuesta. A partir de lo anterior, quedarían una serie de principios orientadores de la toma de decisiones:

- No pretender resolver problemas nuevos con viejas resoluciones.
- Toda administración opera en medio de necesidades crecientes frente a recursos limitados.
- La decisión no significa resolución definitiva, sino crecimiento de la incertidumbre e inicio de un proceso donde hay que estimar desde el principio las consecuencias probables de la acción y a partir de ahí asumir responsabilidades.
- El vínculo dirección-ejecución no es inmediato, donde unos mandan y los otros ciegamente obedecen. Por lo contrario, los procesos que la vinculan no son directos e inmediatos, sino pasan por mediaciones de resistencias humanas, condiciones objetivas, límites culturales e innumerables obstáculos.

En medio de todo esto se erige la estrategia guiada por el insaciable deseo, como en el caso de la comedia teatral de Maquiavelo con el nombre de *La Mandrágora*,<sup>108</sup> donde un médico que busca lograr con la persuasión y el engaño para que el otro asuma como necesario operar en contra de su mayor interés y resuelva sin saberlo en favor de su contraparte. En este caso, se trata de convencer al marido para que obligue a la esposa a tener sexo con su seductor y así curarse de la esterilidad. Pero lo importante es que, en medio de todas las estratagemas posibles, finalmente el médico: ¡lo logró!

### ***Instrumentos para la toma de decisiones***

De la misma manera que el mundo de hoy busca traducir las diferentes propuestas en algoritmos y a su vez convertirlas en procesos susceptibles de transformarse en instrumentos de software, la Teoría de la Decisión no es ajena a estos procesos.

Pero comencemos primero con lo que el Dr. Leonardo Curzio aporta, que parte de los niveles de decisión; destaca dos:

- a) Las decisiones relacionadas con las metas de la organización que son tomadas por la cabeza misma y que son conocidas como decisiones ejecutivas, y

---

<sup>108</sup> Maquiavelo, Nicolás, *La Mandrágora*, 2004, Fontamara, Madrid.

- b) Decisiones relacionadas con pasos intermedios, es decir, las que están en la cadena de acción o forman parte de un engranaje más complejo que son conocidas como decisiones gerenciales.

Lo anterior se resume en lo que identificamos anteriormente como las decisiones directivas y las subalternas, de las cuales se derivan los siguientes tipos de decisión que están en el ámbito organizacional y que pueden ser de tres tipos:

- Aleatorias. Son una demostración de los límites de racionalidad en el momento de elegir.
- Paramétricas. En ellas, el marco de posibilidades del comportamiento está delimitado dentro de un plano previsible y actúan como premisas en las que se fundamenta una decisión que caerá dentro del límite de los parámetros establecidos bajo control.
- Estratégicas. En este tipo de decisiones, las condiciones no son estables y menos previsibles, pues no solo dependen de los actores que pretenden hacer avanzar la decisión en un sentido determinado, sino también hay que considerar a otros actores, intereses y factores que condicionarían nuestra propuesta y a los que desearían ir en un sentido diferente al que proponemos, por lo que hay una lucha y la decisión nuestra solo podrá avanzar si logramos imponerla sobre otras propuestas, como en el caso de una batalla.

No de menor importancia es el ámbito de afectación que traerá consigo la toma de decisiones y dentro de los cuales distinguimos:

- Ámbito de lo público, entendiendo como tal el espacio común de lo social, como subraya el Dr. Uvalle,<sup>109</sup> donde este ámbito no solo es esfera lo estatal, sino involucra el ámbito de lo privado, si este repercute en sus efectos sobre sectores sociales o económicos que rebasen el ámbito de su particular interés.

---

<sup>109</sup> Uvalle, Ricardo, «La importancia de lo público en la vida del Estado», *Iztapalapa, Revista de Ciencias Sociales*, Año 19, # 46, julio-diciembre, 1999, UAMI, México.

- **Ámbito privado**, corresponde a un espacio que no rebasa el interés de los actores involucrados y por tanto no repercute al ámbito externo, como las decisiones operativas de una empresa.
- **Ámbito íntimo**. Es el espacio de nuestro yo interno, del cual podemos compartir con aquella persona a la que hemos ligado a nuestra intimidad y cuyas decisiones afectan de inicio nuestra vida personal y de la quien comparta con nosotros. Sin embargo, aun las decisiones íntimas pueden tener repercusiones en el tiempo sobre otros sujetos, como sería el caso de la descendencia.

Al final de cuentas, no pensemos que quien decide va a dejar las cosas en el mismo sitio de inicio, pues aún aquellos que quisieran mantener todo en el mismo sitio estarán condenados al principio gatopardista de Lampedusa: «para que todo siga igual tendrá que haber muchos cambios».<sup>110</sup> De esta manera, el Dr. Leonardo Curzio nos ofrece un panorama significativo en torno al estado del arte en esta materia, que se resume en el cuadro a continuación, bajo la denominación de tabla comparativa de los modelos de decisión.<sup>111</sup>

**Tabla comparativa de los modelos de decisión**

Modelo	Tipo de racionalidad	Agente	Escenario	Objetivos	Información	Tiempo	Estrategia	Recursos materiales	Recursos humanos	Parámetro de evaluación
<b>Racional</b>	Ilimitada	Actor racional unificado	Único y totalmente conocido	Definidos sin fisuras	Total	Ilimitado	Optimizar, maximizar	Ilimitados	Capacitados	La mejor elección
<b>Racional limitado</b>	Limitada	Actor racional flexible	Espacio abierto con zonas ignotas	Definidos con zonas nebulosas	Parcial	Limitado	Satisfacción	Limitados	Con zonas de irracionalidad	La más satisfactoria
<b>Incremental</b>	Limitada	Actores comparativos con visiones opuestas	Espacios con acceso variable y zonas oscuras	Múltiples y contradictorios	Limitada y fragmentada	Limitado	Llegar a acuerdos	Limitados	Calculadores y con desconocimiento del problema global	La posible
<b>Combinado</b>	Flexible	Actor racional	Panorámico con conocimientos de detalles	Unos claros y otros confusos	Profunda en puntos selectos	Limitado	Jerarquizar y centrarse en lo fundamental	Limitados	Capacitados	Jerarquizar los puntos clave

Fuente. *Ibíd.*, p. 102.

