



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE DISERTACIÓN PÚBLICA

No. 00136

Matrícula: 210382684

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL E INSTITUCIONAL: EL CASO DEL DESEMPEÑO EN EL BANCO DE MEXICO

En México, D.F., se presentaron a las 12:00 horas del día 20 del mes de febrero del año 2014 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

- DR. JUAN CASTAINGTS TEILLERY
- DR. CARLOS TELLO MACIAS
- DR. GUILLERMO RAMIREZ MARTINEZ

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretario el último, se reunieron a la presentación de la Disertación Pública cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

DOCTOR EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: EZEQUIEL ALPUCHE DE LA CRUZ

y de acuerdo con el artículo 78 fracción IV del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

APROBAR

Acto continuo, el presidente del jurado comunicó al interesado el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.



EZEQUIEL ALPUCHE DE LA CRUZ
ALUMNO

REVISÓ,

LIC. JULIO CESAR DE LARA ISASSI
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

SECRETARIA ACADEMICA DE LA DIVISION DE CSH

MTRA. ALMA PATRICIA ADUNA MONDRAGON

PRESIDENTE

DR. JUAN CASTAINGTS TEILLERY

VOCAL

DR. CARLOS TELLO MACIAS

SECRETARIO

DR. GUILLERMO RAMIREZ MARTINEZ

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	2
Capítulo I. Perspectivas sobre el Análisis del Desempeño Organizacional	6
1.1 El Desempeño Organizacional.....	6
1.2 Variables fundamentales relacionadas con el Desempeño Organizacional.....	22
1.2.1 La estrategia.....	22
1.2.2 La estructura.....	32
1.2.3 El poder.....	42
1.2.4 La cultura.....	46
Capítulo II. El Análisis Institucional en el Estudio de las Organizaciones	58
2.1 La Institución y la Organización: un punto de vista antropológico.....	58
2.2 La Teoría de la Agencia: una crítica desde la antropología.....	73
2.3 Las contribuciones de Mary Douglas (1996) y de Jean Francois Chanlat (2008): una integración.....	80
2.4 Una perspectiva antropológica de la organización.....	83
2.5 El Actor y el Sistema: el juego como instrumento de la acción Organizada.....	92
Capítulo III. El Desempeño Organizacional: Un estudio de caso en el Banco de México	104
3.1 Las características del Actor.....	104
3.1.1 La fundación del Banco de México.....	104
3.1.2 La implementación de la estrategia.....	106
3.1.3 La configuración estructural.....	110

3.1.4 El poder y la toma de decisiones.....	120
3.2 Las características del Sistema.....	127
3.2.1 Economía dependiente de los Estados Unidos.....	127
3.2.2 Economía mixta.....	128
3.2.3 La distribución del ingreso.....	129
3.2.4 La doble moneda.....	130
3.2.5 La heterogeneidad estructural.....	131
3.2.6 Una sociedad corporativizada.....	131
3.2.7 Transición de economía protegida a economía abierta.....	132
Capítulo IV. Metodología de la Investigación en el Análisis Organizacional:	
el enfoque cualitativo.....	133
Capítulo V. La Estrategia Metodológica para el Estudio de Caso en el	
Banco de México.....	143
5.1 Un breve esbozo.....	143
5.2 Atender al Contexto.....	145
5.3 La dramaturgia social.....	154
5.4 Técnicas e instrumentos para la colección, procesamiento, análisis e interpretación de los datos obtenidos en el terreno.....	155
Capítulo VI. Resultados de la Investigación.....	158
6.1 El Análisis del Discurso.....	158
6.1.1 El discurso con <i>Estabilidad</i> como elemento pivotal.....	158
6.1.2 El discurso con <i>Transparencia</i> como elemento pivotal.....	182
6.1.3 El discurso con <i>Medición</i> como elemento pivotal.....	205

6.1.4 El discurso con <i>Regulación</i> como elemento pivotal.....	229
6.1.5 El discurso con <i>Autonomía</i> como elemento pivotal.....	253
6.2 La Gestión del Desempeño Organizacional.....	291
6.3 Modelo de Gestión del Desempeño en el Banco de México.....	296
6.4 Las Condiciones Generales de Trabajo.....	304
6.5 La Autonomía en el Banco de México.....	306
6.6 El análisis e interpretación de las entrevistas.....	309
6.7 Un análisis hemerográfico.....	316
CONCLUSIONES.....	321
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	325
OTRAS FUENTES.....	334
GLOSARIO.....	336
ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS Y SIGLAS.....	338
ANEXOS.....	339

Considero extraordinariamente fructífera esa idea de que habría que explicar la vida social, no a partir de las ideas de quienes participan en ella, sino de las causas más profundas que no percibe la conciencia, y creo también que esas causas habría que buscarlas sobre todo en la forma de acuerdo con la cual se asocian los individuos.

ÉMILE DURKHEIM (1879)

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo es analizar las interrelaciones entre el actor, el sistema, la configuración estructural y la estrategia y cómo impactan el desempeño de la organización. Para ello, ha sido necesario considerar los alcances y limitaciones de la teoría organizacional así como de la metodología empleada en el análisis. Asimismo, se ha efectuado una integración entre la teoría de las organizaciones y la teoría económica, pues consideramos indispensable tal imbricación.

En el espectro de las organizaciones públicas mexicanas, existen organismos que por su importancia en la vida económica, política, social o cultural, ocupan un lugar central en la toma de decisiones del país: tal es el caso del Banco de México, organismo clave del Sistema Financiero Mexicano y el responsable de conducir la política monetaria de México (Art. 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos).

Nuestro interés en el Banco de México se centra básicamente en destacar el impacto que ha tenido la autonomía institucional de 1993 en el desempeño de la organización, de ello se desprende la necesidad de realizar un análisis que aborde al Banco de México como *institución* y los referentes sociales que debe cumplir. Para ello, es necesario enunciar el siguiente **objetivo central de la investigación**:

Analizar el desempeño organizacional e institucional en el Banco de México a la luz del apego a la normatividad en cuanto a su objetivo único, la configuración estructural y la estrategia a partir de la autonomía de 1994 desde la perspectiva del actor y el sistema.

Para poder aproximarnos a una mejor comprensión de nuestro objeto de estudio, su problemática y las maneras de abordarlas, enunciamos tres objetivos particulares, a saber:

- **1. Analizar el Desempeño de la Organización a partir de la revisión de la Ley del Banco de México de 1994, el Reglamento Interior y otros documentos internos, así como de la información adicional que al respecto**

proporcionen los informantes, ligado a la estructura y a la estrategia adoptada.

- **2. Analizar el Desempeño de la Organización a partir del cumplimiento de objetivos, de los instrumentos de política monetaria que la Ley expresamente le permite así como de los mecanismos que hacen posible este proceso.**
- **3. Analizar el Desempeño de la Organización a partir del análisis del discurso de los participantes clave del Banco de México.**

El proceso de la investigación científica siempre es azaroso pero estimulante, nos ofrece la posibilidad de ir adicionando nuevos hallazgos, ir fortaleciendo los puntos débiles, puesto que la investigación es susceptible de mejoras y de cambios. Presentar los hallazgos de nuestra investigación ante auditorios académicos, profesionales o de otra índole y mantener el contacto –e intensificarlo de ser posible- con los miembros de la organización objeto de estudio es otra de las muchas utilidades que nos ha dejado el curso. Así, podemos plantear la siguiente **pregunta central de la investigación**:

¿En qué medida han impactado el apego a la normatividad (autonomía de 1994), la configuración estructural y la estrategia en el Desempeño Organizacional e Institucional del Banco de México?

Entendemos por *autonomía* el grado en que un actor o una organización toman sus propias decisiones (en función de sus propias reflexiones) sin injerencia de otros actores u organizaciones externas. Asimismo, vale decir que dentro de la perspectiva del actor y el sistema, la *autonomía* de que disponen los actores siempre es relativa.

Hemos tomado como referencia teórica, los alcances de las propuestas de Crozier y Friedberg (1990), en la cual la metáfora del juego es considerada el foco de la interacción de los individuos en los niveles organizacionales y sociales. Consideramos que se ha hecho una extrapolación ya no en un primer nivel de análisis, es decir, del individuo considerado como actor y la organización como sistema, sino en un nivel donde la organización –como parte medular del Sistema Económico Mexicano- asume

el papel de *Actor* y el Sistema Económico Mexicano en conjunto, en su papel del *Sistema*.

Para el caso en concreto del Banco de México como organización, se hace patente la necesidad de analizar el impacto que ha tenido la autonomía que le fue otorgada a la institución en 1993 y la relación que existe con la configuración estructural y la estrategia adoptada en la etapa de autonomía institucional para comprender el desempeño, plasmándose así el siguiente:

- **Supuesto General:**

Nuestro interés en el Banco de México se centra básicamente en destacar el impacto que ha tenido la autonomía institucional de 1994 en el Desempeño de la Organización, de ello se desprende la necesidad de realizar un análisis que aborde al Banco de México como *institución* y los referentes sociales que debe cumplir. Consideramos que es válido realizar una extrapolación de la teoría y analizar al Banco de México en su papel de *Actor* y al Sistema Económico Mexicano en el de *Sistema*.

Las organizaciones públicas hoy día se encuentran en una encrucijada, en la medida en que están sujetas a un proceso de escrutinio público, de rendición de cuentas y de la necesidad constante por fortalecer sus referentes institucionales (Barba y Montaña, 2001). Consideramos necesario, por otra parte, esbozar a manera de integración de las teorías organizacional y económica pertinentes para el caso bajo estudio, las variables antes citadas creemos que pueden ser extrapoladas, tomando como base teórica los alcances del trabajo de Crozier y Friedberg (1990), el cual ofrece alcances satisfactorios para mostrar tales interacciones: el actor es un organismo central y de vital importancia en el Sistema Social más amplio del cual forma parte (Pfeffer y Salancik, 1977), es decir, de la sociedad mexicana, por lo tanto, se hace patente la necesidad de hacer un despliegue de las características del sistema, que en este trabajo presentamos bajo la denominación de *Sistema Económico Mexicano*.

En el capítulo I se abordan las diversas perspectivas sobre el análisis del Desempeño Organizacional, concediéndole centralidad al enfoque alternativo y desde un punto de vista crítico, teniendo en cuenta la diversidad y complejidad de las organizaciones así como la forma de aproximarnos a ese vasto mundo, los diferentes niveles de análisis y la forma en que se configuran nuevos derroteros para las organizaciones públicas y privadas en un contexto donde lo único permanente es el cambio y la necesidad de adaptarse a ellos. En el segundo capítulo, se pone sobre la mesa del debate la importancia del análisis institucional en las organizaciones: las instituciones le dan vida a las organizaciones, son constructos de nivel superior que le imprimen estabilidad a la acción humana en el largo plazo. El estudio de las organizaciones no puede llevarse a buen puerto sin un serio análisis de la importancia de las instituciones en su creación y desenvolvimiento.

En el capítulo III realizamos una aproximación al Desempeño Organizacional y el estudio de caso que se desarrolló en el Banco de México. Aquí se analizan los diversos aspectos –variables- como ingredientes principales de nuestro trabajo de investigación, tales como: la estrategia, la estructura, el poder y sus relaciones con la noción del Desempeño Organizacional en el Banco de México. El capítulo IV trata del desarrollo de la metodología empleada en el análisis organizacional y específicamente de la metodología cualitativa, que enfatiza en los aspectos subjetivos, humanos, de cualidades y valores, del tipo de discurso y de captar la interacción de los participantes en los lugares de trabajo.

En el capítulo V se enuncia la estrategia metodológica para el estudio de caso en el Banco de México enfatizando en la importancia del contexto. Para lograr dicho propósito se realiza una integración entre técnicas e instrumentos pertinentes para el enfoque cualitativo de nuestra investigación. Por último, en el capítulo VI se presentan los resultados de la investigación en sus diversas vertientes: análisis del discurso, Modelo de Gestión del Desempeño, el análisis e interpretación de las entrevistas así como un breve análisis hemerográfico.

Capítulo I. Perspectivas sobre el análisis del Desempeño Organizacional

1.1 El Desempeño Organizacional

La noción del Desempeño Organizacional está fuertemente relacionada con el desempeño de las tareas y el logro de objetivos por parte de los miembros de una organización y puede variar de una organización a otra o incluso de un equipo de trabajo a otro, dependiendo de los criterios utilizados para la medición del mismo. Así, “Un adecuado Management del Desempeño en las organizaciones públicas depende de lo bien concebidos y consolidados que estén los siguientes procesos:

La transición de la Planeación Estratégica a la Operacional.

La organización del trabajo para una efectiva toma de decisiones y para el cumplimiento de los programas operativos.

La concepción de un buen modelo de medición de resultados y,

La realización de evaluaciones de manera integral y participativa” (Ramírez, coord., 2004: 31-32).

El logro de los objetivos puede variar de una organización a otra, de acuerdo con los referentes institucionales para los que fue creada: así, por ejemplo, una empresa comercial tiene fines distintos a los de un sindicato. Con respecto al desempeño logrado por la organización, es importante considerar un elemento crucial: la evaluación y medición del desempeño. A menudo, el proceso de evaluación del desempeño de las organizaciones corre a cargo de agencias evaluadoras externas a la organización para evitar cualquier choque de intereses o la presencia de cualquier sesgo que impida tener referentes claros del desempeño. En la medición del desempeño es deseable contar con información estadística confiable que permita tener una visión clara del desempeño logrado tanto por el conjunto organizacional como por el logrado por cada una de las partes.

Para una adecuada gestión del desempeño es indispensable diferenciar entre los objetivos estratégicos y los operacionales en la organización, lograr la convergencia y, sobre todo, explicitarlas en función del objetivo superior de la organización. Así, siguiendo el trabajo de Ramírez (2004) tenemos que:

“Los objetivos estratégicos son fijados por la organización con un gran margen de discrecionalidad, pueden ser de tipo cualitativo o cuantitativo y marcan el rumbo de la organización en el mediano y largo plazo. Lo usual en las organizaciones es traducir estos objetivos en términos operacionales para la empresa en su conjunto y para cada centro de responsabilidad. Estos objetivos operacionales son expresados también en forma cuantitativa o cualitativa y servirán como punto de partida para medir la eficacia o eficiencia de las acciones tomadas. La conversión de objetivos estratégicos en operacionales plantea un problema fundamental desde el inicio de este proceso de *management*, éste se refiere a que el proceso de transición hacia lo operacional puede plantear que se pierdan los atributos del objetivo estratégico” (Ramírez, 2004: 33-34)

Puede resultar una tarea difícil comprender a qué conjunto de actividades se relaciona con el objetivo estratégico y cuáles se corresponden con los objetivos operacionales, sin embargo, creemos que en las organizaciones públicas el servicio que prestan a la ciudadanía, el grado de cumplimiento así como la calidad de los servicios suministrados, entre otros, representa tan sólo una parte del amplio espectro de funciones que pueden ser fiscalizadas y vigiladas por los usuarios de un determinado servicio público. Siguiendo un estudio realizado por Jean Ruffat (citado por Ramírez, 2004) para el caso de una gestión del desempeño en las empresas públicas y sobre cómo hacer operacionales los objetivos, tenemos que:

“a) La responsabilización efectiva en los resultados a alcanzar, como una condición indispensable para una gestión eficiente, ya que el no tener claro sobre lo que se va a dar cuenta, propicia un deterioro paulatino de los resultados empresariales.

b) El desarrollo de sistemas administrativos que contemplen la satisfacción simultánea de tres imperativos complementarios y, algunos de ellos, contradictorios: 1) Una obligación de servicio, 2) Una responsabilidad social y 3) Una obligación económica.

c) El establecimiento de objetivos operacionales o metas para cada uno de los tres ejes de optimización¹ anteriores. Éstos deben reflejar la necesidad simultánea de: 1) Maximizar la calidad del servicio para el usuario, la satisfacción del personal y el uso adecuado de los recursos; 2) Minimizar el precio para el usuario, el costo de la satisfacción del personal y el costo de la producción, y; 3) Definir un objetivo que mejore –o en lo posible, que no degrade- el resultado, en el ámbito de cada uno de los ejes en forma individual, para después optimizar la configuración global.

d) El ejercicio de arbitrajes entre los ejes para optimizar el sistema. Una organización pública no debe estar satisfecha con una optimización parcial de cada uno de los ejes, debiendo razonar en una perspectiva integrada y global, bajo la supervisión activa de los órganos de control” (Ramírez, 2004: 36-37)

El desempeño de las organizaciones públicas –a diferencia de las organizaciones privadas- pasan directamente por el escrutinio público que de manera permanente vigila el grado de cumplimiento de su objetivo superior, las consecuencias sociales que puede generar la falta de cumplimiento del mismo por errores, omisiones, falta de competencia, indolencia, corrupción, falta de transparencia, ausencia de coordinación con otros órganos tomadores de decisiones y que pueden dañar seriamente la imagen de la organización.

Con la entrada en vigor de la *Ley del Servicio Profesional de Carrera* y de la *Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos*, se pone mayor énfasis en la importancia de asignar responsabilidades y funciones específicas a los servidores públicos y al funcionariado en las diversas agencias y dependencias gubernamentales así como en aquellas relacionadas con las empresas públicas y organismos públicos autónomos que cumplen un rol específico dentro del sector público de la economía. Así, de acuerdo a Capet et. al, 1983; citados en Ramírez, coord., (2004) una caracterización sobre:

¹ Acerca de este punto es necesario señalar que la optimización es característica de los sistemas lineales y para el caso que nos ocupa no es factible puesto que el actor, la organización, las instituciones y el entorno constituyen sistemas complejos.

“La responsabilización efectiva del personal es el eje fundamental del management del desempeño. Los autores señalan cuatro tipos de reguladores individuales que son: el clientelismo, la participación, el funcionarismo y el contractualismo.

- a) El clientelismo se caracteriza porque el centro de interés del subordinado depende de la actitud de su jefe, debido a que él determina la naturaleza de su trabajo, su salario y, en última instancia su permanencia en la organización.
- b) La participación tiene lugar cuando el individuo comparte los objetivos y resultados de la organización, tal sería el caso donde la responsabilidad efectiva se daría en forma óptima.
- c) El funcionarismo identifica un sistema donde el estatus, los derechos y las obligaciones del personal no son definidos por la Dirección, sino por la ley, los concursos, la pertenencia a una categoría social, provenir de algunas universidades, etc.
- d) El contractualismo expresa que los derechos y obligaciones son definidos por una duración determinada, sobre un contrato entre la dirección y el asalariado” (Ramírez, 2004: 38-40)

Las diversas modalidades de regulación individual nos permiten identificar que algunas formas de control dentro de los lugares de trabajo se han estandarizado tanto en las organizaciones públicas como privadas, tal sería el caso de la cuarta modalidad, es decir, la del contractualismo que hoy día se pone en práctica para la realización de una obra determinada y por un tiempo determinado, en claro detrimento del empleo y precarizando la situación de los trabajadores.

Según W. Ouchi, 1978; citado por Ramírez, coord., (2004) un enfoque alternativo dentro del management del desempeño sería:

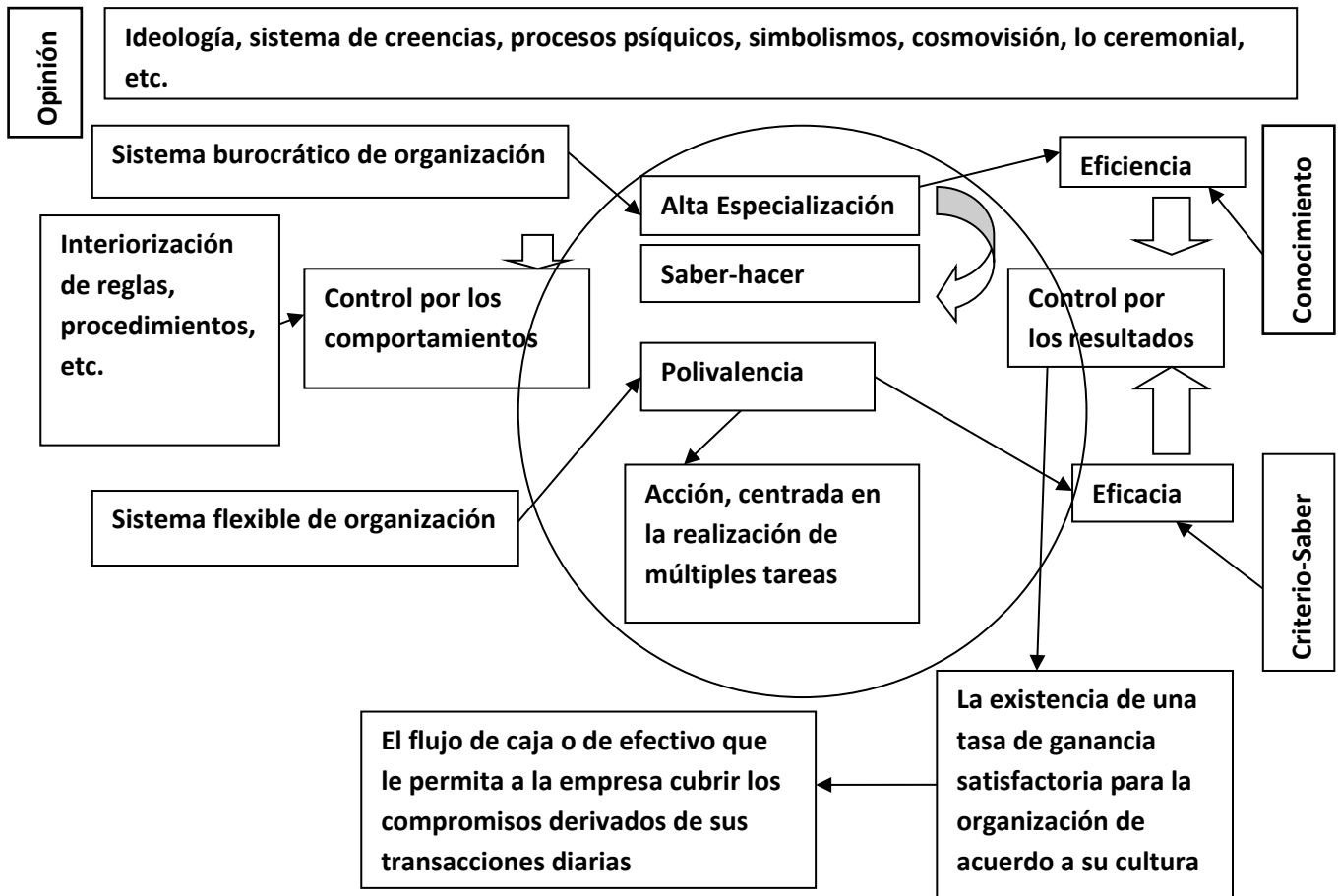
“Hacer énfasis en lo importante que es para el *management* del desempeño el concentrarse en los resultados como en los comportamientos. Ambos tipos de

controles subsisten y conviven en forma simultánea en las organizaciones, pero mientras unas se orientan más a los comportamientos otras se centran más en los resultados. Ninguna forma de control es mejor que otra, todo depende de las características del factor humano con que se cuente y de las características de la actividad organizacional” (Ramírez, 2004: 44)

Ya sea que el control resida en los comportamientos o ya sea en los resultados, es claro que no podemos otorgarle primacía a una sobre la otra, en virtud de que ambas resultan fundamentales para una adecuada gestión del desempeño en la organización y, por consiguiente, tener en consideración el tipo de tarea desempeñada, el grado de cualificación con que cuentan para desempeñar sus tareas y los niveles de capacitación y adiestramiento que la hacen posible, los sistemas de información disponibles tanto en la organización como la relativa al desempeño de sus funciones, la existencia de los diversos niveles en la jerarquía organizacional, el papel que desempeñan el trabajo individual y el de los equipos de trabajo en el logro de las metas así como si tiene mayor peso la especialización o la polivalencia en la organización.

Expresado en un sencillo esquema, lo anterior se puede clarificar de la siguiente manera:

Esquema 1.1 Tipología para la gestión del desempeño: un enfoque alternativo



Fuente: elaboración propia con base en Ouchi (1978) en Ramírez (2004)

El esquema 1.1 muestra una tipología para la gestión del desempeño: un enfoque alternativo, en el que podemos apreciar la forma de regulación individual en los lugares de trabajo independientemente de si se trata de organizaciones públicas o privadas, que consisten básicamente en las siguientes dimensiones: a) la dimensión del control por los comportamientos, se puede decir que es una dimensión tan eficaz como efectiva pero al mismo tiempo se da un proceso de interiorización de las reglas, los procedimientos, entre otros, que redundan en el desarrollo de la acción centrada en comportamientos con el propósito de lograr el objetivo superior de la organización y, b) la dimensión del control por los resultados, se trata de una dimensión efectiva y en la cual se pone más énfasis en los fines que en los medios para conseguirlos, sometiendo el esfuerzo individual o grupal –y el saber-hacer implícito- por el ojo de la eficacia –logro

de los objetivos organizacionales- y el de la eficiencia –el modo en que se utilizan los recursos de la empresa ligado a la noción de productividad- con la acción desplegada por los participantes y, por último, tener presente que las acciones son producto de una alta especialización, de la polivalencia o de una combinación de ambas por parte de los trabajadores.

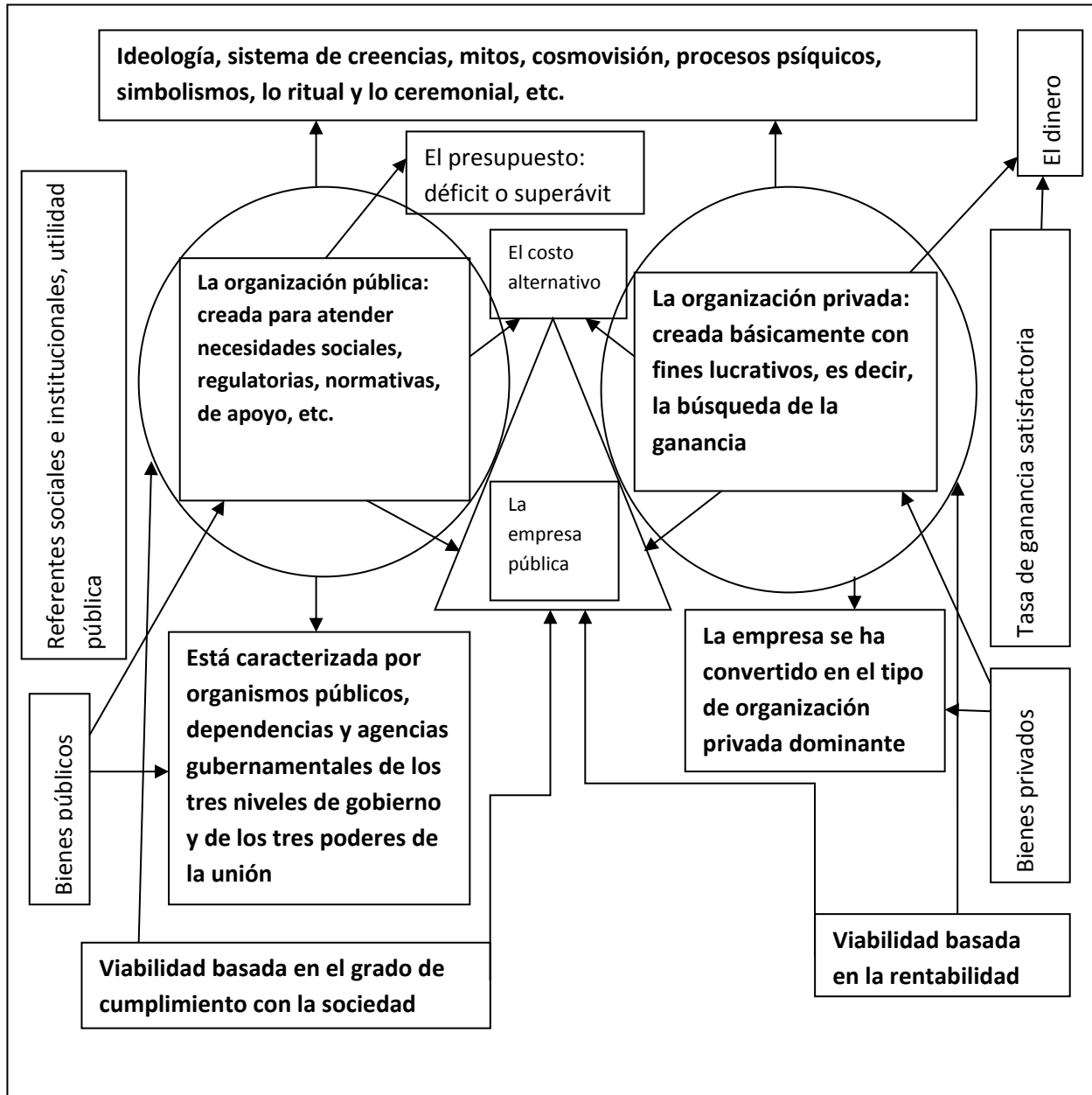
Una observación adicional es la relacionada con la pertinencia de los sistemas de organización: en un sistema burocrático de organización, por su naturaleza rígida, vemos que guarda mayor cercanía con la idea de eficiencia y de alta especialización, en cambio, a un sistema flexible de organización se lo relaciona más con la noción de eficacia y de polivalencia; sin embargo, no debemos encasillarlas de manera estricta, puesto que un sistema burocrático también puede alcanzar niveles satisfactorios de eficacia –logro de los objetivos organizacionales- y uno flexible con la eficiencia – producir más en el menor tiempo y con el mínimo uso de recursos-, aunque creemos que lo hacen en menor grado pero dependerá del tipo de sistema en el cual se encuentren inscritas.

El esquema 1.1 bien puede verse complementado con otro diagrama que incluya, no sólo a la organización privada sino a la pública –tomadas al menos en este trabajo como dominantes en el mundo de las organizaciones por su tipo- para aproximarnos a una mayor comprensión de la realidad organizativa de nuestros días. Así, para la organización privada –dominada principalmente por la empresa creada con fines de lucro- su fuerza motriz radica en la búsqueda de la ganancia y para ello pone en movimiento a los llamados factores de la producción. En la organización pública, el elemento básico de su existencia y de su actuación, es el papel que desempeña en cuanto a sus referentes sociales, su utilidad pública y el compromiso que a fin de cuentas debe cumplir desde el momento de su creación.

Si atendemos a cada una de estas lógicas, resulta pertinente hacer una diferenciación entre ambos tipos de organizaciones: los fines para los que fueron creadas –que tal vez puedan ser rastreados desde el origen mismo- ambas creadas de manera consciente, intencional, con propósitos claros, con fundamentos de la existencia de dos lógicas

totalmente diferentes. En ese sentido, creemos que básicamente las organizaciones son grupos de personas que se reúnen en torno a un propósito común, pero que para el caso de las organizaciones públicas y privadas tienen objetivos diferentes, ello puede observarse más claramente en el esquema 1.2:

Esquema 1.2 La organización pública y la privada: una diferenciación



Fuente: elaboración propia con base en Ouchi (1978) en Ramírez (2004); Munir, Baird y Perera (2011); y Castaingts (2000)

El esquema 1.2 nos muestra claramente una diferenciación entre la organización pública y la privada: en el caso de la primera, su propósito está asentado en la búsqueda de la utilidad pública, es decir, en el grado de cumplimiento con la sociedad y en la forma en que se refuerzan sus referentes sociales e institucionales básicos y, para el caso de la segunda, su lógica se orienta a la búsqueda del beneficio económico. Para la organización pública, la figura del presupuesto juega un papel central y, en ella, podemos apreciar los resultados de un ejercicio por medio de las nociones de la existencia de un déficit o un superávit; en lo concerniente a la organización privada, tenemos la existencia de una tasa de ganancia expresada en términos monetarios que, a fin de cuentas, le da viabilidad a través de la rentabilidad en la organización privada dominante: la empresa.

Así mismo, es posible apreciar elementos comunes a ambos tipos de organizaciones: la presencia de personas conscientes reunidas en torno a un propósito común, la ideología, la cosmovisión y los simbolismos, de la parte ritual y ceremonial, la idea del costo alternativo, entre otras, así como de la existencia de un punto intermedio o de una mixtura: la empresa pública, que posee elementos de racionalidad instrumental del tipo *medios fines*, por un lado, orientada a la utilidad pública y, por el otro, generar una tasa de ganancia satisfactoria que le permita no depender del presupuesto sino de sus propios recursos monetarios como lo haría cualquier empresa privada.

En la misma lógica de los Sistemas de Gestión del Desempeño (SGD) tenemos otra vertiente que se desprende de los trabajos pioneros de DiMaggio y Powell (1999) en el sentido de que los sistemas de medición del desempeño son cruciales en los Sistemas de Gestión del Desempeño y, por tanto, fundamentales para entender el ritmo de evolución de las organizaciones poniendo especial énfasis en el ambiente, considerado como un elemento ajeno a la organización pero que inevitablemente la afecta y, por ende, factor determinante en el proceso de transformación.

De acuerdo a Munir, Baird y Perera (2011) las organizaciones del sector bancario no escapan a las turbulencias del ambiente y éste debe ser tomado en cuenta siempre cuando se pretende gestionar el desempeño de la organización. Retomando las ideas

de DiMaggio y Powell (1999), Munir, Baird y Perera (2011) plantean la cuestión de la centralidad del ambiente para delinear un adecuado *Sistema de Medición del Desempeño* (SMD), este nuevo enfoque ha sido utilizado para una eficiente y efectiva gestión de las organizaciones (Kaplan y Norton, 1992, citados por Munir, Baird y Perera, 2011) Así,

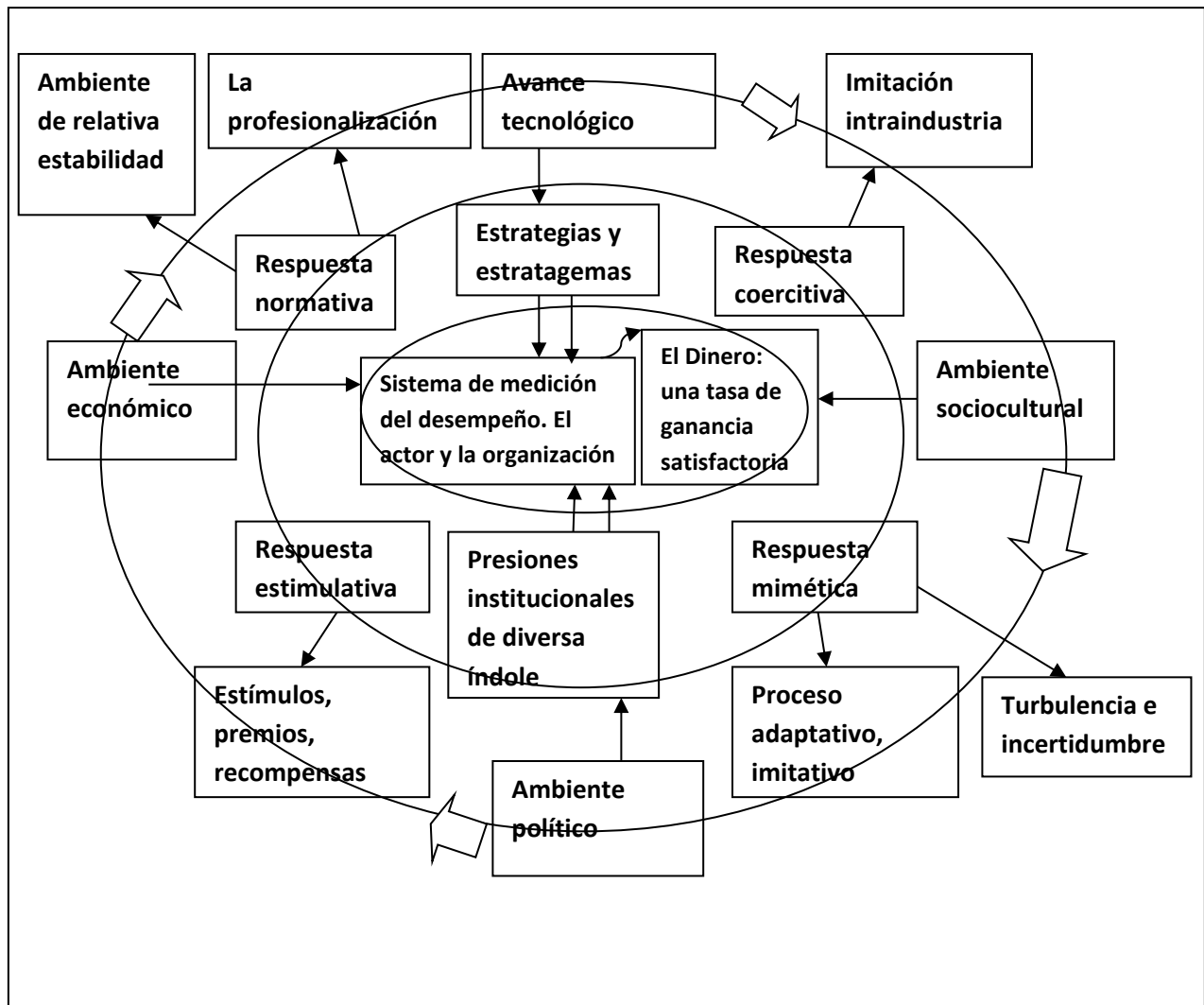
“Los rasgos comunes del nuevo *Sistema de Medición del Desempeño* (SMD) son: son multidimensionales, incorporan medidas financieras y no financieras así como dirigiendo y retrasando indicadores, e integrando las medidas del desempeño a la estrategia de la organización. Hay evidencias que sugieren que las organizaciones se están moviendo hacia esos nuevos sistemas de medición. Por ejemplo, Innes y Mitchell (1990, citados por Munir et al. (2011) basados en diversos campos de estudio en el sector electrónico, sugieren que el proceso de cambio es determinado por tres factores llamados motivadores, catalizadores y facilitadores. Mientras los motivadores y catalizadores son vistos como los generadores del cambio, el cambio no ocurrirá sin la presencia de facilitadores. Para Cobb et al., (1995, citados por Munir et al., 2011) el marco analítico de Innes y Mitchell (1990) resulta insuficiente por no incluir barreras al cambio y además por enfocarse demasiado sobre los elementos externos de la realidad organizacional. Waggoner et al., (1999) proponen un nuevo marco analítico en el que influyen fuerzas que son categorizadas en: (i) influencias internas (relaciones de poder y coalición de intereses dominante), (ii) influencias externas (legislación y volatilidad del mercado). (iii) elementos procesuales (manera de implementación y gestión de los procesos políticos) y (iv) elementos transformacionales (grado de soporte de alto nivel y riesgo de ganancias o pérdidas del cambio)” (Munir, Baird y Perera, 2011: 2-3)

La noción de un Sistema de Medición del Desempeño comprende desde los aspectos subjetivos hasta los objetivos y desde lo interno a lo externo, considerando además todos los niveles de análisis pertinente con los actores involucrados para un análisis más detallado de cómo el ambiente afecta el desempeño de la organización. Para Munir, Baird y Perera (2011) siguiendo a DiMaggio y Powell (1999) existen tres tipos de isomorfismos a través de los cuales las organizaciones responden a las presiones ambientales, a saber:

“El isomorfismo mimético, generado por la incertidumbre, ya sea en la organización o en su ambiente. DiMaggio y Powell (1983) sugieren que en un ambiente incierto, las organizaciones imitarán a otras en determinar el comportamiento apropiado. Estandarizando su propio sistema de toma de decisiones u operacional o el sistema utilizado por esos considerados líderes de la industria es visto como un medio de reducir la incertidumbre y realzar la legitimidad (Di-Maggio y Powell, 1983; Greve, 2000). El isomorfismo coercitivo se refiere a las presiones (formales e informales) que es ejercida sobre las organizaciones por otros para conformar reglas y prácticas que son consideradas importantes dentro de una industria (DiMaggio y Powell, 1983, 1991) y el isomorfismo normativo se centra en el profesionalismo. El profesionalismo es entendido como la lucha colectiva de miembros de una ocupación, con experiencia educacional y profesional compartida e infraestructura que establece normas de comportamiento y expresa esas normas en la gestión de quienes engrandecen las instituciones” (DiMaggio y Powell, 1991).

Los tres tipos de isomorfismos surgen como respuestas a los ambientes turbulentos e inciertos pero cada una de ellas tiene sus propias modalidades. El mimético se puede decir que es un efecto imitación, el coercitivo surge por la necesidad de apegarse a las reglas que le son impuestas a la organización por otros jugadores de una misma industria y el isomorfismo normativo es hacerle frente a los ambientes inciertos con un equipo profesional cuyo sello distintivo es el saber-hacer y un expertise bien definido del personal. Expresado de manera esquemática, la gestión y el Sistema de Medición del Desempeño se expresa como:

Esquema 1.3 Marco analítico para delinear un Sistema de Medición del Desempeño



Fuente: elaboración propia con base en Munir, Baird y Perera (2011) y DiMaggio y Powell (1999)

El esquema 1.3 ofrece un marco analítico para delinear un Sistema de Medición del Desempeño compuesto básicamente por los siguientes elementos: un avance tecnológico que caracteriza a la sociedad en la que se encuentra operando la organización en un cierto estadio de su evolución, el factor tecnológico es crucial porque permite comprender la manera en que la organización produce bienes o servicios (físicos o simbólicos) y la manera en que compromete la utilización de sus recursos para la producción de los mismos; existe un sistema socio-cultural puesto que

la sociedad y la cultura van indisolublemente unidos y no podemos analizar una sin la otra, los hombres sólo pueden relacionarse por medio de la cultura; existe también un sistema político en la sociedad y éste da cuenta del sistema de gobierno y de los cuerpos legislativos que tiene la sociedad en un momento determinado y, por último, se cuenta también con un sistema económico que establece la forma en que se producen y distribuyen los bienes y servicios atendiendo a requerimientos institucionales y al grado de avance material de la sociedad.

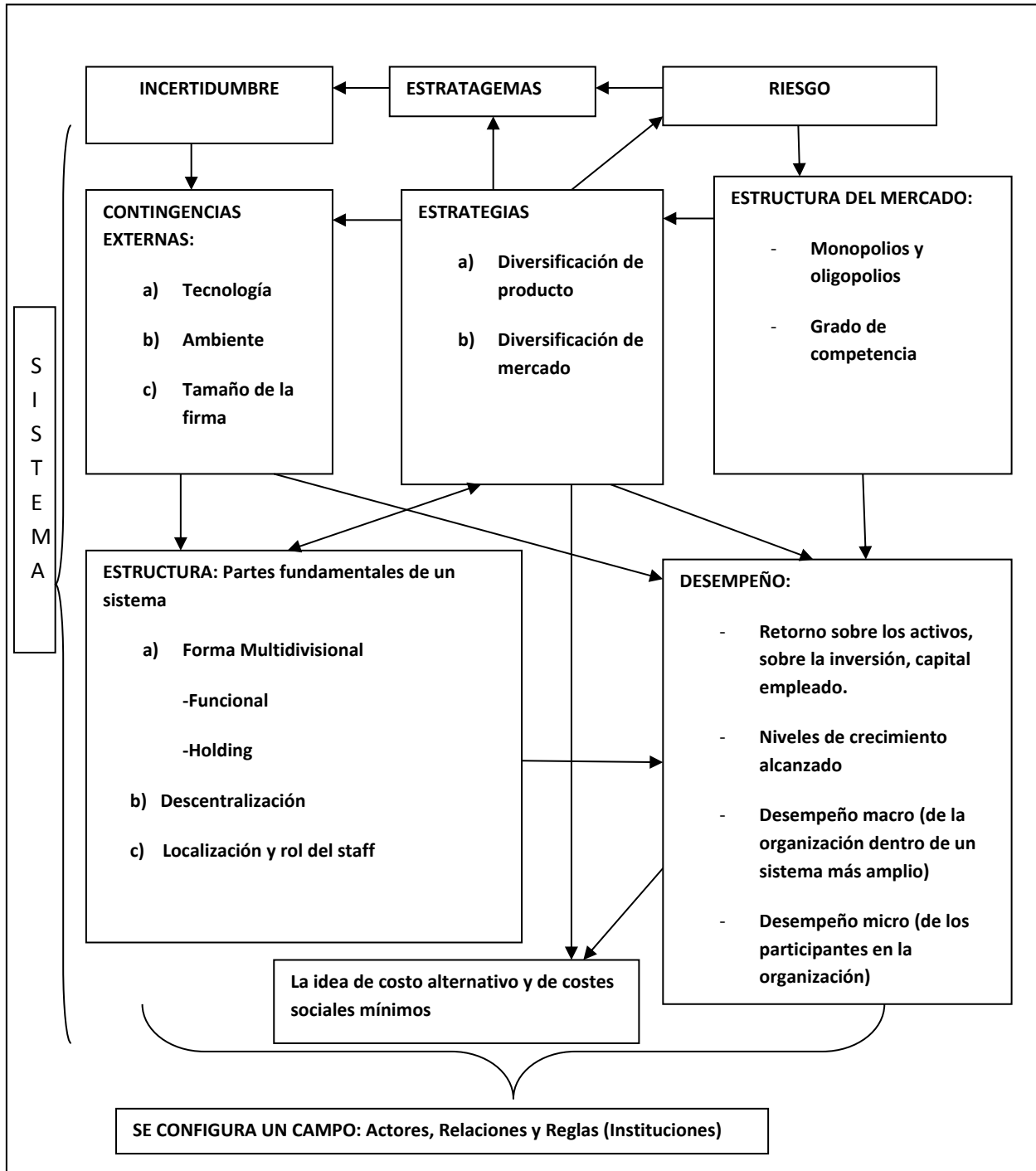
Así mismo, las respuestas que la organización puede adoptar para mantenerse dependiendo de las características del ambiente, las podemos clasificar en: a) normativas, se refieren a la manera en que una organización adopta un modelo profesionalizante y recluta y capacita a personal con ciertas características que den respuesta y sean competitivos a las exigencias de la organización y el mercado; b) coercitivas, es una modalidad de imitación que se sigue al interior de una determinada industria para tratar de parecerse al líder de la industria y hacer frente a la incertidumbre intraindustria y, por ende, del mercado; c) mimética, es un proceso de imitación y adaptación, tratando de imitar al líder o líderes del mercado que implican fuertes procesos de adaptación en un mundo dinámico caracterizado por la turbulencia y la incertidumbre y, por último, d) una respuesta estimulativa, se presenta cuando tanto el actor como la organización responden a estímulos e incentivos para lograr los objetivos de la organización o aquellos de naturaleza social.