<sup>110</sup> Lampedusa, Giuseppe, *El gatopardo*, 2007, Anagrama, Barcelona.

<sup>111</sup> Curzio, Leonardo, «Toma de decisiones», en Tomás Miklos, *Las decisiones políticas, de la planeación a la acción*, 2000, Siglo XXI, IFE, México, pp. 141–213.

## *Software y Decisión*

En otra dirección, en el campo del software hay una abundante oferta como factor que ya no es posible ignorar y cuyas bondades están expresadas en los siguientes programas, basados en procedimientos matemáticos y de Sistemas sustancialmente. Sin pretender en modo alguno agotar la enorme oferta en el mercado y que sin exageración día con día surgen nuevas propuestas, de las cuales lo siguiente sería tan solo un breve catálogo.

- El @RISK realiza análisis de riesgo usando simulación Monte Carlo para mostrar numerosos resultados posibles en su hoja de cálculo de Microsoft Excel e indica la probabilidad con que dichos resultados pueden ocurrir. Esto significa que puede considerar cuál riesgo tomar y cuál o cuáles evitar.
- Precision Tree realiza análisis de decisión en Microsoft Excel utilizando árboles de decisión y diagramas de influencia. Los árboles de decisión le permiten visualizar decisiones complejas con niveles múltiples de una manera secuencial y organizada. Esto ayuda a identificar las posibles alternativas y luego escoger la mejor opción.
- El TopRank realiza análisis automatizados de sensibilidad del tipo «qué pasa si» que, traducido en hojas de cálculo de Microsoft Excel, le permite definir cualquier celda de su hoja de cálculo para colocar el resultado o resultados y TopRank automáticamente encontrará y variará todas las celdas de entrada que afectan su resultado. El resultado final es la identificación y jerarquización de los factores de entrada que impactan su línea final de resultados.
- NeuralTools realiza predicciones en Microsoft Excel mediante sofisticadas redes neuronales. NeuralTools imita las funciones del cerebro para «aprender» patrones de datos conocidos y utiliza esos patrones para hacer predicciones a partir de nuevos datos incompletos. Además, NeuralTools puede actualizar automáticamente las predicciones en vivo cuando cambian los datos de entrada, ahorrando así tiempo y permitiendo que los análisis sean más sólidos.

- StatTools realiza previsiones y análisis estadísticos en Microsoft Excel. Realmente reemplaza las funciones estadísticas incorporadas de Excel con sus propias funciones más sólidas y precisas. StatTools cubre los análisis estadísticos más comunes e incluso le permite crear sus propios procedimientos estadísticos personalizados.
- Evolver realiza optimizaciones en Microsoft Excel usando algoritmos genéticos, programación lineal o los métodos de resolución de OptQuest. Está igualmente capacitado para encontrar la mejor solución a problemas lineales grandes y pequeños, para hallar la mejor solución global a problemas no lineales complejos, donde fracasan otros programas de resolución. Evolver prueba continuamente resoluciones nuevas y diferentes para llegar a la mejor respuesta posible.
- RISKOptimizer utiliza algoritmos genéticos o los métodos de OptQuest, junto con la simulación Monte Carlo, para resolver problemas de optimización en situaciones de incertidumbre. Tome cualquier problema de optimización y reemplace los valores inciertos por funciones de @RISK que representan rangos de valores posibles. RISKOptimizer probará diferentes combinaciones de celdas ajustables para alcanzar el objetivo que usted defina, mientras ejecuta simulaciones Monte Carlo en cada solución de prueba para tener en cuenta la incertidumbre inherente a la situación. El resultado es la más sólida y precisa solución posible.<sup>112</sup>

Sin dejar de reconocer las bondades de estos programas que sin duda posibilitan ahorro de recursos, menor tiempo, mayor precisión en los cálculos, etc., pero hay que reconocer también los límites que estos puedan tener y que presentaría bajo los siguientes argumentos:

- Errores del investigador en la elección adecuada del programa para el caso, pues muchas veces se utiliza software no adecuado para la resolución del tipo de problemas a los que se desea dar resolución.

---

<sup>112</sup> <[https://www.palisade-lta.com/decisiontools\\_suite/](https://www.palisade-lta.com/decisiontools_suite/)>.

- Otro factor es la plataforma teórica desde la cual se pretende abordar el fenómeno, lo cual se traduce en interpretaciones notoriamente erróneas.
- Problemas de confiabilidad y validez de los datos numéricos, pues hay que responder primero a que estamos midiendo.
- Insuficiencia de información disponible, la cual tiene muy diversas connotaciones:
- No verificación de la información, lo que puede traer consigo operar con información falsa de modo parcial o total.
- Información parcial o insuficiente para derivar de ella resultados válidos.
- Sesgo ideológico que nos lleve a ponderar ciertos factores y por tanto a excluir otros del análisis.
- Caracterización del ambiente en que el sistema se desenvuelve, para saber si opera en términos cerrados o abiertos.
- Cambios significativos entre el periodo de obtención de la información y los procesos subsecuentes que pueden alterar significativamente el fenómeno.

Todo lo anterior lo considero como los eventos más comunes que nos demuestran finalmente que la posibilidad de infalibilidad no es posible que sea alcanzada y por tanto la complejidad y la incertidumbre en la relación presente-futuro estará, en mi concepto, siempre vigente. Esto no significa que estamos renunciando a proyectar mediante decisiones el futuro anticipando las probables consecuencias de nuestras decisiones y acciones, pues de otra forma quedaríamos condenados a la creencia en un destino inexorable que ha sido siempre la lucha humana por superar.

Existe el símbolo de la serpiente que se muerde la cola como representación del principio y del fin, en un circuito que no concluye nunca. En este sentido, está el ordenamiento de este libro que comienza con el ámbito de los valores y el sentido y concluye en la decisión, y donde podemos encontrar que ambas cierran el círculo virtuoso donde el sentido orienta la decisión y la decisión impulsa el sentido moviendo tras de sí toda la cauda que es la temática desarrollada.

A través de este capítulo encontramos varios dilemas: el primero entre voluntad y condiciones, donde en el primer caso se orienta hacia el liderazgo y en el segundo hacia las estructuras. A su vez, de ahí derivan hacia otros no menos importantes, pues unos privilegian la racionalidad que orienta hacia los intereses y condiciones objetivas, mientras otros buscan la

resolución en la irracionalidad de la preferencia por la voluntad. En cuanto al abordaje, el enfoque racional desarrolla procesos lógico deductivos, propios de sistemas cerrados para encontrar posibilidades, mientras que los procesos irracionales operan dentro de sistemas abiertos con un alto grado de incertidumbre y donde las variables pueden cambiar su comportamiento o introducir factores emergentes o inesperados, por lo que los procesos cartesianos servirán para encontrar alternativas o los sistemas estocásticos serían los apropiados donde no hay posibilidad de previsión.

A su vez, abordamos la posición del actor frente a la decisión, para conocer sus grados de libertad o condicionamiento y derivamos del análisis las posibilidades y límites de los instrumentos de medición de estos procesos. Donde la tarea de la gestión se desarrolla de manera estrecha entre la razón y el sentimiento, pues a fin de cuentas, como apuntó el filósofo alemán W. Godwin, «el hombre solo en la tragedia descubre que entre dos valores antagónicos que para él tienen la misma importancia es imposible decidir».

## *CAPÍTULO XVII*

### **HACIA LAS NUEVAS TAREAS**

#### *Orientaciones de la administración moderna*

¿Cuáles son hoy las nuevas preocupaciones que guían a la gestión?

De acuerdo con las tendencias internacionales en esta materia para la formación del gestor administrativo (management), deberá estar vinculado a problemas concretos. Para esto, los principios desde los cuales es posible constituir este discurso en torno al contexto actual son:

- Área para considerar un contexto cambiante de inclusiones y exclusiones que ha derivado en una distopia (utopía negativa).
- Área de complejidad, ambigüedad e incertidumbre.
- Área de conectividad que lo articule a un panorama político complejo.

Bajo estos principios, se establecen estas líneas de investigación:

1. Área funcional
2. Dirección estratégica
  - gestión socioeconómica
3. Gestión y políticas públicas: nuevo concepto de lo público.
4. Desarrollo económico y social sustentable
5. Contextos socioculturales de empresas e instituciones
6. Aspectos filosóficos, epistemológicos y éticos de la administración.
7. Otros
  - Administración de salud
  - Administración de educación.

Estas líneas de construcción de una teoría de la gestión acorde a nuestro tiempo atraviesan por un periodo de crisis que es usado para definir las más diversas situaciones; en ella se reconoce su

carácter temporal, pero simultáneamente se advierte la incertidumbre en torno al futuro hacia el cual se orienta la transición, pues es ahí donde el nuevo escenario está aún por definirse y la posibilidad de retorno hacia el pasado se mira imposible.

El mundo de hoy está comenzando a penetrar hacia una gran transformación civilizatoria de proporciones históricas y, por supuesto, no es la buscan predecir los gobiernos de forma demagógica; en realidad, es el momento en que hay que tener presente al menos una agenda mínima de riesgos internos y amenazas externas.

- Comencemos entonces por la más visible.
- Que es la crisis ambiental que se caracteriza por calentamiento global, a través de la alteración de la temperatura y, en consecuencia, de los ciclos estacionales, donde intervienen la destrucción de la capa de ozono y la abundancia de CO<sub>2</sub> generado por la contaminación.
- Riesgo de las especies por devastación o alteración de los sistemas vivientes: bosques, especies y población, lo que trae aparejado los mal llamados desastres naturales que no son más que consecuencia del ciclo anterior.
- Frente a la cual las grandes corporaciones y gobiernos que dominan la producción del mundo se han mostrado reacias para asumir las medidas urgentes y oportunas que se reclaman.
- La situación se vuelve aún más crítica en la medida en que estamos viviendo ya las consecuencias de una crisis energética global, donde los recursos naturales no renovables como el gas y el petróleo se agotan, pero las energías alternativas no surgen por los impedimentos que hay en el mercado y que obligan a un retraso en las tecnologías alternativas que podrían ser una respuesta viable, pero que afectan las finanzas de las corporaciones y que en medio de ellas hay el riesgo de guerras.
- A lo anterior se presenta una crisis en materia de seguridad que no significa en modo alguno carencia de problemas, sino capacidad de darles respuesta, la cual en el nivel de los

tomadores de decisiones está ausente, pues opera en cuatro dimensiones simultáneamente: inseguridad humana, en especial en materia de género y minorías; inseguridad pública, que cuestiona al aparato policial y a la cada vez más agresiva delincuencia organizada; inseguridad interior por la carencia de coordinación de esfuerzos y recursos públicos, lo que abre espacio a la ineficacia, corrupción e Inseguridad Nacional que se muestra en el debilitamiento de los gobiernos y fuerzas armadas por su alejamiento cada vez mayor de sus tareas sustantivas.