La presencia de presiones institucionales de diversa índole quedan comprendidas como elementos del entorno que en muchas ocasiones escapan al control por parte de la organización, entre ellas podemos mencionar: a) las endógenas, por ejemplo la conformación de equipos de trabajo orientados a resultados, el grado de cumplimiento de las tareas asignadas, problemas de clima laboral, entre otros, que podemos decir que la organización puede controlar y, b) las exógenas, por ejemplo las tasas impositivas, el marco regulatorio para vigilar la actuación y su contribución para con la sociedad, las tarifas aduaneras, el grado de competencia existente o las imperfecciones del mercado, por mencionar algunas.

También es necesario hacer notar que la organización puede hacer uso de las *estrategias* –planes concebidos para lograr un fin determinado- y de *estratagemas* – trucos, mentiras y engaños para hacerle creer a los rivales o posibles competidores que se actuará en cierta forma- para tomar ventaja de la situación y obtener algún tipo de beneficio dentro de la industria o en el mercado correspondiente. En cierta forma, la concepción de una estrategia es poner en marcha diversos mecanismos y dispositivos que el actor despliega en un determinado espacio social y geográfico y orientado hacia la búsqueda de ciertos beneficios materiales o simbólicos. En el desarrollo de un plan intervienen factores de diversa índole, incluyendo los psicológicos y las creencias que el estratega posee por pertenecer a una cierta comunidad o grupo social, es también una serie de impulsos orientados a la consecución de la reducción de tensión (Enriquez, 1992), son las llamadas *pulsiones* y formas actuales de responder ante la incertidumbre que ofrecen los entornos cada vez más turbulentos.

Otras variables significativas para delinear una apropiada medición del desempeño en la organización pueden ser: las llamadas contingencias externas, las estructuras del mercado, la estructura de la organización, entre otras. De las mencionadas, tenemos a la estrategia y las estratagemas concebidas y puestas en marcha por los estrategas de la organización, la noción del desempeño tanto a nivel de unidades, subunidades y departamentos de la organización como a nivel de activos, de productos y servicios, de las relaciones con los clientes –usuarios- y proveedores, sobre la inversión y el crecimiento. Asimismo, no debemos omitir el sistema en que se encuentran inmersos los actores, organizaciones y el enjambre de interacciones que construyen. De manera esquemática puede ser expresado en los siguientes términos:

Esquema 1.4 Variables fundamentales relacionadas con el desempeño de la organización



Fuente: elaboración propia con base en Galbraith y Kazanjian (1986), Turner (1974) y Castaingts (2000)

En el esquema 1.4 se destaca la relación existente entre las variables fundamentales que permiten una caracterización apropiada del desempeño. Debemos hacer notar que no hacemos una diferenciación entre los diversos tipos de organización: públicas, privadas y no gubernamentales (ONG's) sino que nuestra apuesta es tratar de delinear los parámetros comunes que pueden influir en el desempeño de las organizaciones. En primer lugar, enunciaremos las contingencias externas de la organización, tales como: los ambientes que pueden ser estables o turbulentos, aunque en la actualidad se presentan un poco más turbulentos que estables; la estrategia propiamente dicha y la existencia de estratagemas (trucos) para engañar a los competidores; la importancia de las estructuras de mercado: monopolios, oligopolios o si existe cierto grado de competencia en la industria y, en segundo lugar: las nociones de estructura y desempeño, entendiéndose por la primera al conjunto de las partes medulares de un sistema; el desempeño visto como el grado de cumplimiento de una tarea o función determinada y ejecutada y evaluada a nivel de trabajadores individuales, de equipos de trabajo, de unidades, subunidades, departamentos o en el total de la organización: de aquí podríamos formular una pregunta: ¿La suma de los desempeños individuales equivalen al desempeño de la organización? Nos parece que todavía no es tiempo de responder a esta cuestión. Además, podemos hablar de un desempeño macro y de un desempeño a nivel micro de la organización.

Para finalizar la explicación del esquema 1.4, vale decir que la noción de sistema: conjunto de elementos interdependientes cuyas relaciones son de tipo complejas (Castaingts, 2000) la equiparamos a la idea de campo² que se encuentra constituido por actores, relaciones y reglas (Turner, 1974).

² La noción de *campo* la equiparamos a la de *sistema*, pues se encuentra formado por elementos interdependientes y, generalmente, sus relaciones son de tipo complejas. Para el caso de campo está conformado por actores, relaciones y reglas. Los actores y las reglas tejen una gran variedad de relaciones que, por su complejidad, resulta muy difícil comprenderlas desde un punto de vista lineal o unidireccional.

1.2 Variables fundamentales relacionadas con el Desempeño Organizacional

1.2.1 La estrategia

La concepción e implementación de la estrategia es un aspecto fundamental en el mundo de las organizaciones. La estrategia es un término que tuvo sus orígenes en los ámbitos de la guerra y lo militar y, desde luego, tienen aplicación en el mundo de los negocios caracterizados cada vez más por la incertidumbre y la turbulencia del entorno. Así, la hostilidad que suele presentarse en los ambientes cada vez más competidos y de franca rivalidad entre los actores, hace necesaria la concepción primero –tener en mente un plan- y la implementación posterior –su puesta en marcha- a la luz de la consideración en diversos escenarios posibles y adecuarlos a las circunstancias que se viven.

“Estrategia es una palabra usada comúnmente, que significa cosas distintas para gentes distintas. El *Webster’s New World Dictionary* define estrategia y estratagema como sigue:

Estrategia: 1. (a) La ciencia de planear y dirigir operaciones militares en gran escala, concretamente (para distinguirla de la táctica) la de maniobrar con las tropas para situarlas en la posición más ventajosa antes del encuentro real con el enemigo. (b) Un plan o acción basados en lo anterior.

2. (a) Habilidad para dirigir o planificar, especialmente usando estratagemas.
(b) Una estratagema o medio astuto de conseguir un fin.

Estratagema: 1. Un truco, esquema o plan para engañar a un enemigo en la guerra.

2. Cualquier truco o esquema para conseguir algún propósito” (Makridakis, 1993: 156-158)

La importancia de la concepción e implementación estratégicas son fundamentales para entender el comportamiento y el desempeño de las organizaciones contemporáneas,

baste decir que la estrategia –el plan preconcebido- va ligado a la estratagema³ –el truco, la mentira o el engaño- para lograr un propósito determinado. Tal vez el fin justifique los medios y eso se ve un tanto carente de ética, pero en un mundo turbulento y en los tiempos difíciles que corren, las organizaciones se valen de todo lo que tienen a su alcance para conseguir sus fines. Como se mencionó en líneas precedentes, la estrategia tuvo su origen en el ámbito de lo militar y vale la pena anotar lo señalado por (Liddell Hart, citado en Makridakis, 1993) un gran teórico de la estrategia militar.

“Liddell Hart da ocho principios para formular y llevar a cabo con éxito la estrategia militar. Los seis primeros son positivos, los dos últimos, negativos.

1. *Adapte su fin a sus medios.* No trate de hacer más de lo que puede. En otras palabras, debe usted fijarse objetivos realistas. El exceso de confianza es peligroso, porque los hombres que dependen de usted pueden no compartir su optimismo.
2. *Tenga siempre presente su objetivo.* Aunque, si las condiciones del combate resultan no ser como se esperaba, podría ser preciso cambiar su plan y su objetivo, no haga esto tan fácilmente. Tenga presente que hay más de una forma de conseguir sus fines.
3. *Escoja la maniobra que menos se espera.* Póngase en el puesto del enemigo y haga lo último que él esperaría que hiciese usted.
4. *Explote la línea de mínima resistencia.* Localice dónde es más débil su enemigo y ataque por ahí. Después explote su éxito inicial hasta conseguir su victoria final.

³ La estratagema presupone una intención oculta y, por lo tanto, es opuesta al trato recto, simple y directo, del mismo modo que la imaginación es opuesta a la evidencia directa. Por lo tanto, no tiene nada en común con los medios de persuasión, de interés propio y de fuerza, pero tiene mucho que ver con el engaño, porque éste también oculta su intención [...] Quien emplee la estratagema deja que la persona a la que desea engañar cometa por sí misma los errores de inteligencia que, al fin, uniéndose en un efecto, cambian súbitamente la naturaleza de las cosas delante de sus ojos. Por lo tanto, podemos decir que así como la imaginación es una prestidigitación con las ideas y conceptos, del mismo modo la estratagema es una prestidigitación con las acciones. Para mayores referencias puede consultarse la obra de Karl von Clausewitz *De la Guerra*. Editorial Colofón, México, 2006. pp. 147-148.

5. *Realice una maniobra que presente objetivos alternativos.* Intentar simultáneamente más de un objetivo obliga al enemigo a dispersar sus fuerzas. Al mismo tiempo le permite a usted conseguir el objetivo que tiene menos defendido, atacando y venciendo en una zona geográfica concreta. Después podría ser más fácil conseguir otros objetivos y otras victorias mediante las ventajas, reales o psicológicas que se derivan de la victoria inicial.
6. *Procure que tanto los planes como el despliegue sean flexibles.* Su plan tendría que incluir variantes en caso de éxito, fracaso o éxito parcial (el caso más normal en la guerra). Tendría que ser capaz de cambiar el despliegue de sus fuerzas en el menor tiempo posible y de mantener su libertad de acción, incluso en el caso más desfavorable.
7. *No lance todo su peso en un solo golpe mientras su adversario está en guardia.* A menos que se enfrente a un enemigo muy inferior, no lance un ataque directo cuando se le espera. La Historia demuestra que no hay asalto eficaz posible hasta que se neutralice la capacidad de resistencia del adversario.
8. *No vuelva a atacar en la misma dirección (o de la misma manera) si el ataque ha fracasado una vez.* Una vez que el enemigo le haya rechazado, tendrá más confianza y tendrá tiempo de reforzar sus defensas. De modo que, incluso si utiliza refuerzos, las posibilidades de éxito de un ataque similar son pequeñas” (Makridakis, 1993: 161-162)

Existe una enorme similitud entre la estrategia militar y la utilizada en el ambiente de los negocios a través de la competencia aunque también existen diferencias importantes. En el ámbito de los negocios, la búsqueda por conquistar los mercados, posicionar un producto o servicio en el mercado, las guerras basadas en la mercadotecnia, entre otros están sujetas a reglas y en la guerra aunque se basa en acciones violentas y de destrucción del enemigo, también está sujeta a reglas por medio de la intermediación de los organismos y los tratados internacionales.

En ese sentido, siguiendo ese hilo conductor, podemos decir que la estrategia militar se aproxima mucho a la estrategia de los negocios, Makridakis (1993) lo señala claramente:

“En la estrategia competitiva de los negocios no puede desecharse la decepción. También se pueden buscar ventajas mediante la aproximación indirecta, lo que significa que las acciones competitivas pueden lanzarse dónde y cuando menos se esperan. Pueden concentrarse, enfocando el ataque sobre un objetivo concreto o una zona geográfica, donde las fuerzas adversarias están desprevenidas o dispersas y puede tener éxito antes de que el contrario tenga tiempo de concentrar sus propias fuerzas y contraatacar. El ataque frontal directo, cuando se le espera, sirve para poco, ya que rara vez funciona y, al mismo tiempo, es muy costoso para ambos bandos. Por último, cambiar las reglas del juego es un hecho en el mundo de los negocios. No puede descartarse al formular la estrategia propia o al tratar de neutralizar la de un contrario” (Makridakis: 168-169)

En último término, desde la concepción hasta la implementación de la estrategia se comprometen los recursos de la empresa –y se incurre en un riesgo- para alcanzar fines superiores. En términos militares, tanto los teóricos –Karl Von Clausewitz- como los estrategas en la práctica de la guerra –Alejandro Magno o Napoleón Bonaparte- conocían de los riesgos en que se incurren al poner en marcha la estrategia. En paralelo, para los ejecutivos de las grandes organizaciones empresariales, el riesgo siempre está presente y se potencia en el terreno de la competencia, donde los ganadores construirán verdaderos imperios y los perdedores simplemente abrazarán la extinción.

En el terreno de los negocios la centralidad de la puesta en marcha de la estrategia radica en una expansión a través del crecimiento exponencial de las ventas, el aseguramiento de materias primas baratas en el exterior –que en no pocas ocasiones son auxiliadas por sus gobiernos para conseguir tal fin- y de mano de obra barata,

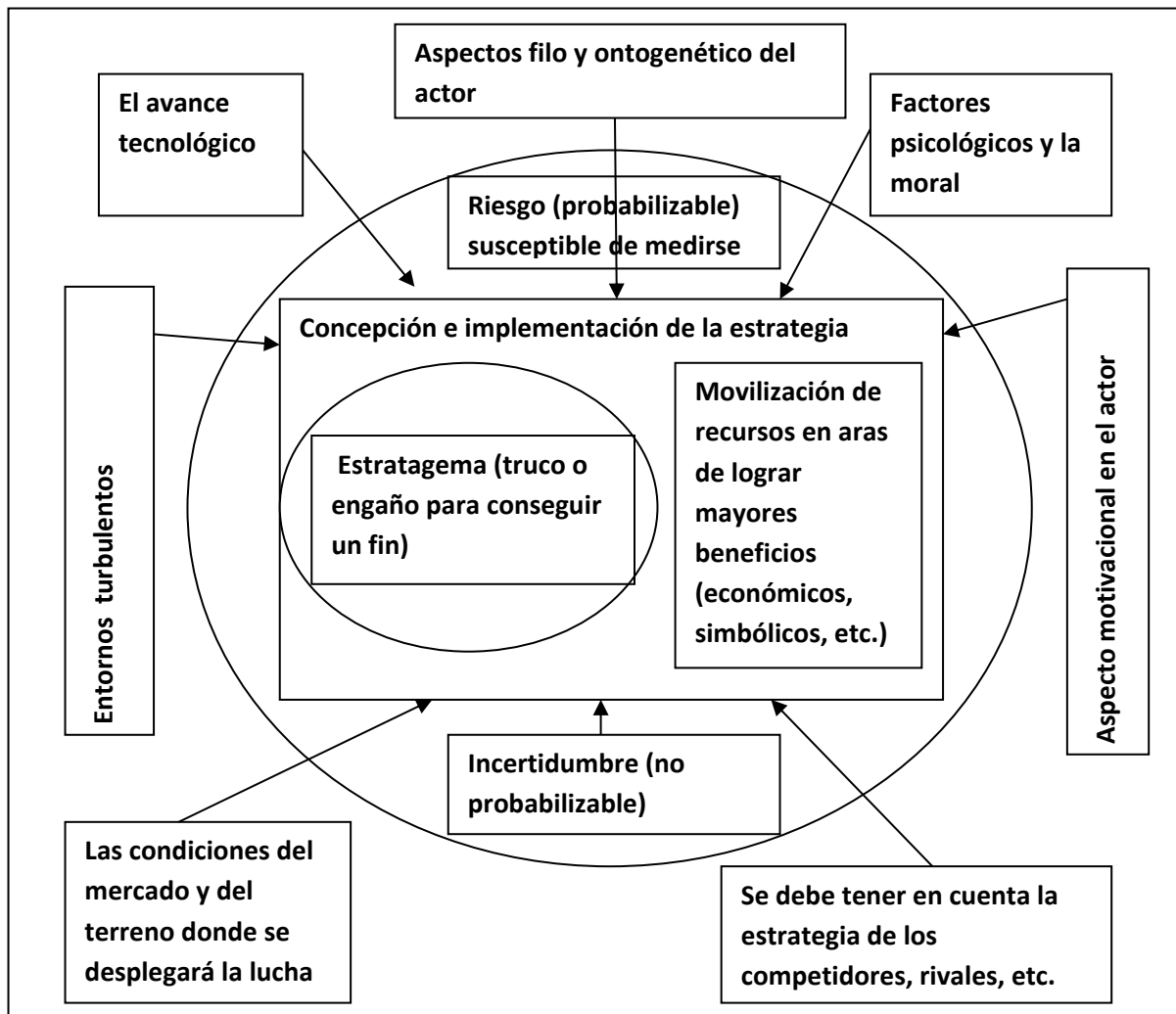
conocimiento e innovaciones tecnológicas, lo que las hace más competitivas en materia de costes, por mencionar algunas.

“La nueva formulación de la estrategia no debe consistir solamente en una nueva definición de las funciones. Un aspecto muy importante consiste en que aquellas fuerzas y recursos que no se utilizan adecuadamente en la empresa se puedan orientar a una nueva asignación. Con un “salto cualitativo”, la empresa debe lograr una nueva dimensión. Pero la condición previa es el *desarrollo de un impulso estratégico*. Es decir, asumimos la existencia de actuaciones activas orientadas a objetivos concretos que ayudan a desarrollar una estrategia de ruptura” (Pümpin y García, 1993: 129-130)

La estrategia nace como una idea preconcebida en la mente del estratega, su puesta en marcha implica la movilización de los recursos de la compañía en aras de conseguir mayores beneficios que situarán a la organización en una situación de mejoría. Las empresas de naturaleza diversas emprenden muy a menudo estrategias de combate para posicionarse mejor en el mercado, es un proceso de *ensayo y error*, en el que aprenden experimentando y así *ad infinitum*, no sólo para escalar sino para mantenerse en el mercado.

La definición de *estrategia* que nos ofrece (Poirier, 1983, 1997, citado en Castaingts, 2000) es de amplitud puesto que toma en cuenta las acciones de los competidores y la interacción que tiene lugar entre ellos, desde la perspectiva de la estrategia militar. La interacción entre personas o grupos; la búsqueda para alcanzar un objetivo, el propósito de hacer algo; pensar, concebir su acción; y determinar las operaciones para lograr el fin proyectado. Debe notarse, que la estrategia implica dos elementos más: una racionalidad limitada y procesal, que son claves de los sistemas administrativos (Castaingts, 2000: 161). El proceso de creación e implementación de las estrategias es consustancial al hombre tanto antiguo como de nuestros días, para sobrevivir en entornos turbulentos sobre los cuales no tiene el control. Esto puede ser visualizado de mejor manera por medio de una relación esquemática:

Esquema 1.5 La concepción e implementación de la estrategia



Fuente: elaboración propia con base en Castaingts (2000) y Pümpin y García (1993)

El esquema 1.5 muestra la concepción e implementación de la estrategia en un mundo turbulento: nace como un plan en la mente del estratega, pero antes de eso, vale decir, se presenta una situación de inestabilidad o de incertidumbre del ambiente –o simplemente la idea de posicionar a la organización en un nuevo estadio- lo que propicia la concepción de una estrategia –plan definido para conseguir un propósito- y, en el primer caso, se percibe una amenaza a la permanencia de la organización en su aspecto vital en un mercado determinado –de bienes, de servicios, bancario, monetario, entre otros- y a partir de ahí podemos pasar al siguiente nivel, es decir, al nivel

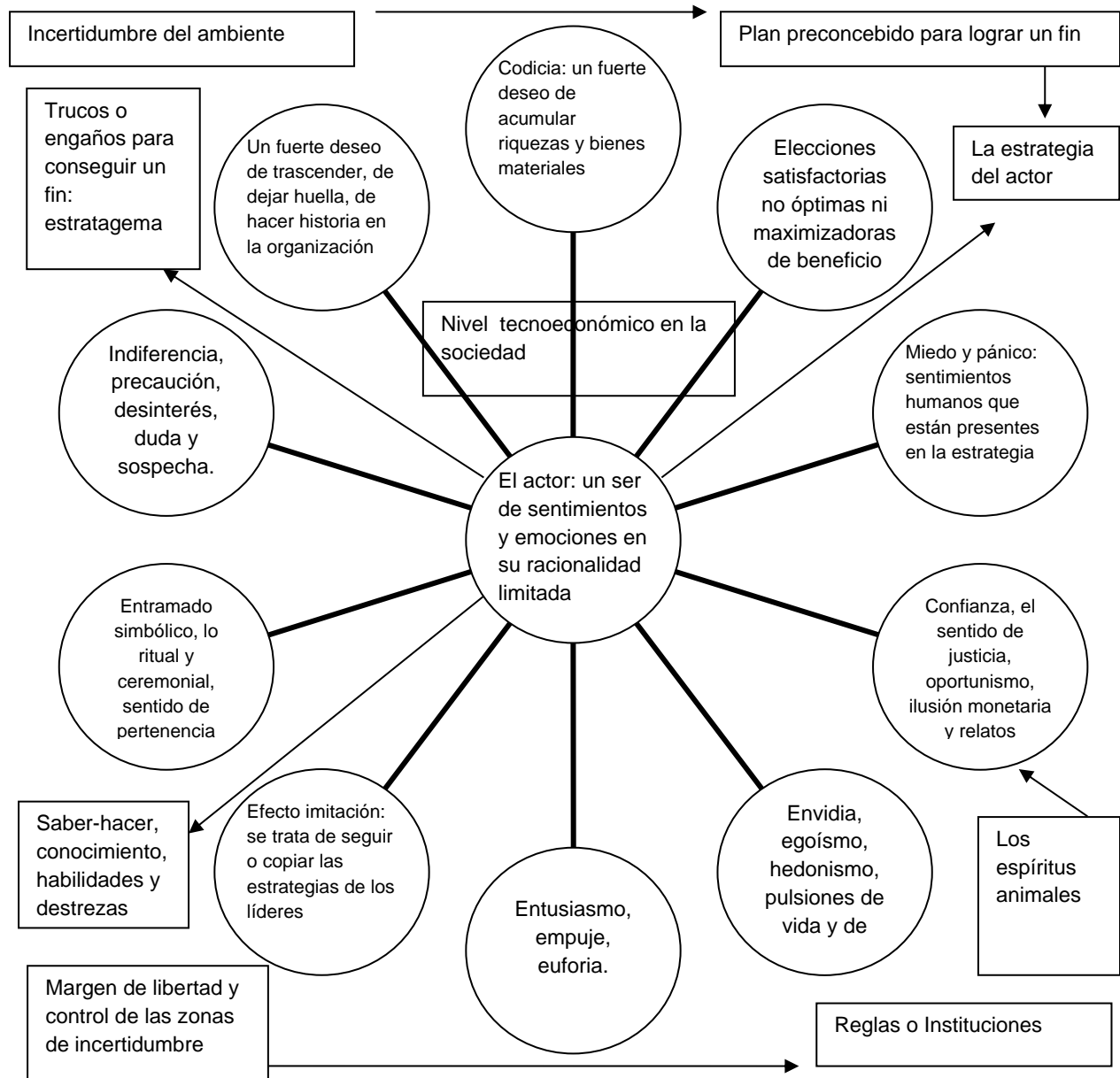
tecnológico que hace posible la puesta en marcha de la estrategia, pues no es lo mismo implementar una estrategia con piedras y palos que con las computadoras e internet, el aspecto tecnológico es fundamental para la puesta en marcha de la estrategia; el siguiente nivel corresponde a los aspectos psicológicos y la moral que resultan cruciales para entender al estratega puesto que su estado anímico cuenta mucho en el logro de resultados y, por lo tanto, el aspecto filio y ontogenético y el deseo de trascender de un individuo en los planos organizacionales y sociales; se deben considerar, asimismo, los aspectos motivacionales que le infunden *espíritu de lucha* y deseos de entrar al terreno de las confrontaciones y, por ende, de ganar en un cierto espacio geo-socioeconómico así como conocer el terreno donde se desplegará la lucha –las condiciones del mercado- y se requerirá también tener en cuenta las acciones y estrategias de los competidores.

Derivado del párrafo precedente, consideramos que analizar la estrategia de una organización es analizar, asimismo, al actor en un contexto global, caracterizado cada vez más por el miedo, la incertidumbre, la inestabilidad, la codicia, las relaciones de poder, la capacidad de negociación y regateo así como su capacidad para comprender al otro, al contexto y conocer sus fuerzas a partir de los objetivos del otro. Así, el ser humano es un ser de miedos, pasiones, envidia, egoísmo, solidaridad, compasión, esperanzas, deseo de trascender y *dejar nombre o hacer historia*, porque sabe de antemano que la gloria y el honor son premios para el osado, aquél que decide llevar a la práctica lo que previamente ha planeado, utilizando todos los medios a su alcance para ver realizado su propósito.

El individuo que participa en una organización (y en una sociedad) se encuentra inmerso, en esencia, en una cultura que lo imbuye de elementos simbólicos a través de los cuales ve la realidad circundante. En la llamada era global, tanto los seres humanos como las organizaciones y las naciones se encuentran en medio de un enjambre de choques culturales, temores bien fundados, incertidumbre, turbulencia, falta de compromiso, entre otros y las organizaciones no escapan a sus efectos.

Para hacerlo más ilustrativo, un sencillo esquema tratará de ubicar al actor con sus características más importantes al interior de una organización.

Esquema 1.6 Características del actor en la organización

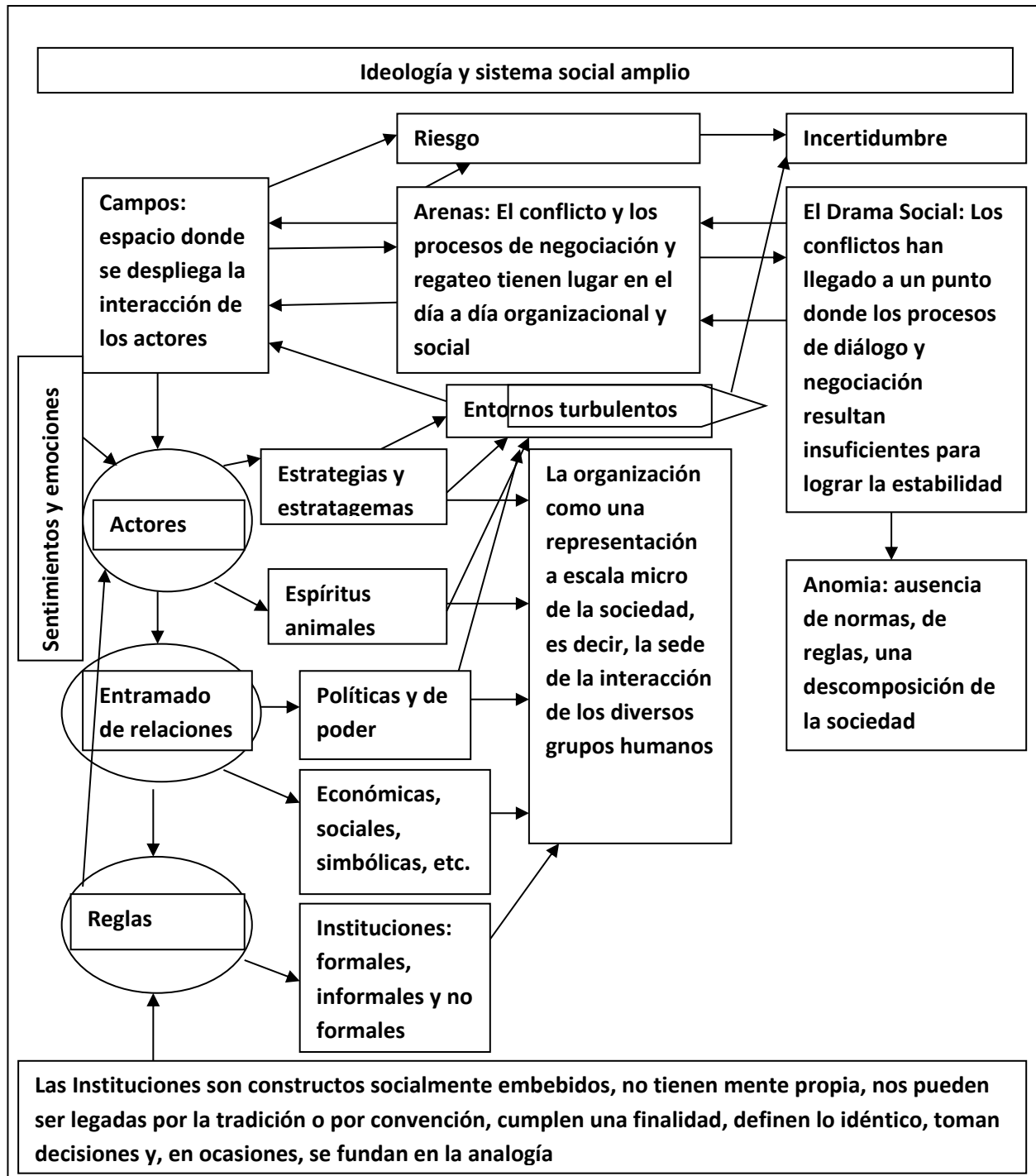


Fuente: elaboración propia con base en Simon (1982), Akerlof y Shiller (2009), Crozier y Friedberg (1990), Castaingts (2011), Enriquez (2007) y Ponce (2011)

El esquema 1.6 nos muestra las características del actor en la organización, no tratamos de desarrollar una tipología sino solamente determinar ciertos rasgos característicos del actor dentro de la organización: en un primer momento, consideramos algunos rasgos esenciales como la codicia, la envidia, egoísmo, hedonismo, las pulsiones (Enriquez, 1992), el miedo, el pánico, indiferencia, precaución, desinterés, duda y sospecha, confianza, entusiasmo, empuje y euforia, entre otros, sin embargo, también es necesario destacar que el actor realiza elecciones satisfactorias (Simon, 1982) no óptimas ni maximizadoras de beneficio, lo hace en no pocas ocasiones a través de un efecto imitación, es decir, siguiendo lo que han hecho los líderes del mercado, de la industria, del sector, etcétera, sin olvidar el entramado simbólico de relaciones: lo ritual y lo ceremonial, asimismo, el deseo de trascender y dejar huella así como poder actuar dentro los márgenes de libertad y controlar las zonas de incertidumbre en la organización (Crozier y Friedberg, 1990) y, por último, señalar que a la sociedad la caracteriza un cierto nivel de desarrollo tecnológico y económico y, por lo tanto, el actor no actúa en el vacío sino que se encuentra inmerso en marcos culturales que le han sido heredados y en el cual vive y se desenvuelve (Castaingts, 2011).

En el amplio espectro de la sociedad, existe una compleja red de relaciones que se hacen presentes al momento de que el actor concibe, diseña e implementa su estrategia; se reinventa cada día en la organización: pero no olvidemos que la organización se encuentra inmersa en un sistema social más amplio (Pfeffer y Salancik, 1977) en el que el conflicto también es uno de los sellos distintivos, es decir, existe un estira y afloja entre los diversos grupos sociales que entran en un juego de poderes a la manera de actores, relaciones, reglas, campos de interacción y arenas (Turner, 1974) que diferencian a los sujetos sociales de otros seres vivos: en sus márgenes de acción, de despliegue y del ejercicio del poder. No podemos dejar de mencionar la importancia que tienen aspectos como la confianza, el sentido de justicia, la codicia o el deseo de poder y de acumular riquezas y bienes materiales, la ilusión monetaria, la mala fe y la conducta antisocial así como los relatos sobre la economía (Akerlof y Shiller, 2009). El esquema 1.7 lo ilustra de la siguiente manera:

Esquema 1.7 El actor en la organización desde la perspectiva de campos y arenas



Fuente: elaboración propia con base en Akerlof y Shiller (2009), Turner (1974), Douglas (1996) y Castaingts (2011)

1.2.2 La estructura

La estructura de la organización es una de los conceptos clave para entender el desempeño de la misma. Por *estructura* se entiende la forma en la que se disponen las partes que conforman un todo, es decir, para el caso específico de una organización sería la forma en que se encuentran dispuestas las diversas unidades, subunidades, departamentos o áreas que la componen. De acuerdo a Robbins (1990), la estructura⁴ de la organización la podemos entender en tres grandes apartados, en primer lugar, queda comprendida la complejidad y se entiende como el grado de diferenciación ya sea vertical, horizontal o espacial que prevalece en la organización. Considerando lo anterior, las organizaciones empresariales pueden presentar cualquiera de las tres tipos de diferenciación independientemente del giro o actividad principal de la organización; en segundo lugar, las organizaciones públicas bajo esta óptica tienen una inclinación por la diferenciación vertical.

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

“La **complejidad**⁵ se refiere al grado de diferenciación que existe en una organización. *Diferenciación Horizontal* considera el grado de separación horizontal entre las unidades. *Diferenciación Vertical* se refiere a la profundidad de la jerarquía organizacional. *Diferenciación Espacial* se refiere al grado en el cual la localización de las facilidades y personal de una organización están dispersas geográficamente”

“La **formalización** se refiere al grado en el cual los trabajos en la organización están estandarizados. Si un trabajo está altamente formalizado, el trabajo en cuestión tiene

⁴ Con respecto a la estructura aquí se ofrece una primera aproximación desde el punto de vista teórico que retomaremos posteriormente en un refinamiento más delicado y avances acorde a la realidad actual.

⁵ Al igual que para el caso de la noción de estructura, la de complejidad se abordará posteriormente sobre todo en el sentido de que la Organización en sí misma es un sistema complejo de interacciones, reglas y comportamientos, es decir, analizamos a la organización como un sistema complejo y no como un sistema lineal.

una mínima cantidad de discreción sobre lo que debe ser hecho, cuándo debe ser hecho y cómo él o ella debe hacerlo. Los empleados pueden esperar siempre el mismo insumo exactamente en la misma manera, resultando un producto consistente y uniforme”

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

Siguiendo a Robbins (1990) y, en cuanto al segundo punto, es decir, el correspondiente al grado de formalización lo entiende como el nivel en el que los puestos y las actividades específicas de cada uno de ellos se encuentran estandarizados –roles, procedimientos, reglas, políticas-, quedan altamente rutinizadas y los participantes de la organización conocen y reconocen sus funciones, sus alcances y limitaciones.

Por lo que toca al tercer punto mencionado por Robbins (1990), la centralización se refiere al grado en que se encuentra concentrada la toma de decisiones en la organización. Típicamente, desde que Weber (1964) caracterizó a las organizaciones de tipo burocráticas, se enfatizó en la cuestión de la racionalidad y en la superioridad técnica de las organizaciones consideradas bajo este esquema. Si en la organización las decisiones se toman en la parte más alta, está fuertemente centralizada; en cambio, si la toma de decisiones también tienen su origen en la línea media o, inclusive, en algún sector del núcleo de operaciones (Mintzberg, 1999) entonces, podemos decir que la organización está débilmente centralizada o que se caracteriza por la descentralización.

Para reforzar este punto, nos remitimos a los tipos de configuraciones estructurales enunciados por Mintzberg (1999) en su libro *Estructuración de las organizaciones*. Para

este autor, “existen cinco partes fundamentales de la organización, a saber: el núcleo de operaciones, el ápice estratégico, la línea media, la tecnoestructura y el staff de apoyo” (Mintzberg, 1999: 49-57)

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

- a) “La estructura simple. Se caracteriza ante todo por la falta de elaboración. Generalmente, dispone de una tecnoestructura mínima o incluso nula, de un reducido staff de apoyo, una división poco estricta del trabajo, una diferenciación mínima entre unidades, y una pequeña jerarquía directiva. Presenta poco comportamiento formalizado, haciendo mínimo uso de la planificación, de la preparación y de los dispositivos de enlace. Es principalmente orgánica. La coordinación de actividades se obtiene principalmente mediante la supervisión directa.
- b) La burocracia maquinal. Hay una clara configuración de los parámetros de diseño que se ha mantenido consistentemente válida en los resultados de las investigaciones: tareas de operaciones altamente especializadas y rutinarias, procedimientos sumamente formalizados en el núcleo de operaciones, proliferación de reglas, normas y comunicación formal a través de toda la organización, unidades de gran tamaño en el nivel de operaciones, tareas agrupadas a base de su función, un poder de decisión relativamente centralizado y una elaborada estructura administrativa con una clara distinción entre línea y staff [...] Dado que la burocracia maquinal depende principalmente de la normalización de los procesos del trabajo de operaciones para su coordinación, la tecnoestructura, se revela como la parte central de la estructura.
- c) La burocracia profesional. Cuenta para la coordinación de actividades con la normalización de las habilidades y con el correspondiente

parámetro de diseño, la preparación y el adoctrinamiento. Contrata a especialistas debidamente preparados y adoctrinados –profesionales– para su núcleo de operaciones, confiriéndoles a continuación un control considerable sobre su propio trabajo. La parte fundamental de la estructura es el núcleo de operaciones.

- d) La forma divisional. Al igual que la burocracia profesional, la forma divisional es, más que una organización integrada, una serie de entidades semiautónomas acopladas mediante una estructura administrativa central. Pero las entidades “apenas acopladas” de la burocracia profesional son individuos, profesionales del núcleo de operaciones, y en la forma divisional, en cambio, son unidades de la línea media, denominadas por lo general *divisiones*. La administración que las reúne, por su parte, se denomina *sede central*. La forma divisional se utiliza sobre todo en el sector privado de la economía industrializada. El principal mecanismo de coordinación es la normalización de los *outputs* y la parte fundamental de la organización es la línea media.
- e) La adhocracia. Una estructura sumamente orgánica con una escasa formalización del comportamiento; una elevada especialización horizontal del puesto basada en una preparación formal; una tendencia a agrupar a los especialistas en unidades funcionales en lo correspondiente a asuntos internos, pero desplegándolos en pequeños equipos de proyectos formados a base del mercado para la realización de su trabajo. El principal mecanismo de coordinación de actividades es la adaptación mutua y la parte fundamental de la estructura es el *staff de apoyo*” (Mintzberg, 1999: 347, 358, 394, 426 y 480).

Desde una perspectiva integradora, las configuraciones estructurales enunciadas por Mintzberg (1999) más que ofrecernos tipos reales de configuraciones estructurales, lo que nos ofrece son tipos ideales a la manera de Weber (1964) que, por supuesto, cabe

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

Creemos, por lo demás, que la *estructura*⁶ sólo se puede comprender en relación con la idea de *sistema*. Así, “la idea de sistema tiene dos posibles interpretaciones. La primera, corresponde a un sinónimo de teoría y la segunda, a la teoría de sistemas. Para Marc-Lipiansky en el concepto de sistema se destacan las siguientes propiedades:

1. Conjunto de elementos significativos interdependientes.
2. Hay una prioridad del todo sobre las partes.
3. Los elementos tomados aisladamente no tienen significación y no la adquieren sino por el conjunto de relaciones en que se encuentran.

Hace falta agregar una cuarta propiedad no considerada en el libro de Marc-Lipiansky y es que las relaciones en un sistema son de tipo complejo” (Marc-Lipiansky, 1973, citado en Castaingts, 2011: 29-30).

Hay que recalcar que la idea de *sistema* es un conjunto de elementos y de relaciones, pero la noción de estructura es un tanto más abstracta que la de sistema, ambas se encuentran en interrelación, puede entonces decirse que a una estructura pueden corresponder varios sistemas, inclusive existen sistemas con un alto grado de

⁶ La noción de estructura que se aborda en este apartado de ninguna manera se contrapone sino que es complementaria a la de Stephen Robbins (1987) en el sentido de que la complejidad, la formalización y la centralización representan una aproximación para la comprensión de la configuración estructural en las organizaciones y en el enfoque que se plasma en este trabajo se analiza en términos de su relación con la idea de sistema. Así, el sistema es más concreto y la estructura más abstracta. La idea que subyace en todo caso, es que la organización es un sistema caracterizado por la complejidad.

complejidad en donde cambia el sistema y la estructura sigue siendo la misma (gatopardismo) y un ejemplo claro lo encontramos en el Sistema político mexicano.

La estructura como ya se mencionó, corresponde a la forma en que se encuentran dispuestos los diversos elementos que componen un todo; sin embargo, esta definición tiene serias limitaciones puesto que una *estructura* se refiere a un conjunto más complejo que forma parte de un sistema, es decir, “El concepto de *estructura* se deriva del de *sistema*. Una estructura corresponde a las relaciones esenciales de un sistema. En la estructura sólo aparecen las relaciones tales que, si se quitara o modificara alguna de ellas, el sistema dejaría de ser lo que es y se transformaría en otro distinto. La estructura se establece por relaciones que son internas al sistema y se refiere a relaciones que son invariantes en el sistema” (Castaingts, 2011: 32)

Una crítica que muy a menudo se le hace al estructuralismo es en lo concerniente a que el individuo no es tomado en cuenta, ni su margen de maniobra dentro de las organizaciones ni en el sistema social más amplio del cual forman parte ni de su capacidad de agencia; sin embargo, creemos que en el estructuralismo también es importante la acción del individuo en tanto actor y decisor en ambas esferas (la organizacional y la social). Consideramos que la acción y la estructura se encuentran en una relación dialéctica, pero pasan por la interfase (mediación) del sistema. La estructura –las partes fundamentales visibles y no visibles que componen al sistema- no operan directamente sino que requieren del conjunto de acciones de los individuos imbricadas en el sistema.

Otra de las aristas a considerar en el análisis organizacional es el que nos ofrece Eugène Enriquez, 1992, citado en Montaña, (2007): enuncia siete instancias para el análisis organizacional, a saber:

- a) “**La instancia mítica.** El mito tiene como función instaurar un orden legítimo basado en el origen de las cosas y de infundir, en concordancia, ciertos comportamientos; facilita la creación de un sentido de unidad de la comunidad y fortalece, por ello, el lazo social. El papel central lo ocupa el mito.

- b) **La instancia socio-histórica.** La instancia anterior resulta insuficiente para comprender las sociedades históricas, aquellas que promueven su propia evolución, que pretenden tomar el control social de su historia. La ideología juega entonces un papel central ya que ella: "...expresa y enmascara al mismo tiempo la realidad. A partir del hecho de que no se puede hablar de ideología más que en las sociedades divididas, estructuradas alrededor del conflicto social, la ideología va a tener por función expresar la homogeneidad y de enmascarar el conflicto, de hablar de la unidad del pueblo y de ocultar las relaciones de dominación".
- c) **La instancia institucional.** Esta instancia resulta importante porque es en ella donde se concreta el fenómeno de poder: la regla y la norma. El papel central lo ocupa el poder: si el poder reside más en la institución, a diferencia de la autoridad que se enfoca en la organización, es porque el primero tiene como tarea construir un orden regulatorio que incite a la adhesión, ocultando la violencia, la muerte e incluso a sí mismo, exaltando, a su vez, el amor, la convivencia y el trabajo.
- d) **La instancia organizacional.** (en sentido estricto) La institución prefigura al mundo organizacional (Friedland y Alford: 1999; Montaña, 2004); las organizaciones convierten el discurso institucional en prácticas concretas. La organización es la forma de expresión, diversa y cotidiana, de la institución: "si la institución requiere de la alienación y de mecanismos de segmentación, la organización la traducirá en estilos de división del trabajo. De acuerdo a Enriquez (1992) la organización es la institución hecha fierros. El papel central lo ocupa la autoridad.
- e) **La instancia grupal.** El papel central lo ocupa la cooperación. Enriquez identifica al grupo como aquel conjunto de individuos que pueden comunicarse frente a frente y que poseen una causa común, lo que, agrega, implica, en mayor o menor grado, la puesta en escena de tres dispositivos centrales, que se refuerzan entre sí: la idealización, la ilusión y la creencia.
- f) **La instancia individual.** Enriquez es, sin duda, uno de los autores que a lo largo de su trayectoria individual ha defendido más la importancia de la incorporación

del individuo en el accionar de la sociedad. Enriquez se avoca al estudio de dos tipos de individuos: el llamado normal y el patológico y analiza la participación de ambos en la construcción social. Para comenzar el tratamiento del individuo normal, distingue el *individuo* del *sujeto*; el primero es un ser que se pliega a la regla y reproduce el discurso del orden social, mientras que el sujeto intenta transformar su mundo circundante y hablar por sí mismo; el sujeto es pues un individuo con una cierta dosis de autonomía. Finalmente, se inclina por la idea de *actor social*. Por otro lado, los individuos patológicos son aquellos que presentan desórdenes en su personalidad al extraviar su sentido de identidad y realidad, generándoles profundos sufrimientos.

Existen, además, sujetos creadores de historia con características patológicas, a los que comúnmente se les reconoce como líderes.

- g) **La instancia pulsional.** Esta instancia resulta particularmente difícil por al menos dos razones. Primero, dicha instancia se encuentra presente en el resto de ellas, desde la mítica hasta la individual, y funciona de manera imbricada, dando sentido de unidad, pero acatando las particularidades de cada una de ellas. Por otro lado, se trata de un concepto psicoanalítico que presenta cierta complejidad teórica y que resulta poco conocida para la mayoría de los estudiosos de las organizaciones. En su forma más genérica, hace referencia a un cierto impulso tendiente a alcanzar un objetivo con el fin de lograr una reducción de tensión. La pulsión de vida puede ser entendida, como su nombre lo sugiere, como el impulso a generar lazos afectivos, en tanto que la pulsión de muerte es un impulso a la destrucción y están presente en las organizaciones y en la sociedad” (Enriquez, 1992; en Montaña (comp.) 2007: 19-30)

A partir de las siete instancias para el análisis organizacional, Enriquez (1992) postula cinco estructuras organizacionales con una tradición claramente asentada en la inspiración weberiana. Así, las estructuras de la organización enunciadas por Enriquez (1992) son:

1. **“La estructura carismática.** Esta se basa, siguiendo a Weber, en el reconocimiento de características extraordinarias del directivo. Dada la

importancia central de la función de liderazgo, la división del trabajo resulta poco elaborada y la toma de decisiones muy centralizada. “La estructura carismática insistirá entonces sobre el polo de deseo de realización de sí, haciendo creer que todo mundo puede realizarse cuando ella necesita igualmente individuos sumisos” (1987)

2. **La estructura burocrática.** Se caracteriza por la presunta preeminencia de la regla impersonal. La racionalidad instrumental induce ampliamente una alta división del trabajo y una descentralización de la toma de decisiones. La formalidad es el verdadero motor de la organización, generando un esquema poco propicio a la motivación. La estructura burocrática requiere individuos conformes. La organización reclamará, por lo tanto, en el individuo una predominancia del superyó para facilitar la interiorización de la regla. En este tipo de estructura se suelen encontrar individuos con problemas de esquizofrenia, sometidos simultáneamente a su propio superyó como al de la organización.
3. **La estructura cooperativa.** Esta resulta la más atractiva en términos de sentido y participación. Se basa en la idea de una interiorización de sus fines sociales, lo que convoca a una amplia participación en la toma de decisiones; ello incide directamente en una división del trabajo poco formalizada. El trabajo es visto como una forma de incidir en diversos problemas sociales. Se reconocen los conflictos internos y se procura establecer mecanismos que permitan la expresión de los diversos grupos; en este sentido, la comunicación y la negociación resultan funciones centrales para el mantenimiento de la cohesión entre los individuos. Este tipo de estructuras requiere de individuos comprometidos e innovadores capaces de, en casos extremos, transgredir incluso la regla.
4. **La estructura tecnocrática.** De origen más actual que las anteriores, esta estructura se basa en el conocimiento experto y procura, de alguna manera, retomar elementos de las tres anteriores. De acuerdo con Enriquez (1992), asumirá de la carismática la necesidad de establecer liderazgos sustentados en el saber especializado, mientras de la burocrática rescatará la tendencia hacia la racionalidad, la cual aplicará en la gestión basada en tecnología de punta;

finalmente, de la cooperativa incorporará la participación en la toma de decisiones en función de la especialidad y dominio de los miembros. Esta estructura da la bienvenida a individuos que se asumen como racionales. Son individuos fríos y calculadores, normalmente profesionistas de orientación técnica, motivados principalmente por la obtención de resultados cuantitativos y poco tolerantes ante el fracaso de los demás y fácilmente auto-culpabilizadas frente al suyo propio.

5. **La estructura estratégica.** Se trata de la última estructura incorporada a la tipología propuesta por Enriquez; ello se debe a que su aparición es más reciente. Podría decirse que es el prototipo de la gran empresa privada transnacional y que procura un involucramiento total del individuo en la organización. Su estructura es, por definición, flexible, tratando de eliminar todo aquello que no realice una aportación sustantiva al desempeño por lo que su inclinación es a trabajar por procesos. Ello implica formas descentralizadas de toma de decisiones. La organización proporciona a sus miembros la posibilidad de superación no sólo profesional sino personal: la calidad y la excelencia están al alcance de todos.

Esta estructura requiere individuos que se asuman como sujetos, como participantes de una construcción histórica, como campeones, adaptables a nuevas situaciones y asumen una posición como si contaran con un *ello integrado*, es decir, capaces de expresar sus sentimientos, tanto positivos como negativos, como una forma de dar a conocer su lado humano: violencia y ternura son una expresión más de las contradicciones existentes en este tipo de estructura. Ello es acompañado de un *yo flexible, adaptable*” (Enriquez, 1992, en Montaña (comp.), 2007: 39-43)

Asentada en la tradición weberiana, las cinco estructuras organizacionales propuestas por Enriquez (1992) implican formas de pensar y de concebir el mundo de las cosas y la vida en un esquema de organización: se trata de un modelo para armar como lo señala Enriquez (1992), pues a la manera de un rompecabezas en el que cada una de las piezas deben ser colocadas en su lugar, así cada una de las partes que integran la

estructura de la organización se acomodan de acuerdo al tipo de sociedad, de individuos, de reglas que los constriñen, de los roles que desempeñan, los fines que persiguen así como los medios de los que se valen para su consecución, todo en conjunto llevan una tendencia al cambio. De ese modo, “el análisis de la organización se convierte en un perpetuo modelo para armar” (Enriquez, 1992; citado en Montaña (comp.): 2007).

1.2.3 El poder

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

-“Dominación de tipo Legal: en virtud de estatuto. Su tipo más puro es la dominación burocrática. Su idea básica es: que cualquier derecho puede crearse y modificarse por medio de un estatuto sancionado correctamente en cuanto a la forma. La asociación dominante es elegida o nombrada, y ella misma y todas sus partes son *servicios*.

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

-Dominación de tipo Carismática, en virtud de devoción afectiva a la persona del señor y a sus dotes sobrenaturales (carisma) y, en particular: facultades mágicas, revelaciones o heroísmo, poder intelectual u oratorio. Lo siempre nuevo, lo

extracotidiano, lo nunca visto y la entrega emotiva que provocan constituyen aquí la fuente de la devoción personal. Sus tipos más puros son el dominio del profeta, del héroe guerrero y del gran demagogo” (Weber, 1964: 706-711).

Creemos que en Weber (1964), la noción de poder está indisolublemente unida a las de disciplina⁷ y dominación.

Un cuarto tipo de *poder* que añadimos a la clasificación realizada por Weber (1964) es el relacionado con:

- “El poder de control sobre los recursos: consiste básicamente en el poder que ejerce quien detenta la propiedad sobre diversos recursos sean financieros, materiales o simbólicos, pero que le confieren a su propietario poder amplio para ejercerlo sobre otros grupos sociales” (Adams, 2001)

En la misma línea de razonamiento, para la comprensión del *poder* consideramos un *sine qua non* incluir las aportaciones de Foucault (1990) en el sentido de que los mecanismos que hacen posible el ejercicio del poder tiene que ver con la existencia de “dispositivos” que hacen posible que éste se ejerza de manera más sutil, pues los sujetos aceptan la voluntad del dominador de manera voluntaria.

El hombre siempre vive encadenado en todas partes, se convierte en prisionero de su accionar en forma permanente. Al considerar al sujeto como prisionero, la prisión se convierte en el espacio inmediato donde despliega su actividad, dicho espacio lo transforma. Así, “La prisión debe ser un aparato disciplinario exhaustivo. En varios sentidos: debe ocuparse de todos los aspectos del individuo, de su educación física, de su aptitud para el trabajo, de su conducta cotidiana, de

⁷ Creemos que la noción weberiana del poder no se contrapone sino que se complementa con la noción que nos ofrece Michel Foucault, en el sentido de que para Weber la idea de poder va íntimamente relacionada con las de disciplina y dominación, en tanto que para Foucault es la idea de disciplina y de la vigilancia panóptica, puesto que el ejercicio del poder en la perspectiva foucaultiana es más sutil, es decir, el miembro participante de la organización interioriza las reglas y modifica comportamientos y lo hace a pie juntillas, todo parece tan natural, aunque también vale hacer una crítica al respecto, pues desde la perspectiva de Foucault existe el sistema y el actor desaparece o, por lo menos, se ve minimizado y despojado del margen de libertad para potenciar su accionar y, por lo tanto, el margen de maniobra y la capacidad para implementar y poner en marcha sus estrategias y estratagemas se ve seriamente mermada. Para mayores referencias se puede consultar a Michel Foucault. *Vigilar y castigar. El nacimiento de la prisión*. Siglo XXI Editores, México, 1990.

su actitud moral, de sus disposiciones; la prisión, mucho más que la escuela, el taller o el ejército, que implican siempre cierta especialización, es “omnidisciplinaria”. Además la prisión no tiene exterior ni vacío; no se interrumpe, excepto una vez acabada totalmente su tarea; su acción sobre el individuo debe ser ininterrumpida: disciplina incesante” (Foucault, 1990: 238)

La existencia de *dispositivos*, a la manera de Foucault (1990), en la sociedad actual, equivale a la búsqueda incesante –sobre todo en los ámbitos organizacionales- de mecanismos de coerción, la instauración permanente de la disciplina en el sujeto, que la obediencia parezca como algo natural, espacios donde las órdenes no se discuten, se acatan; entre otros. La idea del panóptico como dispositivo fue un invento de Jeremy Bentham para ser instalado en la torre central de las prisiones británicas y poder ver desde ahí hasta el más mínimo movimiento de los prisioneros –aún estando en sus celdas- es decir, un lugar desde donde todo se podía ver sin jamás ser visto. Así pues, “La prisión, lugar de ejecución de la pena, es a la vez lugar de observación de los individuos castigados. En dos sentidos. Vigilancia naturalmente. Pero conocimiento también de cada detenido, de su conducta, de sus disposiciones profundas, de su progresiva enmienda; las prisiones deben ser concebidas como un lugar de formación para un saber clínico sobre los penados... Lo que implica dos dispositivos esenciales. Es preciso que el preso pueda ser mantenido bajo una mirada permanente; es preciso que se registren y contabilicen todas las notas que se puedan tomar sobre él. El tema del Panóptico –a la vez vigilancia y observación, seguridad y saber, individualización y totalización, aislamiento y transparencia- ha encontrado en la prisión su lugar privilegiado de realización” (Foucault, 1990: 252) es decir, el hombre –tomando la metáfora de la prisión- se encuentra prisionero en todas partes: acepta jugar con ciertas reglas, se inscribe en un entramado de relaciones y “obedece” de manera voluntaria las órdenes superiores. El látigo del capataz de la fábrica –así como el moderno cronómetro- fueron sustituidos por medios más sutiles –y más efectivos- de dominación, de

ejercicio real del poder en las organizaciones: los dispositivos tecnológicos facilitan el proceso.

Creemos que los mecanismos de supervisión y vigilancia existen en todas las organizaciones pre modernas o modernas, burocráticas o flexibles pero la idea de Foucault (1990) es una concepción que tiende al determinismo de los sujetos vigilados y castigados: el individuo pierde su capacidad de autodeterminación y es arrastrado por el sistema; existe el sistema más no el actor, el individuo ya no es un actor sino un ente determinado y, con nulo o poco, margen de maniobra. El utilizar la metáfora de la prisión para analizar la realidad organizacional es correcta pero un tanto exagerada, pues en dicho modelo el individuo pierde capacidad de negociación y de regateo, desaparece la estrategia de los actores, el actor no existe sólo el sistema y tampoco el grado de libertad que el individuo gana debido a su pericia, genialidad y creatividad. En el modelo de la prisión el sujeto no piensa, se convierte en una máquina que ejecuta, es decir, las órdenes no se discuten: se acatan.

Para finalizar este apartado, creemos pertinente agregar un quinto tipo de poder que implica no el látigo del capataz sino la interiorización de un determinado conjunto de reglas, principios, creencias, valores y modos de pensar por parte de los miembros de la organización: deciden de manera voluntaria participar en un juego en el cual les es conveniente enrolarse, obtener ganancias y comprometerse (sentido de pertenencia y de identidad), es decir, el sentirse parte de un grupo y compartir los valores y compromisos. Por consiguiente,

- “El *poder managerial* funciona menos como una “maquinaria” que somete a los individuos a una vigilancia constante que como un sistema de exhortación que suscita un comportamiento reactivo, flexible, capaz de realizar de manera efectiva el proyecto de la empresa...El *poder managerial* prefiere la adhesión voluntaria a la sanción disciplinaria, la movilización a la restricción, la incitación a la imposición, la gratificación al castigo, la responsabilidad a la vigilancia. Su fuerza se arraiga a un sistema de valores que propicia el compromiso individual en el cual la búsqueda de beneficio está emparejada a un ideal” (De Gaulejac, 2006: 420-421).

La diferencia entre el *poder disciplinario* (propio del taylorismo y del fordismo) y el *poder managerial* reside en que en el primer caso el látigo y el cronómetro son elementos coactivos que subyacen a la idea del máximo control de tiempos y movimientos y, en el *poder managerial*, el conjunto de valores, creencias, compromisos, funciones y resultados son compartidos por los miembros de la organización, son interiorizados, se sienten parte del equipo –hay un claro sentido de pertenencia e identidad de los participantes- pues todo parece tan natural; sin embargo, pronto afloran una reflexión y una pregunta –en ese orden: a) Lo que subyace en ambos esquemas es la idea de obtener la máxima ganancia por parte de la organización, digamos que es el fin primario y el último: obtener la máxima cantidad de beneficios para la organización y que el método que se emplee para lograrlo no sea tan costoso y, b) ¿Dónde queda la autonomía y la emancipación de los trabajadores?

1.2.4 La cultura

Analizar el concepto de cultura resulta ser una labor de alta complejidad pues tiende a pensarse que por *cultura* debe entenderse al conjunto de la creación humana y que encierra el conjunto de saberes, creencias, conocimiento y demás que realiza el hombre al interactuar con sus semejantes en sociedad. Así, de acuerdo a Castaingts (2002) “se puede señalar que el concepto de cultura incluye los siguientes doce elementos esenciales:

Siguiendo a Clifford Geertz (1995) se puede decir que:

1. “El hombre es un animal incompleto. Entre lo que el cuerpo dice y lo que se requiere saber, hay un vacío que se debe llenar y que se cubre con información proveniente de la cultura.
2. La cultura es un conjunto de signos interpretable que configura una urdimbre de tramas de significación, esto implica esquemas de conducta que son mecanismos de control. El hombre depende de esos mecanismos de control para ordenar su conducta.

3. Las tramas de significación se establecen por medio de relaciones simbólicas. Hacer análisis es desentrañar esas estructuras de significación. Hacer etnografía es interpretar un texto”.

Siguiendo a Roberto Varela (1997) se puede establecer que la cultura es:

4. “Un conjunto de signos y símbolos que:
 - Transmiten conocimiento y portan información.
 - Portan valores.
 - Suscitan emociones y sentimientos.
 - Expresan ilusiones y utopías”.

Con relación a Mary Douglas (1978) se puede agregar que:

5. “La cultura implica un sistema de clasificaciones de objetos, personas y relaciones”.

De acuerdo a Lévi-Strauss (1962) se debe considerar también que:

6. “La cultura proporciona operadores lógicos para comprender y dar sentido al mundo”.

Atendiendo a Berger y Luckman (1969, 1997) se puede añadir que:

7. La cultura establece “depósitos de sentido” que implican “acervos sociales de conocimiento”. Este concepto de Berger y Luckman corresponde a lo que Umberto Eco denomina “unidades culturales de sentido”.

En función de los resultados analíticos de Víctor Turner (1980) se deben incorporar también los siguientes elementos:

8. “Existen símbolos que juegan un papel dominante. Hay también símbolos instrumentales (semejantes a los operadores lógicos de Lévi-Strauss). Los

símbolos dominantes implican condensación, unificación de significados dispares, polarización del sentido.

9. Existe una polarización del sentido que proviene de la ideología (en el sentido de cosmovisión o de relaciones sensoriales), y esta polarización se encuentra asociada a emociones y deseos”.

De acuerdo a Castaingts (2002) y como resultado de sus análisis se pueden adicionar los siguientes elementos:

10. “Hay diferentes formas de asociar e integrar o de jugar con los operadores lógicos provenientes de cada cultura. En forma sintética y general, se puede decir que en Francia se da prioridad a la deducción, en Inglaterra a la inducción y en México a la abducción. Cada cultura jerarquiza los distintos procesos lógicos y suele dar prioridad a uno de ellos.
11. Los individuos no adoptan mecánicamente todos los elementos de la cultura en que nacen, sino que hay una apropiación individual de una parte de los mismos.
12. La cultura favorece una cosmovisión. De hecho, cada cultura no se asocia mecánicamente con una cosmovisión, sino que hay una gama de posibilidades de cosmovisiones asociadas a cada cultura” (Castaingts, 2002: 51-53)

Definir la *cultura* a partir de los avances –de importancia crucial para su comprensión– que nos ofrecen los diversos autores desde muy variadas disciplinas sociales pero básicamente desde la antropología, ofrece un panorama más asequible para quienes intentan hacer una caracterización de la cultura en la organización. De acuñación reciente, el análisis cultural en las organizaciones ha adoptado diversos esquemas para poder delinear y clasificar la cultura en los espacios organizacionales.

En una visión de conjunto, “el estudio de la cultura en las organizaciones es reciente y ha adoptado diversas modalidades; distinguimos tres: la cultura corporativa, la nacional o regional y la organizacional. La cultura corporativa corresponde a la búsqueda de una nueva espiritualidad, acorde con los requerimientos funcionales de la empresa;

presume que ésta es una importante variable del desempeño y postula el consenso como valor armónico, explicita los términos de la cultura deseada de manera formal, establece una misión, una visión, objetivos estratégicos y códigos de conducta, y busca la interiorización de valores tales como la honestidad, el trabajo en equipo y el servicio” (Montaño, 2003: 27)

En la aproximación que nos permite realizar la cultura corporativa podemos apreciar un conjunto de hábitos y valores que se interiorizan: el participante de la organización se ve a sí mismo como alguien en quien la organización debe confiar, dispuesto a cumplir con la misión y la sujeción a los fines de la empresa; contagiado por los cursos motivacionales y la literatura sobre la excelencia lleva a una tendencia a cumplir puntualmente las órdenes sin atender a problemas o a malestares que pueden estar presentes en su vida cotidiana. Una crítica que se puede hacer al respecto, es que ven al actor como una máquina que ejecuta tareas y no toma en cuenta aspectos como los procesos de resistencia o de adaptación a los cambios, la lucha por la emancipación, la búsqueda por mayores márgenes de libertad así como de otros sentimientos y emociones desplegados en el día a día.

“La cultura nacional o regional es aquella que se circunscribe a un espacio social más amplio pero acotado geográficamente y que incide –a veces de manera indirecta- en el comportamiento de sus miembros a partir de creencias, valores y actitudes, entre otros. La cultura organizacional hace referencia al sentido que los miembros de una organización le dan a sus acciones específicas en el marco de su vida cotidiana. Son autores representativos de estas tres aproximaciones: Edgar Schein (1992), Hofstede (1984) y Sainsaulieu (1977), respectivamente” (Montaño, 2003: 27-28)

Las tres aproximaciones culturales que nos ofrece Montaño (2003) a la luz de los avances de los autores mencionados, parecen apropiadas para su abordaje en el campo de las organizaciones. La primera –la cultura corporativa- se inscribe más en el ámbito de la interiorización de valores, principios y códigos de conducta en la empresa, fuertemente influidos por la literatura de la excelencia y de las Nuevas Relaciones

Humanas característico de los sistemas productivos flexibles⁸. En el segundo caso, la cultura nacional o regional se acota o se circunscribe a un espacio geográfico determinado, los resultados a los que llegó Hofstede (1984) a partir de un estudio que realizó con trabajadores de las filiales de la empresa IBM en varios países consideramos que fue un tanto osado y demasiado ambicioso, pues creemos que la cultura nacional no puede derivarse a partir de un estudio realizado a trabajadores de una organización por más importante que ésta sea –sin embargo, no debemos desdeñar la enorme importancia de su trabajo- y, por último, la cultura organizacional hace referencia al sentido que los actores de una organización le dan a las acciones que despliegan en el quehacer cotidiano: su sentido de pertenencia, las creencias, sentimientos y emociones, los saberes y el entramado de relaciones que tejen día a día a través de la interacción.

En esa misma línea de razonamiento, una de las cuestiones que nos planteamos es la concerniente a la manera en que se tenderá un puente entre las diversas dimensiones y niveles de análisis: ¿Cómo enlazar el discurso y el comportamiento de los actores – nivel micro- con los indicadores de alcance local, regional, nacional o internacional – nivel macro? Nuestra apuesta es en el sentido de darle voz a los diversos actores en la organización, porque todas las voces cuentan para el análisis y, desde luego, considerar la importancia del imaginario social como una de las interfases (es decir, el reconocimiento de la existencia de límites que hace posible el intercambio entre dos niveles o sistemas) que hará posible romper o, por lo menos, suavizar la vieja dicotomía entre acción y estructura.

Para el análisis organizacional, tener en cuenta los diversos aspectos que están presente en el ambiente externo y que afecta al desempeño de las organizaciones es crucial: la sociedad como un todo es compleja y, hará necesario para el investigador, distinguir los distintos niveles de análisis y la forma de aproximarse a los fenómenos bajo estudio. Es decir, “La dificultad proviene de que una sociedad no existe jamás a

⁸ Los sistemas productivos flexibles hacen referencia principalmente al modelo de producción conocido como Toyotismo que surgió en Japón a finales de los sesenta y con una estrategia clara en la llamada producción flexible, cero inventarios y un nuevo espíritu basado en los equipos de trabajo.

medias o en fragmentos: una sociedad existe siempre como un todo, como un conjunto articulado de relaciones y de funciones en las que todas son *simultáneamente necesarias* para que exista como tal, pero en la que el peso sobre su reproducción es desigual” (Godelier, 1984: 15).

De acuerdo a Godelier (1984), la comprensión del conjunto articulado de relaciones sociales y de las funciones que cada uno de sus miembros desempeña a nivel de la sociedad resultan fundamentales y, sobre todo, el peso desigual que cada una de ellas desempeña sobre la reproducción de la misma sociedad. Las funciones y jerarquías ocupan un lugar central en la tesis del autor, puesto que en una sociedad dividida en clases, la forma en que se producen los medios materiales y las formas que adoptan la distribución de dicho producto es un elemento característico de la sociedad asentada en el conflicto.

En esa misma línea argumentativa, para Godelier (1984) –instalado en una perspectiva marxista- a la sociedad la caracteriza la existencia de una *infraestructura*, es decir, la parte dura de la sociedad, la base material sobre la cual recae o se apoya el resto de la estructura social, es aquí también donde interactúan las relaciones sociales de producción y las fuerzas productivas y, la *superestructura*, que es la parte dominante de la sociedad, la ideología traducida o expresada a través de la *praxis*, el Estado, las leyes, la teoría, la cultura y la conciencia social. Así, el modo en que se interrelacionan ambas partes de la estructura es lo que conformaría una formación económico-social determinada.

La presencia de la ideología es inherente al ser humano, el hombre es un ser de intereses y pasiones, de deseos y sentimientos: lo mueve su interés individual o de clase, se inserta en el conflicto en la búsqueda de recompensas sociales, encuentra los incentivos para permanecer en la lucha cotidiana, el hombre es también un ser de ideología. Así, “Dos series de problemas que obligan a interrogarnos sobre lo que entendemos por <<ideología>> (de los miembros) de una sociedad. Desde nuestro punto de vista, faltaría distinguir al menos dos tipos y dos formas de ideología en consecuencia igualmente distintas. De una parte, y es el punto de vista corriente, una

ideología aparece como la superficie de relaciones sociales, como un conjunto de representaciones más o menos adecuadas de esas relaciones en la conciencia social. Por otra parte, la religión funciona hacia el interior como un elemento de las relaciones de producción determinante del tipo de información de que disponen los miembros de la sociedad para actuar sobre las condiciones de reproducción de su sistema” (Godelier, 1984: 49-50).

La importancia de la ideología queda de manifiesto en el hecho de que los actores organizacionales tienen aspiraciones, deseos e intereses individuales que en no pocas ocasiones difieren de los intereses de la organización y de la ideología de ésta. Así, “La ideología también se refiere al poder y la legitimación del grupo que detenta el poder” (Villoro, retomado por Castaingts, 2013). La existencia de la lucha de clases que se da en el seno de la sociedad se hace más evidente al interior de las organizaciones, puesto que para llevar a buen término sus estrategias, los actores desplegarán un conjunto de mecanismos tendientes al logro de sus objetivos. Asimismo, la *ideología*: conjunto de ideas sobre el mundo y la sociedad, que conlleva una serie de intereses, aspiraciones e ideales y como el conjunto de prácticas que ejerce una determinada clase social para imponer y defender sus ideas. También es cierto, que tiene mucha pertinencia la cuestión de la distancia que existe entre las clases sociales y aquella que tiene el ejercicio del poder y las relaciones sociales de producción” (Sánchez Vázquez, 1975) y, puesto que la ideología concierne con la existencia de valores, principios y creencias de un individuo en tanto miembro de un grupo o de una clase social, está intrínsecamente unida a la parte emotiva y subjetiva del ser humano. Vale decir en este punto que, al igual que en la sociedad, las trincheras académicas se convierten en una arena caracterizadas por el conflicto y espacios de lucha permanente, por lo cual “El campo científico es siempre el lugar de una lucha *más o menos desigual* entre agentes desigualmente provistos de capital específico, por lo tanto en condiciones desiguales para apropiarse del producto del trabajo científico que producen por su *colaboración objetiva*, puesto que el conjunto de competidores pone en juego el conjunto de los medios de producción científicos disponibles” (Bourdieu, 2010: 32) es decir, la lucha

ahora se presenta en el terreno de las ideas y en la lucha por los beneficios materiales y simbólicos que esta actividad reporta.

La diferenciación de clases y el modo en que se dividen funciones y jerarquías al interior de la sociedad es lo que, al mismo tiempo que genera conflicto, permite la viabilidad del sistema. “La condición de reproducción de un sistema no es pues la ausencia de contradicciones en el interior de un sistema, sino la existencia de una *regulación* de esas contradicciones que *mantienen previsiblemente la unidad*...Es una totalidad en la que la unidad es el efecto “previsiblemente estable” de las propiedades de compatibilidad estructural entre los elementos que componen una estructura o entre las estructuras que componen un sistema” (Godelier, 1984: 91).

Desde la perspectiva estructuralista, también hay un intento de superar las viejas dicotomías existentes entre acción y estructura, determinismo y voluntarismo, entre otras. En lo concerniente a las duplas mencionadas, en el primer caso debe hacerse mención de que no todos los estructuralistas le dan importancia a la acción humana: algunos la minimizan, la anulan por completo; otros, en cambio, le dan una mayor importancia (Lévi-Strauss, Godelier, Castaingts, etc.) y la apuesta en este trabajo es superar o suavizar esta vieja dicotomía. En lo tocante al segundo caso, resulta ilustrativo mencionar que el actor social como sujeto histórico debe reinventarse justo en la yuxtaposición y llegando a un punto de convergencia o de reencuentro entre dos lógicas: la de las fuerzas intencionales y las no intencionales. En otros términos, “La historia es el producto del reencuentro de esas dos lógicas, de esos dos conjuntos de fuerzas intencionales y no intencionales, de la acción consciente de los hombres –que a menudo se interrumpen y tal vez llegan a resultados en sus fines- y de la acción ininterrumpida de las propiedades de sus relaciones, acción sin intención, propiedades sin objetivos. El grado de control del hombre sobre su destino depende pues en última instancia de su capacidad en tomar conciencia y sobre todo en hacerse cargo de la parte no intencional de su existencia” (Godelier, 1984: 93)

Cabe además destacar que Godelier (1984) enuncia dos tesis a lo largo de su obra y que pueden ser expresadas en los siguientes términos: “a) la distinción entre

infraestructura y superestructura no es ni una distinción de niveles o de instancias, ni una distinción entre instituciones, aunque se puede presentar así en ciertos casos. Es, en su principio, una distinción de funciones. La noción de causalidad en última instancia, de la primacía de las infraestructuras, nos remite a la existencia de una jerarquía de funciones y no a una jerarquía de instituciones; b) toda relación social, incluye una parte ideal, una parte del pensamiento, de las representaciones; esas representaciones no son solamente la forma que reviste esa relación para la conciencia, sino que forma parte de su contenido” (Godelier, 1984: 171)

En la perspectiva en que nos encontramos, el individuo se convierte en un sujeto histórico, con la capacidad para transformar su realidad, él construye la sociedad así como la sociedad construye al individuo, por esa razón creemos que es más pertinente hablar de *actor social* y hacer una diferenciación entre *sujeto social* y *fuerzas sociales*. Así, “Las fuerzas sociales harían referencia a agrupamientos sociales que, no obstante que presentan intereses en torno a la consecución de satisfactores, bienes o servicios, no tienen inserción en instancias organizativas a partir de las cuales propugnen por ellos. Los sujetos sociales, por el contrario, serían aquellos que, a partir de instancias organizativas, persiguen un cierto fin. En el primer caso estaríamos en presencia de un sujeto no constituido; en el segundo, de sujetos constituidos” (Zemelman, 1989: 92)

De acuerdo a Zemelman (1989), el *individuo* se convierte en un sujeto social con capacidad para poder transformar su realidad, pero esta transformación sólo es posible gracias a que a partir de las instancias organizativas en las que se encuentra inmerso pueden propugnar y velar por sus intereses, es decir, el elemento político se encuentra siempre presente. En cambio, las fuerzas sociales son aquellos agentes de la sociedad que se encuentran fuera de los espacios organizativos y, por ende, carecen de los medios necesarios para la defensa y consecución de sus respectivos intereses.

Retomando los argumentos de Godelier (1984), al interior de la infraestructura se presenta una fuerte interacción entre las relaciones sociales de producción y las fuerzas productivas, pues son consideradas la parte dura de la estructura y corresponden a la infraestructura, la base material que sostiene a la superestructura. La interacción se

presenta a manera de un *continuum*, es decir, dentro de las fuerzas productivas quedan comprendidas la tecnología y la innovación que tienen lugar en una sociedad; que se ven imbricadas en el proceso de producción mismo. Por consiguiente, “Las fuerzas productivas son los medios materiales e intelectuales, etc.; los medios materiales son en primer lugar el hombre mismo, su propio cuerpo y sus capacidades físicas...Pero el uso tanto de los cuerpos como de los medios materiales implica la puesta en marcha de un conjunto complejo de representaciones, de ideas, de ideales: representaciones de fines, de las etapas y de los efectos de las actividades: el trabajo” (Godelier, 1984: 175)

En una visión de conjunto y desde la esfera de la producción de bienes materiales que requiere la sociedad para su reproducción, el trabajo se convierte en la principal fuente de análisis pues de aquí se desprenden otros conceptos como el de *relaciones de producción*, así Godelier (1984) señala: “En el marco del modo de producción capitalista, el proceso de producción se realiza en el interior de las “firmas”, unidades sociales distintas de la familia, de las iglesias, de los partidos o de las comunidades raciales” (Godelier, 1984: 182)

La empresa se convierte así, -en el modo de producción capitalista- en la unidad económica fundamental: su racionalidad es la búsqueda del beneficio económico y lleva aparejada la explotación de la clase trabajadora. En la misma línea argumental, el ser humano es un ser de símbolos y éstos implican en su interior un conjunto de creencias, el pensamiento en sus diversas connotaciones y el lenguaje, éste último entendido como el conjunto de signos articulados que hacen posible la comunicación e interacción entre los individuos. Por ello, “La primera función de las representaciones, es tener presente en el pensamiento las realidades exteriores o interiores al hombre, del pensamiento mismo; esas realidades pueden ser materiales o intelectuales, visibles o invisibles, concretas o imaginarias, etc.” (Godelier, 1984: 199)

El pensamiento y el lenguaje van de la mano, el primero como la concepción y percepción que se tienen de las cosas del mundo, de la realidad social y, el segundo, aquello que permite la comunicación e interacción en el seno de los grupos y en la sociedad misma, sin embargo, hay un tipo de pensamiento que no está ligado al

lenguaje propiamente dicho sino que parte de las imágenes, de ciertos esquemas de representación mental. De esta manera, “La parte ideal de una relación social, es en primer lugar el conjunto de representaciones, de los principios, de las reglas que falta <<poner en acción>> para engendrar esa relación entre los individuos y los grupos que componen una sociedad, en hacer un modo concreto de organización de su vida social” (Godelier, 1984: 221)

El pensamiento y el lenguaje, lo ideal y lo real-material que se concretan en lo social, lleva un alto componente imaginario, forman parte del día a día y se expresa de diversas maneras, es decir, sería un grave error tratar de separar lo real de lo ideal y el pensamiento del lenguaje, aunque como se mencionó en el párrafo anterior, no todo pensamiento proviene del lenguaje *stricto sensu*; por esa razón, “Toda relación social real, realizada, coexiste en el pensamiento y por él con otras relaciones sociales posibles...El error sería sin embargo oponer lo real posible, ya que es parte de lo real. En efecto una relación social no puede comenzar a existir <<realmente>> o en transformarse sin que nazcan al mismo tiempo otras formas sociales posibles que, lejos de estar inertes en el pensamiento, lo <<trabajan>> de manera permanente, y por lo tanto actúan en él y sobre él” (Godelier, 1984: 225)

Otra aportación complementaria la encontramos en Castoriadis (1983) al ofrecernos una aproximación entre la institución y lo imaginario. El primer punto a considerar es la existencia de un conjunto de símbolos –que son representaciones mentales, figuras idealizadas, imágenes- que el sujeto construye para representar y caracterizar la sociedad en la que vive. De esta forma, “Todo lo que se presenta a nosotros, en el mundo social-histórico, está indisolublemente unido a lo simbólico. No es que se agote en ello. Los actos reales, individuales o colectivos –el trabajo, el consumo, la guerra, el amor, el parto-, los innumerables productos materiales sin los cuales ninguna sociedad podría vivir un instante, no son (ni siempre ni directamente) símbolos. Pero unos y otros son imposibles fuera de una red simbólica” (Castoriadis, 1983: 199)

El entramado simbólico se convierte así en un requisito *sine qua non* es posible aprehender las relaciones entre la sociedad, sus instituciones y el imaginario colectivo

que le da fuerza y legitimidad a la acción que los hombres despliegan en su seno y, como parte fundamental de estas relaciones, la imbricación que se da entre los símbolos, instituciones, lenguaje y formas de pensamiento. Derivado de lo anterior, “Las determinaciones de lo simbólico que acabamos de describir no agotan su substancia. Queda un componente esencial, y, para nuestro propósito, decisivo: es el componente imaginario de todo símbolo y de todo simbolismo, a cualquier nivel que se sitúen” (Castoriadis, 1983: 219)

En cierta medida el ser humano orienta su acción por medio de lo simbólico, a lo cual le da vida sólo en el seno de la sociedad. De lo anterior se desprende que, “El simbolismo presupone la capacidad imaginaria, ya que presupone la capacidad de ver en una cosa lo que no es, de verla otra de lo que es. Sin embargo, en la medida en que lo imaginario vuelve finalmente a la facultad originaria de plantear o de darse, bajo el modo de la representación, una cosa y una relación que no son (que no están dadas en la percepción o que jamás lo han sido), hablaremos de un imaginario efectivo y de lo simbólico. Es finalmente la capacidad elemental e irreductible de evocar una imagen” (Castoriadis, 1983: 220)

Para los actores organizacionales, la existencia del entramado simbólico y el conjunto de acciones que despliegan para la consecución de un fin, ponen a prueba el margen de libertad y el aspecto coercitivo del conjunto de reglas existentes: de manera concomitante, se evoca una imagen a partir de una reflexión y se pone en marcha a través de la acción: la figura del líder, el héroe, el pionero y, en fin, del estratega exitoso que puede situar a la organización en un nuevo momento de su evolución.

Capítulo II. El análisis institucional en el estudio de las organizaciones

Se considera *institución* al conjunto de reglas compartidas entre actores sociales que estructuran actividades e interacciones recíprocas. Así, la institución se puede concebir como un sistema de reglas. Desde esta perspectiva, el alcance de las instituciones está marcado por las reglas regulativas y las reglas constitutivas. Asimismo, se entiende “la institución como un sistema de ideas y reglas de comportamiento que norma la organización de tareas específicas como, por ejemplo, la empresa multidivisional” (Chandler, 1977, citado en Barba, 2004). Chandler ofrece en un primer acercamiento las instituciones e introduce conceptos novedosos como un conjunto de reglas de comportamiento así como un sistema de ideas que norman la organización de tareas específicas y las clasifica en regulativas y constitutivas.

El Nuevo Institucionalismo Sociológico no se opone al Nuevo Institucionalismo Económico sino que lo complementa, pues al introducir el análisis de nuevas variables lo enriquece en su contenido y en sus alcances. A la institución, no sólo se la considera como las reglas del juego en la sociedad (North, 1993) sino como un sistema de ideas y reglas que norman el comportamiento de los individuos tanto en los ámbitos organizacionales como societales. Desde nuestra perspectiva, las instituciones son las reglas que norman el comportamiento de los hombres en sociedad, son restricciones que los individuos crean para regular su forma de actuar dentro de la sociedad, es decir, las instituciones son las normas que se autoimponen para reglamentar sus acciones en la vida social.

2.1 La institución y la organización: un punto de vista antropológico

En una visión alternativa para aproximarnos a la idea de *institución*, el conjunto de elementos que nos proporciona Mary Douglas (1996) desde una perspectiva antropológica, tenemos que las instituciones guardan correspondencia con el conjunto de creaciones que tienen lugar en el seno de la sociedad. Así, un conjunto de términos que Douglas (1996) considera como cimiento para entrar en esta discusión son las nociones de grupo social y estilos de pensamiento así como de los sentimientos que

comparten los miembros de un determinado grupo, comunidad o asociación de personas que comparten ciertos vínculos afectivos.

En un primer momento, para ilustrar el ya largo debate que ha generado un buen número de críticas a posturas centrales de la teoría sociológica, Douglas (1996) aborda las críticas que lanzaron los partidarios de la teoría de la elección racional y del funcionalismo al pensamiento de Emilio Durkheim y al de Ludwig Fleck. El primer gran cuestionamiento que plantean los miembros del funcionalismo y de la teoría de la elección racional es con respecto a la salida poco “científica” que emplea Durkheim al afirmar que es la religión la que mantiene la solidaridad en los grupos sociales, la cual tildarían de ser una explicación demasiado “funcional” (las comillas son mías), lo cual colocaría a Durkheim –al menos en este apartado- como un funcionalista. Otra crítica fuerte que va directo al núcleo de la postura durkheimiana es la relativa a cómo la religión se convierte en salida natural a diversas explicaciones relacionadas con el orden social” (Douglas, 1996: 38). Es necesario apuntar que aquí Douglas (1996) le hace una crítica a la crítica que Olson hace de Durkheim sobre cómo la religión se convierte en una supuesta salida natural a diversas explicaciones relacionadas con el orden social.

En un segundo momento, las aportaciones de Ludwig Fleck que la autora analiza guardan cierto paralelismo (teórico no temporal) con las ideas de Durkheim, es en ese sentido, que “para Fleck a la noción de *grupo social* empleado por Durkheim postula el de *colectivo de pensamiento* para referirse a un amplio conjunto de personas o creyentes verdaderos que comparten formas de pensamiento en un determinado tema, asunto, creencia o ideología y, a manera de subconjunto de éste, la llamada *comunidad de pensamiento* que más bien se refiere a un grupo formal dentro del *colectivo de pensamiento*; para Durkheim, las *representaciones colectivas* actúan a modo de guías para la percepción y acumulación de conocimientos, de metáforas orientadoras, en tanto que para Fleck, tales funciones recaen en la figura del *estilo de pensamiento*” (Douglas, 1996: 32)

Las críticas que los miembros de la teoría de la elección racional y los funcionalistas lanzan sobre las aportaciones de Fleck no se hicieron esperar y, en ese sentido, los partidarios de estas escuelas señalan que más bien, Fleck debería referirse a la noción de “*mundo*” de pensamiento, puesto que hay diversos mundos de pensamiento que están ligados a la forma en que cada grupo ve las cosas del mundo, por ejemplo, mundo de los artistas, mundo de los intelectuales, mundo de los científicos, mundo de los poetas, mundo de los deportistas, por citar sólo algunos y, por consiguiente, se desprende una segunda crítica –derivada a partir de la afirmación de Fleck de que el *estilo de pensamiento* era amo y señor de su propio mundo de pensamiento (Douglas, 1996: 39)- postulada más o menos así: ¿De dónde obtuvieron Fleck y su estilo de pensamiento la dichosa autonomía?

Las críticas, desde luego, no sólo las podemos ver desde el lado de la elección racional y los funcionalistas, de acuerdo a Douglas(1996) –haciendo una fuerte crítica directa al corazón de la teoría de la elección racional- también encontramos graves deficiencias en éstos, a saber: la gente no siempre actúa en concordancia con estos principios, es decir, al momento de tomar una decisión, a los seres humanos no siempre los mueve la idea de la maximización de beneficios, tampoco se toman las decisiones con información completa ni existe la capacidad humana para procesar los volúmenes de información de los que se pudiera disponer hoy día, asimismo, las elecciones no siempre se dan en condiciones óptimas sino en condiciones que resulten satisfactorias para los tomadores de decisiones (Simon, 1982), por mencionar algunas.

A manera de conclusión para este apartado, de acuerdo a Mary Douglas (1996), las instituciones son un conjunto de creaciones que tienen lugar sólo en el amplio espectro de la sociedad y están fuertemente imbuidas de las creencias, modos de pensar y actuar, de los sentimientos, aspiraciones, deseos y, en fin, de la cosmovisión de las personas, con referencia histórica y atendiendo también al contexto del espacio social en que nacen, es decir, las instituciones son creaciones socialmente empotradas y con estilos de pensamiento propios de los sujetos creadores y que no poseen mente propia; en otras palabras, las agrupaciones humanas (organizaciones) soportadas por reglas y creencias (instituciones) no tienen mente propia, son los miembros de éstas quienes

poseen capacidad de decisión y cierto margen de libertad para controlar las *zonas de incertidumbre* (Crozier y Friedberg, 1990)

En ese orden de ideas, una de las críticas más fuertes de Douglas (1996) al trabajo de Mancur Olson, 1971; citado en Douglas (1996) por ejemplo, radica en que no se puede desechar a la ligera una fuente importante de información y de análisis como la que nos pueden ofrecer las comunidades pequeñas (ya sea que consistan en agrupaciones de dimensiones reducidas u organizaciones de tipo religioso) que también fueron excluidas del análisis realizado por Olson, en síntesis, lo reducido de la escala no es razón sino motivo con fuerte presencia ideológica con clara intención de dejar fuera a estos grupos. Douglas (1996), lo señala así: “Nadie que se interese por la explicación de la acción colectiva puede desestimar a la ligera los formidables problemas a que se enfrenta una pequeña comunidad en su intento de sobrevivir” (Douglas, 1996: 45)

La acción colectiva debe ser analizada desde diversas aristas, es cierto que la participación voluntaria se hace más nutrida en las pequeñas comunidades pero también existe un alto grado de aversión a la cooperación voluntaria, puesto que en la medida en que algunos incurran en la inacción (el problema del gorrón), otros tenderán por imitación a realizar lo mismo; es decir, algunos individuos dejarán que otros realicen el trabajo ya que su “inacción” pasará inadvertida y a la hora de disfrutar de los bienes públicos podrán hacerlo sin ningún problema y, por consiguiente, esto nos lleva al llamado “Teorema de la Inconsecuencialidad” de Olson, debido a que como seres egoístas, los individuos adoptarán la postura del gorrón y dejarán que los otros realicen el trabajo.