- Con las crisis anteriores se acumulan las guerras económicas y con ello se quebranta el comercio internacional con prácticas monopólicas y proteccionistas que anulan acuerdos globales, rompen la unidad de los bloques económicos, profundizan la asimetría, desigualdad y muestran una profunda verticalidad arbitraria en torno a las decisiones. En este sentido, los acuerdos globales que han orientado al comercio mundial corren el riesgo de ser renegociados bajo planteamientos proteccionistas por parte de las potencias y mediante las guerras económicas.
- Lo cual se vincula a nivel mundial con la transformación de los procesos productivos que han traído como consecuencia la descalificación de la vieja mano de obra, la introducción creciente de la automatización de los circuitos de trabajo, la exigencia de nuevos perfiles laborales en torno a los cuales el aparato educativo no muestra ninguna capacidad para la formación del nuevo Capital Humano capacitado y adiestrado en relación con las nuevas tecnologías, por lo que el vínculo educación-empleo está roto y la formación actual gira en torno a empleos que ya no existen, además de que los procesos de reclutamiento han cambiado radicalmente desde el ingreso, promoción, permanencia y ubicación de los sujetos para ser insertados temporalmente en el mercado de trabajo.
- A lo anterior se suma la inminencia de una recesión económica mundial, que no solo va a contraer el mercado en su capacidad adquisitiva, reducir la oportunidad de empleo por falta de inversión, incrementar los costos de los insumos y el transporte, lo que repercutirá en los precios finales al consumidor, cuyos efectos podrán reflejarse con toda intensidad en la expulsión masiva de la población, en búsqueda desesperada de oportunidades para mejorar

sus condiciones precarias de vida y tras de esa utopía grandes masas migratorias buscarán acomodo en los países desarrollados y estos, a su vez, han impuesto medidas inhumanas para rechazarlos.

- Al mismo tiempo, junto a esta migración sin precedente viajan también las enfermedades y los riesgos sanitarios que operan sin ningún control preventivo pudiendo derivarse a las pandemias impresionantes que conoció el Medievo.
- A todo lo anterior se suma la crisis fiscal de los Estados que ha sido históricamente la causa de su derrumbe en el pasado y que son resultado de la desconfianza por la ausencia de un Estado de Derecho, al tolerar la corrupción de la clase política en el mundo, que conducirá necesariamente a su agotamiento y desplazamiento necesario. Lo que traerá consigo la pérdida de credibilidad y agotamiento de los dirigentes políticos y de los gobernantes en torno a la simpleza de sus «soluciones mágicas» inspiradas en el populismo que ha dominado el escenario de América Latina, donde las protestas sociales son el aviso previo de que la sobreoferta política institucional, unida a las demandas crecientes que promueven los partidos para llegar al poder, terminan necesariamente en violencia, desengaño e ilegitimidad.
- Finalmente, estamos también en medio de una pandemia no solo inesperada, sino sobre la cual no sabemos aún sus consecuencias, pese a que ya alteró nuestras vidas y arrasó la existencia de más de un millón de seres en el mundo.

Todo lo anterior son procesos vistos bajo una óptica mundial, por lo que no se admite echar la culpa al pasado, aunque hay responsabilidades pendientes y particularidades en cada nación, pero la cita con el agotamiento hará que se piense que el pasado ya no, aunque las figuras alternativas aún no han surgido, y estas solo podrán estar en la nueva generación y el necesario rediseño administrativo institucional.

Este rediseño administrativo deberá incluir mínimamente:

- Los valores y el sentido de las acciones que van a orientar hacia los fines.

- El proceso de gestión y control indispensables para la conducción de los procesos.
- El adecuado diagnóstico sobre la situación actual donde la estrategia y el liderazgo serán factores de orientación hacia metas y objetivos.
- La planeación y administración estratégica bajo una orientación democrática y participativa.
- El seguimiento de inteligencia para conocer la información necesaria sobre la evaluación y seguimiento de los procesos.
- Los mecanismos de negociación con los actores sociales para generar acuerdos.
- Los nuevos pactos laborales para guiar las tareas dentro de los marcos institucionales.
- El reconocimiento de los nuevos perfiles del Capital Humano, y
- La teoría de la decisión como factor de emprendimiento y consolidación de los procesos.

Todas estas temáticas han sido desarrolladas en este libro que esperamos pueda contribuir para la resolución de la problemática a enfrentar y dar emprendimiento a las nuevas tareas.



## Referencias

- Ackoff, Russell L. *Rediseñando el futuro*, 1992, Limusa Grupo Noriega, México.
- Aguilar Villanueva, Luis F. *Gobernanza y Gestión Pública*, 2009, Fondo de Cultura Económica, México.
- Arnold, Marcelo y Osorio, Francisco, *Introducción a los conceptos básicos de la Teoría General de Sistemas*, *Cinta de Moebio*, 3, abril, 1998, Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile.
- Ashby, W. R., Sistemas y sus medidas de información. En: Bertalanffy, et. al. *Tendencias en la Teoría General de los Sistemas*. 1984, Alianza, 3ª Edición, Madrid.
- Bachelard, Gastón, *Epistemología*, 1973, Anagrama, Barcelona.
- Bachelard, Gastón, *La formación del espíritu científico*, 1974, Siglo XXI, México.
- Bacon, Francis, Moro, Tomás, Campanella, Tommaso, *Utopías del Renacimiento*, Colección Popular, 2010, FCE, México.
- Baños, Pedro, *El dominio mundial, elementos de poder y claves geopolíticas*, 2020 Ariel Planeta, México.
- Bell, Daniel, *El fin de las ideologías*, 1967, *Revista de Occidente*, Madrid.
- Bertalanffy Von, L. *Teoría General de los Sistemas*, 1976, Fondo de Cultura Económica, México.
- Betts K., Richard, The New Politics of Intelligence: Hill Reforms Work This Time? *Foreign Affairs*, May/June, 2004.
- Blalock, Hubert, *Construcción de Teorías en Ciencias Sociales, de las formulaciones verbales a las matemáticas*, 1984, Trillas, México.
- Bobbio, Norberto, *El futuro de la democracia*, 1986, Fondo de Cultura Económica, México.
- Boren, David I., *La comunidad de inteligencia, cuán importante Ser en el 2000*, 2000, ENI. Buenos Aires.
- Borges, Jorge Luis, *El Aleph*, 1992, Alianza, Emecé, 309, Madrid.
- Boudrillard, Jean, *De la seducción*, 1992, REI, México.
- Boudrillard, Jean, *Olvidar a Foucault*, 1979, Siruela, Barcelona.
- Bourdieu, Pierre, *El sentido práctico*, 1991, Taurus Humanidades, Madrid.