En algunas comunidades rurales en México existe algo parecido en la figura del trabajo voluntario colectivo, el llamado tequio no era sino un esfuerzo colectivo encaminado a lograr la realización de algún trabajo en beneficio colectivo, ya sea a través de limpiar parques y jardines, el desazolve, limpieza de calles y banquetas, el arreglo y mantenimiento del alumbrado público, por citar sólo algunos ejemplos; no obstante la nutrida participación de los agentes en este tipo de tareas, vale decir que siempre existe

la figura del gorrón que siempre espera que los demás realicen las tareas pues su “inacción” no se hará notar.

En consonancia con lo antes mencionado, tenemos que para Michael Taylor, 1982; citado por Douglas, (1996) es en estas comunidades pequeñas y estables donde se presenta una participación voluntaria más copiosa. Aquí el problema que surge es el siguiente: ¿Qué entiende Taylor por comunidades pequeñas y estables?, es decir, creemos que se trata de una comunidad donde existen fuertes lazos de solidaridad y cooperación, apoyo recíproco e identidad comunes, es decir, espacios sociales donde la acción cooperativa voluntaria es fortalecer el bien común.

Las comunidades de reducidas dimensiones son los espacios sociales idóneos para llevar a cabo una multiplicidad de análisis sobre la interacción de sus miembros, el sentido de pertenencia, los fuertes vínculos afectivos y de cooperación de los agentes, lo arraigado de la tradición y los valores, la inclinación por relaciones de empatía y de comprensión en el desarrollo de las actividades colectivas. Así, el propio Michael Taylor (1982) es quien señala lo que entiende por *comunidad*: “Por definición, la comunidad tiene dimensiones reducidas, prevaleciendo en ella la interacción cara a cara y las relaciones polifacéticas. Segundo, la participación en su proceso de toma de decisiones se encuentra muy difundida. Tercero, los miembros de una comunidad comparten creencias y valores comunes, de manera que el ejemplo de la comunidad perfecta nos mostraría un consenso absoluto. Y cuarto, su cohesión proviene de un entramado de intercambios recíprocos” (Taylor, 1982 citado en Douglas, 1996)

Existe una tendencia a la aversión a la cooperación en las sociedades urbanas, más complejas por su carácter y conformación, de apatía por el bienestar común y desinterés por los problemas sociales y, por ende, existe una mayor proclividad a la resistencia, a que se presente el problema del gorrón. En las comunidades pequeñas, creemos que el origen de una nutrida participación en las labores colectivas de bienestar social radica en los fuertes lazos de unión, solidaridad, respeto, fraternidad y cooperación que sólo pueden otorgarlos el conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de una comunidad. A manera de extrapolación de los

comportamientos, consideramos que el incentivo (creencias y valores compartidos, sentido de pertenencia y reconocimiento) se esfumaría si los actores se encontraran en una comunidad de grandes dimensiones y, por definición, más compleja. Lo que en definitiva, es inaceptable, es desechar a ciertos grupos sociales por lo reducido de la escala.

La exclusión que Olson (1971, citado por Douglas, 1996) realiza de las comunidades de dimensiones reducidas basta para enunciar que en este tipo de comunidades es donde la presencia de lazos de unión solidaria y de cooperación voluntaria fuertes se dejan sentir con mayor fuerza. Para Olson (1971), “un *grupo latente* es un grupo social con una forma precisa y distintiva de organización, con ningún poder coercitivo y sin beneficio selectivo individual de tipo material. En la teoría de Olson esto es sólo un grupo latente” (Douglas, 1996)

En este apartado encontramos una seria debilidad del análisis de Olson (1971), en virtud de que no toma en cuenta las relaciones de poder que de manera implícita se encuentran en los diversos tipos de comunidades (desde la sociedad primitiva a la moderna) y tampoco reconoce la existencia de beneficios materiales o simbólicos que se entrecruzan así en las comunidades de dimensiones reducidas como en las sociedades más complejas. En esta perspectiva, vale la pena señalar la ya larga tradición sustentada en un punto de vista funcionalista para explicar ciertos rasgos de las diversas sociedades en sus estadios de evolución. De esta forma, “La crítica anti-funcionalista ha sido útil porque contesta objeciones al programa Durkheim-Fleck desde la teoría de la elección colectiva. Los miembros del grupo latente no intentan construir el estilo de pensamiento que sostiene la forma de organización: es un producto colectivo” (Douglas, 1996: 41)

La elección individual implica cierto grado de autonomía –acotada por restricciones institucionales- que se aleja de una acción colectiva mediada por las relaciones de poder tratándose de una comunidad en su más amplia acepción o de jerarquías cuando hacemos referencia a una organización. En los sistemas coercitivos más rígidos como una prisión creemos que no existe el problema de la acción colectiva, puesto que los

internos se ven obligados a “cooperar” a fuerza de látigo; en cambio, en una comunidad donde a nadie se puede obligar a cooperar por el bienestar común es precisamente donde cobra importancia la participación solidaria de sus miembros. En una organización sea pública o privada (trátase de una agencia gubernamental o de una empresa privada) la cooperación de los actores es voluntaria y hay reglas que norman su participación.

Según Douglas (1996) las instituciones se fundan en la analogía, utiliza un símil válido para demostrarlo: “Descubrir la fuente de los sistemas de conocimiento es lo mismo como el problema de cómo cualquier bien colectivo es creado” (Douglas, 1996: 45). Desde luego, con sus respectivas particularidades, es necesario señalar que una *institución* surge como un acuerdo entre los diversos miembros de una sociedad determinada, pues éstos comparten creencias y valores, formas de pensar, un pasado común y hasta proyectos específicos que los conjugan en un grupo compacto de afinidades y relaciones afectivas y en un espacio social, geográfico y cultural determinados. Y de resultas, por *institución* debe entenderse “una convención que aparece cuando todas las partes tienen un interés común y exista una regla que asegure la coordinación, que ninguno tenga conflictos de intereses y que ninguno se desviará de ella a menos que la coordinación deseada esté perdida” (Lewis, 1968 citado en Douglas, 1996). Las instituciones surgen por acuerdo y por convención, en su más amplia clasificación responden a diversas necesidades y surgen no por generación espontánea sino por acuerdo tácito y/o explícito con fines prácticos de los miembros de la sociedad. Asimismo, las instituciones son organizadoras de información, su existencia hace posible reducir los costos de transacción en las organizaciones (Williamson, 1989) y permite el sano desenvolvimiento de las actividades humanas en todos los órdenes y su ausencia es la viva imagen del caos que genera desconfianza e incertidumbre.

De acuerdo a Schotter, las instituciones “empiezan como reglas y normas; eventualmente pueden terminar por almacenar toda la información útil. Cuando todo está institucionalizado, ni la historia ni otros dispositivos de almacenamiento son necesarios: “La institución nos cuenta todo”” (Schotter, 1981 citado en Douglas, 1996:

48). Pensamos que las instituciones –al igual que otras creaciones humanas- llevan un proceso de maduración y, por decirlo de alguna manera, una curva de aprendizaje que es la prueba de añejo para poder verificar si una institución realmente cumple el propósito para el que fue creada o simplemente debe ser reemplazada por una nueva institución. El proceso de creación, desarrollo, maduración y extinción institucional puede llevar muchos años: hay instituciones que llevan siglos y son funcionales todavía, otras que apenas unos cuantos años y desaparecieron, en primer lugar porque el entorno cambiante ha obligado a un replanteamiento institucional en todos los órdenes de la vida social y, en otros casos, porque es multifactorial y el ritmo lo impone el dinamismo de la sociedad y su entorno.

El entramado institucional es dinámico, puesto que las instituciones responden a necesidades específicas y llevan un proceso de maduración (no de legitimidad, pues ésta se encuentra desde su creación). “Por motivaciones políticas pueden surgir analogías, tal es el caso de:

Femenino Masculino

Izquierda Derecha

Pueblo Rey

Desde la complementariedad simple, una jerarquía política ha sido derivada” (Douglas, 1996: 49)

Pero todo proceso de maduración conlleva también una curva de aprendizaje de la propia institución y es entonces cuando surge la noción de referentes sociales en el grado de cumplimiento. Así, “Las instituciones sobreviven a la etapa de ser convenciones frágiles: están fundadas en la naturaleza y por tanto, en la razón. Siendo naturalizadas, forman parte del orden del universo y se mantienen como la causa-fundamento del argumento” (Douglas, 1996: 52)

Cuando los seres humanos se reúnen para tratar de resolver los problemas que los aquejan es también cuando se presenta la oportunidad de crear grupos de trabajo

orientados al logro de objetivos comunes: “Los individuos crean organizaciones para extender el límite de su capacidad para el manejo de la información. Hemos mostrado cómo las instituciones necesitan ser establecidas por un dispositivo cognitivo” (Douglas, 1996: 55). Son las instituciones –y la fuerza que le otorga su legitimidad- las que pueden conferir lo idéntico, lo parecido, lo semejante, de acuerdo a patrones culturales preestablecidos.

La idea de las *instituciones* como convenciones se anclan fuertemente, de acuerdo a Lloyd, citado en Douglas, 1996: 57) en la razón y en la naturaleza y señala como ejemplo a la forma en que muchas sociedades primitivas usaban clasificaciones dicotómicas de la realidad la cual muestra su organización dualista. La misma noción prevalece intacta cuando partimos del lado de la cognición, en el sentido de “la idea lógica más elemental en sí misma depende de la interacción social. Esta es la idea de similitud o semejanza. Cuando varias cosas son reconocidas como miembros de la misma clase, ¿Qué constituye su parecido? Ciertamente hay circularidad en reclamar que la similitud explica cómo las cosas logran ser clasificadas” (Douglas, 1996: 57-58)

En una primera aproximación, las instituciones como convenciones son acuerdos que se dan entre los miembros de una comunidad para reglamentar, en cierto grado, determinados eventos en los diversos órdenes de la vida social, sólo es posible en la interacción social e implica un conjunto de constricciones autoimpuestas pero cuya observancia les reporta más beneficios que pérdidas.

En una segunda aproximación, las instituciones como convenciones pueden ser aquellas que: a) nos han sido legadas por la tradición y b) las plasmadas en códigos, leyes y en el conjunto de la reglamentación escrita que rige el comportamiento de los individuos en las organizaciones ya sean públicas, privadas, las de la sociedad civil, así como en una comunidad, Estado, Nación o espacio geográfico al cual se circunscriben.

Así mismo, podemos decir que las *instituciones* son constructos de orden superior que constriñen la vida de los hombres en sociedad, es decir, norman y regulan su comportamiento. Las instituciones se crean y se destruyen; la obsolescencia o

desaparición de una institución implica que pueden ser reemplazadas por otras instituciones o, simplemente, su ausencia puede derivar en un vacío institucional.

Retomando a Douglas (1996) y a manera de corolario, “Las instituciones otorgan semejanza. Las analogías basadas socialmente asignan ítems para clasificarlos y cargarlos con contenido moral y político. Por ejemplo, las series que Lévi-Strauss ha hecho familiar más recientemente en 1984, inicia con naturaleza diferenciada de la cultura, y se mueve en varios niveles. Elementos en el mismo lado de la taxonomía inevitablemente consiguen clasificarse juntos, masculinos con cultura, femeninos con animalidad

Cultura: naturaleza

Naturaleza humana: naturaleza animal

Masculino: femenino

Los valores altos pueden estar sobre la izquierda o la derecha; el patrón puede ser sopesado para valores en cualquier dirección. Un occidental moderno orientado a la tecnología le daría mayor peso al lado derecho, y un cristiano fundamentalista o musulmán le daría mayor peso al lado izquierdo como el ideal en el siguiente conjunto de pares relacionados:

Pasividad: actividad

Permanencia: cambio

Antigüedad: modernidad” (Douglas, 1996: 63-64)

Se puede desprender del apartado precedente, que el conjunto de vivencias y el contexto en el que nace y se desarrollan los sujetos sociales tiene mucho que ver con la manera en que perciben y conciben el mundo, es decir, poseen una cosmovisión que les es propia y que está íntimamente relacionada con el entramado institucional prevaleciente, los marcos de acción social y los patrones de comportamiento que lo

diferencian de otros individuos en un espacio social dado generalmente de mayor amplitud.

Una característica que es necesario destacar es que debemos centrarnos no sólo en las taxonomías –clasificaciones propiamente dichas que tienden a resaltar las semejanzas de los sujetos u objetos analizados- sino también las llamadas tipologías – que ponen el acento en las diferencias que existen entre los sujetos u objetos analizados- y que a partir de esta consideración, el abordaje para la caracterización institucional se hace más fecundo e incluyente.

En el mismo orden de ideas, las *instituciones* permiten fomentar el lazo social entre los miembros de la comunidad y fortalece, asimismo, el vínculo entre el conjunto de saberes, memoria de grupo y *praxis* y se lo puede percibir con mayor claridad en las pequeñas comunidades rurales donde el vínculo entre sus miembros es muy fuerte, a menudo soportado por un conjunto de emociones, sentimientos y esperanzas de progreso y de compartir el fruto del trabajo comunitario, donde existen ciertos valores característicos, a saber: trabajo colectivo o basado en grupos en lugar del individualismo, cooperación en lugar de competencia y solidaridad en vez de egoísmo. En otras palabras, el sello característico de estas comunidades basadas en el trabajo colectivo son: la igualdad, la cooperación y sujetos con carácter interdependiente. En tal estado de cosas, “Una razón del porqué fue importante trabajar paso a paso a través de esas situaciones remotas es notar la efectividad pragmática de la memoria pública...El riesgo del problema del gorrón es controlado por el sistema de contabilidad...El estilo de pensamiento mantiene el mundo de pensamiento en forma por dirigir su memoria” (Douglas, 1996: 74)

Los fundamentales de la memoria colectiva son: a) la efectividad pragmática; y b) emociones, sentimientos, pensamiento y conocimiento social integrados y la noción de c) una estructura social compatible con los puntos señalados en los incisos a y b.

En la actualidad es muy difícil encontrar una comunidad –por más pequeña que ésta sea- que no se rija por un conjunto de reglamentaciones escritas; sin embargo, coexisten de manera concomitante, pequeñas comunidades que se rigen por usos y

costumbres, donde la tradición (un punto que señalamos párrafos arriba) resulta fundamental para entender el comportamiento y el desarrollo de las actividades en el día a día. Sus costumbres ancestrales, representan un *stock institucional* que se transmite de generación en generación.

Desde la perspectiva cognitiva, la existencia de diversas presiones ambientales aunada a las limitaciones propias del ser humano, tales como: racionalidad limitada (Simon, 1982), información incompleta y asimétrica, entre otras, podemos mencionar las relacionadas con las limitantes estructurales que se encuentran presentes en toda sociedad y que influyen en los procesos cognitivos y del aprendizaje, es decir, debemos tomar en cuenta siempre al conjunto de presiones sociales y ambientales que actúan sobre los procesos cognitivos y del aprendizaje que resultan fundamentales en el pensamiento institucional.

Las instituciones como convenciones representan la voluntad de los miembros de una comunidad para normar y regular el comportamiento humano en sus diversas facetas o representaciones. La idea ingenua de que existe total armonía en las sociedades convertiría a las instituciones en constructos superfluos, carentes de utilidad por completo; pero como las sociedades se caracterizan por el conflicto y la divergencia de intereses de ahí nace una necesidad por su creación, es decir, la sociedad como la conocemos sólo puede tener viabilidad si cuenta con el entramado institucional que sirva de soporte a la multiplicidad de comportamientos e intereses divergentes. De lo anterior se desprende, entonces, que las instituciones no tienen mente propia: sólo sus miembros con el conjunto de restricciones que de manera voluntaria aceptan. Al conjunto de atributos que poseen tales constructos, podemos agregar que “Una institución no puede tener propósitos. Esto lo pudimos ver en la crítica del ensayo de Fleck sobre la génesis de un hecho. Sólo los individuos pueden intentar, planear conscientemente, e idear estrategias” (Douglas, 1996: 92) y, creemos que la razón principal de esto, es porque las instituciones son esencialmente constructos sociales, no individuales.

Una manera de alternativa de ver a las instituciones es haciendo divisiones, separaciones, por ejemplo, entre lo público y lo privado, entre lo grupal y lo individual, entre lo secular y lo religioso, por mencionar sólo algunos ejemplos. Así, para Max Weber (citado en Douglas, 1996) “El modelo básico de sociedad es un equilibrio entre diferentes sectores institucionales. Su principal explicación para el cambio es la descripción de fuerzas históricas generando el desequilibrio. El pensamiento secular lo divide en dos sectores, uno dominado por las instituciones del mercado y el otro por la burocracia. La racionalidad del mercado está caracterizada por el razonamiento práctico individual de medios-fines; la racionalidad burocrática está caracterizada por el pensamiento institucional, esto es, abstracción y rutinización” (Douglas, 1996: 93) podemos asimismo, decir que estos sectores institucionales a los que hace referencia Weber, se corresponden con la existencia de lógicas distintas pero concomitantes en la búsqueda de la legitimidad social: la lógica del mercado se orienta a la búsqueda de la ganancia por parte de las organizaciones empresariales y todas aquellas que operan en este campo, en tanto que en la lógica burocrática existe la primacía de la regla impersonal del servicio a la comunidad o eso es lo que pretende.

Cuando hacemos una división institucional enfatizamos en el conjunto de posibilidades que el campo de acción puede cubrir para un apropiado desempeño institucional: así ha quedado demostrado en fechas recientes en algunos países en la era de la globalización: el conjunto de reglas e instituciones que sirvieron de soporte para un mundo caracterizado por el proteccionismo han quedado obsoletas, urge entonces una renovación institucional y crear nuevas instituciones que sean compatibles con las circunstancias actuales. Podemos citar algunos ejemplos pero creemos que basta con uno: el mercado de divisas está caracterizado por su alta volatilidad y son muy pocos los países que han creado leyes para regularlo, obviamente en México no existe ninguna reglamentación al respecto. De ahí la necesidad de crear instituciones que respondan a las nuevas exigencias.

De lo anterior podemos concluir que las instituciones son constructos sociales, éstas crean la diferenciación y las clasificaciones y para lograrlo se basan en etiquetas y marcas y estas clasificaciones comprenden acciones que están ramificadas en los

diversos órdenes del quehacer humano. Las instituciones le imprimen estabilidad a la acción humana.

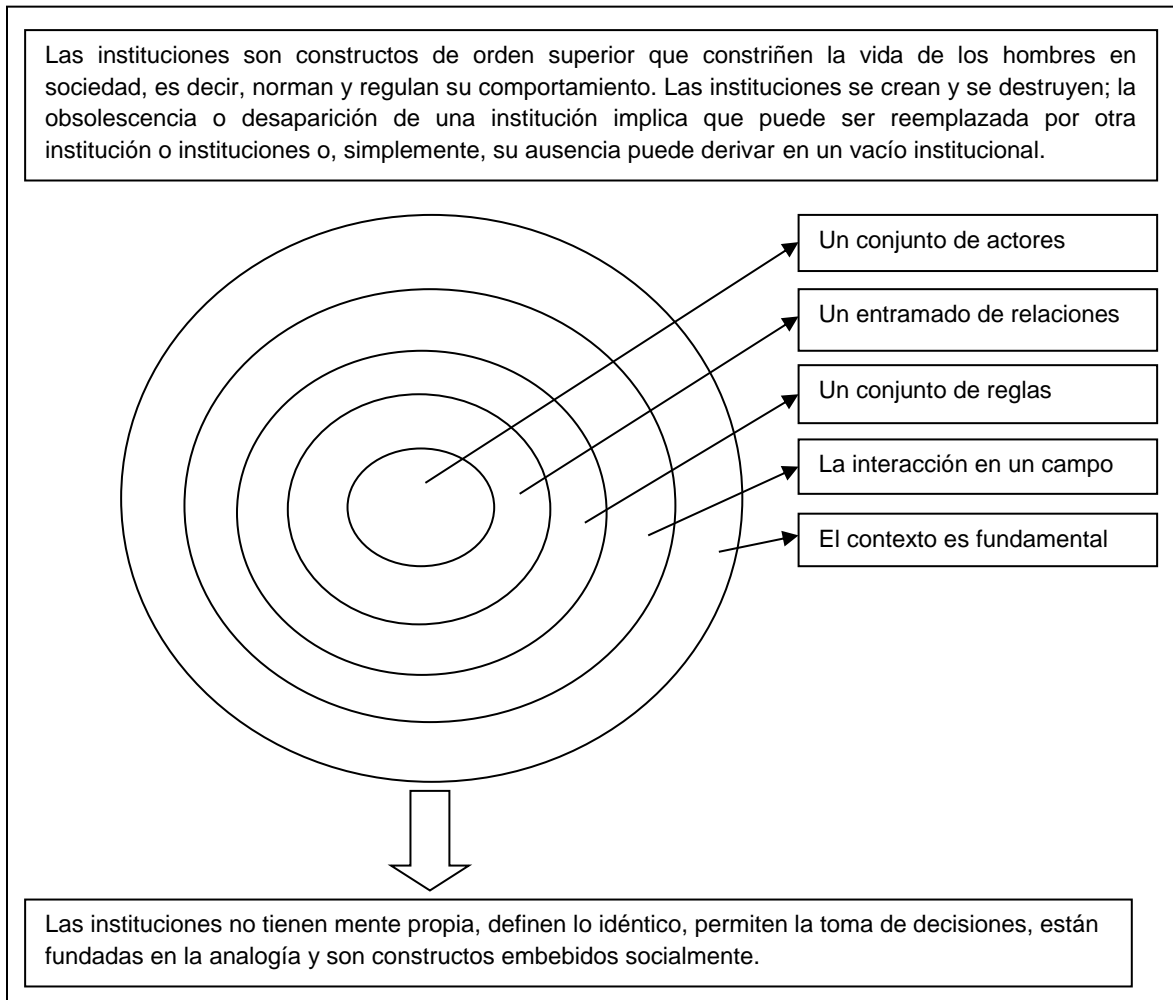
El entramado institucional que construye una sociedad en un estadio específico de su evolución, guarda correspondencia con la forma en que conciben y perciben las cosas del mundo. La toma de decisiones ya sean grupales o individuales conlleva la puesta en marcha de dispositivos institucionales de gran alcance. “Tal pareciera que los individuos toman las decisiones más importantes y dejan a las instituciones los detalles cuando en realidad son las instituciones las que toman las decisiones más importantes mientras se ocupan ellos de las tácticas y detalles” (Douglas, 1996: 111) las instituciones serían, de esa manera, extensiones de la voluntad humana con capacidad suficiente para resolver problemas de gran tamaño y tomar las decisiones más importantes.

En el terreno de la *praxis*, es importante hacer notar que la propuesta institucional que nos ofrece Mary Douglas (1996) lleva aparejada cuestiones que otros autores omiten, en ese sentido, destacamos otro de los elementos que consideramos cruciales en este enfoque: la importancia del contexto y ver a las instituciones como creaciones o constructos y, regresando a los clásicos abordados al principio, “Durkheim y Fleck enseñan que cada tipo de comunidad es un mundo de pensamiento, expresado en su propio estilo de pensamiento, penetrando las mentes de sus miembros, definiendo sus experiencias, y asentando los polos de su comprensión moral...El programa Durkheim-Fleck apunta a una forma de retorno. Para mejorar o empeorar, los individuos realmente comparten sus pensamientos y armonizan (en algún grado) sus preferencias, y no tienen otra forma de tomar las grandes decisiones excepto dentro del espacio de instituciones que construyen⁹” (Douglas, 1996: 128) es decir, cada tipo de comunidad expresa sentimientos y emociones, aspiraciones y deseos, procesos cognitivos y estilos de aprendizaje, conformando así un mundo de pensamiento que expresan a través de

⁹ La capacidad de cohesión de las instituciones en las comunidades pequeñas se puede comprender en una figura integradora que nos ha sido legada por la tradición: el tequio. Es una forma de organización del trabajo comunitario que presenta una nutrida cooperación de los habitantes y en donde el problema del gorrón se reduce, en virtud, de que la sociedad –de pequeña escala– sanciona severamente a esta clase de sujetos.

su propio estilo, controlando la memoria colectiva, considerando los aspectos del saber y la experiencia y delimitando los rasgos morales, soportados por el entramado institucional que ellos mismos han creado.

Esquema 2.1 Las instituciones: una caracterización conceptual



Fuente: elaboración propia con base en Turner (1974) y en Douglas (1986)

El esquema 2.1 nos muestra una caracterización conceptual de la *institución*, entendida como un conjunto de reglas, costumbres, creencias y aspiraciones de los actores sujetos a tales constructos dentro de un espacio determinado –organizacional o social- en el cual se presenta un entramado de relaciones que le confieren identidad – individual o colectiva- y en el que también se presentan las relaciones de poder que se manifiestan en el día a día y que se expresan en formas de cooperación y de conflicto –

campos y arenas políticas- que dan cuenta de esta lucha y en las cuales el contexto juega un papel fundamental.

2.2 La teoría de la agencia: una crítica desde la antropología

La propuesta de la Teoría de la Agencia se inscribe en el marco analítico de la teoría neoclásica de la economía, sin embargo, antes de enunciar los supuestos sobre los que descansa, bien vale la pena hacer un recuento del contexto histórico en que surgen las ideas de gestión y del enfoque mercantil propio de la sociedad occidental.

Fue con la aparición de la obra *La riqueza de las naciones* de Adam Smith (1776) como nace el pensamiento de libre mercado con mayor fuerza, y esto le permitió consolidar en lo teórico con nociones como las de división del trabajo y eficiencia apuntalar en el terreno de lo práctico lo que se materializaría con la Revolución Industrial en Inglaterra y la serie de inventos que tuvo lugar para incrementar la producción fabril en esa época, siendo Jean Baptiste Say el encargado de difundir las ideas de Smith en la Europa continental. De acuerdo a Alfred Chandler (1977) en su libro *La mano visible: la revolución managerial en los negocios estadounidenses*, fue la mano visible de los ejecutivos y líderes empresariales en los Estados Unidos –y no la mano invisible del mercado que postulaba Smith- aunada a la intervención activa del Estado en la construcción de infraestructura –ferrocarriles, puentes, autopistas, universidades, hospitales, entre otras- las que se conjugaron –sumadas desde luego a la forma de pensar y a la ética protestante de los colonos- para realizar esa gran transformación que finalmente convertiría a los Estados Unidos en la primera potencia económica del mundo.

En ese contexto, surge la figura del *manager*, es decir, el gerente o ejecutivo encargado de la gestión y confirma una nueva forma de ver el mundo: una cosmovisión propia de los estadounidenses, que los negocios y la actividad empresarial se encuentran en el núcleo del modo de actuar, a la manera de Durkheim constituye una parte importante del mundo de pensamiento de los estadounidenses expresado a través de su propio estilo de pensamiento.

Como se mencionó líneas arriba, la Teoría de la Agencia tiene su origen en la escuela neoclásica de economía cuyos supuestos principales pueden resumirse de la siguiente manera: racionalidad óptima o total, información completa o conocimiento perfecto de las condiciones del mercado: precios, cantidades ofrecidas y demandadas de un determinado bien o servicio, proveedores, etc., la lógica de su búsqueda por maximizar los beneficios, en otras palabras, la lógica optimizadora: maximizar beneficios y minimizar los costos, entre las más importantes.

La fuerza de dichas lógicas se vieron reforzadas por la puesta en marcha de diversos mecanismos que permitieron incrementar la producción a través del control de tiempos y movimientos (*La Administración Científica de F. W. Taylor*) así como la introducción de la cadena de montaje para incrementar la productividad en la industria automotriz (*Henry Ford*), ambos contribuyeron a poner énfasis en el mercado y en la importancia cada vez mayor de la organización empresarial privada de tipo capitalista.

En ese contexto de creciente importancia del mercado y de la actividad empresarial privada es que podemos afirmar que ha habido una cierta evolución de la sociedad hacia un nuevo estadio, es así como “Ante todo, una hegemonía de lo económico a través de la dominación más fuerte de la lógica mercantil (Kutner, 1997; Kay, 2003; Laval, 2007; Caillé et Laville, 2007), enseguida, una hegemonía de la empresa a través de la influencia creciente del modelo empresarial privado sobre otros tipos de organizaciones (empresas públicas, administraciones, asociaciones, iglesias, etc.), (Mintzberg, 1989; Chanlat, 1990, 1998; Reich, 2007) y, en fin, una hegemonía de las categorías del pensamiento managerial (gerencial) sobre las otras esferas de la vida social (Villette, 1988; Mintzberg, 1989, 2005; Chanlat, 1990, 1998; de Gaulejac, 2005; Legendre, 2007; citados en Chanlat, 2008: 330)

A partir de la manera en que confluyen dichas lógicas es cuando podemos apreciar la confirmación de que en la sociedad capitalista tiene primacía la lógica optimizadora de maximización de los beneficios y minimización de los costos, impera la lógica mercantil donde la centralidad la ocupan los bienes susceptibles de ser comprados y vendidos en el mercado: de allí la importancia del sistema de precios, la teoría del consumidor y del

productor, de los sistemas monetarios y la inflación, entre otros y, por último, la lógica de una hegemonía de las categorías del pensamiento gerencial y de gestión en la sociedad capitalista sobre otras esferas de la vida social, en la cual se pone mayor énfasis en la forma en que estos semidioses logran apuntalar a sus empresas, utilizando diversas estrategias de mercadotecnia para posicionar un producto o servicio, la conquista de los mercados y el mayor peso presupuestal que destinan estas organizaciones a investigación y desarrollo, por citar tan sólo unos ejemplos.

Anclada fuertemente en el marco analítico neoclásico, “conciene a temas como aquellos caracterizados por las asimetrías en la información, es decir, a las desigualdades en el acceso a la información entre los agentes en relación...La Teoría de la Agencia se inscribe igualmente en la prolongación directa de la teoría de los derechos de propiedad (Alchian y Demsetz, 1972). Sus autores, Jensen y Meckling, 1976) definen en efecto la relación de agencia como un contrato por el cual una o más personas (el principal o el mandante) compromete a otra persona (el agente o el mandatario) para ejecutar en su nombre una tarea que implica una delegación de un cierto poder de decisión al agente o el mandatario. La empresa es además definida como un nudo de contratos específicos pasados entre quienes detentan los factores de producción (el capital y el trabajo) y sus “clientes”” (Chanlat, 2008: 333)

La sociedad vista como un conjunto de relaciones contractuales tiende a ser muy reduccionista pues todo lo ve desde el ángulo optimizador de beneficios y costos y lleva un fuerte sesgo porque omite aspectos esenciales de la naturaleza humana como son los sentimientos, emociones, pasiones, aspiraciones y deseos; tampoco toma en consideración sus relaciones sociales, su sentido y comprensión moral, sus relaciones afectivas pasadas y la forma en que se relaciona con sus semejantes en un espacio social más amplio. La Teoría de la Agencia hace abstracción de todos esos factores y además considera relaciones entre dos sujetos aislados y movidos únicamente por el autointerés y la conveniencia.

La noción del *homo economicus* lleva una tendencia a desconectarse de lo realmente humano: sus aspectos subjetivos; de lo social: omite las relaciones a una escala de

mayor interacción social y las reduce a relaciones contractuales entre pares; por ello, “Si el desarrollo del modelo del *homo economicus* está así pues históricamente fechado (Laval, 2007) y es consubstancial de la sociedad capitalista que emerge poco a poco, debe en otro lugar restar alguna cosa de la experiencia de esas centenas de millares de años que preceden a este advenimiento en las tres bases y principios en fundamento mismo de la producción de lo social de la que nos habla Godelier. El modelo del *homo economicus* – y una de sus sub-producciones en la teoría económica de la empresa, la Teoría de la Agencia- no es entonces un hecho natural sino más bien una de las representaciones producidas socialmente por la modernidad capitalista. Además, desde un punto de vista antropológico, puede ser sometida a un cierto número de críticas” (Chanlat, 2008: 338-339)

Desde un punto de vista antropológico, el ser humano de la teoría de la agencia puede ser visualizado como un ser empobrecido: carece de sentimientos afectivos, es un ser humano ahistórico, está desposeído de arraigo social, es un ser humano amoral, un ser humano sin cultura y también apolítico –en el sentido de que no toma en cuenta las relaciones de poder ni los procesos de negociación y regateo que conllevan las transacciones- aunque no carece de elementos y cargas ideológicas profundas.

“Las críticas fundamentales a la teoría de la agencia desde una perspectiva antropológica se pueden enunciar de la siguiente manera:

- a) El agente de la teoría de la agencia: un ser humano sin vida afectiva.

La concepción del individuo que se desprende de los teóricos de la teoría de la agencia está ante todo marcada por una ausencia total de referencia alguna a lo que nosotros podríamos calificar de afectividad. Ser sin emociones, no tienen ninguna vida psíquica, el agente o el mandatario en cuestión y su interlocutor, el principal o el mandante, se resume en un optimizador de utilidad económica. Su racionalidad es una racionalidad abstracta desprovista de toda vida afectiva que podría venir a perturbar las elecciones hechas.

Se apoya sobre una visión abstracta de la racionalidad, forzada en la teoría económica estándar, la lógica contractual, propia en la concepción de la teoría económica de la agencia, que olvida numerosas conductas humanas: la envidia, los celos, el deseo de todo poder, el egoísmo, la paranoia, el mimetismo, los cuales no dejan de aclarar la dinámica de las relaciones sociales en un contexto de empresa (Enriquez, 1983; 1997)

b) El agente de la teoría de la agencia: un ser humano sin arraigo social.

Uno de los aportes de las ciencias sociales en general y de la sociología en particular, es mostrar el arraigo social de todo individuo.

Este individualismo, como lo renombra G. Simmel, está sin duda ligado en parte a esta concepción hiper-racional propia de la modernidad: “Toda relación afectiva interpersonal se funda sobre la individualidad de las personas, tanto que, en las relaciones racionales, los hombres son reducidos a números, a elementos que, por sí mismos, son indiferentes y no tienen otro interés que el del punto de vista de su producción objetivamente comparable” (1990: 63-64)

Ella no puede en ningún caso explicar las relaciones primarias, esas que fundan las relaciones de pertenencia. Tal modelo se revela, como lo ha escrito justamente Jacques Godbout, “incapaz de pensar las relaciones de pertenencia, la relación comunitaria, la cual puede aplicarse así a la familia como a la humanidad, asimismo al conjunto de lo viviente...Puesto que esas relaciones de pertenencia son primarias para todo ser humano y ellas existen además en los contextos organizacionales, como lo muestran numerosos e importantes trabajos en sociología de la empresa (Sainsaulieu, 1977; Francfort *et al.*, 1995; Osty y Uhalde, 2007)

c) El agente de la teoría de la agencia: un ser humano sin cultura

Otro aspecto que no se visualiza cuando leemos los escritos de los teóricos de la agencia, es igualmente la ausencia de referencia a la cultura. Sin afectividad, sin vida psíquica, sin pertenencia social, el agente en cuestión es además un ser sin

cultura. Todos los contratos son concebidos sin pensar que las ideas que están detrás de esta noción son el producto de un universo cultural dado. O la obsesión del contrato en el universo estadounidense, tal que se hace transparente en la teoría de la agencia, no puede según nosotros comprenderse sin ir a ver a lo que nos remite y a su construcción histórica en la que los orígenes se remontan a John Locke (D'Iribarne, 1989, 1998, 2006; Micklethwait y Wooldridge, 2005)

La concepción del agente/principal o del mandatario/mandante es en efecto una bella ilustración de la lógica cliente/proveedor, tal como ella se ve en lo cotidiano en las organizaciones estadounidenses (D'Iribarne, 1989)

“El imaginario...escribe Maurice Godelier, es el conjunto de representaciones que los humanos hacen y se hacen de la naturaleza y del origen del universo que les rodea, de los seres que lo habitan o que se supone lo habitan, y de los propios humanos pensados en sus diferencias y/o sus representaciones” (2007: 38)

d) El agente de la teoría de la agencia: un ser humano sin historia

Un elemento que está ligado a esos que hemos venido presentando es igualmente el carácter ahistórico de esta teoría. Si ésta es bien identificable históricamente, como se ha mencionado, la perspectiva deja de lado los aspectos históricos y esto, en tres niveles: en el nivel del individuo, en el nivel de las relaciones estudiadas y en el nivel de las organizaciones involucradas.

En fin, la organización misma no parece tener historia. Ella es, como lo hemos visto, un nudo de contratos revocables en todos los tiempos, un espacio indefinido donde pasamos de los contratos voluntarios en condiciones ofertadas y en el que el perímetro varía en función de los costos de transacción establecidos por el agente o el mandatario. Estamos en el universo de la fluidez descrita por Bauman (2007) en la cual la profundidad de la historia no puede ser más que un freno a la maximización deseada.

e) El agente de la teoría de la agencia: un ser humano amoral

Para Lord Robbins (1947) la economía es “la ciencia que estudia el comportamiento de los individuos en la gestión de fines y medios escasos para usos alternativos”. Según esta concepción, el agente del que hablamos es un individuo amoral puesto que sus elecciones no son establecidas por una preocupación de eficacia económica. La cuestión de los valores que orientan la acción social es relegada (Laval, 2007; citado en Chanlat, 2008)

Como Christian Laval lo señala con prontitud:

“La economía política puede bien ser amoral, como lo reivindican los economistas, ella no es más normativa, en la medida en que el individuo no debe más obedecer a una ley moral que le indique el bien y el mal, sino operar un justo cálculo que integre las restricciones de todos los órdenes (presupuestales, legales, sociales, políticas, etc.) que le permitan maximizar su satisfacción. La teoría económica contribuye, desde este punto de vista y en su dominio, en un enorme trabajo de sustitución de un orden normativo por otro” (Laval, 2007: 185, citado en Chanlat, 2008)

Esas representaciones por su difusión masiva en ciertos círculos de la gestión no quedan exentas de consecuencias sobre el comportamiento de los managers en lo cotidiano (Jackall, 1988) y por el hecho mismo sobre la dinámica socioeconómica actual. Puesto que ellas participan a través de las prácticas puestas en marcha en la construcción social de la realidad del mundo organizado contemporáneo” (Laval, 2007; en Chanlat, 2008: 339-349)

Las críticas que Chanlat (2008) hace a la teoría de la agencia son desde una perspectiva antropológica con fuerte centralidad en el sentido humanista y que estudia al ser humano como producto de la sociedad que construye en el día a día en la interacción con sus semejantes y, a todas ellas podemos agregar una más:

f) El agente de la teoría de la agencia: un ser humano apolítico

Es obvio que el ser humano necesita relacionarse con los demás para poder vivir, la idea de un ser humano aislado que resuelve todos sus problemas sin necesidad de los demás simplemente es una utopía, además de que al interior de las comunidades y de las organizaciones, se da una disparidad en términos de poder: existen las relaciones de poder que la teoría de la agencia no considera; por otra parte, el aspecto político implica una capacidad de negociación y regateo que los actores despliegan para asegurar su permanencia en la organización y, asimismo, disponen de un cierto margen de libertad (Crozier y Friedberg, 1990) para controlar las zonas de incertidumbre que garanticen un ascenso o la permanencia o le eviten quedar fuera de la organización y/o de la comunidad o grupo del cual forma parte. No podemos negar la existencia de las relaciones de agencia, ya que ésta es la expresión de un poder delegado real que sin embargo, omite aspectos humanos fundamentales en su análisis.

2.3 Las contribuciones de Mary Douglas (1996) y Jean Francois Chanlat (2008): una integración

Asentados fuertemente en una perspectiva antropológica y con centralidad en destacar el sentido humanista de los trabajos realizados desde las ciencias sociales, parece pertinente resaltar algunos elementos que a nuestro juicio hacen posible una integración de las aportaciones de Douglas (1996) contenidas en su obra *Cómo piensan las instituciones* así como del trabajo de Jean Francois Chanlat bajo el título *La acción humana según la teoría de la agencia: una crítica antropológica* (2008).

Creemos que la *institución* se convierte en el pivote alrededor del cual se pueden integrar ambas contribuciones, pues “*son constructos de orden superior que constriñen la vida de los hombres, esta creación está socialmente empotrada, es decir, su creación no puede ser individual ni puede ser creada con fines individuales*” Douglas (1996) y pueden clasificarse como a) aquellas que nos han sido legadas por la tradición y b) aquellas plasmadas en códigos, reglamentos y ordenamientos escritos para regular el

comportamiento de los sujetos en las organizaciones y en los contextos más amplios en las que éstas se encuentran asentadas.

Las *instituciones* se convierten en el eje rector de la interacción social porque son ellas las que le imprimen estabilidad a la acción humana. En ausencia de instituciones la vida se ve empobrecida, es miserable, efímera e improductiva. La teoría de la agencia tiene su origen en la escuela neoclásica de economía y como parte de ella comparte sus supuestos básicos: racionalidad óptima, información completa, entre otras, que ya han sido mencionadas párrafos arriba; a pesar de las debilidades que presenta la teoría de la agencia en sus supuestos, sería un grave error negar la existencia de los problemas de agencia en la sociedad: las relaciones que se presentan entre agente/principal en la vida cotidiana son una realidad, en la medida en que en los asuntos que competen a este tipo de cuestiones, un agente social¹⁰ (el principal o mandante) le otorga o confiere un poder para realizar una tarea o función determinada a otro agente social (el agente o mandatario) y estas relaciones contractuales las podemos observar en el día a día en nuestras sociedades; sin embargo, tratar de reducir todo el comportamiento humano a relaciones de tipo *contractual* es un tanto exagerado y se sobredimensiona la importancia de los contratos.

Nos parece más apropiado utilizar un esquema que nos permita visualizar los elementos más importantes de cada contribución y, a partir de ahí, construir a manera de integración los elementos donde convergen, para una pertinente caracterización conceptual.

El esquema 2.2 resalta los puntos de convergencia de las contribuciones tanto de Douglas (1996) como de Chanlat (2008), entre los que podemos mencionar:

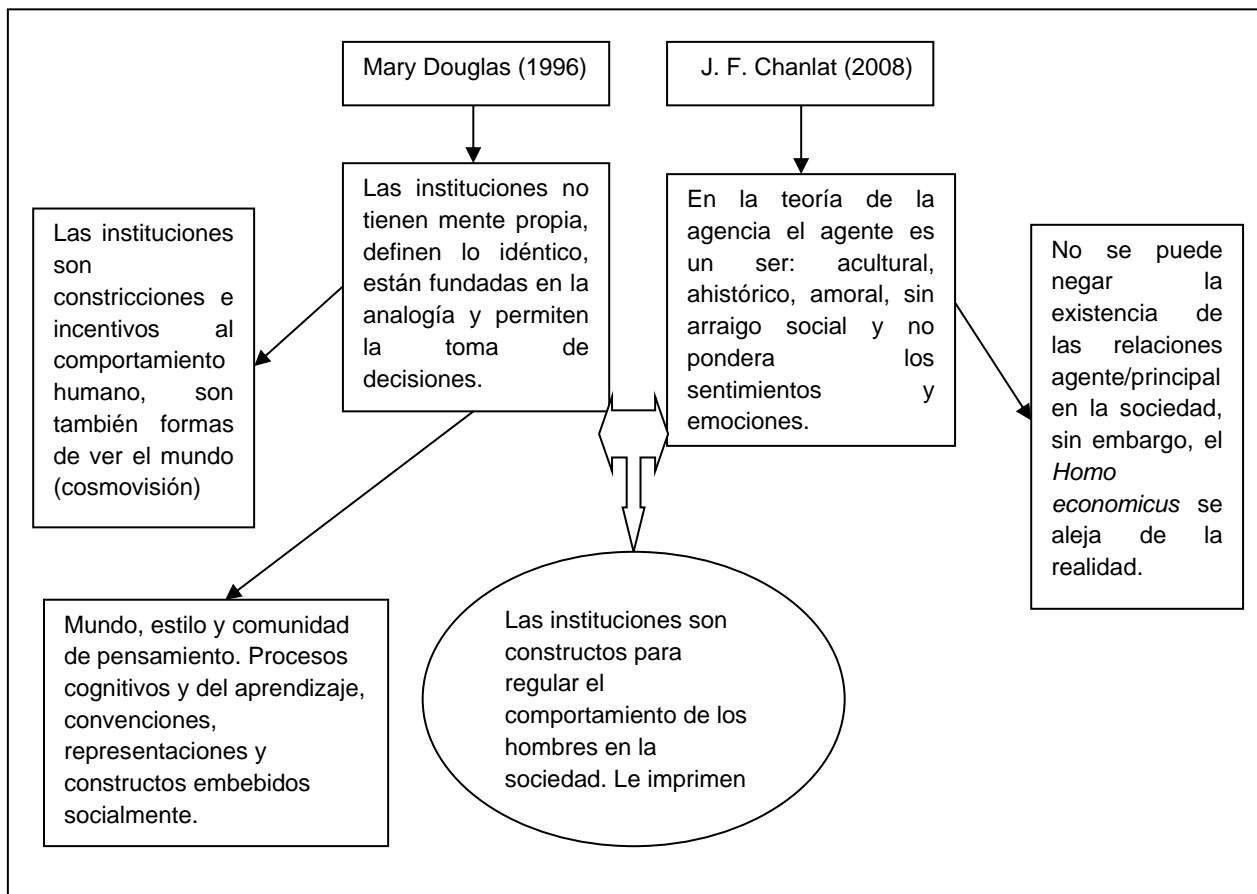
1. Las instituciones son constructos socialmente empotrados, puesto que surgen por necesidades prácticas, es decir, para resolver problemas en la sociedad: son

¹⁰ Aquí utilizamos la expresión agente social en un sentido mucho más amplio al que por ejemplo puede atribuírsele a la noción de agente económico que en la teoría convencional suele asociársele con la noción del llamado *Homo economicus*, es decir, una construcción de un agente que no existe y que se aleja del comportamiento humano real, cuyo sello característico es la racionalidad limitada, para más información al respecto consúltese la obra de Herbert Simon, *El comportamiento administrativo: estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*, Editorial Aguilar, Buenos Aires, 1982.

creaciones sociales y no individuales. Un denominador común de las sociedades es la existencia del conflicto y de allí la necesidad de contar con un entramado institucional que le dé viabilidad a las sociedades, éstas le imprimen estabilidad a la acción humana en el sentido de que constituyen una garantía de confianza y certidumbre en las acciones del día a día.

2. Las instituciones surgen en un primer momento como convenciones, acuerdo tácito entre los miembros de la sociedad. Éstas tienen su fundamento en la naturaleza y en la razón; corresponden asimismo, a un cierto horizonte de evolución de la sociedad.

Esquema 2.2 Las contribuciones de Mary Douglas (1996) y Jean Francois Chanlat (2008): un intento de integración



Fuente: elaboración propia con base en Douglas (1996) y Chanlat (2008)

3. No se puede negar la existencia de las relaciones agente/principal en la sociedad, el mundo del contrato es una realidad pero tratar de reducir las relaciones humanas y las cosas del mundo a relaciones “*contractuales*” es una exageración, además, la noción de *Homo economicus* es débil en sus supuestos, pues es ampliamente difundida la idea de que el ser humano posee racionalidad limitada en la toma de decisiones.
4. Las instituciones en su más amplia acepción constituyen constricciones para corregir conductas antisociales, para evitar dar una lectura de las reglas imperantes a conveniencia, entre otras; asimismo, son un incentivo al desempeño dentro de las organizaciones, ejemplo de rectitud y apego a las reglas. Cuando resulta más “barato” violar¹¹ la ley que cumplirla para un determinado agente o grupo de agentes, estamos ante un problema de agencia y sólo las instituciones pueden dar cuenta de ello, en otros términos, las instituciones le pueden dar estabilidad en el largo plazo a las sociedades y constituyen, asimismo, formas distintas de ver el mundo (cosmovisión).

2.4 Una perspectiva antropológica de la organización

La corriente tradicional del comportamiento organizacional de corte anglosajón –por no decir estadounidense- pone énfasis en los aspectos de la gestión y en la relación entre la gerencia y los trabajadores y descuida en su análisis aspectos fundamentales del ser humano como los aspectos subjetivos, afectivos y emocionales que lo reducen a una triste condición de máquina calculadora sujeto a un estricto control de tiempos y movimientos y en donde las relaciones se consideran entre “iguales” y no hay cabida para consideraciones de otro tipo, amén de excluir deliberadamente cualquier insinuación a los problemas de explotación en los lugares de trabajo.

La teoría de la agencia, con los supuestos neoclásicos que la soportan, se inscribe en este grupo de teorías y la del comportamiento organizacional, con los supuestos

¹¹ La violencia y la criminalidad se han institucionalizado, forman parte de la estructura del poder y de la toma de decisiones en diversos ámbitos de la sociedad mexicana actual.

propios de las ciencias administrativas, hace lo propio y excluye del análisis algunas dimensiones del comportamiento humano que pueden ofrecer mucho para su comprensión en las organizaciones. Así, en la corriente convencional del comportamiento organizacional, “se observa el ocultamiento o la ausencia más o menos total de ciertas dimensiones humanas fundamentales que constituyen el objeto de *L’individu et l’organisation*: la dimensión cognoscitiva y lingüística, la dimensión espacio-temporal, la dimensión psíquica y afectiva, la dimensión simbólica, la dimensión de la diferencia con el otro y la dimensión psicopatológica” (Chanlat, 1994: 319-320)

Así mismo, en la corriente convencional existe una tendencia a dejar de lado las contribuciones del proceso acumulativo intelectual que han aportado las ciencias humanas a la expansión del conocimiento y se deja ver esta ausencia al menos en dos aspectos importantes: a) lo profundamente arraigado de la visión tayloriana del control férreo de tiempos y movimientos, así como del personal al interior de las organizaciones, y b) la ausencia en el análisis convencional de los aspectos simbólicos, lo cual hace a la organización parecerse más a una estructura tecnocrática: centrada en individuos fríos y calculadores, que todo lo tratan de reducir a números, cifras, fórmulas y gráficos y lo que no es posible manipular en esos términos, simplemente no es digno de “análisis”.

“El interés de la psicología de la organización por la motivación y su falta de interés por la simbólica en el trabajo caracteriza muy bien su orientación tecnócrata. Los objetos de estudio se refieren a cuestiones estrechas y bien definidas y las respuestas a esas cuestiones constituyen la base de un fragmento del estudio global de la sociedad, cuyo objetivo es oponerse a las tendencias engendradas por la división del trabajo y el empobrecimiento de las tareas” (Alvesson, 1987, p. 105; citado en Chanlat: 1994: 320-321)

En ese mismo orden de ideas, una visión antropológica de la organización implica ver al ser humano jugando un doble rol, a saber: el ser humano es, a la vez, un ser genérico y un ser concreto, éste se presenta en el mundo como hombre abstracto pero en la realidad cotidiana debe expresarse como hombre concreto, adherido a ciertas

especificidades y cualidades que lo diferencian de los demás, es decir, “por lo demás, *ese ser genérico* se encarna siempre en un *ser concreto*: hombre o mujer, adulto o niño, padre o marido, profesor o ejecutivo, obrero o campesino, africano u occidental, etc. Esa existencia singular de individuo en el mundo es lo que le confiere su especificidad. Dicho de otra manera, si bien el hombre abstracto existe en cuanto representación, en cuanto categoría intelectual, en la realidad cotidiana, en cambio, se presenta siempre bajo una forma concreta, particular, en situación. Así, toda persona pertenece a la vez a lo genérico y a lo específico. Y los fenómenos que estudiamos también remiten indefectiblemente a *esos dos órdenes* de realidad. Por ende, el estudio del hecho humano en las organizaciones no puede pasar por alto esa doble pertenencia” (Chanlat, 1994: 328)

En el concierto de la existencia humana y de su accionar dentro de la organización, desde esta perspectiva, se despliegan un conjunto de artefactos culturales que lo sitúan en el centro del análisis porque ciertamente, sin individuos no existirían organizaciones. El doble papel que desempeña el ser humano tiene que ver, en primer lugar, con su esencia, pues posee características a modo de representación y, en segundo lugar, desempeña un papel específico en la sociedad y en la organización; en otros términos, “el ser humano desempeña un cierto papel y presenta su función para beneficio de otra gente y espera que el público espectador tome en serio el papel que desempeña” (Goffman, 1997)

Analizar a la organización desde un punto de vista antropológico, a nuestro juicio, requiere tomar en consideración los aspectos inherentes al ser humano: las formas que adoptan los procesos cognitivos y del aprendizaje, los aspectos éticos, las relaciones de poder, el papel que juega la envidia en los centros de trabajo, los sentimientos y emociones, aspiraciones y deseos, las pulsiones de vida y de muerte (Enriquez, 1992), los factores psicopatológicos, las enfermedades que acarrea la búsqueda de la excelencia, entre otras. Así, para tener una visión antropológica de la organización, es una condición *sine qua non* abordar el estudio del ser humano desde las siguientes dimensiones:

1. **“El ser humano: un ser activo y reflexivo.** Uno de los rasgos característicos de la especie humana y de todo ser humano es que piensa y actúa. La reflexión y la acción son dos de las dimensiones fundamentales de la humanidad concreta.
2. **El ser humano: un ser de palabra.** Esa construcción de la realidad y esas acciones que puede emprender el ser humano de que acabamos de hablar brevemente no se conciben sin recurrir a una forma cualquiera de lenguaje. Gracias a esa facultad de expresar en palabras tanto la realidad interior como la exterior podemos tener acceso al mundo de las significaciones.
3. **El ser humano: un ser de deseo y de pulsión.** Contrariamente a la visión que pueden tener de él ciertos investigadores en ciencias humanas, el ser humano no puede ser reducido a un organismo sometido a un bombardeo de estímulos (Skinner, 1968). También es un ser de deseo, de pulsión y de relación. A través de la relación que lleva con los otros mediante el juego de las identificaciones (introspección, proyección, transferencia, etc.), ve si su deseo y su existencia son reconocidos o no. Así, la realidad social se convierte en el soporte de la realidad psíquica.
4. **El ser humano: un ser simbólico.** El universo humano es un mundo de signos, de imágenes, de metáforas, de emblemas, de símbolos, de mitos, de alegorías, etc. Objeto de la antropología, de la etnología, de la historia de las religiones, de la mitología, de las artes y la literatura, de la filosofía y la sociología, “lo simbólico –como lo describe justamente G. Durand- se confunde con el proceso de toda la cultura humana” (1984, p. 130).
5. **El ser humano: un ser espacio-temporal.** Todo ser humano está inserto en el espacio y en el tiempo. Esas dos dimensiones, que son inseparables -¿no es un movimiento en el espacio un movimiento también en el tiempo?-, definen los marcos geohistóricos de la acción humana. El tiempo remite a los ritmos biológicos, psicológicos y sociales que marcan el compás de nuestras actividades individuales y colectivas.

6. **El ser humano: objeto y sujeto de su ciencia.** La gran diferencia que existe entre las ciencias físico-químicas y las ciencias humanas reside precisamente en el hecho de que en estas últimas el ser humano es a la vez objeto y sujeto de su ciencia. Y debemos tener en cuenta esta particularidad, no como un simple freno, sino, por el contrario, como un elemento suplementario para comprender mejor la dinámica humana” (Chanlat, 1994: 328-333)

Tal caracterización del ser humano, nos remite invariablemente a la noción de un ser humano que posee relaciones afectivas, sentimientos y emociones: el ser humano es también un ser de impulsos y de relaciones ya que éstas son las que le permiten entretener una gama de significaciones que le dan sentido a su accionar en la vida cotidiana. Asimismo, podemos notar que desde esta mirada, el ser humano es un ser de relaciones afectivas y tratar de encasillarlo como un ser calculador, optimizador y de racionalidad completa simplemente es observar al ser humano con una mirada que está fuera de toda realidad. Siguiendo esta idea, creemos pertinente agregar dos puntos a las enunciadas por J.F. Chanlat (2008) que pueden ser expresadas de la siguiente manera:

7. “El ser humano es un ser social. Puesto que desde las etapas primigenias de su creación, el hombre ha necesitado relacionarse con los demás para poder sobrevivir, es en la interacción con sus semejantes que se reconoce como parte integrante de un ente más amplio: la sociedad, lo que a su vez le otorga su identidad individual y colectiva, su sentido de pertenencia a la comunidad.
8. El ser humano un ser de conciencia y autoconciencia. El ser humano se reconoce como individuo y como especie al mismo tiempo. El ser humano es un ser incompleto. Posee características y facultades que lo distinguen del resto de los animales y, en definitiva, que le sitúan en un rango superior a través del lenguaje, sistemas cognitivos y el perfeccionamiento incremental del saber que lo posicionan en cierto estadio civilizatorio” (Castaingts, 2011: 190)

Para una visión antropológica de la organización, la cuestión fundamental a tratar es poder discernir entre lo que realmente desarrolla el hombre en sus diversas facetas y

en los diversos ámbitos de su accionar y lo que está fuera de su alcance y que definitivamente corresponde más a la utopía. En definitiva, para tener una mejor comprensión del ser humano dentro de la organización y establecer una perspectiva antropológica de la organización, es necesario voltear hacia los siguientes ángulos de visualización o dimensiones del análisis.

“Una vez admitidos esos postulados en cuanto fundamentos de nuestro proceso, nos parece importante pasar a la presentación de algunos elementos de la teoría que queremos proponer. Mediante ello, buscaremos comprender la realidad humana en las organizaciones y presentar los primeros elementos de una teoría antropológica todavía en construcción, distinguiendo cinco planos estrechamente vinculados entre sí: el del *individuo*, el de la *influencia recíproca*, el de la *organización*, el de la *sociedad* y el del *mundo*”

1. “*El plano del individuo*. El primer plano tiene por objeto el individuo. Ese individuo es, por definición, un ser biopsicosocial. Esta triple pertenencia – biológica, psicológica y social- le confiere una complejidad singular en la escala de lo vivo (Morin, 1973; Ruffié, 1976). Aunque se puede estudiar al individuo conforme a uno de esos tres ejes, en realidad siempre es difícil no tener en cuenta los otros dos. Los ejes *biológico*, *psíquico* y *social* contribuyen, cada uno a su manera y por su propia intrincación, a la edificación del orden individual, a plantear al individuo en cuanto sujeto y actor de su propia historia y, en fin, a fijar igualmente sus límites”
2. “*El plano de la influencia recíproca*. El ser humano no vive aislado. Es precisamente en la relación con *alter* en la que *ego* se construye. Por lo tanto, la diferencia con el otro es consustancial a la identidad personal. “Toda identidad – escribe Laing- requiere la existencia de otro; de algún otro en una relación gracias a la cual se actualiza la identidad de sí” (1971, p. 99). Los tres grandes tipos de influencia recíproca pueden ser formales, esto es, codificados por un conjunto de reglas y procedimientos explícitos, establecidos en un marco claramente definido, o también informales, es decir, surgidos de relaciones que

se tejen espontáneamente en los lugares de trabajo, mientras que la realidad combina sin cesar las dos formas e implican, asimismo, un modo de comunicación y cierta forma de ritualización así como la puesta en movimiento de procesos psíquicos”

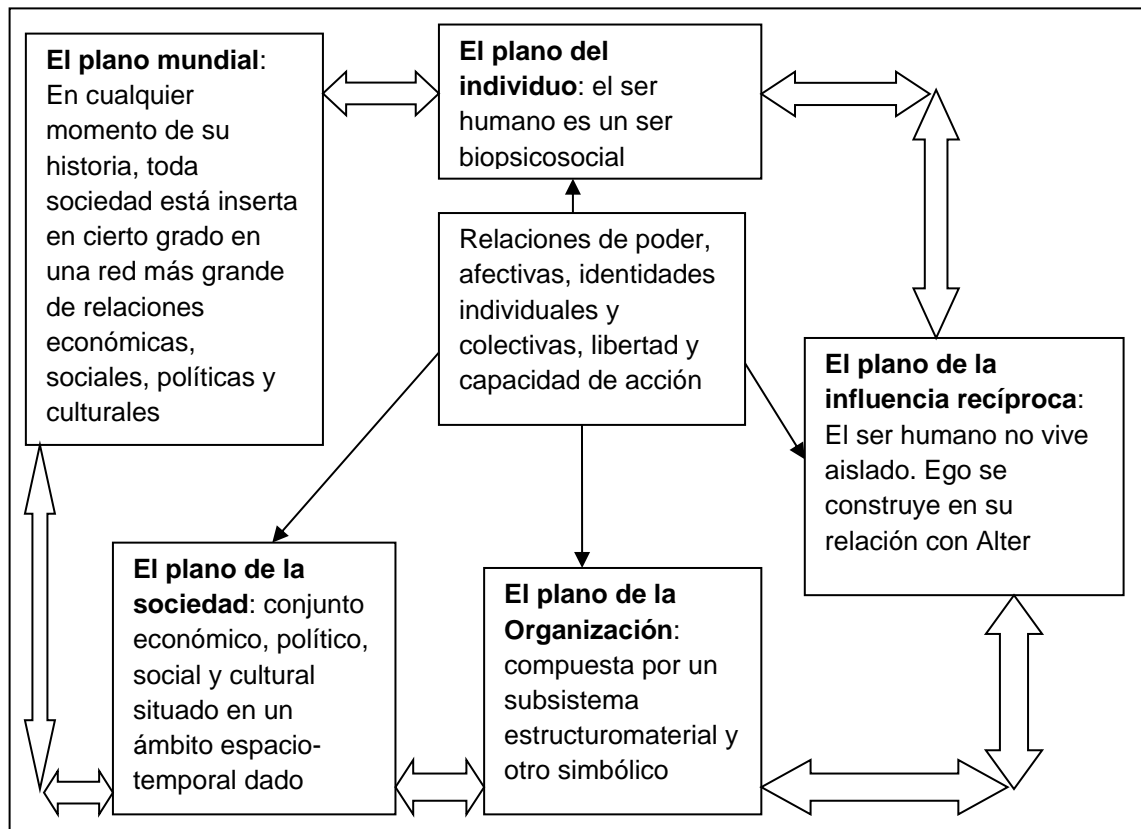
3. “*El plano de la organización.* La organización constituye el tercer plano del análisis. En el caso que nos interesa, forma el marco social de referencia en cuyo seno se insertan los fenómenos humanos. Esa construcción social de un género particular puede ser vista como un sistema que pone en juego dos grandes *subsistemas*: por una parte, un *subsistema estructuromaterial* y, por la otra, un *subsistema simbólico*. Mientras que el primer subsistema remite a las condiciones ecogeográficas, a los medios materiales instalados para asegurar la función de producción de bienes o servicios, el segundo subsistema remite al universo de las representaciones individuales y colectivas que dan sentido a las acciones, interpretan, organizan y legitiman las actividades y las relaciones que los hombres y las mujeres sostienen entre ellos. La influencia recíproca de esos dos subsistemas, mediatizada por las relaciones de poder, contribuye a edificar el *orden de la organización*”
4. “*El plano de la sociedad.* La sociedad forma el cuarto plano de análisis. Objeto privilegiado de la antropología y de la sociología, su estudio exige un punto de vista sistemático o totalizante (Javeau, 1976). En efecto, toda sociedad es un conjunto económico, político, social y cultural situado en un ámbito espacio-temporal dado. Al igual que el plano anterior, el plano de la sociedad tiene también un subsistema estructuromaterial y un subsistema simbólico articulados por las relaciones sociales que se tejen entre los diferentes individuos y grupos que constituyen la sociedad”, y
5. “*El plano mundial.* En cualquier momento de su historia, toda sociedad está inserta en un grado o en otro en una red más grande de relaciones económicas, sociales, políticas y culturales. Esa red o área de civilización (Mauss, 1969) puede ser más o menos extensa, más o menos importante y más o menos

densa. Puede ir desde un sistema de relaciones próximas antes que nada a la sociedad como en el caso de ciertas sociedades de recolectores-cazadores (Sahlins, 1976) hasta el sistema de *economía-mundo* descrito por el historiador francés Braudel (1979) o el *sistema del mundo* propuesto por el historiador estadounidense Wallerstein (1980, 1985)” (Chanlat, 2008: 337-350)

El comportamiento humano en la organización trae aparejado una serie de movimientos en los diversos modos de comunicación: la formal, plasmada en leyes, códigos y reglamentos propios de la organización hasta los informales que se manifiestan a través de las costumbres, creencias y aspiraciones propias de los actores dentro de los espacios organizativos. Cuando logramos extrapolar dicho comportamiento en el trabajo, es decir, el que tiene lugar en el seno de la organización a un nivel superior –el de la sociedad- hay comportamientos muy parecidos fuertemente influidos por el entorno que se mezclan en un enjambre de interacciones que le aseguran un orden a la sociedad dentro del desorden, en otros términos, no podemos pasar por alto la existencia del conflicto y la resistencia en el plano de la sociedad, lo que se convierte en un perpetuo estira y afloja en las relaciones de los diversos actores sociales.

Así mismo, no podemos dejar de mencionar el aspecto político –con su acento en los procesos de negociación y regateo- que tienen lugar en la sociedad y en la que se encarnan relaciones de poder de manera cotidiana. En el plano mundial se presentan eventos parecidos pero con crecimiento exponencial debido a que intervienen un gran número de actores –no sólo naciones sino organismos supranacionales y organizaciones empresariales globales- con enorme poder de decisión y, por ende, con gran poder de transformación de las realidades nacionales y lo que conllevan para una determinada sociedad y sus organizaciones así como el papel que juegan el capital y la tecnología en este juego de poderes. Las aportaciones de Chanlat (1994) para una visión antropológica de la organización, pueden ser expresadas en un sencillo esquema de la siguiente manera:

Esquema 2.3 Elementos para una teoría antropológica de la organización



Fuente: elaboración propia con base en Chanlat (1994)

El esquema 2.3 muestra los elementos para una teoría antropológica de las organizaciones. En primer lugar, tenemos al plano del individuo con sus características tales como libertad de decisión y capacidad de acción, un ser a la vez biológico, psicológico y social, podemos decir que cuando una de estas dimensiones se ve afectada resulta en detrimento de las dos restantes, el ser humano es un ser de emociones y no carece de vida afectiva; en segundo lugar, encontramos el plano de la influencia recíproca: el ser humano no vive aislado, históricamente ha necesitado de la interacción con los demás y las relaciones que teje con sus semejantes le permiten sobrevivir y proyectarse dentro de las esferas grupal, organizacional y social; posteriormente, el plano de la organización que se compone de dos subsistemas, el primero es de una base técnica, estructural y material que resultan ser el soporte para la producción de bienes y servicios, se puede decir, la parte tangible y, por la otra, un subsistema simbólico que tiene que ver con un conjunto de imágenes y

representaciones tales como las identidades individuales y colectivas, aspiraciones, costumbres, creencias y deseos que actúan como motivadores del ser humano en la organización; en cuarto lugar tenemos el plano de la sociedad, es un plano de mayor amplitud al organizacional y representa un conjunto económico, político, social y cultural que se encuentra inmerso en una dimensión espacio-temporal dada y cuenta también con un subsistema estructuromaterial que hace posible la reproducción de la sociedad allegándose los satisfactores esenciales y con un subsistema simbólico que representa el conjunto invisible de aspiraciones y cosmovisiones de un grupo determinado y, por último, tenemos el plano mundial de importancia creciente en la llamada era de la globalización y de la “reducción” de las fronteras entre naciones, fenómeno impulsado fuertemente por los avances tecnológicos y en las telecomunicaciones.

2.5 El actor y el sistema: el juego como instrumento de la acción organizada

En el estudio de las organizaciones, el juego desempeña un papel vital para la comprensión de la acción de los participantes, el juego tiene sus propias reglas y el grado de libertad del actor depende de éstas: son las reglas las que le imprimen rigidez o flexibilidad al juego.

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

El juego en las organizaciones impone el conjunto de reglas o limitaciones a las cuales deben sujetarse en todo momento los participantes. Ellos podrán hacer uso de diversas

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

“La aplicación de estas estrategias, como ya hemos dicho, trae siempre consigo dos aspectos contradictorios y complementarios. En efecto, cada actor tratará simultáneamente de *limitar a los otros miembros* de la organización para satisfacer sus propias exigencias (estrategia ofensiva) y de *escapar a la limitación* que ellos le impongan mediante protección sistemática de su propio margen de libertad y de maniobra (estrategia defensiva). La importancia respectiva de estas dos orientaciones estratégicas variará, por supuesto, en el tiempo y el espacio en función de la situación y de los triunfos propios de cada actor. Sin embargo, en toda estrategia de acción siempre coexistirán, y su puesta en práctica siempre estará asociada a las innumerables relaciones de poder y de regateo que ligan a los diferentes actores entre sí. Los conflictos de interés, las incoherencias, los “lastres estructurales” que de ahí resultan, no son las manifestaciones de quién sabe qué “disfunciones organizativas”; son el tributo que debe pagar una organización para poder existir y la condición misma de su capacidad para movilizar las contribuciones de sus miembros y para obtener de ellos esa “buena voluntad” sin la cual no puede funcionar en forma conveniente” (*ídem*: 76-77).

De acuerdo a Crozier y Friedberg (1990), lo que sucede a nivel de la sociedad como un todo en la cual los hombres entregan su margen de libertad del que pudieran gozar en todo momento a un ente superior que los protegerá mediante leyes de carácter coercitiva, acuerdos, convenciones, entre otros, todo en aras de garantizar la paz y la propia libertad de los individuos en sociedad como el que postula Rousseau en *El Contrato Social* (1993) tomando como válida la comparación; la podemos ver también a nivel de la organización: los individuos por voluntad propia están de acuerdo en cooperar y sentirse parte de la organización y, ésta a cambio, otorga una remuneración que es acorde a la contribución de cada uno de los miembros.

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

“Tratemos de plantear el problema ya no a partir de la estructura del “sistema”, sino a partir del actor. El experto, que controla frente a los demás una fuente de incertidumbre crucial para ellos, utilizará, por supuesto, el poder de que dispone para aumentar sus ventajas frente a los otros, incluso a sus expensas; pero sólo podrá hacerlo de una *cierta manera y dentro de ciertos límites*, pues para que pueda seguir disponiendo de su poder¹², tiene que “continuar el juego” (Crozier y Friedberg, 1990: 86)

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

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

¹² Las llamadas *zonas de incertidumbre* fueron analizadas a detalle por los autores para el caso de una organización fabril, donde se presentó el caso de que los técnicos de mantenimiento podían controlar una importante *zona de incertidumbre* si dejaban de reparar las máquinas, teniendo como consecuencia poner un alto a las actividades de la organización y, por ende, en la producción. Así, el control de las llamadas *zonas de incertidumbre* es uno de los juegos normales que se juegan en las organizaciones lo que, a su vez, es una demostración de la existencia de las relaciones de poder y de la forma compleja en que se presenta la interacción en el seno de la organización.

El carácter coercitivo de las instituciones es fundamental para comprender el entramado institucional que presentan las organizaciones: cuando las reglas del juego se acatan de manera estricta la organización se aproximará al buen desempeño y, en cambio, con la violación sistemática a las mismas, se encaminará al desorden y de manera ineluctable repercutirá en la sociedad.

“He ahí el límite de todo análisis organizativo en términos de función: *se basa en una problemática unívoca que es la adaptación*. En efecto, so pena de quedarnos en proposiciones puramente formales y normativas, está obligado a reducir el comportamiento de los individuos a las expectativas de su función, es decir, a considerarlos como encerrados; aunque sea con su consentimiento, en posiciones en las que un conjunto de restricciones preexistentes determina cuál deberá ser su conducta que desde ese momento sólo puede ser *adaptativa y pasiva*. Los individuos son soporte de estructuras y están condicionados por su función. La “desviación” en todas sus formas es anormal, incluso patológica, debido a una mala percepción o a una mala comprensión de la función, es decir, al funcionamiento defectuoso del conjunto: la regla es el condicionamiento” (*ídem*: 93)

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

“El juego es el instrumento que elaboraron los hombres para reglamentar su cooperación; es el instrumento esencial de la acción organizada. El juego concilia la libertad con la restricción. El jugador es libre, pero si quiere ganar, debe adoptar una estrategia racional en función de la naturaleza del juego y respetar las reglas de éste. Definido de esta manera, el juego es un constructo humano. Está ligado a los modelos culturales de una sociedad y a las capacidades de los jugadores, pero sigue siendo contingente como cualquier constructo. La estructura; de hecho, no es más que un conjunto de juegos, la estrategia o las estrategias de cada uno de los participantes no es más que el o los partidos que adopten en el juego, y la naturaleza del juego es la que les da su racionalidad” (*ídem*: 94)

El jugador siempre está sujeto a restricciones; sin embargo, el juego es el gran conciliador de libertad y restricción: los participantes están de acuerdo en ceder parte de su libertad y someterse a ciertas restricciones en aras de conquistar los objetivos individuales y organizacionales. La *acción e interacción* de los participantes en la organización, sin duda, están cargadas de simbolismos que, en cierta forma, marcan las pautas a seguir y que moldean el comportamiento de cada uno de los miembros. Podemos ver también, que la fuerza de las instituciones formales e informales colocadas en una balanza, en muchas ocasiones se inclinan por éstas últimas, pues las reglas no escritas ejercen mayor influencia en no pocas ocasiones en el día a día de las organizaciones.

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

La importancia de distinguir el diálogo que se presenta en los diferentes niveles de la jerarquía organizacional, guarda estrecha relación, con las formas en que se asumen y

se reconocen los niveles de responsabilidad: así, puede existir un cierto grado de secrecía en la comunicación que se presenta en la parte más alta del organigrama, en el grado de complejidad que presentan algunas funciones que, dada su naturaleza, la información debe ser tratada con cierto grado de confidencialidad, entre otras, y, por otro lado, la existencia de los rumores, chismes y conversación de pasillo que pueden ser tan importantes como los primeros, a la hora de tomar decisiones o en el rumbo que adopte la organización en un determinado momento.

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

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

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

Pero estas circunstancias son en sí constructos, repertorios de soluciones entre las cuales los actores pueden escoger y a las que les pueden añadir otras” (*ídem*: 188)

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

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

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

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

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

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

“El *razonamiento sistémico*, efectivamente, estaba ya implícito en la lógica estratégica pero a reserva de distinguir y de asociar a la vez el contenido de estrategia y el continente de juego o de sistema. Asimismo, por otra razón muy distinta, se puede presentar como un razonamiento sistémico no porque se trate de un sistema en el sentido empírico del término, sino porque el tipo de causalidad sobre el cual se basa es de orden sistémico¹³ y no lineal” (*ídem*: 189-192)

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

¹³ Creemos que tanto el razonamiento estratégico como el sistémico tienen que ver con la complejidad del entramado de relaciones al interior de la organización. La utilización de la metáfora del juego aplica también para la concepción e implementación de estrategias y estratagemas. Resulta imposible captar desde un solo ángulo todos los movimientos a que da lugar la interacción cotidiana, de ahí la importancia y la pertinencia de analizar a la organización como sistemas complejos y no como sistemas lineales.

“Ya hemos visto que ambos planteamientos son difíciles de diferenciar. Si no existe un razonamiento sistémico, el análisis estratégico no va más allá de ser sólo una interpretación fenomenológica; si no existe verificación estratégica, el análisis sistémico continúa siendo especulativo, y sin el estímulo del razonamiento estratégico, se vuelve determinista. Estas dos lógicas subyacentes son en cierto sentido opuestas; una es inductiva, basada en un modelo de negociación y de cálculo, y la otra es deductiva y se analiza como una lógica de finalidad y coherencia. Para integrarlas hemos tenido que recurrir a otro concepto, el del juego, que trae consigo otra lógica y se refiere a otro modelo de comportamiento. El concepto de juego tal como lo hemos empleado, es en el fondo, un modelo de integración de los comportamientos humanos que supone una visión dualista no integrada al campo de las relaciones sociales. Estas dos orientaciones contradictorias se mantienen juntas pero no reconciliadas: la de la estrategia egoísta del actor y la de la coherencia finalizada del sistema” (*ídem*: 195-196)

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

“Podemos, asimismo, señalar que todos los campos tienen una estructura: existen las estructuras complejas como por ejemplo, cuando nos referimos a organizaciones cuyas operaciones se extienden a escala mundial y se dividen en casa matriz y sucursales, grandes unidades económicas que a la vez se dividen en subunidades y organizaciones otra de gran tamaño generalmente la Empresa Transnacional; sin embargo, también podemos ver las estructuras simples y se representa por organizaciones más pequeñas que aunque no estén extendidas por todo el mundo, incluso aunque su ámbito de operación se restrinja a lo local, también son poseedoras de una estructura; por tanto,

no existen los campos no estructurados sino que todos poseen una estructura” (ídem: 196)

“Para ser más precisos, nosotros proponemos definir como *sistema de acción concreto* el objeto nuevo cuya existencia debemos postular para poder aprovechar las enseñanzas del análisis organizativo y transponerlo al conjunto de las situaciones sociales el modelo de integración que hemos elaborado dentro del marco formalizado de la organización. Desafortunadamente, la noción de sistema es especialmente ambigua. Acabamos de recordar que para los sociólogos evoca generalmente, a través de las expresiones como sistema social o sistema político, modelos funcionalistas según los cuales el conjunto humano llamado sistema, que es en general un enorme conjunto –ya sea una sociedad completa o un determinado campo de actividades dentro de la misma-, trae consigo funciones interdependientes y mecanismos de tipos homeostáticos para cumplir con él y para mantener el equilibrio. El *sistema de acción concreto*, nuevo objeto que hemos postulado, debe distinguirse tanto del sistema cibernético como del sistema de los funcionalistas. Su constitución y su utilización se apoyan de una manera muy especial, dentro de un mismo planteamiento, en la articulación de los dos modos de razonamiento estratégico y sistémico que destacamos más arriba; constituye además un objeto concreto y no únicamente un constructo filosófico” (ídem: 199)

El juego permite, por así decirlo, un libre intercambio de ideas y estrategias, concebidas e implementadas en la organización: la sujeción a las reglas es lo que hace posible su viabilidad y, por lo demás, queda claro que reconcilia las actitudes oportunistas individuales con las metas coherentes y compartidas de la organización.

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

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

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

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

“Partamos de la idea general según la cual un sistema es un conjunto en el que todas sus partes son interdependientes y que, por tanto, posee un mínimo de estructuración, lo cual lo distingue de lo que es un simple conglomerado y que dispone, al mismo tiempo, de mecanismos que mantienen esta estructuración que de ahora en adelante llamaremos *mecanismos de regulación*. Esta extensa definición podría responder tanto a un sistema humano como a un sistema físico. Pero si tratamos de precisar, inmediatamente se afirma la diferencia. En el sistema humano, las proposiciones generales de interdependencia y de homeostasis sólo son verdaderas dentro de ciertos límites. El sistema humano, en efecto, mantiene una determinada permanencia, pero se transforma y, sobre todo, se transforma adaptándose” (*ídem*: 233)

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

“Tratemos ahora de hacer una distinción más precisa entre un sistema de acción concreto y lo que se llama un sistema social general. Un sistema social se da como una circunstancia de hecho, si no como una circunstancia natural, en la medida en que no se puede probar su existencia mediante la aprehensión de sus mecanismos de regulación. Un sistema de acción concreto, en cambio, es un sistema cuya existencia y cuyo modo de regulación se pueden demostrar empíricamente. Podemos, pues, definir un sistema de acción concreto *como un conjunto humano estructurado, que coordina las acciones de sus participantes mediante mecanismos de juego relativamente estables y que mantiene su estructura, es decir, la estabilidad de sus juegos y las relaciones que existen entre éstos, mediante mecanismos de regulación que a su vez constituyen otros juegos*” (*ídem*: 235-236)

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

Capítulo III. El Desempeño Organizacional: un estudio de caso en el Banco de México

3.1 Las características del actor

3.1.1 La fundación del Banco de México

Durante las primeras dos décadas del siglo XX, era evidente la precariedad financiera¹⁴ del Estado mexicano, como consecuencia de la Revolución Mexicana que echó por tierra muchos de los logros alcanzados en materia económica durante el Porfiriato y la endeble situación económica y social exigían la construcción de instituciones para darle estabilidad al país.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 28, señala la necesidad de contar con un banco central que sea el responsable de la emisión y acuñación de papel moneda. Así, “[...] El Estado tendrá un banco central que será autónomo en el ejercicio de sus funciones y en su administración. Su objetivo prioritario será procurar la estabilidad del poder adquisitivo de la moneda nacional, fortaleciendo con ello la rectoría del desarrollo nacional que corresponde al Estado. Ninguna autoridad podrá ordenar al banco conceder financiamiento¹⁵...” (Constitución Política de los E.U.M., artículo 28). El conjunto de Leyes que se encuentran plasmadas en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos representan un Pacto Social históricamente validado.

¹⁴ El desorden financiero caracterizó a la etapa posrevolucionaria en México. La existencia de múltiples unidades monetarias aunada a la enorme desconfianza hacia los gobiernos en turno así como entre los diferentes bandos revolucionarios comandados por militares de alto rango, generaron un grave déficit de confianza y, por consiguiente, se hacía patente la necesidad de contar con instituciones sólidas que le imprimieran viabilidad a la incipiente democracia.

¹⁵ Con la fundación del Banco de México en 1925, el gobierno de Plutarco Elías Calles buscaba, sobre todo, poner orden en materia económica y financiera y, con esa finalidad, se creó el organismo central, sin embargo, en sus orígenes el Banco de México funcionó como un banco comercial más pues el Estado mexicano carecía de los recursos financieros para que funcionara como banco único de emisión así que, en paralelo, fue emisor de papel moneda y se encargó de la acuñación de moneda metálica a la par que también lo hacían algunas instituciones privadas. Esa función central la desempeñará posteriormente –a medida que fue madurando su saber-hacer y el Estado se consolidó en materia financiera- hasta la década de 1940 y quedó plasmado en la Ley Orgánica del Banco de México de 1941. Asimismo, el hecho de que ninguna autoridad podrá exigir al Banco de México el otorgamiento de financiamiento quedó establecido en la Ley Orgánica de 1936 pero, al considerarlas demasiado rígidas, éstas se hicieron más laxas con las reformas al ordenamiento de 1938 y, se consolidaron, con la Ley Orgánica del Banco de México de 1941 y así continuaron, inclusive en la Ley Orgánica de 1985.

Fue así como “En 1925 el secretario de Hacienda del presidente Plutarco Elías Calles, ingeniero Alberto J. Pani, nombró una comisión integrada por Manuel Gómez Morin, Fernando de la Fuente y Elías de Lima, para que formulara la Ley constitutiva del Banco Único de Emisión (Banco de México) y los estatutos de la institución. En esa pequeña comisión Gómez Morin fue el ponente que planteó las ideas principales con las que se configuraría ese órgano financiero, así como sus estatutos. La Ley fue aprobada por el Congreso en agosto y Gómez Morin fue uno de los otorgantes de la escritura constitutiva del Banco. En 1925 fue el principal organizador de la Primera Convención Nacional Fiscal; en 1926 fue miembro de la comisión redactora de otras leyes: del seguro social, ley general de títulos y operaciones de crédito, del Código de Comercio, etc.; miembro fundador de la Facultad de Economía de la Universidad Nacional Autónoma de México; en 1939 fundador del Partido Acción Nacional, entre otras” (Castillo, 1994: 18-35).

En un contexto de mayor amplitud, vale decir que la turbulencia social que representó la Revolución Mexicana, dio señales de retroceso en diversos aspectos pero también de algunos avances¹⁶. En materia económica el desorden lo representó la existencia de varias monedas a la par del peso mexicano: nuestra economía estaba colapsándose y las revueltas en los ámbitos rural y urbano estaban a la orden del día. Cuando en 1925 decidió crearse el Banco de México, las finanzas del Estado eran precarias y los pocos recursos debían administrarse sabiamente y en el caso del banco central al inicio funcionó como banco comercial. En ese sentido, “Los autores del proyecto de 1925 fueron Manuel Gómez Morin, quien sería director del banco central durante sus primeros tres años de vida; Fernando de la Fuente, abogado sonoreense cercano al

¹⁶ A este respecto es necesario señalar que el proceso de creación de instituciones en el México posrevolucionario se inicia con la promulgación de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917 como el cuerpo de leyes más acabado que normaría la vida nacional –aunque vale destacar en este punto que los únicos tres artículos que aparecían como novedad en comparación con la de 1857 fueron el 3º, el 27 y el 123- y, con dicho basamento legal, se preparaba el terreno para las futuras organizaciones y nuevas instituciones que se crearon en la década de 1920 y subsecuentes, a saber: en 1929 se fundó el Partido Nacional Revolucionario y las diversas organizaciones que representaron a los sectores corporativos, en 1935 el Banco Nacional de Crédito Ejidal, en 1939 el Partido Acción Nacional, la Ley del Seguro Social en 1926 y la creación en 1943 del Instituto Mexicano del Seguro Social, entre otras organizaciones. El proceso de creación de instituciones encarnadas en organizaciones concretas ha sido el resultado de la dinámica social y su consolidación ha requerido de un largo tiempo, en un proceso de estabilización como constructos embebidos socialmente.

presidente Calles y al general Obregón y entonces jefe del departamento de crédito de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), y Elías A. de Lima, un banquero privado originario de Curazao, exdirector del Banco Mexicano de Industria y Comercio y quien llegó a trabajar al país en las postrimerías del Porfiriato” (Ibarra, 1998: 42). En los primeros años de vida de la organización, ésta se integró con los requerimientos mínimos de capital pero poco a poco el Estado mexicano fue ganando terreno y no fue sino hasta el inicio de la década de 1940 cuando el banco obtuvo su independencia financiera.

3.1.2 La implementación de la estrategia

Cuadro 3.1.2.1 La autonomía del Banco de México en su historia

ETAPA DE AUTONOMÍA	PERÍODO	ESTRATEGIA IMPLEMENTADA
Primaria	1925-1940	Encaje legal*
Paralela al Desarrollo Estabilizador	1940-1970	Tipo de cambio fijo**
De Transición***	1970-1993	Oferta monetaria
Plasmada en nuestra Carta Magna	1993 a la fecha	Oferta monetaria y la Tasa de interés de referencia**** (TIR)

Fuente: elaboración propia con base en Turrent (2005)

*En sus inicios, el organismo central tuvo funciones de banco comercial pero con la Ley Orgánica de 1936 entró en operación la figura del encaje legal como instrumento base para el control de la inflación.

**El tipo de cambio fijo hace alusión a una política de régimen cambiario estricto, estrategia que fue posible gracias a que coincidió con el llamado Desarrollo Estabilizador y a la coordinación entre las autoridades monetarias y hacendarias así como a la existencia de finanzas públicas sanas.

***Esta fue una etapa de transición, pero fundamentalmente al periodo 1970-1982 lo hemos denominado como el desorden en las finanzas públicas por el excesivo gasto gubernamental (generando altos niveles inflacionarios) y, aunque en el sexenio 1982-1988 la tasa de inflación promedio fue muy elevada, se dieron los primeros pasos (contenidos en leyes) para frenarla. La oferta monetaria coexistió con el encaje legal.

****La oferta monetaria fue la estrategia fundamental a seguir (utilizada, en una primera etapa, de manera conjunta con el encaje legal). Es a partir de la Ley del Banco de México de 1993 cuando se pone énfasis en el control de los agregados monetarios y el objetivo estratégico del Banco de México queda plasmado en la Constitución Política. En la segunda mitad de la primera década del siglo XXI, la estrategia se centrará en la Tasa de interés de referencia (TIR).