- Brailsford, Henry, *Shelley, Godwin y su círculo*, 1942, Fondo de Cultura Económica, México.
- Buckley, Walter, *La sociología y la moderna Teoría de los Sistemas*, 1977, Amorrortu, Buenos Aires.
- Calvino, Italo, *Seis propuestas para el próximo milenio*, 1994, Siruela Bolsillo, Madrid.
- Calvocoressi, Peter y Guy Wint, *Guerra total, la guerra mundial en Occidente*, Tomo I, Alianza Universidad, Madrid, 1988.
- Cartagena Hernández, Severino, El fin de la inteligencia, *Revista de Administración Pública*, vol. L, enero abril del 2015, INAP, México.
- Cassirer, Ernest, *Kant, vida, obra y doctrina*, Bogotá, Fondo de Cultura Económica, Breviario 201, 1997.
- Castrejón, Díez, Jaime, *Las bases filosóficas de la planeación*, Cámara de Diputados, México, 1991.
- Cicourel, Aarón, *El método y la medida en sociología*, Editora Nacional, Madrid, 1982.
- Clarke, Richard A. y Robert K. Knake, *Guerra en la red, los nuevos campos de batalla*, Ariel, Barcelona, 2011.
- Clausewitz, Karl Von, *De la guerra*, Editorial Labor, Barcelona.
- Código Federal de Procedimientos Civiles, en *Agenda Civil del D. F.* 2012, Editorial ISEF, 1984.
- Coriat, Benjamín, *Pensar al revés, trabajo y organización en la empresa japonesa*, Siglo XXI, México, 1992.
- Coriat, *El taller y el cronómetro*, Siglo XXI, México, 1982.
- Cortés, Fernando, Los métodos cuantitativos en las ciencias sociales en América Latina, *Iconos*, 30, FLACSO, Ecuador, enero, 2008.
- Cunill, Nuria y Bresser, Carlos, *Lo público no estatal en la Reforma del Estado*, Paidós, Buenos Aires, 1990.
- Curzio, Leonardo, *Toma de decisiones*, en Miklos, Thomas et al., *Las decisiones políticas*, Siglo XXI, IFE, México, 2000.
- Davis, Morton D. *Introducción a la Teoría de Juegos*, Alianza Universidad, 459, Madrid, 1986.
- De Gortari, Eli, *Introducción a la lógica dialéctica*. 1972, UNAM, FCE, MÉXICO.

- De la Garza Toledo, Enrique y Hernández Romo, Marcela coordinadores et al., *Configuraciones productivas y relaciones laborales en empresas multinacionales en América Latina*, 2017, Gedisa, UAMI, México.
- De la Garza Toledo, Enrique, *El método del concreto-abstracto-concreto*, 1983, UAMI, México.
- Del Peón, Lorenzo, *Geopolítica, geoestrategia y tópicos*, 1990, Herrero, México.
- Denzin, Norman, *The Research Act*, 1970, Aldine, Chicago.
- Dicker, Joel, *La verdad sobre el caso Harry Quebert*, Tus Libros 2012, PDF, BARCELONA.
- Drucker, Peter, *El cambiante mundo del directivo*, 1982, Grijalbo, México.
- Drucker, Peter, La economía mundial cambiada, en *Las fronteras de la administración*, 1986, Hermes, Buenos Aires.
- Drucker, Peter, *La gerencia en la sociedad futura. 2002*, Norma, Bogotá,
- Durkheim, Emilio, *De la división del trabajo social*, 1967, Schapire, Buenos Aires.
- Eco, Umberto, La Edad Media ha comenzado ya, en *La nueva Edad Media*, 1973, Alianza, Madrid.
- El Colegio Nacional, *Seminario sobre Educación Superior*, 1979. El Colegio Nacional, México.
- El Colegio Nacional, *Seminario sobre Educación Superior, Ponencias*. 1970, El Colegio Nacional, México.
- Etzioni, Amitai, *The Active Society*, 1968, Free Press, Mac Millan Publishing Co, New York.
- Fernández-Ríos, Manuel et al., *Diccionario de recursos humanos, organización y dirección*, 1999, Díaz de Santos, Barcelona.
- Feyerabend, Paul, *Tratado contra el método*, 1993, REI, México.
- Forrester, J. W., *Principles of Systems*. 1968, Wright-Allen Press, N. Y.
- Friedman, Georges, *La crisis del progreso*, 1977, LAIA, Barcelona.
- G. W. F. Hegel, *Fenomenología del espíritu*, 2000, Fondo de Cultura Económica, México.
- Garduño Valero, Guillermo J. R. (2019). *Procesos de gestión, análisis de los vínculos históricos entre razón y sentimiento*. Serie Pre-Textos # 1. 2019, UAM Economía, México.