En este punto, cabe aclarar para el cuadro 3.1.2.1 lo siguiente: a) El encaje legal fue una estrategia que se implementó desde 1925 (Año de la fundación del Banco de

México) y estuvo vigente hasta 1983 –que corresponde a la llamada Etapa de Transición-, b) el tipo de cambio fijo fue una estrategia que tuvo su vigencia durante el Desarrollo Estabilizador, y c) La Tasa de Interés de Referencia (TIR) es un instrumento que el Banco de México empezó a utilizar desde enero de 2008.

El cuadro 3.1.2.1 muestra que desde su fundación, el Banco de México siempre contó con estrategias base para lograr su objetivo superior¹⁷. A medida que la autonomía se fue consolidando, las estrategias fueron cambiando con acontecimientos nacionales e internacionales de gran envergadura. Así, tenemos que el *encaje legal* fue la estrategia prevaleciente durante la etapa primaria de la organización, consistiendo en una reserva obligatoria a los pasivos a la vista y a corto plazo de los bancos comerciales en poder del banco central; la segunda estrategia, el tipo de cambio fijo que se corresponde con lo que Turrent (2005) denomina de *autonomía carismática* fue considerado un instrumento base para el logro del objetivo prioritario aunado a la exigencia de una política monetaria prudente. Esta etapa en la autonomía del Banco de México coincidió con el llamado Desarrollo Estabilizador, período en el cual México obtuvo tasas de crecimiento elevadas muy por encima de la tasa de inflación promedio.

Respecto al cuadro 3.1.2.1 debemos hacer algunas aclaraciones: en primer lugar, señalar de manera tajante que la Ley del Banco de México de 1994 es enteramente friedmaniana pero cuando el organismo central hace uso de la tasa de interés de referencia y del tipo de cambio se aparta de las tesis de Friedman en el sentido de que para Friedman la única causa de la inflación es la emisión de dinero, es decir, la emisión de moneda en exceso es la que conduce al problema de la inflación. En la realidad, el instrumento clave que utiliza el Banco de México para el control de la inflación es el tipo de cambio: cuando éste se deprecia, se encarecen nuestras importaciones y nuestras exportaciones se hacen más atractivas –se incrementan- en los mercados del exterior; en el caso de una relativa apreciación del tipo de cambio

¹⁷ El Banco de México desde su fundación tuvo estrategias para el control de la inflación. Tanto a nivel de la organización como en la teoría económica existe el consenso en llamarle “instrumentos de política monetaria” pero en la práctica se trata de estrategias para el control de la inflación, es decir, para el logro del objetivo prioritario o superior de la organización.

sucede lo opuesto: se incentivan las importaciones (puesto que los productos del exterior se abaratan) y se presenta una caída de nuestras exportaciones, con la consiguiente entrada o salida de divisas. Con ello se afecta de manera directa al aparato productivo nacional. Es el tipo de cambio y no la tasa de interés de referencia lo que en realidad se utiliza y se hace efectivo en el día a día.

El Banco de México como organismo público autónomo, se ve afectado por las decisiones que toman tanto sus miembros participantes –decisión interna- como por aquéllas tomadas por agentes externos –decisión externa- en los distintos niveles del Sistema Económico Mexicano, en otros términos, cuando uno de las instituciones del sector financiero toma decisiones importantes se ve afectado el Banco de México por las medidas que como contraparte deberá tomar para ir a tono con las decisiones que tomen otras organizaciones del Sistema.

En un primer momento, el organismo central desde el momento de su fundación, surge como respuesta al grave desorden económico que prevalecía en el país en la época posrevolucionaria. Debido a la precariedad financiera del Estado mexicano, en sus orígenes funcionó como banco comercial y alcanzó cierto grado de incipiente autonomía con la Ley Orgánica de 1936 durante la administración del Presidente Lázaro Cárdenas del Río, cumpliendo, de esa manera con dos funciones de primer orden: como Banco único de emisión¹⁸ y en su calidad de prestamista de última instancia¹⁹. Así, el desarrollo y consolidación de las actividades propias de un Banco

¹⁸ Acerca de la función que tiene el Banco de México como Banco Único de Emisión, vale la pena mencionar el fuerte debate que generó la pugna entre dos instituciones bancarias clave en el Sistema Financiero Mexicano de fines del siglo XIX: entre el Banco de Londres, México y Sudamérica y el Banco Nacional de México. El primero –Institución bancaria de capital británico- señalaba la necesidad de la libre concurrencia en materia de emisión de billetes y, este último, representando al capital bancario nacional, que estaba a favor del monopolio –que por cierto ya ostentaba- en la emisión de billetes de banco. Toda esta discusión fue con mucho anterior a la idea de crear un Banco Central en México, sin embargo, las pugnas continuaron y, al final, el Presidente Porfirio Díaz intervino y pudieron llegar a buen arreglo. La decisiva intervención de José Ives Limantour inclinó la balanza a favor del Banco de Londres y fue así como se pudo instaurar la libre concurrencia en materia de emisión de papel moneda y de acuñación de signos metálicos. Para mayores referencias puede consultarse a Francisco Borja Martínez, *El Banco de México*, Fondo de Cultura Económica y Nacional Financiera, México, 1996. pp. 59-82.

¹⁹ El Banco de México se encuentra en el centro del sistema bancario nacional y las decisiones que toma afectan a los actores participantes, de ahí la importancia de la existencia de reglas claras, transparencia y vigilancia: cuando uno de los miembros del sistema –alguna institución bancaria, por ejemplo- entra en problemas de liquidez o de solvencia, el Banco Central es la

Central moderno se hacen palpables durante este período que, por lo demás, es significativo por ser posterior a la crisis económica de 1929 y porque México entró en una etapa de relativa estabilidad política, económica y social.

Por lo que respecta a la emisión de billetes y acuñación de moneda metálica, el Banco de México en sus primeros años de existencia no contó con el monopolio en dichas funciones y, por ende, compartió tales tareas con organismos privados que en paralelo le disputaban una función esencial de los bancos centrales. No fue sino en los albores de la década de 1940 cuando tuvo bajo su responsabilidad las funciones características de un Banco Central quedando establecido en el Artículo 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Fue así que, “Dentro de esos lineamientos generales de política, el nuevo régimen de monopolio de emisión de billetes se estableció considerando, con especial interés, la conveniencia de centralizar los activos internacionales del país; la necesidad de sustituir un sistema monetario en el que las piezas de metales preciosos representaban la mayor parte del valor de la circulación, con gran inflexibilidad para ajustarse a los requerimientos de la economía, y el propósito de extender a más amplios sectores el acceso al crédito institucional” (Fernández, 1976: 16). Ante un escenario semejante, por fin México daba pasos firmes en el funcionamiento de su Banco Central.

Por otra parte, es de suponerse que al estar integrados dentro de un Sistema y con operaciones y actividades comunes –no iguales- forman un todo complejo que de ninguna manera puede estudiarse de manera aislada. Así, cuando una mala decisión por parte de alguno(s) de los agente(s) genera fuertes tensiones, rupturas y descalabros, con seguridad todo el sistema se verá atrofiado. En otro nivel de análisis, debemos tener en cuenta que el hecho de que son personas las que mueven a las organizaciones, pueden extralimitarse en el ejercicio de sus funciones y de otras actitudes propias de los seres humanos.

organización que en su calidad de lender of last resort intervendrá, consciente de las consecuencias de sus decisiones en el sistema como un todo, para garantizar la correcta administración de la liquidez del sistema financiero y como prestamista de última instancia para evitar que las dificultades financieras de uno de los miembros contagie a todo el sistema, inclusive un suministro de liquidez en situaciones de emergencia.

En este trabajo manejamos dos niveles de análisis con respecto al abordaje del actor y el sistema, a saber: en primer lugar, el Banco de México asume el papel de *actor* y el Sistema Económico Mexicano jugará el papel de *sistema* y, por último, en cuanto a estrategia metodológica, creemos que el miembro participante de la organización Banco de México es el *actor* en tanto que el Banco de México desempeñará el papel de *sistema*. Resulta importante mencionar que la segunda consideración (participante=actor y Banco de México=sistema) sólo se abordará en el apartado metodológico y será para efectos de coleccionar información en el análisis del terreno; por lo tanto, en este apartado sólo nos ocuparemos de la primera consideración, es decir, (Banco de México=actor y Sistema Económico Mexicano=sistema).

El actor Banco de México es un organismo público clave y es el responsable de conducir la política monetaria de la nación. Hasta aquí, se ha presentado la parte histórica del Banco de México e iniciamos en el siguiente apartado la etapa actual de la organización.

3.1.3 La Configuración Estructural

Ya nos hemos referido a la importancia de la estructura y su relación con la idea de sistema. En este apartado transitaremos de una estructura superior –el Sistema Financiero Mexicano- y, posteriormente, la estructura del Banco de México como un organismo situado al centro del Sistema: de sus interrelaciones, funciones principales, retroalimentaciones, novedades, la influencia del ambiente –contexto internacional-, repercusiones en los niveles nacional y local e inclusive, en los ámbitos organizacional y laboral –aunque este último aspecto se abordará de manera más detallada en un apartado ulterior- para una mayor aproximación de la importancia e impacto de la estructura de la organización en el resto de los agentes involucrados.

Para una mayor aproximación al entramado de relaciones que tienen lugar en el Sistema Financiero Mexicano, podemos apreciar el esquema 3.1.3.1 que representa al Sistema Financiero Mexicano. En un primer momento, analizamos la importancia del

Sistema Financiero Mexicano –en definitiva, una estructura superior- en la cual el Banco de México ocupa una posición de centralidad y cuyas relaciones se convierten en un sistema complejo: resulta muy difícil captar la totalidad de los movimientos, de las interacciones entre los diversos elementos, los ritmos, formas y movimientos son impredecibles, hay acciones programadas y otras improvisadas, apegadas a la ley o al margen de ésta, acciones rutinarias o inusuales, decisiones con consecuencias en los ámbitos organizacional, sectorial, local, regional, nacional o internacional, entre otros aspectos.

La importancia de las relaciones entre el Banco de México y los restantes organismos del Sistema Financiero Mexicano reside, principalmente, en su papel como responsable de la política monetaria, bancaria, crediticia y de cambios con el exterior. En su papel de regulador debe actuar como ejecutor y supervisor así como vigilar que las reglas en el Sistema se cumplan, que haya procesos de toma de decisiones con transparencia y vigilancia y monitoreo de las acciones emprendidas por los participantes, es decir, es responsable de la estabilidad del Sistema y actúa también como prestamista de última instancia.

Esquema 3.1.3.1 Estructura del Sistema Financiero Mexicano



Fuente: www.banxico.org

Aspecto central a considerar es la enorme gama de relaciones que se tejen entre los diversos actores que componen el Sistema Financiero Mexicano. El Banco de México, como organismo central regulador de las acciones que emprendan el resto de los participantes cuenta con la Dirección General de Asuntos del Sistema Financiero²⁰ que es la responsable de monitorear las acciones de los organismos que la componen y detectar cualquier posible anomalía que pueda desembocar en un problema con riesgos potenciales para el Sistema: un ejemplo claro lo constituyen los problemas de liquidez en que podrían caer algunas instituciones bancarias y, en ese sentido, la tarea

²⁰ En el Artículo 14 del Reglamento Interior del Banco de México se señala que a la Dirección General de Asuntos del Sistema Financiero –antes conocida como Dirección General de Análisis del Sistema Financiero- estarán adscritas las Direcciones de Asuntos del Sistema Financiero, de Información del Sistema Financiero y de Intermediarios Financieros de Fomento, así como la Gerencia de Autorizaciones y Seguimiento de la Regulación.

del Banco de México es regular a las instituciones bancarias y asegurarse que éstas no caigan en problemas de liquidez.

Un aspecto fundamental es la relación que el Banco de México mantiene con el Gobierno Federal y, en concreto, con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. En coordinación con dicha dependencia tiene la responsabilidad de integrar una Comisión de Cambios²¹ a cuyas directrices se sujetará en todo momento, constituyendo esta función tan sólo una de las más altas responsabilidades en las que el Banco de México deberá coordinarse con el Gobierno Federal.

Responsabilidad crucial es la relativa a la administración y manejo de la reserva internacional²². En esta materia, el Organismo Central también está obligado a coordinarse con el Gobierno Federal sobre el tratamiento y destino de dichas divisas que mantiene bajo su custodia y resguardo. El manejo de dicho volumen de divisas hace necesaria la coordinación del Banco de México con dependencias del Gobierno Federal sobre todo, en lo relativo al uso apropiado de tales recursos para poder compensar ciertos desequilibrios en cuanto a la entrada y salida de divisas del país. Hasta aquí, se han señalado algunos ejemplos del tipo de relaciones –y de la magnitud

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

“Las sesiones de la Comisión serán presididas por el Secretario de Hacienda y Crédito Público, en su ausencia, por el Gobernador y, en ausencia de ambos, por el subsecretario que designe el Titular de la citada Secretaría. Quien presida la sesión tendrá voto de calidad en caso de empate”

“La Comisión podrá reunirse en todo tiempo a solicitud del Secretario de Hacienda y Crédito Público o del Gobernador; sus sesiones deberán celebrarse con la asistencia de por lo menos tres de sus miembros, siempre que tanto dicha Secretaría como el Banco de México se encuentren representados. Las resoluciones de la Comisión se tomarán por mayoría de votos, siendo necesario en todo caso el voto favorable de por lo menos uno de los representantes de la citada Secretaría”

“El Gobernador informará a la Junta de Gobierno sobre dichas resoluciones”

“El secretario de la Junta de Gobierno y su suplente lo serán también de la Comisión de Cambios”.

²² Acerca del manejo de las reservas, el Artículo 18 de la Ley del Banco de México lo expresa en los términos siguientes: “El Banco de México contará con una reserva de activos internacionales, que tendrá por objeto coadyuvar a la estabilidad del poder adquisitivo de la moneda nacional mediante la compensación de desequilibrios entre los ingresos y egresos de divisas del país”.

y diversidad de éstas- que el Banco de México mantiene con los miembros restantes del Sistema Financiero Mexicano y una relación especial es la que siempre ha tenido con los intermediarios financieros²³, de ahí la pertinencia en llamarlo el Banco Central de México.

Siguiendo el mismo hilo explicativo, el Banco de México –en su interior-, también teje una gran gama de relaciones que lo diferencian ya sea de un banco privado –banca múltiple- o de un banco de desarrollo. La estructura del Banco de México es también compleja si tomamos en cuenta que no sólo se ve afectado por acontecimientos de carácter nacional sino –y sobre todo- por los internacionales. Para apreciarlo en sus verdaderas dimensiones, hemos considerado apropiado establecer –a manera de listado- las principales áreas que integran la estructura del Banco de México.

El cuadro 3.1.3.1 muestra las principales áreas que integran la estructura del Banco de México. Así, en la parte más alta de la estructura organizacional se encuentra la Junta de Gobierno²⁴, integrada por 5 miembros: el Gobernador y 4 subgobernadores. De la Junta de Gobierno dependen de manera directa: La Secretaría de la Junta de Gobierno, la Dirección de Auditoría, la Gerencia Técnica y la Contraloría. Es necesario mencionar que se mencionan en el listado las áreas más representativas del Banco y existen otras que se derivan o dependen de las que se encuentran listadas y representadas en el

²³ El Artículo 8º., párrafo IX del Reglamento Interior del Banco de México en lo relativo a los intermediarios financieros expresa: “Para los efectos del presente Reglamento, se entenderá por intermediario financiero: a las instituciones de crédito, la Financiera Rural, instituciones de seguros, instituciones de fianzas, casas de bolsa, sociedades de inversión, sociedades operadoras de sociedades de inversión, sociedades distribuidoras de acciones de sociedades de inversión, administradoras de fondos para el retiro, sociedades de inversión especializadas de fondos para el retiro, arrendadoras financieras, empresas de factoraje financiero, casas de cambio, entidades de ahorro y crédito popular, sociedades financieras de objeto limitado, sociedades financieras de objeto múltiple reguladas, entidades financieras que actúen como fiduciarias en fideicomisos que otorguen crédito, préstamo o financiamiento al público, así como otras personas y fideicomisos que realicen actividades financieras y respecto de las cuales el Banco ejerza facultades de regulación, de requerimientos de información o de sanción en términos de Ley”.

²⁴ La Junta de Gobierno es la instancia superior en la estructura organizacional del Banco de México, a ese respecto el Artículo 38 de la Ley del Banco de México señala: “El ejercicio de las funciones y la administración del Banco de México estarán encomendados, en el ámbito de sus respectivas competencias, a una Junta de Gobierno y a un Gobernador”

“La Junta de Gobierno estará integrada por cinco miembros, designados conforme a lo previsto en el párrafo séptimo del artículo 28 constitucional. De entre éstos, el Ejecutivo Federal nombrará al Gobernador del Banco, quien presidirá a la Junta de Gobierno; los demás miembros se denominarán Subgobernadores”.

organigrama del Instituto Central. Todas las áreas mencionadas mantienen un cierto grado de autonomía relativa en lo tocante a la toma de decisiones y tanto la Ley del Banco de México como el Reglamento Interior²⁵ son muy claros al respecto: en algunos casos se toman decisiones mancomunadas y, en otros, existe la figura del suplente para cierto tipo de decisiones e inclusive, se presentan casos en que para la toma de una decisión si el principal responsable se encuentra ausente, existen dos o tres funcionarios más que pueden tomar la decisión siempre y cuando haya congruencia entre el puesto del funcionario tomador de decisiones y la naturaleza de la decisión.

En la misma línea argumental, algo novedoso en la estructura organizacional del Banco de México fue la creación de la Dirección General de Estabilidad Financiera²⁶ que surgió a raíz de la crisis financiera internacional –mejor conocida como la crisis hipotecaria de 2008 y 2009- para hacer frente a los graves desequilibrios y a la enorme volatilidad que presentan los mercados financieros globales tan interconectados a los mercados financieros nacionales y su tarea principal es detectar cualquier anomalía que se pueda presentar en los mercados financieros del país e implementar las medidas preventivas a su debido tiempo. Asimismo, la nueva Dirección General de Estabilidad Financiera es la encargada de dar seguimiento a los Acuerdos de Basilea III²⁷ que

²⁵ En cuanto a la toma de decisiones en las diversas áreas funcionales del Banco de México, éstas se presentan de manera jerarquizada y escalonada, previendo acontecimientos que están fuera de control de la Institución y de sus funcionarios y empleados en general. Así, en cuanto a la forma en que se estructura la toma de decisiones, el Artículo 54 del Reglamento Interior, expresa lo siguiente: “Sin perjuicio de lo señalado en el artículo 45 de la Ley, durante las ausencias del Gobernador, Directores Generales, Directores, Contralor, Gerentes y Cajero Principal, éstos podrán ser substituidos por el funcionario de la jerarquía inmediata inferior a la del ausente, que desempeñe funciones relacionadas con el asunto de que se trate. El funcionario que ejercite la facultad aquí señalada deberá indicar que actúa en los términos de este artículo”

“Tratándose de las adjudicaciones de contratos que, de acuerdo con las disposiciones aplicables, deban ser suscritas por el titular de la Dirección de Recursos Materiales, en su ausencia aquéllas serán firmadas por el Director General de Administración. En ausencia de ambos, las adjudicaciones señaladas deberán ser firmadas por dos funcionarios que actúen en forma mancomunada y que ocupen puestos de Gerente, adscritos a la propia Dirección de Recursos Materiales”.

²⁶ La información sobre la creación de la Dirección General de Estabilidad Financiera nos fue proporcionada por un grupo de expertos del Banco de México, en ocasión de una reunión de trabajo que sostuvimos con motivo de la presente investigación el lunes 18 de febrero de 2013 en las Oficinas de la Gerencia de Desarrollo de Capital Humano del propio Banco.

²⁷ El Basel Agreement de 1975, dio por resultado el llamado Comité de Basilea –que tomaron el nombre de la ciudad suiza donde se desarrollaron- y que reunió a los Bancos Centrales más importantes del mundo, constituyeron arreglos tendentes a establecer estrictas normas sobre las organizaciones de los sistemas bancarios nacionales que respectivamente, debían regular. Así, “Los principales bancos del mundo siguen las reglas de supervisión bancaria de la Comisión de Basilea –un brazo del Bank for

agrupa a los principales Bancos Centrales del mundo en su carácter de reguladores, es decir, con facultades para establecer normas así como en los requerimientos mínimos de capital con que debe contar cada institución bancaria.

Una de los objetivos que se propone el Banco de Pagos Internacionales –o BIS, por sus siglas en inglés- es que los Bancos Centrales establezcan las normas para regular, supervisar, monitorear y evaluar el desempeño de las organizaciones –bancos privados- que componen a los sistemas bancarios de sus respectivos países. En un ejemplo por demás ilustrativo –y hasta exagerado en cierto grado- es que los bancos mexicanos –exponentes de la banca múltiple- han superado ya los requerimientos establecidos por Basilea III (aunque no contamos con la evidencia empírica que así lo demuestre); en cambio, los que sí han superado con creces los requerimientos establecidos por dicho Comité son los bancos comerciales canadienses²⁸ cuyas normas resultan ser de las más conservadoras del mundo en el otorgamiento de los créditos al público y de las más estrictas en materia regulatoria. En este contexto, transcurren en el día a día las diversas acciones que emprende el Banco de México en su carácter de Organismo clave del Sistema Financiero Mexicano.

International Settlements (BIS), con sede en Suiza, que atrae a los reguladores de 27 naciones a establecer normas para los prestamistas. El comité emitió sus primeros lineamientos internacionalmente aceptados en 1988”

“Esas reglas, conocidas como *Basilea I*, se enfocaron en el riesgo de crédito, es decir, en la posibilidad que tienen los prestatarios de pagar sus créditos bancarios. El comité requirió a los bancos mantener que de su capital total, al menos la mitad permanezca como capital de primer nivel y que mínimo 8% de sus activos estén ponderados por riesgo”

“Desde 1998, el BIS ha ajustado aún más las reglas globales. En 2004, Basilea II acordó crear mayores pautas en cómo abordar y cuantificar los riesgos de los activos de un banco (permitiéndoles usar modelos internos, por ejemplo)”

“En 2010, los reguladores reescribieron las reglas de nuevo para abordar las deficiencias que surgieron durante la crisis financiera. Para 2019, cuando las últimas reglas –conocidas como Basilea III- sean completamente implementadas, los bancos deben mantener 7% de sus activos como reservas principales o en fondos propios de capital de primer nivel, comenzando en 2015, cuando el capital de primer nivel sea mínimo 6%”. Para mayores referencias puede consultarse a Alexander, Doug y Sean B. Pasternak. “10 Bancos poderosos: El Dominio Canadiense”, en *Inversionista* Núm. 298, Julio. Iasa Comunicación, México, 2012. pp. 76-80.

²⁸ *Ibid.*

Cuadro 3.1.3.1 Principales áreas que componen la estructura del Banco de México

JGOB	Junta de Gobierno
A07	Secretaría de la Junta de Gobierno
A08	Dirección de Auditoría
A01	Gobernador
	Subgobernadores
A10	Gerencia Técnica
A20	Contraloría
B10	Dirección General de Operaciones de Banca Central
B15	Dirección General de Estrategia, Riesgos y Sistemas de Pagos
B20	Dirección General de Investigación Económica
B30	Dirección General de Asuntos del Sistema Financiero
B35	Dirección General de Estabilidad Financiera
B40	Dirección General de Administración
B50	Dirección General de Tecnologías de la Información
B70	Dirección General Jurídica
B95	Dirección General de Relaciones Institucionales
M01	Dirección General de Emisión

Fuente: www.banxico.org

El cuadro 3.1.3.1 nos indica la forma de la estructura organizacional en sus principales áreas funcionales. Teniendo la forma de estructura burocrática jerarquizada, en la parte más alta aparece la Junta de Gobierno, integrada por el Gobernador y cuatro Subgobernadores. De ésta dependen, la Secretaría de la Junta de Gobierno, la Dirección de Auditoría, la Gerencia Técnica y la Contraloría. Siguiendo en forma descendente, tenemos después a las Direcciones Generales y de éstas dependen las Direcciones, Gerencias, Subgerencias, especialistas, analistas y trabajadores operativos; en ese orden. A decir de la forma en que se estructuran las diversas áreas

funcionales en el Banco de México, se puede decir que “De acuerdo a Weber, la burocracia es una de las estructuras sociales más difíciles de destruir, una vez que ésta está plenamente establecida, y “la idea de eliminar esas organizaciones llega a ser más y más utópica” (Weber, 1946: 229). En contraste, las predicciones de la caída de la burocracia refleja su incapacidad para hacer frente a patologías burocráticas, determinismo tecnológico, humanismo organizacional, o democratización (Gazell y Pugh, 1990). [...] Por otra parte, muchos de estos pronósticos aparecen como derivados de la idea de que la toma de decisiones en las burocracias está centralizada, no descentralizada. Consecuentemente, las burocracias fallarían como operando en contextos que generan presiones para la toma de decisión descentralizada” (Walton, 2005: 574)

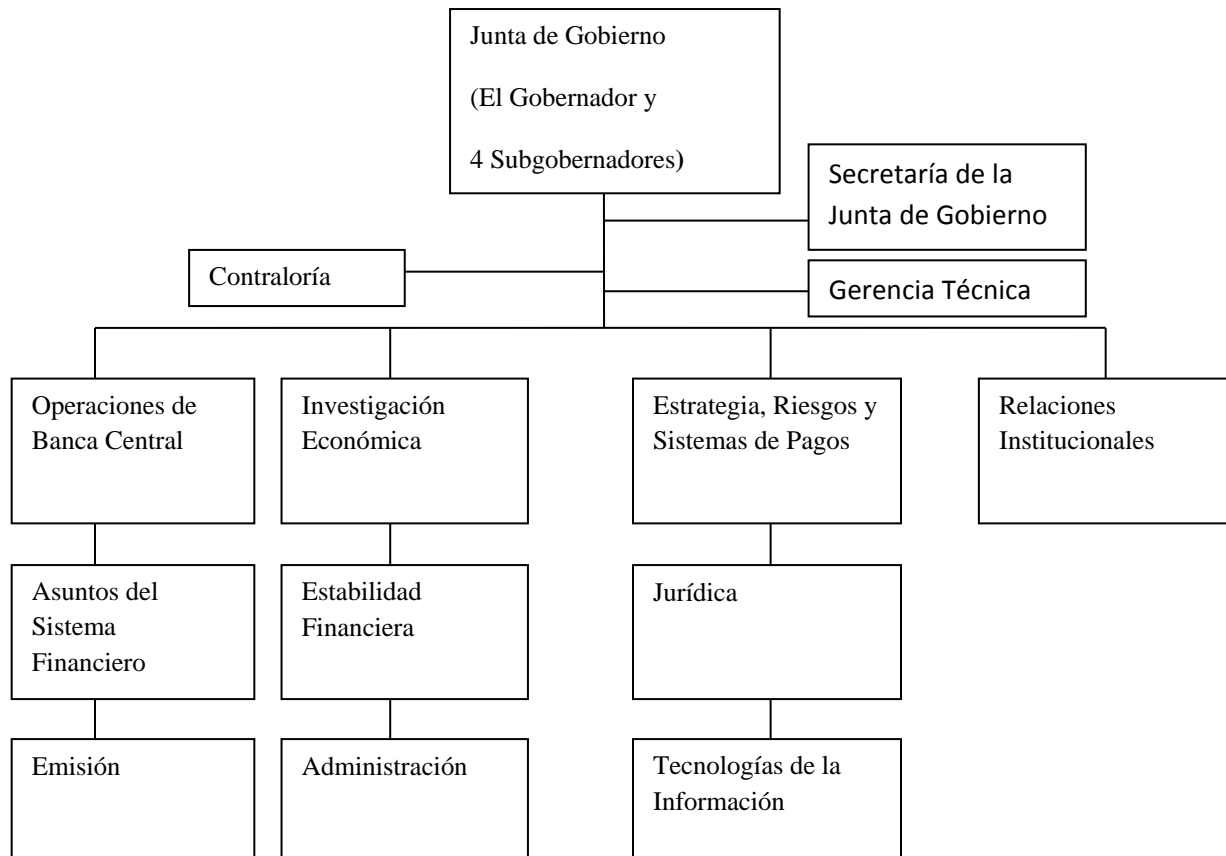
Siguiendo la idea precedente, lo primero que nos viene a la mente cuando estudiamos una organización altamente jerarquizada como el Banco de México es que existe una centralización en la toma de decisiones, es decir, que la parte más alta de la estructura organizacional toma la mayoría de las decisiones y, desde luego, las más importantes. Sin embargo, la realidad nos dice que no es así: existe una delegación de responsabilidades²⁹ claramente especificada en el Reglamento Interior y, puede decirse, que también se da un proceso de toma de decisiones en cadena o una integración de las mismas: de acuerdo al puesto que ocupa el tomador de decisiones será el nivel de responsabilidad y, en caso de ausencia, habrá dos o tres personas que, en su caso, podrán tomar la decisión con la consiguiente firma de documentos, perfectamente identificados, detallar minuciosamente el asunto de que se trate y notificar destino y procedencia del trámite realizado así como mencionar por escrito el artículo del Reglamento Interior que lo faculta para tomar dicha decisión.

²⁹ En lo tocante a la forma en que se delegan responsabilidades, el artículo 11 del Reglamento Interior señala: “Los Directores Generales, Directores y el Contralor, podrán delegar facultades en empleados que ocupen puestos inferiores al de Subgerente, previo acuerdo con el Gobernador”

“Las resoluciones por las que se delegan facultades se publicarán en el Diario Oficial de la Federación”

Teniendo en consideración estos aspectos, la estructura del Banco de México se puede presentar en un esquema (organigrama) de la organización donde aparecen las principales áreas del Organismo Central. Así, se postula que la existencia de comunicación altamente formalizada, la descentralización relativa en la toma de decisiones y su encadenamiento son el reflejo de la persistencia de la burocracia como forma de organización.

Esquema 3.1.3.2 Organigrama del Banco de México



Fuente: elaboración propia con base en www.banxico.org.mx

El esquema 3.1.3.2 muestra el organigrama del Banco de México, se presentan aquí las áreas funcionales más importantes de la organización. Debemos, en primer lugar, mencionar las novedades estructurales representadas por la Dirección General de Estrategia, Riesgos y Sistemas de Pagos; la anterior Dirección General de Análisis del Sistema Financiero fue sustituida por la Dirección General de Asuntos del Sistema

Financiero y, en segundo lugar, destacar la importancia de la recién creada Dirección General de Estabilidad Financiera que, de acuerdo a lo expresado por los expertos del propio Banco, es el área encargada de dar seguimiento a lo establecido por Basilea III, en cuanto a la regulación y supervisión del sistema bancario nacional y, por último, es necesario señalar que en el organigrama sólo se ven reflejadas la Junta de Gobierno y la Contraloría –a su cargo- sin embargo, no aparece la Secretaría de la Junta de Gobierno ni la Gerencia Técnica –también bajo su responsabilidad- y, en ese mismo orden, se ven reflejadas las Direcciones Generales que agrupan, en conjunto, a las Direcciones, Gerencias, Subgerencias, especialistas, analistas y trabajadores en general.

3.1.4 El Poder y la toma de decisiones

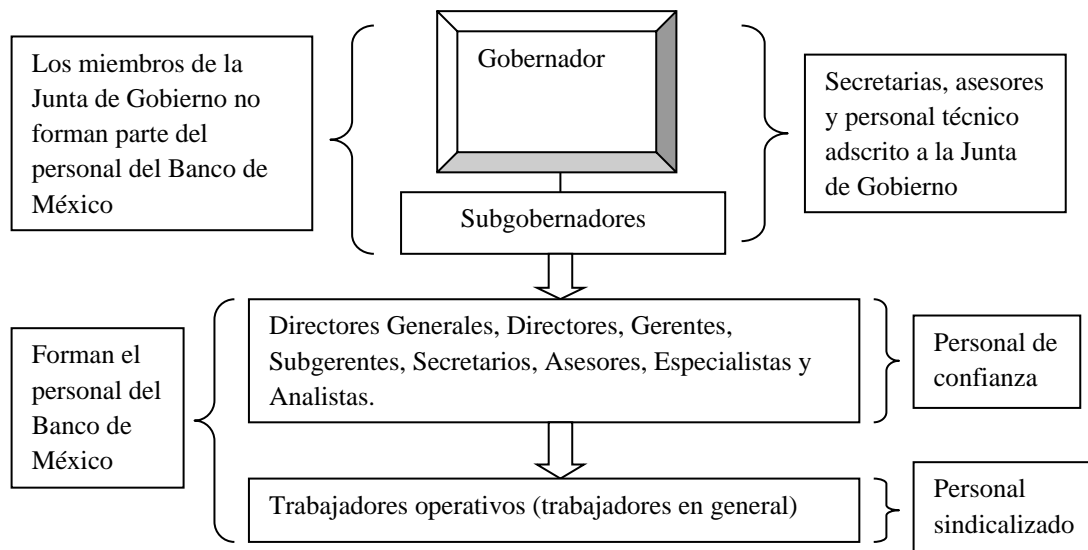
La idea de poder y la forma en que se ejerce, configura un entramado de relaciones que convergen en la manera en que se toman las decisiones en la organización. Aquí se presenta un punto de encuentro entre la estrategia, la estructura y el desempeño en la organización. La forma en que se interceptan toma, muy a menudo, formas particulares de despliegue de acciones, discursos, rumores, planes, objetivos, normas, creencias y comportamientos que se ven permeados por la cultura, el saber hacer y la rutina preexistentes. Así, en el Banco de México, como organismo público autónoma y una estructura altamente jerarquizada, sin dudas, las decisiones más importantes se toman en la parte de línea media y superior, es decir, la mayor responsabilidad en la toma de decisiones se toman a partir de los Gerentes que, en ocasiones, delegan responsabilidad en los Subgerentes y, arriba de aquéllos, los Directores deben tomar una serie de decisiones que los Directores Generales han delegado en ellos.

Puede decirse que en el Banco de México existe una cierta autonomía relativa por parte de los funcionarios en cuanto a la toma de decisiones: existe un saber-hacer que se ha ido consolidando a través del tiempo, sin embargo, para la opinión pública no hay buena reputación ni buen prestigio por la forma en que se han tomado algunas decisiones. Hay en la organización personal con buenas capacidades técnicas pero también creemos que la gran mayoría no poseen buenas capacidades. Tanto la Ley

como el Reglamento Interior desempeñan funciones primordiales en el ejercicio del poder, pues todo se encuentra estipulado en ellas y cada una de las decisiones que se toman, deben necesariamente ponerse por escrito y con el respaldo suficiente³⁰ así como tener la confianza y la garantía de que hay, por lo menos, dos o tres personas más que pueden asumir la responsabilidad en caso de ausencia del principal tomador de la decisión de que se trate.

De acuerdo al Artículo 59 de la Ley del Banco de México, al organismo central lo podemos ver de la siguiente manera:

Esquema 3.1.4.1 El ejercicio del poder y la toma de decisiones en el Banco de México



Fuente: elaboración propia con base en Art. 59 de la Ley del Banco de México

³⁰ La formalización –poner por escrito lo relacionado a las decisiones- en el Banco de México queda claramente estipulada en su Reglamento Interior que en el Artículo 10 señala: “Los actos realizados en ejercicio de las atribuciones que confiere este Reglamento, deberán contener firma autógrafa o firma electrónica, así como el nombre y puesto del suscriptor”

“La firma electrónica a que se refiere el párrafo anterior se utilizará cuando los actos se realicen a través de medios electrónicos, ópticos o de cualquier otra tecnología”

“Para efectos de este Reglamento se entenderá como firma electrónica la información agregada o adjuntada a un mensaje de datos que esté asociada en forma lógica al propio mensaje, la cual se utilizará para identificar al autor de la firma e indicar que éste aprueba los datos contenidos en el mensaje y a su vez para asegurar que el mensaje no fue alterado y conservó su carácter confidencial”

El esquema 3.1.4.1 presenta la forma en que fluyen los principales mecanismos para la toma de decisiones -a partir de lo que a la letra señala el Artículo 59³¹ de la Ley- a los que podemos llamar *flujos decisionales* que guardan correspondencia con los grados de autoridad existentes en cada nivel jerárquico de la organización. En el Banco de México, el conjunto de decisiones que se toman en el día a día se encuentran relativamente distribuidas, concentrándose la mayoría de éstas en la línea de mando medio, es decir, desde los Subgerentes hasta los Directores Generales puede afirmarse que se toman la gran mayoría de las decisiones más importantes en el Banco, en tanto que las decisiones estratégicas se toman en la Junta de Gobierno pero alimentadas con información estratégica y altamente tecnificada procedente de los mandos medios y, vale decir, en el caso de las decisiones que se toman en la línea de mando medio no pocas veces se alimentan del expertise de los Especialistas y Analistas, principalmente.

Analizar el ejercicio del poder implica voltear a ver la forma en que se toman las decisiones en la organización. Este proceso decisorio conlleva, sin dudas, tomar en cuenta diversos aspectos o dimensiones: en primer lugar, la existencia de jerarquías tiene que ver con el interior de la organización. A medida que se desplaza el análisis por los diferentes niveles de la estructura organizacional, nos percatamos de la existencia de menores o mayores grados de intensidad en los *flujos decisionales*, es decir, al nivel de los trabajadores operativos (servicios de limpieza, guardias de seguridad, mensajeros, entre otros) sus decisiones afectan muy poco la marcha de la organización, sin embargo, la actividad que ellos desempeñan también es muy

³¹ Es un aspecto clave distinguir las modalidades que presenta el Banco de México en cuanto a la categorización tanto de sus funcionarios como de sus empleados en general y reconocer que como forma de organización burocrática, las jerarquías y rigideces se hacen presente en el día a día y, desde luego, afecta la forma en que se presenta la toma de decisiones. Así, el Artículo 59 de la Ley a la letra señala: “Son trabajadores de confianza del Banco de México:

- I. El personal que ocupe puestos de subgerente o superior, los trabajadores de rango equivalente al de los anteriores y los empleados adscritos de manera personal y directa a la Junta de Gobierno y a los miembros de ésta; los asesores y personal secretarial de los funcionarios antes mencionados; los jefes de división y de oficina; el personal de seguridad; los pilotos, copilotos e ingenieros de vuelo; el personal técnico adscrito a las áreas de cambios, metales, inversiones, valores e informática; los operadores y contraseñadores de telecomunicaciones por las que se transmitan escritos, así como el personal técnico que maneje información confidencial, y
- II. Los señalados en la Ley Reglamentaria de la fracción XIII BIS del apartado B del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que no estén comprendidos en la fracción anterior. El Gobernador y los Subgobernadores del Banco no formarán parte del personal de la Institución”

importante. Posteriormente, llegamos a línea de mando medio que, a decir por la Reglamentación vigente, son los que toman el mayor número de decisiones de importancia en el Banco. Así, llegamos a la parte más alta de la estructura organizacional representada por la Junta de Gobierno y existe la tendencia a creer que, *a fortiori*, aquí se toman las decisiones más importantes y, en definitiva así es; sin embargo, aquéllas están altamente alimentadas con el saber-hacer del personal de la línea de mandos medios e inclusive de personal operativo muy valioso como los Especialistas y Analistas³² con un cierto expertise en el desempeño de sus funciones.

Otro nivel de análisis lo constituyen las formas que asumen la realización del trabajo y la supervisión, vigilancia, evaluación y retroalimentación de los trabajadores. Uno de los rasgos más importantes de la gestión del trabajo en el Banco de México es la presencia de un fuerte Gerencialismo al nivel de toda la organización cuyas incipientes medidas se presentaron en la década de 1990 y con mayor fuerza en la primera década del siglo XXI e implica una forma distinta de ver al trabajo: regulación y supervisión, evaluación y retroalimentación. Se hará un análisis más detallado de estos aspectos en el apartado correspondiente a Desempeño.

Una dimensión a considerar en este apartado, corresponde sin duda a la relación del Banco de México con las demás organizaciones del Sistema Financiero Mexicano, con los Organismos Financieros Internacionales, con el Poder Legislativo y con las entidades de la Administración Pública Federal, con los gobiernos estatales y demás organismo relacionados. Así, “La elección de qué cuerpo de leyes o procedimiento administrativo es usado para delegar autoridad nacional al banco central afecta la permanencia de esa delegación. Una instrucción o decreto del gobierno puede ser fácilmente cambiada; una provisión constitucional no. La autoridad del banco central es

³² Es un hecho bastante conocido el que “Los Especialistas y Analistas poseen un expertise consolidado y, *de facto o de jure*, lo ponen a prueba en las reuniones técnicas y en la preparación de las Minutas del Banco que se han constituido en valiosos documentos que, aunque en el momento de su elaboración son simples borradores, se convierten posteriormente en la materia prima fundamental para la elaboración de los reportes e Informes que periódicamente publica el Banco de México”. Este argumento es muy a menudo utilizado en el Banco de México para describir a sus funcionarios y al personal en general, sin embargo, la opinión del público y el imaginario social mexicano difiere en alto grado.

más fácilmente defendida contra la influencia impropia si ésta es proveída en una ley cuyas enmiendas requieren una super mayoría –por ejemplo, la Constitución o algunos tratados internacionales pueden requerir dos tercios de mayoría o incluso unanimidad. La relativamente alta barrera para proponer cambios a tales cuerpos de leyes debilitan las amenazas de retiro de la autoridad o modificación del objetivo. Lo mismo ocurre para las amenazas de cambiar la especificación de objetivos” [(www.bis.org/publ/othp04.htm). p. 61].

El cuerpo de leyes en que se asienta la existencia y autonomía del Banco de México, constituyen avances en materia institucional que han ido consolidado al Estado nación. Al quedar plasmada la existencia del Banco en el artículo 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, se hacía patente la necesidad de que el Estado mexicano contara con un organismo de esta naturaleza: como Banco Único de Emisión, como prestamista de última instancia y como agente financiero del gobierno y representante de éste ante los organismos financieros internacionales.

Un apartado que no podemos dejar de mencionar es el relativo a la forma en que convergen los diferentes poderes al interior del Sistema Financiero y que se ven permeados por la influencia del poder político, así como de la confluencia de los mismos al interior del Banco de México. En esos términos, “La decisión para extender un estrecho, intermedio o amplio rango de poderes al banco central debe equilibrar un número de factores, incluyendo la compatibilidad de las funciones asociadas y el deseo del gobierno por controlar o retener la toma de decisiones. La decisión estará, pues, estrechamente relacionada a las medidas que requiera el banco central para dar cuenta por sus acciones” (*ídem*: 65). Una cualidad distintiva del Banco de México –respecto a otros organismos autónomos- es la capacidad que tiene para generar sus propios ingresos, denominados bajo el nombre de señoreaje, lo que quiere decir, la diferencia entre el costo de fabricación de la moneda y el poder adquisitivo de la misma. Es una ventaja indiscutible poseer la exclusividad en la acuñación de moneda metálica y en la emisión de papel moneda o dinero fiduciario.

Por último, consideramos que el estatus legal y el tipo de propiedad son fundamentales para entender al Banco de México. En su etapa fundacional se creó como una sociedad anónima y ese tipo de propiedad prevaleció hasta septiembre de 1982 cuando pasó a denominarse Organismo Público Descentralizado que representó un paso decisivo en la configuración del actual Banco de México. En ese sentido, “La sociedad anónima Banco de México, cuyos orígenes se encuentran en el artículo 28 constitucional, había sido reglamentada en cuatro ocasiones: en 1925, cuando se expidió la ley que creó el banco; en 1932, cuando se expide una ley reformativa a la de 1925; en 1936 cuando se somete a una completa revisión el estatuto legal del banco y se expide una Ley Orgánica del Banco de México, S.A., y, finalmente, en 1941 se expide la ley orgánica que era la vigente en el momento de la nacionalización de la banca” (Tello, 1984: 158-159)

Los cambios que en esta materia propusieron las autoridades del Banco de México en septiembre de 1982, constituyeron pasos importantes para iniciar el proceso de recuperación económica que con un banco central en manos privadas³³ habría sido una tarea difícil de cumplir. Cabe mencionar que fueron ideas interesantes y acciones importantes las que se llevaron a cabo de septiembre a diciembre de 1982 que el gobierno entrante de Miguel de la Madrid –con Miguel Mancera Aguayo en la Dirección General del Banco de México- simplemente quitó, implementando un cambio de rumbo. Para ese efecto, “Como se señala en la exposición de motivos de la iniciativa de ley, las ventajas para transformar en organismo público descentralizado al Banco de México eran, entre otras, las siguientes:

- a) se reafirma el principio de que es un servicio público que el Estado por conveniencia maneja en forma descentralizada;

³³ Acerca de esto, es necesario señalar que de haberse mantenido el estatus legal del Banco de México como Sociedad Anónima, los banqueros privados habrían prolongado más su papel como jueces y parte en la toma de decisiones no sólo al interior de sus propios bancos sino de la autoridad monetaria –el Banco Central- pues tenían asiento en su Consejo de Administración. Un paso decisivo fue conferirle al Banco de México su estatus legal de Organismo Público Descentralizado y se convierte en entidad de derecho público y con margen de maniobra para implementar las medidas que en ese momento requería el país.

- b) como servicio público, las normas de política crediticia quedan en manos y responsabilidad sólo del gobierno, el cual a través de dicho organismo decidirá y ejecutará las acciones necesarias;
- c) dadas las funciones que corresponden al Banco, se suprime la organización y régimen de sociedad anónima mercantil y se le sujeta, como lo es, al régimen administrativo de entidad de derecho público;
- d) permitirá que se distribuyan las competencias entre la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Banco de México, sin el obstáculo de considerar el segundo como sociedad mercantil, sino como organismo de derecho público que realiza las funciones propias de banca central” (*ídem*: 160)

Las funciones propias de un banco central fueron retomadas por el Banco de México a partir de las acciones decisivas e históricas de septiembre de 1982. A decir del experto –quien nos concedió una entrevista el jueves 7 de marzo de 2013- y que además desempeñó el puesto de Director General del Banco de México en esa etapa tan turbulenta en la historia de México: “Las reuniones con el Presidente López Portillo eran muy frecuentes, casi todos los días nos reuníamos para discutir los graves problemas económicos y financieros por los que atravesaba la nación. Uno de los problemas que requerían solución urgente era la enorme especulación en contra del peso que mermaba con rapidez inaudita las reservas del país” (Jueves 7 de Marzo de 2013, 10:30 am). En un escenario como el descrito, creemos que las medidas adoptadas por el gobierno del Presidente López Portillo y la autoridad monetaria en funciones –la nacionalización bancaria y el control generalizado de cambios- fueron las más apropiadas y convenientes para el país.

En la actualidad, el Banco de México posee un estatus legal muy parecido al que le fue conferido en septiembre de 1982, con la diferencia de que ahora es un organismo público autónomo³⁴ tanto en el ejercicio de sus funciones como en su administración al

³⁴ El estatus legal vigente del Banco de México queda señalado claramente en el artículo 1º. de la Ley del Instituto Central: “El banco central será persona de derecho público con carácter autónomo y se denominará Banco de México. En el ejercicio de sus

que no obstante le arrebataron atribuciones importantes como por ejemplo, el encaje legal. La autonomía institucional le fue conferida en la nueva Ley del Banco de México del 1 de abril de 1994. A manera de corolario, la autonomía del Banco de México es relativa, pues depende en muchos aspectos de la necesaria intervención de las autoridades gubernamentales, una prueba fehaciente de la relativa autonomía está representada por la Comisión de Cambios en la cual debe coordinarse con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para delinear la política cambiaria; otro ejemplo bastante recurrente es el referente a la relación que mantiene con los organismos financieros internacionales: de ¿Cooperación o subordinación? Simplemente debe quedar para la reflexión.

3.2 Las características del Sistema

Como características del *Sistema Económico Mexicano* –que creemos se aproxima a la comprensión del contexto- se proponen las siguientes:

3.2.1 Economía dependiente de los Estados Unidos

La dependencia de la economía mexicana con respecto a la de Estados Unidos, se presenta por dos razones fundamentales: a) por la cercanía geográfica de México con la nación del norte y b) por la existencia de diversos acuerdos bilaterales o trilaterales, como el Tratado de Libre Comercio de América del Norte –NAFTA, por sus siglas en inglés- de carácter comercial, económico y financiero; pero también de orden legal, tecnológico, de seguridad, entre otros y, por último, porque en aquella nación tienen su sede los más importantes organismos multilaterales y por ser el país más industrializado del mundo. Así, “México se inserta en los flujos del comercio y las finanzas globales” y la organización no queda al margen de estos cambios, aunado a la “dependencia histórica que tiene en diversos rubros con respecto a los Estados Unidos” (Castaingts, 2000)

funciones y en su administración se regirá por las disposiciones de esta Ley, reglamentaria de los párrafos sexto y séptimo del artículo 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos”

3.2.2 Economía mixta

La participación del Estado en la economía se intensificó sobre todo a partir de la etapa posrevolucionaria y se manifestó a través de subsidios a diversos sectores y también como Estado propietario. Así, “Durante los años veinte y treinta el gobierno creó varias instituciones financieras para promover el crecimiento de los sectores agrícola e industrial. El control de la producción de energéticos se convirtió pronto en otra meta estatal. El gobierno tomó el control de la explotación de los recursos petroleros, de donde surgió en 1938 la poderosa compañía Petróleos Mexicanos (PEMEX), de propiedad estatal. En 1937 se creó la Comisión Federal de Electricidad (CFE), también de propiedad estatal, la que en 1974 se convirtió en el único productor de electricidad” (Lustig, 1994: 133).

“Se ocupa del comportamiento, la organización, la estructura y las funciones del sector público de la economía en su sentido más amplio...Comprende también las teorías del gasto y del ingreso, pero también incorpora la economía del bienestar y la elección pública así como el estudio de la participación del Estado en la economía (Ayala, 2000)

Por otra parte y a manera de complemento, “La teoría regulacionista es quizá la más abarcadora de las nuevas concepciones acerca de la reestructuración productiva: el proceso de producción sólo es un momento del régimen de acumulación, y éste se relaciona con un modo de regulación. Esta teoría reformuló dos conceptos claves como los de taylorismo y fordismo. Estas categorías encontraban hasta entonces su contenido en el nivel del proceso de producción, en la tradición de la sociología del trabajo; pero los regulacionistas las concibieron como un régimen de acumulación con los respectivos modos de regulación, y en esta medida añadieron consideraciones más amplias del sistema de relaciones industriales y de los pactos entre Estado, sindicatos y empresarios” (De la Garza y Campillo, 1998: 4) En otras palabras, atañe a la economía pública estudiar las relaciones que se tejen al interior del propio sistema económico pero también la forma en que se concreta el régimen de acumulación e *in extenso* la forma en que recibe impulso el modo de producción a través del modo de regulación: la flexibilidad en sus diversas connotaciones (asociada a los avances tecnológicos) parece ser la fuente de extracción de plusvalía y la manera en que se expolia a los

trabajadores del fruto de su trabajo lo que constituye el modo de regulación del sistema económico capitalista.

“El concepto central en esta teoría es el de regulación, que de manera general es entendida como la forma en que una relación social se reproduce a pesar de su carácter contradictorio. Del concepto de regulación en general se pasa al modo de regulación, que comprende a las formas institucionales que aseguran la reproducción de las relaciones sociales y, en particular, la adaptación entre producción y demanda. Precisamente, esta relación entre producción y consumo es llamada en esta teoría régimen de acumulación, y es el que permite a su vez una evolución coherente de la acumulación del capital...Pero la conceptualización se enriquece en la línea de las instituciones reguladoras. El régimen de acumulación comprende, por un lado, una relación mercantil con su norma de consumo, y una relación salarial (o conjunto de condiciones jurídicas e institucionales que regulan el uso de trabajo asalariado y la reproducción de los trabajadores), y por otro lado, en el interior del proceso de trabajo la relación salarial implica una disciplina vinculada a una organización y a ciertas jerarquías, calificaciones y movilidad; supone una relación de explotación, pero normada, por ejemplo, por la contratación; la reproducción de la fuerza de trabajo con su norma de consumo, y una gestión estatal de la mano de obra” (De la Garza y Carrillo, 1997: 29-30).

Comprender la forma en que se relacionan, en primer lugar, el modo de producción capitalista y el régimen de acumulación (relación entre producción y consumo) permiten, en segundo lugar, visualizar la forma en que intervienen el conjunto de los modos de regulación, que, a nuestro entender, son los que finalmente le dan viabilidad al sistema y que en el caso específico en esta nueva fase del capitalismo, la flexibilidad laboral generadora de precariedad múltiple se convierte en el modo de regulación por excelencia.

3.2.3 La distribución del ingreso

Una de las características más importantes de la economía mexicana es la desigual distribución del ingreso. Así, con el reparto agrario emprendido por el Presidente Lázaro

Cárdenas del Río (1934-1940) el país experimentó una mejora en cuanto a la distribución del ingreso; coadyuvó de manera decidida en ese sentido, la creación de un organismo clave como el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y la etapa conocida como el Desarrollo Estabilizador (1940-1970), periodo en el cual las altas tasas de crecimiento económico se vieron acompañadas de una relativa distribución del ingreso, gracias a las disciplinas en materia monetaria y fiscal de los gobiernos en turno.

El verdadero punto de inflexión, por lo que toca a la distribución del ingreso en México – en esta perspectiva-, lo constituye el cambio en la política económica que se experimentó en la década de los ochenta. Así, “los niveles de desigualdad *dentro* de las regiones norteñas del país son notoriamente menores que los que se registran en las regiones centrales y/o meridionales” (Hernández Laos y Velázquez, 2003)

3.2.4 La doble moneda

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

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

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

3.2.5 La heterogeneidad estructural

Se desprende del hecho de que en la economía nacional actúan como dos fuerzas equidistantes³⁵, por un lado, tenemos empresas de alta tecnología que son básicamente las empresas transnacionales con operaciones en México y, por otra parte, subsisten a la vez de manera antagónica y marginales en cuanto a tecnología, organizaciones de escaso desarrollo tecnológico que operan en el país al margen de las condiciones impuestas por las primeras.

Se desprende del hecho de que en la economía nacional actúan como dos fuerzas equidistantes, por un lado, tenemos empresas de alta tecnología que son básicamente las empresas transnacionales con operaciones en México y, por otra parte, subsisten a la vez de manera antagónica y marginales en cuanto a tecnología, organizaciones de escaso desarrollo tecnológico que operan en el país al margen de las condiciones impuestas por las primeras. Debido a su capacidad tecnológica y al tamaño de las organizaciones (generalmente de gran tamaño), las primeras –en la mayoría de los casos grandes empresas-, constituyen en el mejor de los casos verdaderos oligopolios que imponen precios pues sus economías de escala les permiten costos unitarios menores así como dominantes en cuanto a la tecnología (Galbraith, 1995)

3.2.6 Una sociedad corporativizada

La sociedad mexicana quedó históricamente corporativizada a través de las grandes organizaciones que se crearon en la primera mitad del siglo XX, a manera de ejemplo, podemos citar el caso de la creación de la Confederación de Trabajadores de México (CTM), de la Confederación Nacional Campesina (CNC), de la Confederación Nacional de Organizaciones Populares (CNOP), entre otras, todas bajo la tutela del partido oficial. Es decir, “El Partido Nacional Revolucionario quedó constituido en marzo de 1929. Al principio, el partido oficial no podía ser el organismo rígidamente centralizado

³⁵ Es más apropiado para efectos del análisis hablar de heterogeneidad estructural que de dualismo, puesto que en el primer caso se refiere a un conjunto de interrelaciones imbricadas en la economía y en el segundo caso se aborda como si se tratase de dos polos opuestos que no se interrelacionan.

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

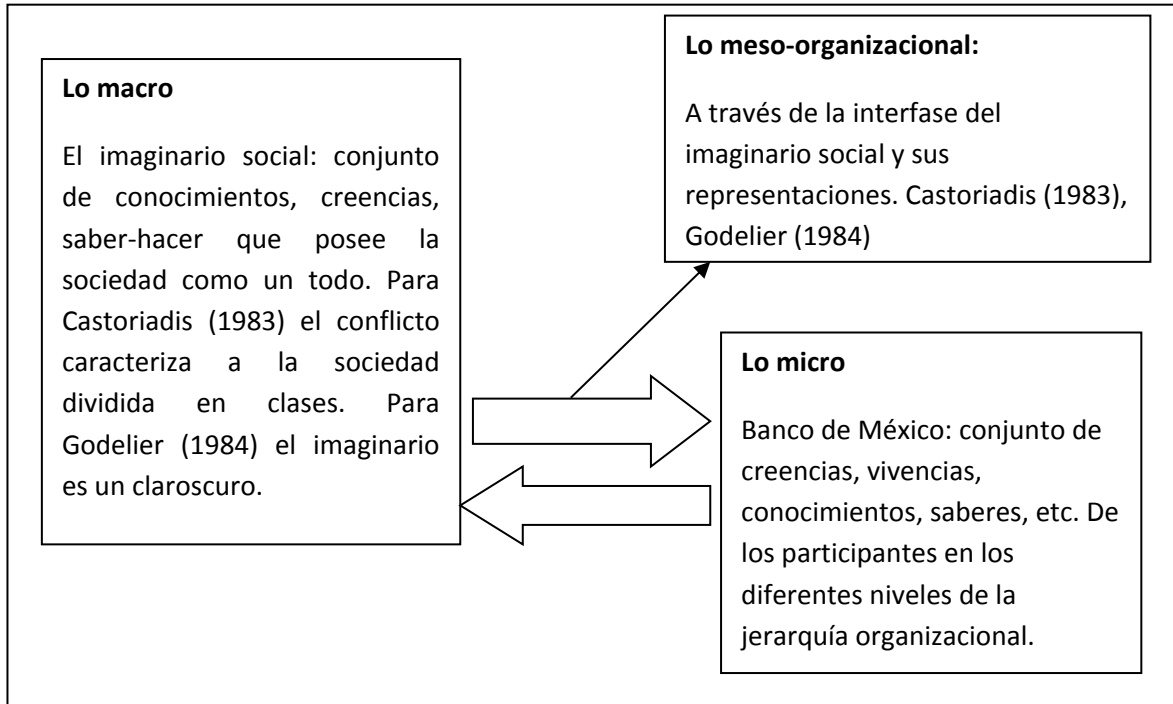
3.2.7 Transición de economía protegida a economía abierta

El periodo conocido como Desarrollo Estabilizador se distinguió por ser una de las etapas de mayor crecimiento económico con bajas tasas de inflación y un bienestar relativo para la clase trabajadora. Fue posible gracias a la coordinación entre las autoridades monetarias y hacendarias, así como con los sectores productivos y los sindicatos del país. Se trató de un gran acuerdo nacional –y, por supuesto, de una *estrategia*- básicamente conocida como *Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI)* para el desarrollo nacional.

El periodo conocido como Desarrollo Estabilizador se distinguió por ser una de las etapas de mayor crecimiento económico con bajas tasas de inflación y un bienestar relativo para la clase trabajadora. En este nuevo escenario, las organizaciones responderán de diversas maneras: a través de un *isomorfismo institucional* (DiMaggio y Powell, 1999) o a través de modelos políticos o coalicionales de las organizaciones (Pfeffer y Salancik, 1977).

Capítulo IV. Metodología de la investigación en el análisis organizacional: el enfoque cualitativo

Esquema 4.1 Lo macro, lo micro y lo meso-organizacional



Fuente: elaboración propia con base en Castoriadis (1983) y Godelier (1984)

El esquema 4.1 bosqueja los diferentes niveles a considerar en el trabajo de investigación. Al nivel micro corresponde las interrelaciones que se presentan entre los diferentes participantes al interior de la organización Banco de México: sus creencias, formas de pensar, sus sentimientos y emociones, la forma en que perciben las cosas del mundo y lo que ellos creen que la gente piensa acerca de ellos aunado al análisis que el investigador hace de los documentos, archivos y otras fuentes a su alcance. Al nivel macro corresponde el imaginario social y la creencia que tiene sobre el Banco de México, sobre su actuación, sus referentes y compromisos con la sociedad. El nivel meso-organizacional pasa a través de la interfase del imaginario social, es decir, la interfase es el reconocimiento de límites que hacen posible el intercambio entre dos sistemas o subsistemas, entre un sistema y un subsistema o entre un sistema y una organización en concreto. El imaginario social surge al interior de una sociedad a través

del lenguaje, imágenes, una cultura, ideología, una cosmovisión, etc., es decir, el imaginario surge al interior de un proceso social y económico.

Otro aspecto a considerar es que al interior del imaginario social encontramos las llamadas *representaciones sociales*, de acuerdo a Emilio Durkheim, “constituyen una clase muy general de fenómenos psíquicos y sociales que designamos como ciencia, ideología, mito, etc., y lo que nos quiere decir es que la vida social es la condición de todo pensamiento organizado...Los mitos, de las regulaciones que efectúan sobre el comportamiento y las comunicaciones en las llamadas sociedades primitivas, su manera de conceptualizar una experiencia concreta resultan análogos a fenómenos propios de nuestra sociedad” (Moscovici, 1999: 40-41)

En la misma línea argumental, podemos decir que las *representaciones sociales* son un conjunto de creencias y percepciones de un determinado grupo social sobre un tópico en particular. Así, es muy común que un cierto sector de la sociedad mexicana, por ejemplo, considere que “*Los indígenas son flojos, harapientos y borrachos*” y que en definitiva, son argumentos que pueden ser ciertos o falsos pero en todo caso, se trata de creencias o percepciones que un determinado grupo social tiene sobre un tema en específico o sobre otro grupo social. Otro elemento que es necesario señalar, es el relacionado al concepto de opinión, puesto que una opinión es un punto de vista que se tiene sobre un determinado asunto, tópico o tema y que puede o no implicar juicios de valor, de manera magistral, Moscovici (1999) señala:

“La opinión, es por una parte una fórmula socialmente valorizada a la cual un sujeto hace su adhesión, y por otra parte una toma de posición sobre un tema controvertido de la sociedad. Su carácter parcial, parcelario, es admitido por todo el mundo. Muy generalmente, la noción de opinión implica:

- Una reacción de los individuos hacia un objeto, que está hecho de logros, independientemente del actor social, de su intención;

- Un vínculo directo con el comportamiento; el juicio porta sobre el objeto o el estímulo y constituye en alguna suerte un anuncio, una doble interiorización de la acción por venir.

En ese sentido, una opinión, como una actitud, es considerada únicamente del lado de la respuesta y en tanto que “preparación de la acción”, comportamiento en miniatura” (*ídem*: 44).

La *representación social* implica una creencia o percepción y, la de opinión, necesariamente conlleva la preparación para la acción, una modificación del comportamiento -pero como lo señala Moscovici (1999)- en miniatura, que nos lleva a la representación social y de éste, al imaginario social, más totalizador e integrador. Por consiguiente, “Si una representación social es una “preparación a la acción”, no lo es solamente en la medida en que ella guía el comportamiento, sino sobre todo en la medida en que ella remodela y reconstituye los elementos del ambiente en el cual el comportamiento debe tener lugar” (*ídem*: 47)

Las representaciones sociales y los elementos que la integran: ciencia, conocimiento, mito, opinión, entre otros, son visiones compartidas por los grupos sociales que los cohesionan en cierta forma, los definen en una identidad antagónica de pares, consciente y autoconsciente, formadora de criterios y de espacios de disponibilidad para la crítica, de inserción y reinserción en los espacios de poder y de toma de decisiones, del fortalecimiento del lazo social, entre otros.

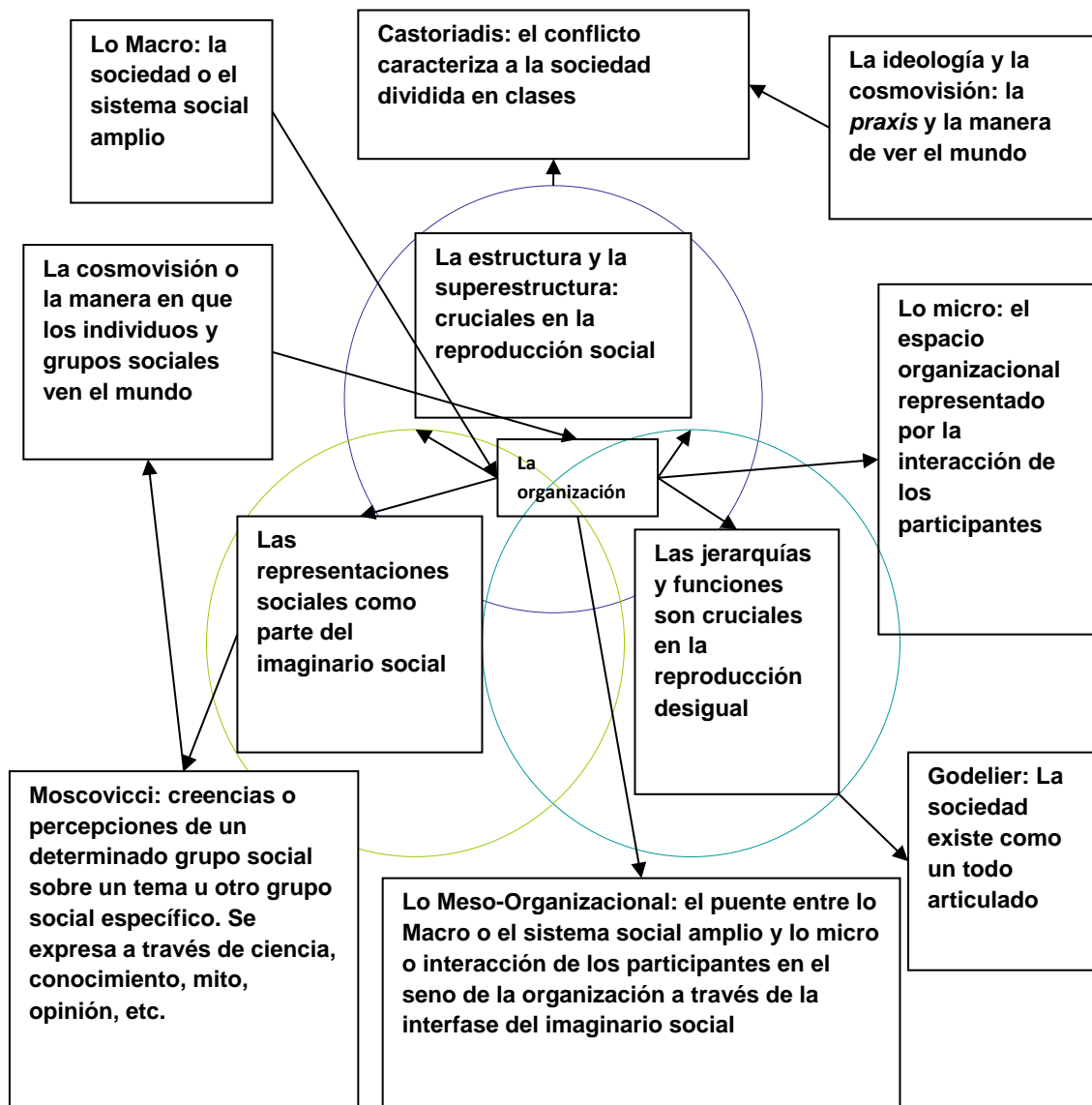
En resumen, Moscovici (1999) concluye “Los sistemas que tienen una lógica y un lenguaje particulares, una estructura de implicaciones que se apoyan más en valores que en los conceptos. Un estilo de discurso que le es propio. No los consideramos como “opinión sobre” o las “imágenes de”, sino como las “teorías”, las “ciencias colectivas” *sui generis*, destinadas a la interpretación de lo real. Determinan el campo de comunicaciones posibles, de los valores o de las ideas presentes en las visiones compartidas por los grupos y regulan, las conductas deseables o admitidas. Por esos tratos, las representaciones sociales difieren de las nociones sociológicas y

psicológicas en las cuales las hemos comparado y de los fenómenos que les corresponden” (*ídem*: 48-49)

Por último, el conjunto de creencias, aspiraciones, deseos, visiones compartidas por los miembros de una organización o de una comunidad, constituyen *representaciones sociales* y éstas quedan comprendidas en un conjunto mayor al que podemos denominar el *imaginario social*, que en nuestro trabajo, representa el puente entre lo micro y lo macro organizacional, en otras palabras, el imaginario social es la integración de los elementos psíquicos y sociales, individuales y sociales, abstractos y concretos al que hemos llamado el nivel “meso-organizacional”. La integración de las ideas de Castoriadis (1983), Godelier (1984) y de Moscovici (1999) pueden ser expuestas de manera esquemática.

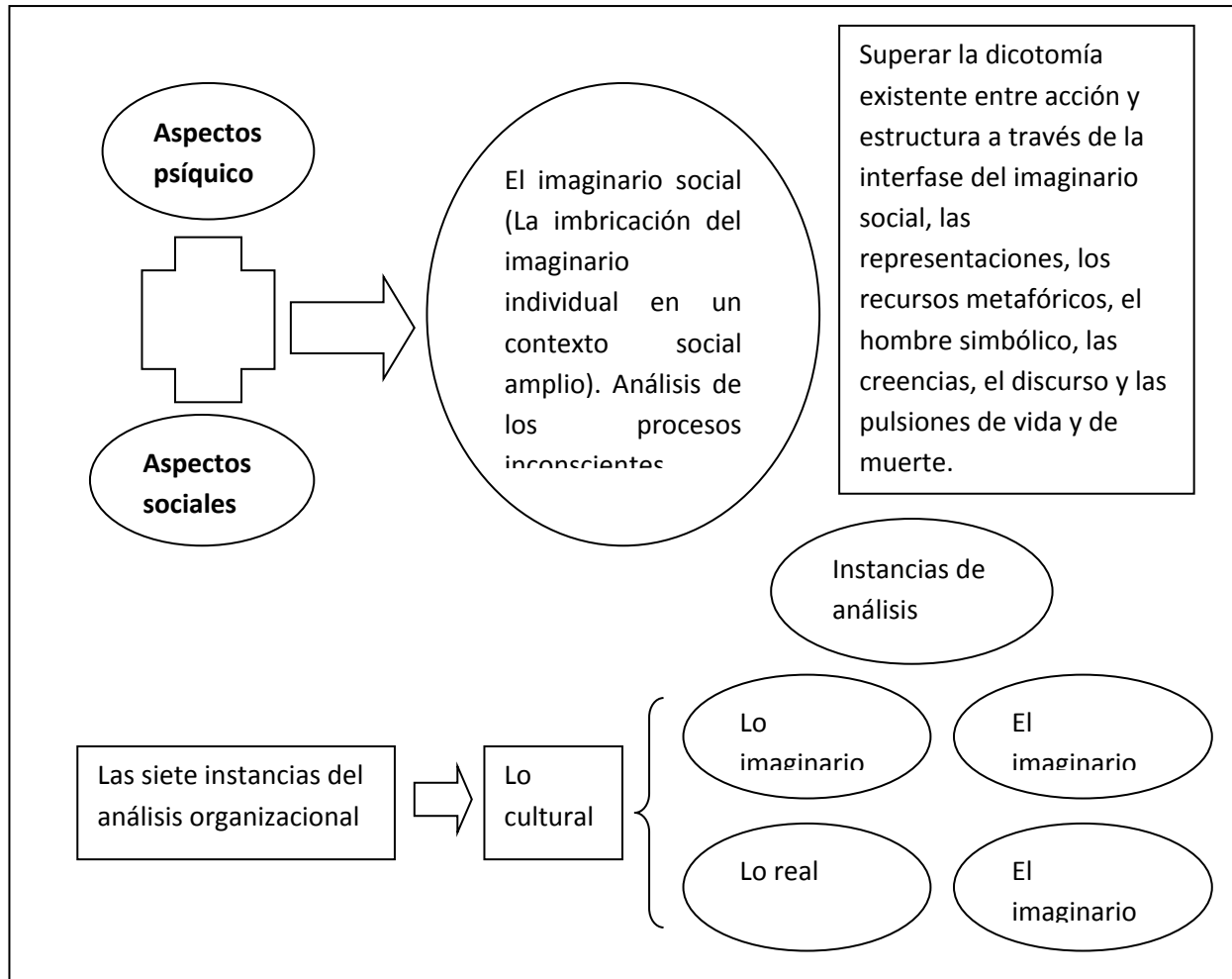
El esquema 4.2 que se muestra a continuación, presenta las conexiones entre lo micro, lo macro y lo meso organizacional a través de la interfase de las representaciones sociales y de éstas como parte del imaginario social. En un primer momento, Moscovici (1999) considera que las representaciones sociales son creencias, percepciones y opiniones que preparan al sujeto, primero, en el complejo mundo de las ideas y, segundo, para la acción en el ámbito de su desenvolvimiento social. Las representaciones sociales son un ingrediente básico para el imaginario social, más totalizante e integrador. Para Godelier (1984) la sociedad representa un todo articulado en el que las jerarquías y funciones juegan un papel central en la reproducción desigual y, por último, para Castoriadis (1983) el conflicto es el sello distintivo de la sociedad dividida en clases. Integrando las ideas de los tres autores abordados en este párrafo tenemos que: el conflicto, la reproducción desigual y las representaciones sociales como integrantes del imaginario, se combinan en ideas, percepciones, creencias, opiniones y acción en un sistema social más amplio y que se extrapola al nivel de la organización. Así, lo meso organizacional media a través de la interfase de las representaciones sociales y el imaginario entre lo micro –la organización: la interacción de los participantes- y lo macro –el sistema más amplio donde tiene lugar la acción social.

Esquema 4.2 El imaginario social y las representaciones sociales: lo micro, lo macro y lo meso-organizacional



Fuente: elaboración propia con base en Castoriadis (1983), Godelier (1984) y Moscovici (1999)

Esquema 4.3 Un intento de integración: aspectos psíquicos y sociales

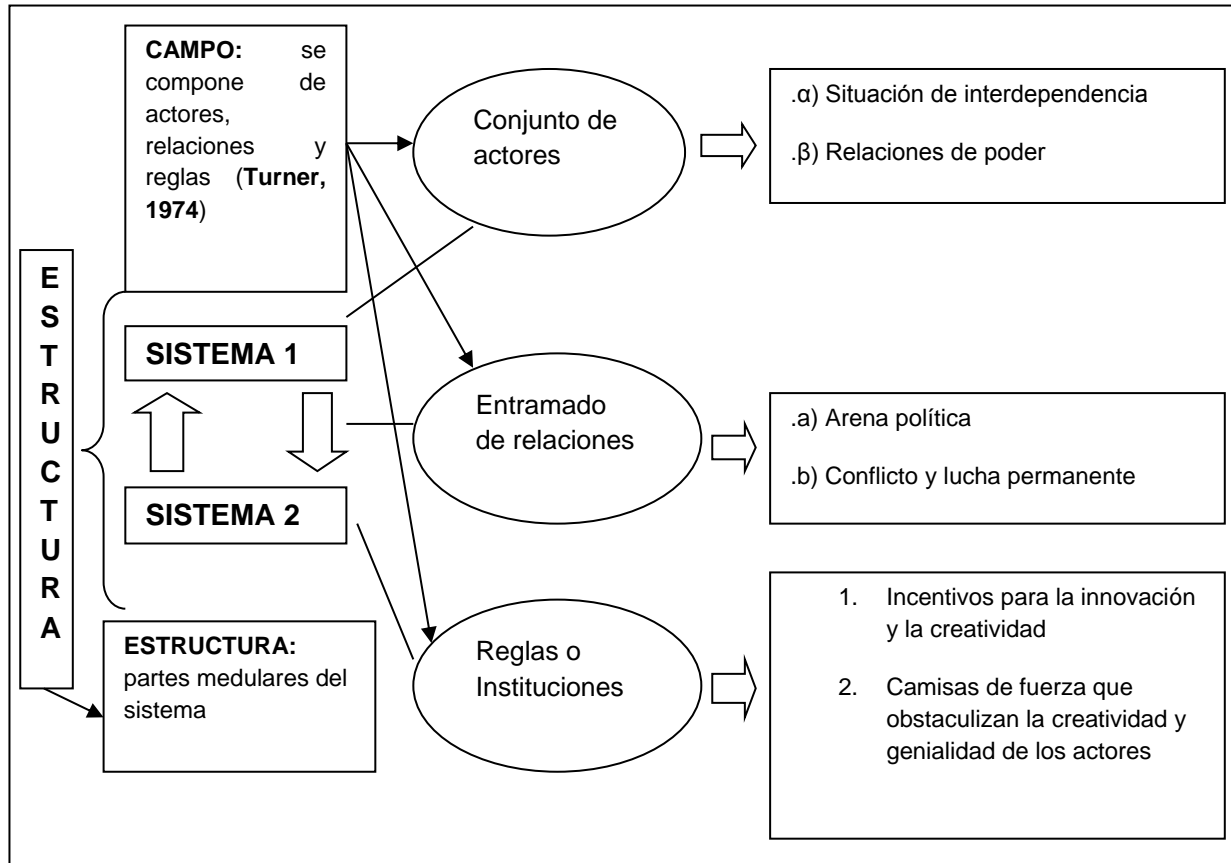


Fuente: elaboración propia con base en Enriquez (1992)

En el esquema 4.3 se muestra un intento de integración a partir del reconocimiento de la existencia de diferentes dimensiones que deben ser tomadas en cuenta, a saber: los aspectos psíquicos vistos en la individualidad pero también al nivel de la colectividad aunado a los aspectos sociales, nos conducen al imaginario social y la importancia que reviste en el proceso de investigación, pues el imaginario individual se imbrica en un contexto social amplio a través del socio-psicoanálisis, es decir, el análisis de los procesos inconscientes. “Los grupos intersubjetivos afloran en la investigación a través del lenguaje y el discurso como parte de éste, el hombre simbólico, las representaciones metafóricas así como las pulsiones de vida y de muerte que tienen lugar en las organizaciones” Enriquez (1992) así como una conexión, en primer lugar,

entre lo imaginario y lo real y, en segundo lugar, entre lo cognitivo individual y lo social a través de la interfase de lo simbólico-cultural.

Esquema 4.4 Estructura y Sistema: sus interrelaciones



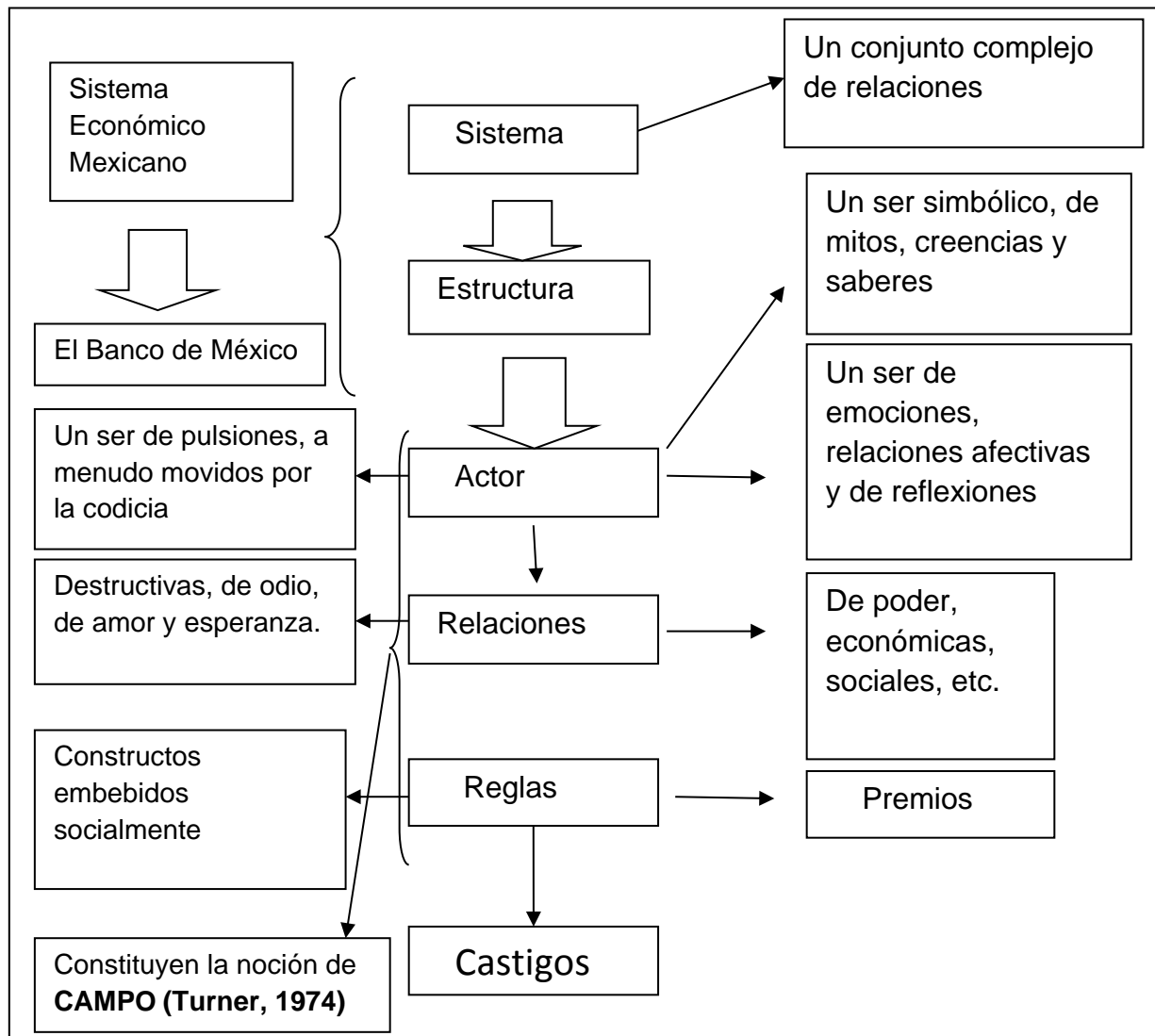
Fuente: elaboración propia con base en Turner (1974), Douglas (1996) y Castaingts (2011)

Lo que nos muestra el esquema 4.4 es que: un sistema queda definido por: a) un conjunto de actores caracterizados por encontrarse en una situación de interrelación y que se encuentran sujetos o que viven las relaciones de poder; b) un entramado de relaciones cuyo sello distintivo está definido por la arena política y un lugar de conflicto y lucha permanente, es decir, un espacio donde existe la negociación y el regateo, el consenso y el disenso; y c) un entramado de reglas o instituciones que pueden funcionar como incentivos para innovación y la creatividad cuando éstos se concretan en espacios organizacionales o también pueden representar obstáculos o camisas de fuerza que restrinjan la creatividad y la genialidad de los actores. Podemos agregar una

cuarta característica propia de los sistemas: d) los elementos que integran el sistema cumplen funciones específicas: por su naturaleza, cada sistema cumple una función y, al interior de éstos, los actores u organismos que lo integran desempeñan roles que se diferencian claramente de las funciones que realizan los actores que pertenecen a otros sistemas. Por estructura, entendemos las partes medulares de un sistema, es decir, todas aquellas partes que si no existieran el sistema dejaría de ser lo que es: por ejemplo, el Sistema Económico Mexicano no sería lo que es sin el Banco de México, el Sistema Político Mexicano no sería lo que es si desaparece un importante Partido Político, por mencionar sólo dos ejemplos.

Dentro del apartado metodológico, debemos tener en cuenta que al miembro participante de la organización Banco de México se le considera *el actor*, en tanto que a éste último se le considerará como *el sistema*. En la misma línea de razonamiento, el actor es un sujeto social con capacidad transformativa, siempre dispone de un margen de libertad (Crozier y Friedberg, 1990)—por más pequeño que éste sea— para tomar decisiones siempre dentro del estrecho campo que se autoimpone a través de las reglas coercitivas, ya que éstas son constructos socialmente empotrados (Douglas, 1996) y las reglas del juego en la sociedad (North, 1993) así como el campo en que tiene lugar la interacción entre actores, relaciones y reglas con sus respectivos premios y castigos (Turner, 1974), que convierten a la organización en un espacio único de orden y equilibrio siempre inestables (Chanlat, 1994). A este conjunto de por sí ya complejo, le podemos agregar la noción de las relaciones afectivas que siempre están presentes, pues el ser humano es un ser afectivo, de emociones y también de pulsiones (Enriquez, 1992) que se retroalimenta y se construye en su relación con los demás.

Esquema 4.5 Interrelaciones entre actor, sistema, relaciones, reglas y lo simbólico



Fuente: elaboración propia con base en Turner (1974), Douglas (1996), Enriquez (1992) y Castaingts (2011)

El esquema 4.5 muestra al Sistema Económico Mexicano y al Banco de México como un organismo clave de dicho sistema. Un sistema se caracteriza por sus relaciones complejas (Marc-Lipiansky, citado en Castaingts, 2011, p. 46) y la estructura son las partes más importantes del sistema. Se debe mencionar también que una misma estructura puede dar cabida a dos o más sistemas. Por lo que respecta al Banco de México, los actores participantes que despliegan su actividad en la organización son –al igual que en muchas otras organizaciones- sujetos de pulsiones, son seres con

sentimientos y emociones, de reflexiones pero también de saberes, mitos y creencias así como caracterizados por una cierta ideología, ésta última implica la puesta en marcha de la *praxis* dentro de una estructura de poder, en la búsqueda de reconocimientos y de beneficios materiales y simbólicos.

El día a día que experimentan los actores en la organización tiene lugar dentro de un espacio o campo (Turner, 1974) que es bien representado como el lugar donde se desarrolla la interacción entre los diversos agentes y eso lo podemos ver tanto a nivel micro (de las relaciones entre los diversos participantes y de las diversas jerarquías) hasta las relaciones que se presentan entre los diversos agentes u organismos del Sistema Económico Mexicano (bancos, aseguradoras, intermediarios, casas de bolsa, agencias gubernamentales, etc.) hasta convertirse en una arena (Turner, 1974) caracterizada por la tensión y el conflicto entre los diversos participantes u organizaciones. En ambos niveles, el apego a la regla traerá como consecuencia la obtención de premios en tanto que su transgresión ameritará castigo para quienes la infrinjan.

Capítulo V. La Estrategia Metodológica para el estudio de caso en el Banco de México

5.1 Un breve esbozo

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

Los conceptos contienen componente que pueden ser deducidos analíticamente. De todas formas, un concepto corresponde casi siempre a un conjunto complejo de fenómenos, y no a un fenómeno simple y directamente observable (Lazarsfeld, 1974: 37). Los conceptos y sus definiciones, los atributos que poseen y sus interrelaciones, se encuentran estrechamente interconectados con la forma en que se enuncian las hipótesis (entendida como conclusión previa o como una respuesta de carácter provisional a nuestra pregunta de investigación) y con la selección de las variables pertinentes de acuerdo a la naturaleza del fenómeno y que van de la mano de los indicadores e índices; en todo caso, “por variable entendemos cualquier característica, cualidad o atributo de una persona, grupo o acontecimiento, que puede cambiar de valor” (Güell, 1974: 51), en otras palabras, la integración de los conceptos, hipótesis, variables, indicadores e índices dan cuenta de la forma en que los diversos pasos del proceso de investigación se enlazan en un todo coherente.

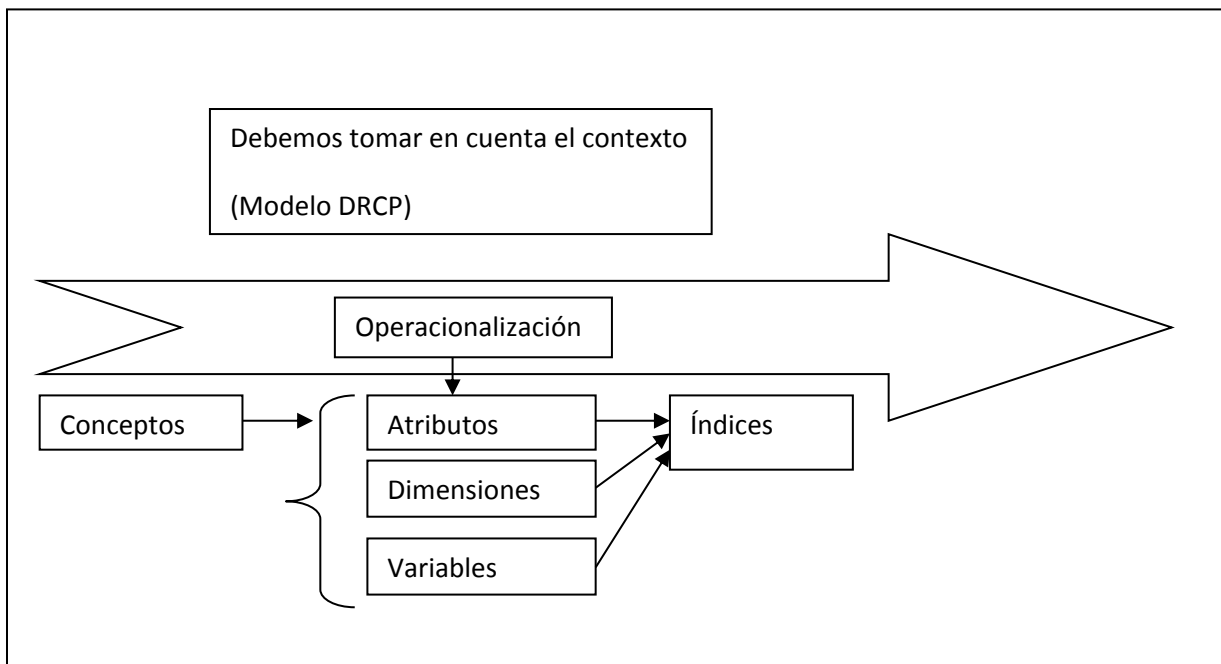
Creemos que hay elementos que subyacen y se convierten en un denominador común para ambos enfoques (los dos más conocidos, pero no los únicos, a saber: funcionalista-positivista y el constructivista) y corresponde a la forma en que se tiende un punto de enlace entre los conceptos y los índices empíricos. Consideramos que el punto de partida lo constituyen los conceptos, pero los conceptos por sí mismos no nos dicen mucho, se requiere entonces de una definición, un elemento que le dé vida y significación, movimiento y trascendencia, algo así como un sentido pertenencia entre el concepto (nombre) y la definición (significado), ya que, mientras no se le adjudica una definición, un concepto es solamente nombre (Padua, 1981: 36), en otras palabras, la definición dota de significado al concepto (nombre) y le suministra propiedades susceptibles de una caracterización ulterior.