- Garduño Valero, Guillermo J. R., El C<sup>4</sup> I<sup>4</sup> como un sistema de organización y virtual de control social, en *Ciencias Administrativas. Teoría y praxis*, Academia de Ciencias Administrativas, A.C. (ACACIA), México: enero-junio 2015, núm. 1 Año 11, 123–131.
- Garduño Valero, Guillermo J. R., *El Ejército Mexicano, entre la guerra y la política*, 2008, UAMI CSH, México.
- General Giap, *Guerra del pueblo, ejército del pueblo*, 1977, Era, serie Popular, México.
- Glasser, B. y Strauss, A., *The Discovery of Grounded Theory*, 1967 Aldine Publishing, Co., Chicago.
- Global 500 Corporation, August-September 2020, *Fortune*, vol. 182, núm. 1.
- Gnedenko B. Jinchin, A., *Introducción al cálculo de probabilidades*, 1962, EUDEBA, BUENOS Aires.
- Goethe, W., Fausto, en *Obras Escogidas*, Tomo I, 1992, AGUILAR, MÉXICO.
- Goffman Erving, *Internados, ensayos sobre la situación social de los enfermos mentales*, 1970, Amorrortu, Buenos Aires. Goffman, E. *Relaciones en público*, 1979, Alianza Universidad, # 252, Madrid.
- Gómez Saldaña, María Teresa, Administración del talento, una estrategia administrativa que coadyuva al aumento de la competitividad que requiere la reforma energética: caso de estudio Comisión Federal de Electricidad, ponencia presentada en el *XIII Congreso Internacional de Análisis Organizacional, Consolidando la Perspectiva Organizacional en México y América Latina*, Ciudad de México, 10 al 13 de noviembre del 2015. Guadalajara, México.
- Guerrero, Omar, La Nueva Gerencia Pública, ¿gobierno sin política?, 2003, *Revista Venezolana de Gerencia*, julio septiembre, Caracas.
- Habermas, Jürgen, *Problemas de legitimación en el capitalismo tardío*. 1991, Amorrortu, Buenos Aires
- Hall, A. D. & R. E. Fagen, Definition of System, en 1975, *General Systems*. Jg 1, N. Y
- Handy, Charles, *El futuro del trabajo humano*, 1987, Ariel, Barcelona.
- Hart, Lydell, *Estrategia de aproximación indirecta*, 1973, Río Platense, Buenos Aires.
- Hawking, Stephen, *Breves respuestas a las grandes preguntas*, 2018, Crítica, México.

- Industrial Engineering and Management, *Más allá de la reingeniería*. 1995: CECSA, MÉXICO.
- Instituto de Estadística de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), 2017.
- Johannsen, O., *Introducción a la Teoría General de Sistemas*, Facultad de Economía y administración, 1975, Universidad de Chile, Santiago.
- Kant, Immanuel, *Crítica de la razón práctica*, 2011, FCE, UAMI, UNAM, México.
- Kant, Immanuel, *Crítica de la razón pura*, 2009, FCE, UAMI, UNAM, México.
- Kant, Immanuel, *La paz perpetua*, 1996, Colección Sepan Cuantos, Porrúa, México.
- Kant, Immanuel, *Lógica, introducción al estudio de la filosofía*, 1975, Editora Nacional, México.
- Kaplan, Abraham, *The Conduct Inquiry*, 1964, Chandler, San Francisco.
- Kennedy John F., Discurso de toma de posesión ante el capitolio de Washington, marzo de 1960.
- Kennedy, Paul, *Auge y caída de las grandes potencias*, 1997, Plaza y Janés, Barcelona.
- Kissinger, Henry, *Leadership, Six Studies in World Strategy*, 2022, Penguin Books, New York.
- Kissinger, Henry, *Un mundo restaurado*, 1973, FCE, Colección Popular, México.
- Kissinger, Henry, *World Order*, 2014, Penguin Books, New York.
- Knauth, Lothar et al. *Política y pensamiento político en Japón 1926 –1982*. 1987, El Colegio de México, México.
- Kuhn T. S., *Estructura de las Revoluciones Científicas*, Décima Edición, 1993, Breviarios del Fondo de Cultura Económica, 213, México.
- Kundera, Milán, *La insoportable levedad del ser*, 1993, Seix Barral, Narrativa Actual, Barcelona.
- Lacoste, Yves, *Géopolitique, La longue Histoire D’Aujourd’ Hui*, 2009, Larousse, Paris.
- Laín Entralgo, Pedro, *La empresa de envejecer*, 2001, Galaxia de Gutenberg, Barcelona.
- Lampedusa, Giuseppe, *El gatopardo*, 2007, Anagrama, Barcelona.
- Lenin, V. I., *El imperialismo, fase superior del capitalismo*, 1970. Progreso, Moscú.

- Levy, D., *Caos, Theory and Strategic, Applications and Managerial Implications*, in *Strategic Management Journal*, 15. 1993.
- Lipovetsky, G. *El crepúsculo del deber*. 1996, Anagrama, Barcelona.
- Luhmann, N. y De Georgi, R., *Teoría de la sociedad*, 1993, UDG, ITESO, UI, México
- Magge, John, *Popper*, 1982, Grijalbo, Barcelona.
- Mannheim, Karl, *Ideology and Utopia*, 1936, Harvest Books, N. Y.
- Mao Tse Tung, *Seis escritos militares*, 1972, Ediciones en Lenguas Extranjeras, Pekín.
- Maquiavelo, Nicolás, *El príncipe*, 1969, Editorial Universitaria, Universidad de Puerto Rico, Edición bilingüe, Barcelona.
- Maquiavelo, Nicolás, *La mandrágora*, 2004, Fontamara, Madrid.
- Marx, Karl, *El método de la economía política*. 1974, Grijalbo, México.
- Marx, Karl, *Manuscritos económico-filosóficos de 1844*. 1965, La Habana: Editora Política., la Habana.
- Marx. Karl, *La sagrada familia*, 1967, Grijalbo, México.
- Mayurama, M., The Second Cybernetics: Desviation-Amplifying Mutual Causal Processes. en *American Scientist*, 1963.
- McLuhan, Marshall, *La Galaxia de Gutenberg*, 1985, Origen, Planeta, México.
- Mendoza, Paloma, *Inteligencia militar en el proceso de toma de decisiones orientadas a la Seguridad Nacional*, 2018, Tesis doctoral en Estudios Organizacionales de la UAMI. México.
- Merton, Robert K., *Teoría y estructuras sociales*, 1965, Fondo de Cultura Económica, México.
- Microsoft Corporation, *El futuro computarizado, Inteligencia artificial y su rol en sociedad*, 2018, Microsoft, Washington.
- Miklos-Tello, *Planeación Prospectiva*, 1995, Limusa. México.
- Mills, C. W. *La élite del poder*, 1967, FCE, México.
- Mills, C. W. y Gerth, Hans, *Carácter y estructura social*. 1963, Paidós, Buenos Aires,
- Mills, C. Wright, *El poder de los sindicatos*, 1969, Siglo XX, Buenos Aires.
- Mills, C. Wright, *La imaginación sociológica*, 1977, Fondo de Cultura Económica, México.

- Minsky, Henry, James, Brian et al., *El proceso estratégico, contextos conceptos y usos*, 1993, Prentice Hall, México.
- Mintzberg, Henry, *Safari a la estrategia*, 1999, Granica, Barcelona.
- Mitroff, Ian, *Stakeholders of the Organizational Mind*, 1983, Jossey Publishers, San Francisco.
- Mitzman, Arthur, *La jaula de hierro, una interpretación histórica de Max Weber*. 1976, Alianza, Madrid.
- Moloeznick, Marcos Pablo, *Tratado del pensamiento estratégico militar, Enseñanzas para el Sistema de Defensa en México*, 2018, CASEDE, México.
- Morin, Edgar, *El método. La vida de la vida*, 1993, Cátedra, Madrid.
- Morin, Edgar, *Introducción al pensamiento complejo*, 2001, Gedisa, Barcelona.
- Murphy, Paul y Michael Knemeyer, *Logística contemporánea*. 2015, Pearson, México.
- Negri, Toni, *Del obrero masa al obrero social*, 1980. Anagrama, Barcelona.
- Nietzsche, Federico, *Así hablaba Zaratustra*, 2014, Gredos, Madrid, Tomo II.
- Nye, Joseph, *La paradoja del poder norteamericano*, 2003, Taurus, Santiago.
- O'Neill, Richard, *Modern U. S. Arms*, 1984, Salamander Books, London.
- Oppenheimer, Andrés, *¿Sálvense quien pueda! El futuro el trabajo en la era de la automatización*, 2018, Penguin Random House, Debate, México.
- Ortega y Gasset, José, *El hombre y la gente*, 2 Tomos, 1967, Ediciones de la Revista de Occidente, Madrid.
- Osborne, David, Gaebler, *El nuevo modelo de Gobierno, como transforma el espíritu empresarial al sector público*, 1994, Gernika, México.
- Padilla y Aragón, Enrique, *México, desarrollo con pobreza*. 1970, Siglo XXI, MÉXICO.
- Pahl, David, *Warfare and Strategic Defense*, 1987, Bison Books, Hong Kong.
- Perlman, Bruce, *Transformación organizacional en el Estado contemporáneo: el caso del Estado y los municipios latinoamericanos*, Conferencia Magistral, 30 de mayo del 2017, UAM, Unidad Iztapalapa, Programa Integral de Ciencias Administrativas (PICA).
- Perlman, Bruce, *Transformación organizacional en el Estado contemporáneo: el caso del estado y los municipios latinoamericanos*. Conferencia Magistral, 30 de mayo del 2017, UAM, Unidad Iztapalapa, Programa Integral de Ciencias Administrativas (PICA).

- Piketty, Thomas, *Capital en el XXI*. 2014, FONDO de Cultura Económica, México.
- Piketty, Thomas. *Capital e ideología*. 2020, Grano de Sal, México.
- Platón, *Diálogos*, 1972, Colección Sepan Cuantos, Porrúa, México.
- Popper, Karl R., *La sociedad abierta y sus enemigos*, 1991, Paidós, Barcelona.
- Porter, Michael, *Estrategia competitiva*. 1982, CECSA, MÉXICO
- Porter, Michael, *Ventaja competitiva*. 1987, CECSA, MÉXICO.
- Prawda, Juan y Flores, Gustavo, *México educativo revisitado*, 2001, Océano, México.
- Prawda, Juan, *Retos del sistema educativo para el siglo XXI*, en *Los 5 jinetes del apocalipsis educativo*, conferencia magistral, 1994, SEP Durango.
- Rifkin, Jeremy, *La tercera Revolución Industrial*, 2011, Paidós, Barcelona.
- Savall, Henri y Zardet, Véronique, *Ingeniería estratégica*, 1974, UAMI DCSH, México.
- Savall, Henri, *Por un trabajo más humano*, 2011, Information Age Publishing. N. Y.
- Senge, Peter, *La Quinta disciplina*, 1998. Granice, Buenos Aires.
- Shaiken, Harley, Experienced Workers and High-Performance Work Organization: A Case Study of Two Automobile Plants, *Industrial Relations. Research Association, Proceedings of the Forty-Seventh Annual Meeting*, January 1995.
- Shakespeare, William, *La comedia de las equivocaciones*, en *Obras completas*, tomo I, 1991, Aguilar, México.
- Shultz, Theodore, *Investment in human Capital*, en *American Economics Review*, vol. 51, marzo de 1961.
- Simon, Herbert, *El comportamiento administrativo, el estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*, 1975, Aguilar, Madrid.
- Sombart, Werner, *El burgués*. 1972, Alianza Editorial 27, Madrid.
- Sosa, José, *Evaluación de las políticas públicas en México*, El Colegio de la Frontera Norte, 2011, INAP, México.
- Sun Tzu, *El arte de la guerra*, 2010, Colofón, México.
- Syed, Matthew, 11 S: ¿por qué la CIA no detectó los ataques contra las Torres Gemelas (pese a las señales que se tuvieron), en *BBC News Mundo e Informador* de Guadalajara, 11 de septiembre del 2019.

- Tello Peón, Jorge Enrique et al., *Inteligencia estratégica en el contexto mexicano*, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores Monterrey (ITESM) 2012, Plaza y Valdés, México.
- Thatcher, Margaret, *Los años de Downing Street*, 1994, Aguilar, El País, México.
- Thiago Cintra, José, *Seguridad Nacional y desarrollo*, 1991, CESNAV, México.
- Uvalle Berrones, Ricardo, La importancia de lo público en la vida del Estado», en *Iztapalapa, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, año, 19, # 46, Julio diciembre del 1999, México.
- Vajda, J., *Introducción a la programación lineal y a la Teoría de Juegos*, 1970, EUDEBA, Buenos Aires.
- Varios, *Fundamentos de Evaluación de Políticas Públicas*, 2010, Agencia de Evaluación de Calidad, Madrid.
- Weber, Max, *Economía y sociedad*, 1974, FCE, México.
- Weber, Max, *Historia económica general*. 1978, Fondo de Cultura Económica, México
- Weber, Max, La ética protestante y el espíritu del capitalismo, en *Ensayos sobre sociología de la religión*, 1983, Taurus, Tomo I, Madrid.
- Weber, Max, La ética protestante y el espíritu del capitalismo. En *Ensayos sobre sociología de la religión*. Tomo I. 1983, Taurus, Barcelona.
- Wiener, Norbert, *dios y Golem S. A.*, 1967, Siglo XXI, México.
- Woodrow, Wilson, *The State, Elements of Historical and Practical Politics*, 2018, Heath and Co. Washington D. C.
- Wright, Quincy, *A Study of War*. 1965, University Chicago Press, Chicago.
- Zemelman, Hugo, Historia y autonomía en el sujeto, Conferencia Magistral UPN, en Pachuca, Hidalgo, 17/05/2012.

### *Citas en fuentes electrónicas*

- Arzuza, Raúl. *Todo lo real es racional y todo lo racional es real*. <<http://www.elheraldo.co/columnas-de-opinion/todo-lo-real-es-racional-y-todo-lo-racional-es-real-192810>>.
- Bepik, Marco (2003). Inteligência e políticas públicas: dinâmicas operacionais e condições de legitimação. En: *Security and Defense Studies Review*, vol. 2, Winter 2002/2003, 246–267. <<http://www.ndu.edu/CHDS/journal/PDF/2002-3/Cepik-Marco.pdf>>.
- Echevarría, Antulio, teniente coronel, USA. *Enlazando el concepto de centro de gravedad*. <<http://www.airpower.maxwell.af.mil/apjinternational/apjs/2004/1trimes04/echevarria.html>>.
- <<https://www.forbes.com.mx/listas-millonarios-2020-los-mas-ricos/>>.
- <[https://www.palisade-lta.com/decisiontools\\_suite/](https://www.palisade-lta.com/decisiontools_suite/)>.
- [www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/index.htm](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/index.htm) Ley Federal del Trabajo
- [www.juridicas.unam/](http://www.juridicas.unam/) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

## ÍNDICE

<b>Programa de actividades.....</b>	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO IX. El papel de la gestión en un mundo en transformación .....</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO X. Capital e ideología .....</b>	<b>55</b>
<b>CAPÍTULO XI. Inteligencia, comunicación e información .....</b>	<b>75</b>
<b>CAPÍTULO XII. Logística y reingeniería .....</b>	<b>101</b>
<b>CAPÍTULO XIII. Negociación .....</b>	<b>127</b>
<b>CAPÍTULO XIV. La empresa .....</b>	<b>185</b>
<b>CAPÍTULO XV. ENFOQUES SOBRE EL CAPITAL HUMANO.....</b>	<b>212</b>
<b>CAPÍTULO XVI. Teoría de la Decisión.....</b>	<b>250</b>
<b>CAPÍTULO XVII. Hacia las nuevas tareas.....</b>	<b>284</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>292</b>

**F**ederico Nietzsche afirmo: “*quien tiene un Qué, sabra encontrar un Comó*” En este caso el Qué nos lo dá la direccion, mientras que la fase ejecutiva se encarga del Comó. Pero no se piense que todo es mandar y obedecer, si asi fuera no requeriríamos de la Gestion Directiva y de los procedimientos Administrativos. En medio de esto opera un ambiente turbulento donde hay resistencias que obran como voluntades en otra dirección y sentido. Además de limitaciones de recursos.

Frente a esto el joven directivo ha de formarse con el instrumental para encarar estos problemas. Por lo que el libro fue escrito originalmente con el propósito de apoyo a la docencia, yendo más allá, al promover la formación de directivos apoyados en tres puntos básicos: la gestión, concebida como mando; el control como instrumento para hacer corresponder en la medida de lo posible el vinculo entre el mandato y su ejecución; y la estrategia como sentido de la dirección hacia fines, objetivos y metas, indispensables para su ejercicio profesional. Al mismo tiempo en su presentación como Ebook ofrece mayores ventajas que una versión impresa: pues es material de apoyo para educacion a distancia; auxiliar para procesos de formación autodidacta y complemento indispensable para educación presencial, pues permite que las clases posibiliten el dialogo y la profundización sobre temas que previamente se han leído de manera introductoria.