Para el enfoque convencional –léase funcionalista, positivista- el diagnóstico de un determinado fenómeno lo conducía de manera irremediable a reducirlo a un conjunto de variables que se operativizan (por medio de gráficas, cuadros, tablas, cifras, operaciones matemáticas, estadísticas, econométricas, etcétera) que daban cuenta de lo “real” sin tomar en consideración variables contextuales tales como regiones – regional/nacional-, niveles de análisis –micro/macro-, rasgos distintivos de los sujetos y de las regiones –características dialectales, étnicas, de exclusión, de marginalidad, entre otros. La perspectiva que se propone como alternativa, es el “Diagnóstico de Reconstrucción como un campo de posibilidades (DRCP), y en éste, “se parte de una concepción dinámica de la realidad, entendida como la articulación de procesos que se desenvuelven en diferentes niveles y en diversas dimensiones espacio-temporales (macro y microespacio; corto y largo tiempo) los cuales reconocen dinamismos de desarrollo, propios o no, y apuntan hacia direcciones diversas” (Zemelman, 1989: 29). Al considerar elementos del contexto y de los diversos niveles, dimensiones, variables y atributos para el análisis de un fenómeno, nos estamos aproximando a una comprensión fundada en elementos de la realidad, de lo que realmente experimentan y viven los sujetos investigados en la vida cotidiana.

5.2 Atender al contexto

Atender al contexto es fundamental en el proceso de investigación, puesto que “Se trata de captar a la realidad no en función estricta de un fin, sino de determinar un campo de posibilidades de cuyo conocimiento dependa la organización y orientación de las praxis necesarias para una intervención efectiva, pues la propuesta se basa en la necesidad de reconocer alternativas no definibles en función de fines normativos, sino de la potencialidad de la realidad” (Zemelman, 1989: 32-33) Podemos, de esta manera, reconocer la gama de posibilidades que nos ofrece el contexto, permite potenciar los atributos, dimensiones y niveles de análisis.

Esquema 5.1 El Diagnóstico de Reconstrucción de un Campo de Posibilidades



Fuente: elaboración propia con base en Lazarsfeld (1974) y Zemelman (1989)

El esquema 5.1 muestra el Modelo de Diagnóstico de Reconstrucción de un Campo de Posibilidades (DRCP) propuesto por Zemelman (1989) en el cual toma centralidad la consideración del contexto no como un elemento adicional o meramente normativo sino como un factor con capacidad explicativa que potencia la realidad en sus diferentes niveles: en un primer nivel, del investigador y su relación con el contexto, en sus relaciones con la teoría y para qué y de qué manera se han construido (criterios de

confiabilidad y validez) y, en un segundo nivel, del objeto de estudio (la organización: Banco de México) con su entorno y de sus relaciones con el sistema social más amplio del cual forma parte (Pfeffer y Salancik, 1977) y, por último, lo referente al tránsito que va de los conceptos a los índices pasando por la operacionalización (Lazarsfeld, 1974) que permita una mayor aproximación a nuestro objeto de estudio centrándonos en la particularidad y atendiendo a la generalidad.

La forma en que se construyen los indicadores, a nuestro entender, está estrechamente relacionado con la posición que tiene el investigador en el grupo social al que pertenece, no es ajeno de intereses e ideologías y caracteriza y determina, en buena medida, al producto científico resultante.

Ante un escenario tan complejo para su comprensión, el método que hemos considerado como el adecuado para entender tales aspectos es, sin dudas, el *método cualitativo* de investigación. Asimismo, nos parece adecuado señalar que independientemente del método a utilizar para un estudio de caso en particular, los avances logrados siempre tienen un carácter de provisionalidad o de temporalidad y siempre están sujetos al cambio; por lo tanto, la flexibilidad en sus asertos será una de sus principales características.

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

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

Para nuestro objeto de estudio y, específicamente, para los intereses que nos mueven en la presente investigación, el *método cualitativo* nos ofrece mucha luz en cuanto a su carácter incluyente y su flexibilidad. Según el concepto establecido por Ruiz Olabuenaga (1999) el cual señala que:

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

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

En la presente investigación y, particularmente, en lo tocante a método, el poder utilizar uno u otro, tiene que ver con el modo en que nos habremos de allegar los datos primarios, la forma en que habremos de implementar no la observación directa sino la observación participante, con la manera en que habremos de amoldar las herramientas

base de la investigación cualitativa a las diversas variables de interés que ciertamente se ven imbuidas de lo subjetivo, lo irracional, lo metafórico, entre otras y que sería casi imposible medir por medio de un método cuantitativo. Más que contraponerse, los métodos cuantitativos y los cualitativos se complementan generando sinergias en la investigación social.

“La investigación cualitativa equivale a un intento de comprensión global. Por muy limitado o reducido que sea el contenido del tema que aborda, éste es entendido siempre en su totalidad, nunca como un fenómeno aislado, disecado o fragmentado. Esta condición es la que ha llevado a enfatizar dos características más de estos métodos. La **primera**, la que obliga a una visión holística y global del fenómeno a estudiar. Cada objeto de investigación debe ser entendido como un Texto en un Contexto, debiendo ser ambos abordados en su **totalidad**. La **segunda**, la que impulsa a esta investigación a no perder contacto con la realidad inmediata. Un investigador cuantitativo puede alquilar una empresa de sondeos para que encueste a una muestra de individuos con los que el investigador jamás entrará en contacto directo. Tal posibilidad es impensable en la investigación cualitativa. La **proximidad** es un requisito indispensable” (Ruiz Olabuenaga, 1999: 55).

El foco de atención de la investigación cualitativa, se encuentra profundamente arraigada en las vivencias, acciones e interacciones de los grupos humanos, lo cual se ve complementado con la interpretación realizada por el investigador del discurso de los participantes y que enriquece con una fuerza argumentativa propia en aras de obtener una imagen real de la organización³⁶. “La antropología aplicada intenta descubrir las “leyes” de la transición social” (Balandier, 1975). Supone, por lo tanto, que vivencias de grupos humanos distantes en el tiempo pueden ser extrapoladas a las organizaciones y sociedades de hoy, para comprender el comportamiento, aspiraciones, creencias,

³⁶ Desde el siglo XIX, los antropólogos realizan una metodología semejante a la cual le denominaron investigación participante (observación participante). Los investigadores en la ciencia administrativa actual retoman estos métodos y los adaptan a la empresa actual.

costumbres, reglas y la cosmovisión propia de las sociedades con un fuerte contenido histórico interpretativo.

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

- Que es *interpretativa*,
- Que lo que interpreta es el *flujo del discurso social* y
- Que esa interpretación consiste en tratar de *rescatar lo dicho en ese discurso de sus ocasiones perecederas* y fijarlo en *términos susceptibles de consulta*”
(Ruiz Olabuenaga, 1999: 77).

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

“La frase *metodología cualitativa* se refiere en su más amplio sentido a la *investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable*. Como lo señala Ray Rist (1977), la metodología

cualitativa, a semejanza de la metodología cuantitativa, consiste en más que un conjunto de técnicas para recoger datos. Es un modo de encarar el mundo empírico:

1. *La investigación cualitativa es inductiva.*
2. *En la metodología cualitativa el investigador ve al escenario y a las personas en una perspectiva holística; las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo.*
3. *Los investigadores cualitativos son sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de su estudio.*
4. *Los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas.*
5. *El investigador cualitativo suspende o aparta sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones.*
6. *Para el investigador cualitativo, todas las perspectivas son valiosas.*
7. *Los métodos cualitativos son humanistas.*
8. *Los investigadores cualitativos dan énfasis a la validez en su investigación.*
9. *Para el investigador cualitativo, todos los escenarios y personas son dignos de estudio.*
10. *La investigación cualitativa es un arte” (Taylor y Bogdan, 1987: 19-23).*

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

la organización pero que de alguna manera se ven afectadas por las decisiones que se toman en su interior. Esto último, es de un gran valor cuando nuestro objeto de estudio es una organización pública.

Por último, llevar al terreno de las *praxis* el conjunto de elementos presentados líneas arriba se convierte en un requerimiento de primer orden. Así, cuando el objeto de estudio es el “trabajo” de inmediato nos remite a la situación que vive la clase trabajadora en México en la actualidad, ya no en un contexto de ascenso de las luchas obreras (Braverman, (1974), Edwards, 1979, citado en De La Garza, 2001: 52) sino de descenso de las luchas obreras y debilidad de la combatividad sindical. Creemos que, esta pléyade de fenómenos caracterizados por la precariedad laboral es el reflejo de una sociedad desigual, dividida en clases y dominada por el egoísmo y los afanes de lucro –codicia- de la clase patronal y donde los trabajadores realizan sus labores cotidianas en condiciones infrahumanas, “desde el punto de vista capitalista, cualquier intento de humanizar el trabajo, sería un despilfarro absolutamente absurdo y carente de fin. La producción capitalista es siempre, pese a su tacañería, una dilapidadora en lo que se refiere al material humano” (Marx, 1975 tomo III: 99, citado en Ortega Olivares, 1996: 95). Los elementos analizados en cuanto a la situación laboral no es materia exclusiva de las organizaciones privadas sino también de las públicas, debido a que la precariedad laboral y la existencia del outsourcing ha cimbrado también a la fuerza laboral en estas últimas.

Como corolario, la existencia del conflicto se convierte en común denominador en las organizaciones: el ser humano siempre se encuentra inmerso en una red de restricciones que lo limitan, lo constriñen, lo “forman”, a través de una férrea disciplina o a través de valores y principios interiorizados, todo dependerá del estilo que adopte la organización para lograr su objetivo primario. Asentados en esa perspectiva, “Vale dirigir nuestra mirada con una intención: abandonar posturas que ven a la escuela como espacio de unificación (cf. La postura contraria en Baudelot y Establet, 1975) o refractarios al conflicto (cf. Dahrendorf, 1984), o bien en los cuales el sufrimiento no ocupa lugar (cf. Fernández, 1994). Al contrario, la división, el conflicto y el sufrimiento,

entre otros, son partes constitutivas del espacio escolar; asimismo, el espacio escolar es la decantación de la socialización, aceptando que ésta es, como indica Durkheim – relacionándola con la educación-, disciplinarse: “...cada sociedad, considerada en un momento determinado de su desarrollo, tiene un sistema de educación que se impone a los individuos como una fuerza generalmente irresistible” (Durkheim, en Ibarrola, 1985: 21; citado en Espinosa y Martínez, 2008: 70)

En una aproximación integradora, es decir, que tenga presente no sólo los aspectos objetivos del trabajo sino también los subjetivos nos mueven a pensar en todo el conjunto de relaciones que se tejen al interior de la organización. En una organización pública como el Banco de México, el aspecto subjetivo tiene una enorme importancia y los participantes a través de sus creencias, maneras de pensar y los aspectos emotivos mantienen una relación estrecha con el quehacer cotidiano. Así, los *relatos de pasillo* cobran una considerable importancia, es decir, “el aspecto subjetivo del trabajo implica conocimiento pero también valores, sentimientos, estética, formas de razonamiento cotidianas o científicas y discursos. La actividad laboral es, a la vez, interacción inmediata o mediata entre sujetos, el cara a cara en la actividad productiva sigue existiendo, pero no es una condición necesaria de los procesos productivos actuales” (De la Garza, 2011: 120) lo que significa, desde luego, que las nuevas formas de organización del trabajo y de la producción se ve ahora invadida por figuras como el teletrabajo, el outsourcing, los equipos multifuncionales y flexibles de trabajo que en la mayoría de los casos han generado una mayor precariedad laboral, incremento de la fatiga y el estrés en los lugares de trabajo y la pérdida de referentes sociales por parte de la clase trabajadora (no poseen incentivos ni perspectivas de vida), porque hemos pasado del “Trabajo manual al desempeño del saber y de los conceptos basado en el aprendizaje continuo para tratar de estar a ritmo con las innovaciones tecnológicas” (Andrade, 2001: 111-113)

La cuestión a considerar es que en el campo de la investigación científica, no existen las teorías perfectas –que cubran todas las dimensiones y rompan con la dualidad tradicional de individuo/sociedad, abstracto/concreto, voluntarismo/determinismo, local/global, regional/nacional, entre otros- sino una aproximación a lo real, es decir, un

conjunto de artefactos que se aproximen –en la medida de lo posible- a la esfera de lo real que experimentan y viven los sujetos bajo estudio. De acuerdo a De La Garza (1988) el estilo historiográfico comete el error de creer que los datos provenientes de los periódicos son datos de empiria provenientes de lo real y que son fiel reflejo de la realidad y de lo que viven los sujetos, las variables resultan insuficientes y el análisis, por tanto, incompleto y carente de referentes y de validez; por lo que toca al estilo sociodemográfico, el mayor problema reside en ¿Cómo hacer compatible o tender puente entre lo dicho por los sujetos individuales y el sentir y pensar “social”? ¿Cómo hacer que las sumas de las respuestas individuales iguale el mundo social que se pretende investigar? Y, sobre todo, teniendo siempre presente que la realidad organizacional es más compleja de lo que parece. Así, “El objeto de la Teoría de la Organización es diverso, dinámico, complejo y difuso. La organización podrá ser considerada así como un conjunto diverso de lógicas tanto de comportamiento como de apropiación de lo real” (Montaño, 2000b: 79), es decir, el enjambre organizacional queda al descubierto cuando pasamos de la teoría a la práctica y, con mayor fuerza, cuando pasamos de los conceptos –a través de un largo y sinuoso camino- a los índices.

Con respecto al método, el que el investigador ingrese a la organización como participante, le permite desempeñar un rol, no como un intruso o alguien ajeno, sino como un miembro, un amigo de la organización.

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

Cuadro 5.1 Estrategia metodológica para el estudio de caso

Herramientas	Método de análisis
Observación participante	Análisis situacional
Entrevistas a profundidad y semiestructuradas	Análisis del discurso (del relato)
Revisión y análisis de documentos internos y reportes en general	Hermenéutico

Fuente: elaboración propia con base en Álvarez-Gayou (2003), Bravo y Alonso (1997)

El cuadro 5.1 pone de relieve la estrategia metodológica propuesta para el estudio de caso, que consta fundamentalmente de los siguientes apartados y bajo las siguientes consideraciones: tomando en cuenta que la metodología que nos proponemos seguir es de corte cualitativo, a) si la herramienta a utilizar es la observación participante, el método de análisis propuesto es el análisis situacional no del contexto porque eso implica un trabajo más detallado y mucho más amplio de tipo etnográfico, que consideramos que el análisis situacional nos aclara muchos aspectos durante el proceso de interacción que sostiene el investigador con el participante de la organización; b) si nos inclinamos ya sea por las entrevistas a profundidad o por las semi-estructuradas, el método de análisis propuesto será el análisis del discurso, y c) si la herramienta utilizable es la revisión y análisis de los documentos históricos de la organización, proponemos como método de análisis el hermenéutico.

5.3 La dramaturgia social

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

la cultura y, en resumen, la organización como constructo cultural está sujeta al incierto medio ambiente externo.

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

La metáfora del teatro implica que el actor no tiene autonomía, es decir, cuenta con escaso margen de libertad para realizar su actuación –existe un Director teatral que dicta los guiones que éstos deben seguir- incluso, el carácter de los actores se ve controlado y modificado según lo amerite la escena representada. El teatro es la representación de los dramas de la vida, porque la vida (la concebimos y vivimos como un relato) es un relato que tiene angustias, creencias, alegrías, tristezas, esperanzas, etcétera, y siempre es parcial nunca total.

5.4 Técnicas e instrumentos para la colección, procesamiento, análisis e interpretación de los datos obtenidos en el terreno.

Las técnicas utilizadas para procesar, analizar e interpretar los datos que hemos recabado en el terreno, ya sea a través de cualquiera de los instrumentos que previamente se ha verificado que es compatible con la naturaleza de la investigación (observación participante, entrevistas a profundidad, entre otros) puede ser de gran utilidad conocer de antemano sus alcances y potencialidades pero también sus limitaciones, pues de ello dependerá en mucho la confiabilidad y validez de nuestro estudio.

La interpretación de los datos es fundamental para tener una idea clara del

fenómeno estudiado, pero es fundamental saber de dónde provienen, su aproximación con lo real, la forma en que se construyeron y los presupuestos epistemológicos que encierran, porque nos da una idea clara del comportamiento real del fenómeno o de lo que estamos estudiando. Por esa razón, “El último criterio de cualquier tipo de medida es contener en la siguiente siete palabras de nuestra definición: aquellos datos que deben ser interpretados. Ellos han sido transformados en pequeños descubrimientos, revelaciones, instrucciones y puntos de vista que el investigador nunca ha visto antes. Medición es en última instancia una comparación: una cosa o concepto medido contra un punto delimitado” (Leedy y Ormrod, 2005).

Resulta apropiado delinear cada una de las herramientas y métodos de análisis para una mejor comprensión de cada uno de ellos, a saber: La *observación participante* se refiere a que el investigador cumple con la función de observador durante periodos cortos, pues generalmente a esto le siguen las observaciones de entrevistas estructuradas (Álvarez-Gayou, 2003: 105). En la observación participante, el investigador cumple un rol: observar las actitudes y comportamientos de los participantes en el lugar mismo de la interacción, en el despliegue de sus acciones sobre el terreno que estamos investigando. El método de análisis propuesto es el análisis situacional, puesto que un análisis de este tipo permite captar y registrar lo dicho y lo hecho por el participante en la situación o en el momento y no implica hacer un análisis del contexto porque eso sería más bien un trabajo etnográfico.

El análisis del discurso (básicamente expresado como relato), tal como se propone, puede abordarse a través de los operadores lógicos del análisis simbólico estructuralista que podemos encontrar en las obras de Ferdinand de Saussure, Umberto Eco, A. Greimas y Claude Lévi-Strauss.

Por último, si nuestra herramienta de investigación es la revisión y análisis de documentos históricos, implica también dedicarle el tiempo necesario para obtener información de fuentes documentales de enorme valía para nuestra investigación. Muy a menudo, pueden consistir en archivos históricos que deben ser tratados con

sumo cuidado por el valor que representan para la organización. Con respecto al método de análisis propuesto en este caso, la hermenéutica puede darnos mucha luz sobre el proceso interpretativo dentro de los marcos de interacción entrevistador-participante. Así, “La hermenéutica³⁷ es la teoría sobre el acto de comprender e interpretar textos [...] La *exégesis* es el ejercicio de la comprensión e interpretación de un texto y el *método exegético* es el modo de proceder sistemáticamente sobre un texto para comprenderlo” (Bravo y Alonso, 1997: 13). El término fue usado en sus inicios para interpretar principalmente los textos bíblicos y, posteriormente, se fue extendiendo su uso hacia otros campos del saber.

³⁷ No debemos confundir la hermenéutica de texto con la hermenéutica de autor, pues más que sustituir la una a la otra, ambas se integran con otros factores durante el mismo acto interpretativo. Para mayor referencia, puede consultarse a Bravo, José María y Luis Alonso Schökel. *Apuntes de Hermenéutica*. Trotta, Madrid, 1997.

Capítulo VI. Resultados de la Investigación

6.1 El Análisis del discurso

Uno de los apartados más importantes en la investigación lo constituye el análisis del discurso, ya que es considerado uno de los bastiones de la investigación cualitativa, en la medida que nos permite captar, procesar e interpretar lo dicho por los actores en el terreno, es decir, en el campo mismo donde ocurre la interacción cotidiana. La importancia del discurso radica en la forma en que lo situamos en un contexto específico: a través de éste podemos ingresar al mundo inter-subjetivo que es parte central de la realidad organizacional. Hemos seleccionado cinco discursos que consideramos de los más representativos pronunciados por el Director General del Banco de México (hasta el año 2000) o por el Gobernador (a partir de ese año).

6.1.1 El discurso con *Estabilidad* como elemento pivotal

**PALABRAS DEL DR. GUILLERMO ORTIZ, GOBERNADOR
DEL BANCO DE MÉXICO, EN OCASIÓN DE LA
SEPTUAGÉSIMA CONVENCION BANCARIA**
Acapulco, Gro., a 23 de marzo de 2007

Dr. Agustín Carstens Carstens
Secretario de Hacienda y Crédito Público

Ing. Marcos Martínez Gavica
Director General del
Grupo Financiero Santander

Honorables miembros del Presidium

Distinguidos invitados especiales
Señoras y Señores.

“Me es muy grato participar nuevamente en la Convención Bancaria. En esta ocasión compartiré con ustedes algunas reflexiones sobre tres temas”

“**El primero** se refiere a la **estabilidad** que ha caracterizado a la economía nacional durante la última década, la cual ha redituado importantes beneficios a la población”

“**El segundo** atañe a la necesidad de hacer más **competitiva** a la economía para lograr mayores tasas de crecimiento económico”

“**Por último**, presentaré algunas consideraciones sobre **los retos** que enfrentamos la banca y las autoridades financieras. La finalidad es que la intermediación financiera sea más eficiente y accesible para la población en su conjunto”

En el primer apartado, es necesario señalar que se han resaltado en negritas las palabras que, desde nuestra perspectiva, se consideran el eje temático de todo el discurso. La primera de ellas, la *estabilidad* puede ser considerada una palabra clave y la situamos en el centro del discurso. La podemos considerar también como palabra *pivote* pues en torno a ella se construye el discurso.

Cabe señalar que a partir de esta consideración, estamos en condiciones de realizar una primera aproximación al análisis semiótico del discurso. Así, la palabra *estabilidad* puede, en un primer momento, asumir el papel de **significante raíz**, es decir, el significante que puede dar origen a otros **significantes de segundo nivel** y éstos a su vez serán el punto de partida que dará origen a otros **significantes de tercer nivel**, y así *ad infinitum*.

Tomando como significante raíz la palabra *estabilidad* es necesario señalar que se ha encontrado una amplia gama de significados que, desde luego, varían de acuerdo al enfoque adoptado por cada una de las fuentes, del contexto en que se enuncian así como del punto de vista de la disciplina que lo postula. Expresado de manera esquemática lo podemos observar de la siguiente manera:

Cuadro 6.1.1.1 El significante raíz *estabilidad* y sus diversos significados

1	Diccionario Manual de la Lengua Española Vox 2007, Larousse, S.L.	Firmeza o seguridad en el espacio. → Unos buenos amortiguadores aseguran la estabilidad del vehículo
		Ausencia de cambios y constancia en un período determinado → La estabilidad económica de una nación*
		Cualidad de una persona de ser constante o estable → Es una persona de gran estabilidad emocional
2	Diccionario Enciclopédico Vox 1.	<u>Facultad de un sistema de</u>

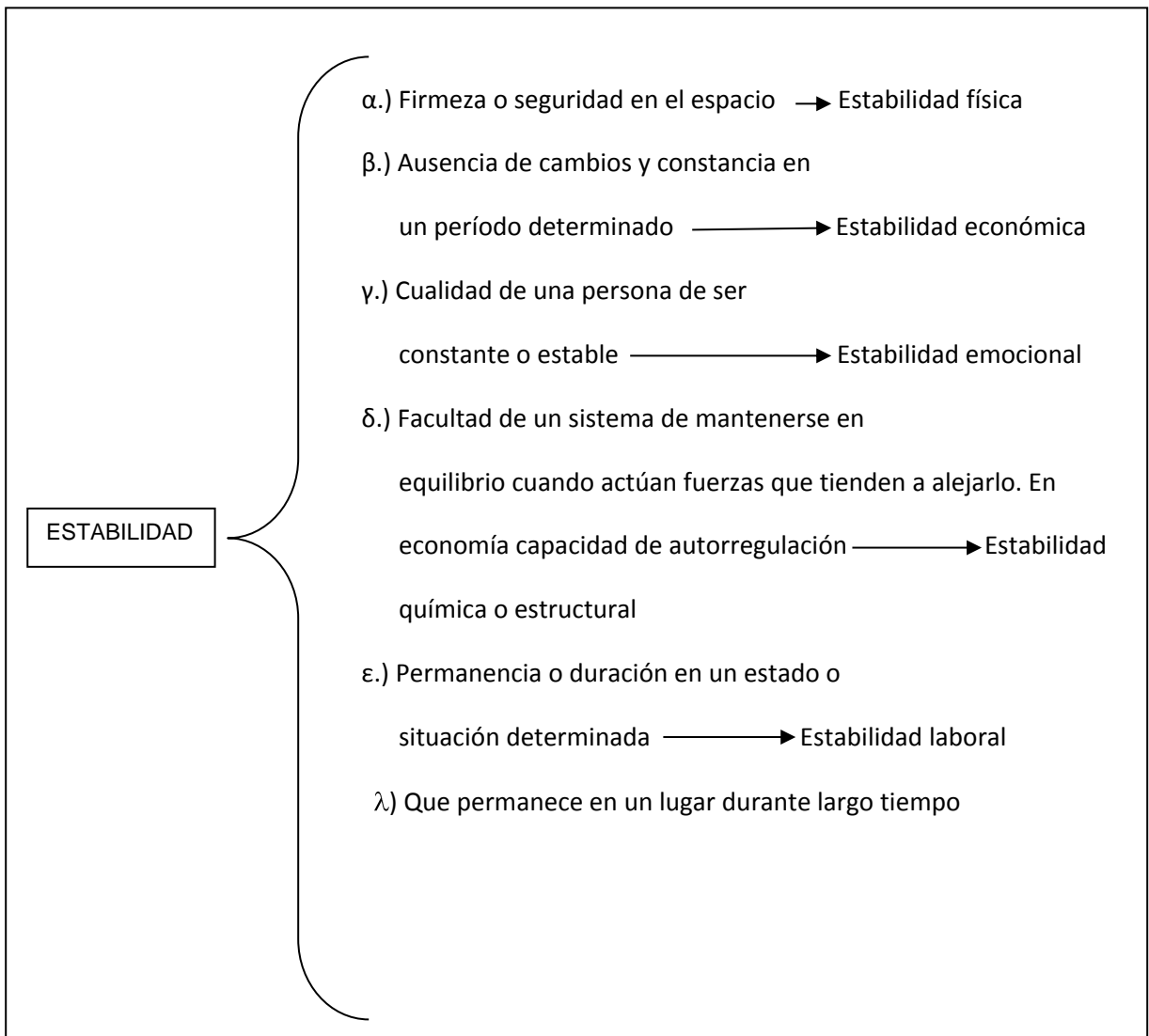
	2009, Larousse, S.L.	<p><u>mantenerse en equilibrio cuando actúan fuerzas que tienden a alejarlo</u></p> <p>→ Propiedad que tiene una sustancia de conservar su estructura química</p>
3	K. Dictionaries, Ltd. 2009	<p><u>Permanencia o duración en un estado</u></p> <p>→ Falta de estabilidad laboral</p>
4.	Diccionario de la Real Academia Española. DRAE, 2012.	<p>Que se mantiene sin peligro de cambiar, caer o desaparecer</p> <p>→ Economía con estabilidad</p>
		<p>Que permanece en un lugar durante mucho tiempo</p> <p>→ Inquilino con cierta estabilidad</p>
		<p><u>Que mantiene o recupera el equilibrio</u></p> <p>→ Un coche con mucha estabilidad</p>
5	Wikipedia, 2012.	<p><u>Calidad o cualidad de estable</u></p> <p>→ Los países nórdicos tienen estabilidad en sus sistemas políticos y económicos*</p>
		<p>Equilibrio en la ubicación o dirección de algo</p> <p>→ Los átomos del uranio a temperatura constante muestran estabilidad*</p>

Fuente: elaboración propia con base a Castaingts (2011) basado en Eco (1977)

*. Indica que el ejemplo no es necesariamente de la fuente sino que es una aportación del autor.

El cuadro 6.1.1.1 indica que el significante raíz *estabilidad* tiene diversos significados, atribuible en este caso a cada una de las fuentes mencionadas y que no son sino el producto del contexto en que se inscriben.

Cuadro 6.1.1.2 Árbol de significados para el significante raíz *estabilidad*

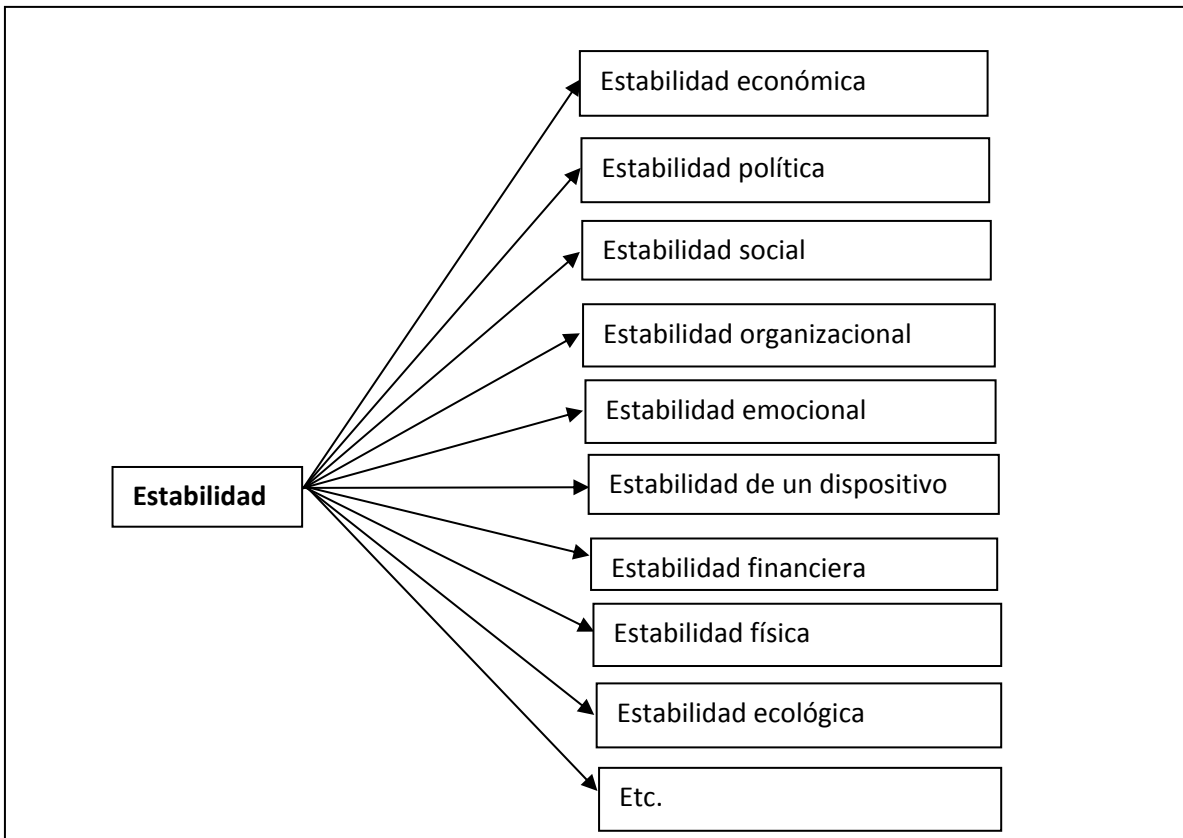


Fuente: elaboración propia con base en Castaingts (2011) basado en Eco (1977)

El cuadro 6.1.1.2 muestra el Árbol de significados para el significante raíz *estabilidad* que se refiere al conjunto de elementos que conforman el significado o componentes esenciales de sentido para el significante raíz *estabilidad*. Podemos observar que

cada uno de éstos, dependen del contexto en que han sido propuestos, del enfoque disciplinario, de los avances logrados por una determinada ciencia, del conjunto de creencias y saberes de una sociedad, entre otros.

Esquema 6.1.1.1 Árbol de significados para el significante raíz *estabilidad*



Fuente: elaboración propia con base en Castaingts (2011) basado en Eco (1977)

En un primer momento, el significante raíz *estabilidad* da origen a otros significantes de segundo nivel, pues la estabilidad puede ser de diversos tipos, aquí enunciaremos algunas de ellas: estabilidad económica, estabilidad política, estabilidad social, estabilidad organizacional, estabilidad emocional, estabilidad financiera, estabilidad de un dispositivo, estabilidad física, estabilidad ecológica, entre otras. Asimismo, consideramos importante hacer una diferenciación entre los **significantes** y los **significados**, entendiéndose por el primero como un conjunto de letras (escritas o habladas) que forman una palabra, y por los segundos, el contenido o el sentido de

dicha palabra (Eco, 1977, citado en Castaingts, 2011: 30)

Antes de analizar los diversos significados que puede tener el significante *estabilidad* creemos pertinente señalar que el sentido que adquiere cada palabra en un sintagma depende del conjunto de relaciones en que se encuentra, es decir, del papel que le toca desempeñar dentro de un determinado enunciado y debemos también tomar en cuenta el contexto en que se presenta el significante, el sujeto agente, el arreglo y la disposición de los elementos que intervienen en su comprensión. Así, para el significante *estabilidad* podemos centrarnos en un significante de segundo nivel como sería la *estabilidad económica* y a partir de ésta poder derivar algunos significados (contenidos o los sentidos de dicho significante). Puede ser expresado en un sencillo cuadro:

Cuadro 6.1.1.3 La estabilidad económica entendida como estabilidad de precios: el significante y los significados

Estabilidad de precios	a) “La estabilidad de precios preserva el poder adquisitivo de la moneda”
	b) “La estabilidad de precios es sólo una ventana de escape para priorizar el control de la inflación y descuidar el empleo”
	c) “No puede haber estabilidad económica mientras no se atiendan los graves problemas de distribución del ingreso y el problema del desempleo y enfocarla como estabilidad de precios es un reduccionismo absurdo”

Fuente: elaboración propia con base en Castaingts (2011) basado en Eco (1977)

En el cuadro 6.1.1.3 se muestra un pequeño árbol de significados partiendo del significante raíz *estabilidad de precios* y podemos observar los diversos significados

que le hemos atribuido. En el primer significado, podemos ver claramente que se trata de un punto de vista ligado totalmente a la escuela monetarista, pues afirma que la “estabilidad de precios contribuye a preservar el poder adquisitivo de la moneda” y, por definición, considera de manera implícita que el control de la inflación es la prioridad de las autoridades en esa materia. Con respecto al segundo, el sentido que adquiere la *estabilidad de precios* es el de tomar una postura no muy conservadora pero tampoco muy ligada con los aspectos sociales, digamos que se trata de un argumento suavizado que tibiamente reconoce que “se ha descuidado el empleo por priorizar el control de la inflación” y, por último, tenemos un enunciado con sentido o significación crítica que reprueba el hecho de “dedicarse exclusiva y prioritariamente al control de la inflación y descuidar variables sociales fundamentales como el empleo, la distribución del ingreso, el rezago social, entre otros”, desde luego, el tercer sintagma tiene un enfoque más abierto, profundamente crítico y el contexto (fuerza discursiva y la diversidad argumentativa) son totalmente diferentes.

En la misma línea de razonamiento, tenemos que “la *relación sintagmática* la vamos a encontrar en el conjunto de relaciones que se tejen al interior de cada uno de los enunciados o sintagmas y la *relación paradigmática* corresponde a las relaciones existentes entre los diversos significados de un mismo significante. El contexto resulta fundamental para la comprensión del sentido en cada uno de los sintagmas enunciados; dentro de los elementos contextuales hemos considerado la fuerza discursiva de los actantes” (siguiendo a Castaingts, 2011 basado en Greimas, 1982) y la diversidad argumental mostrada en el relato.

Si observamos detenidamente el cuadro 6.1.1.3, tenemos que la relación que se presenta entre los diversos elementos que integran el significante, en este caso del significante raíz *estabilidad de precios* la podemos denominar *relación sintagmática* y, por otra parte, la relación o el conjunto de relaciones que se presentan entre los diversos significados de este mismo significante raíz es lo que se conoce como *relación paradigmática*.

Por lo que toca al análisis semiótico del relato –pues el texto es un relato-, una de las razones fundamentales para incluirla en el trabajo es que nos muestra una serie de relaciones y operaciones concomitantes: de contradicción, de oposición, de complementariedad, de contrariedad y de presuposición y, entre las operaciones que se pueden presentar tenemos: de negación y de selección (A.J. Greimas, 1982; citado en Castaingts, 2011: 132). Así, en la sencilla álgebra que propone A.J. Greimas (1982) para denotar la capacidad de acción del Sujeto Agente (S_A) tenemos:

$$A(S_A) \longrightarrow (S_A \wedge^{38} O_C \wedge O_V) \dots\dots\dots (1)$$

$$A(S_A) \longrightarrow (S_A \wedge Kn \wedge Ex \wedge Fd \wedge Fli \wedge Tr) \dots\dots\dots (2)$$

La notación 1 nos indica que en el momento α) el sujeto agente (S_A) se encuentra en posesión de un objeto calificante (O_C) que para el relato analizado se corresponde con el conjunto de saberes, experiencias, relaciones, poder fiduciario, credibilidad, fuerza legal institucional, entre otras propiedades, así como del objeto valor (O_V) que para el caso que estamos analizando se relaciona con la aceptación del público al que va dirigido el mensaje.

En un segundo momento (notación 2), el Sujeto Agente (S_A) que en el relato es el Banco de México, posee todos los atributos o propiedades a que hace alusión el Objeto Calificante (O_C) constituido básicamente por saberes y experiencias acumulados, poder fiduciario, fuerza legal institucional, credibilidad, etcétera, y el Objeto Valor (O_V) buscado por el sujeto agente, que en este discurso corresponde a la aceptación del público.

Por lo que toca al *mitente* (ente, individuo, organismo o conjunto de organismos) que impulsan al Sujeto Agente (S_A) a realizar acciones tendentes a la consecución primero, del llamado Objeto Calificante (O_C) que son un conjunto de propiedades o

³⁸ Para realizar el análisis del discurso (excepto para el apartado de las isotopías) hemos utilizado una simbología distinta a la que se emplea en las matemáticas donde \wedge denota unión y \vee designa separación entre dos elementos o categorías. (Siguiendo el trabajo de A.J. Greimas, 1982) en Castaingts Teillery, Juan. *Antropología simbólica y neurociencia*, Anthropos Editorial y Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México, 2011.

atributos que lo situarán en una posición competitiva para poder alcanzar el fin o propósito último que es el denominado Objeto Valor (O_V). Así, en el análisis del presente discurso claramente se ve que el *mitente* lo constituyen los llamados *poderes fácticos* nacionales e internacionales.

“Una de las condiciones fundamentales para alcanzar tasas elevadas y sostenibles de crecimiento económico, es la estabilidad macroeconómica. Los logros que se han alcanzado en México en esta materia durante los últimos años han sido notables. A lo largo de los últimos once años se ha conseguido mantener al país en un entorno de estabilidad, tras décadas que se caracterizaron por la irrupción de crisis financieras y una inflación elevada y volátil”

“En el periodo 1980-1995 la inflación promedio anual resultó de 51.6 por ciento, mientras que el crecimiento del PIB per cápita fue nulo. En contraste, en el lapso 1996-2006 la inflación promedio anual se ubicó en 10 por ciento, mientras que el producto per cápita creció en promedio 2.7 por ciento por año”

“Para ilustrar los costos de la inestabilidad, baste señalar que en los años sesenta México presentaba niveles de PIB per cápita similares a los de España e Irlanda y superiores a los de Singapur y Corea. Sin embargo, para 2005 el PIB per cápita de México se ubicó en niveles muy inferiores al de los países mencionados”

“La estabilización conseguida se ha traducido en importantes ventajas para el funcionamiento de la economía, entre las cuales cabe destacar las siguientes:

- . Una reducción significativa de las tasas de interés reales y nominales.
- . Una moderación en el traspaso de los acomodados del tipo de cambio a la inflación y a sus expectativas.
- . Un horizonte de planeación mucho más predecible y, por tanto, confiable.
- . Un estímulo a la eficiencia, a la flexibilidad y a la profundidad del sistema financiero”

“Es importante reiterar que la estabilidad macroeconómica se sustenta en la congruencia de las políticas fiscal y monetaria. En la época reciente, estas políticas se han caracterizado por un manejo prudente, atendándose los objetivos de mantener finanzas públicas sanas y abatir la inflación. Otro pilar fundamental de la estabilidad macroeconómica ha sido la adopción de un tipo de cambio flexible. Con dicho régimen cambiario y un esquema de objetivos de inflación, la política monetaria ha logrado anclar las expectativas de inflación y disminuir el ritmo de crecimiento de los precios”

“Además de la estabilidad macroeconómica, diversas reformas en materia financiera y la adopción de un marco legal, regulatorio y de incentivos adecuado, han contribuido a promover el desarrollo y la modernización del sistema financiero”

“La madurez que han alcanzado los mercados financieros internos quedó patente ante los episodios de volatilidad externa ocurridos a finales de febrero. Ello, dados los altos volúmenes operados y el ajuste ordenado de los mercados de cambios y de capitales”

“Contar con mercados financieros más desarrollados y profundos se ha traducido en claros beneficios, tanto para el sector público como para el privado, especialmente para los hogares y, recientemente, para las empresas”

“Por lo que se refiere al sector público, subrayo los siguientes avances:

- . La recomposición de la deuda del gobierno federal hacia plazos cada vez mayores y con títulos de nominados en moneda nacional que pagan una tasa de interés fija.
- . Una mayor proporción de deuda denominada en pesos.
- . Un menor costo financiero, lo que ha liberado recursos aplicables a otros rubros del gasto”

“En cuanto a los beneficios para las empresas, me permito destacar tres:

- . El crédito de la banca comercial ha repuntado.
- . El acceso al financiamiento corporativo puede lograrse indistintamente en el mercado interno o externo.
- . También disponen las empresas de más alternativas para manejar el riesgo de sus balances”

“En lo que hace a los beneficios que han recibido los hogares, menciono los siguientes:

- . Un importante aumento en el número de familias con crédito para la vivienda.
- . Una mayor disponibilidad de crédito para el consumo, lo que ha permitido a los hogares alcanzar patrones de gasto más amplios y estables”

“En suma, tras el prolongado proceso de desintermediación financiera ocurrido de 1995 a 2000, el financiamiento al sector privado se ha venido recuperando de manera importante”

“Este repunte ha sido particularmente notorio en el financiamiento total a los hogares, el cual pasó de 9.3 por ciento del PIB en 2000 a 14.1 por ciento en 2006. De dicha expansión, un porcentaje alto corresponde al crédito concedido por la banca comercial, especialmente para el consumo. El crédito al consumo, en lo específico el otorgado a través de tarjetas de crédito, ha venido creciendo en nuestro país durante los últimos años a tasas anuales superiores al 35 por ciento en términos reales”

“Este crecimiento ha permitido que el acceso al crédito bancario se haya extendido más ampliamente entre la población. Sin embargo, el crédito a sectores que representan un mayor riesgo crediticio, así como a otros sin un historial previo de crédito, han obligado a la banca a crear mayores provisiones”

“Si bien es deseable que una proporción cada vez mayor de la población tenga acceso al crédito bancario, las autoridades y los bancos debemos estar alertas para evitar que dicha expansión pueda derivar en una vulnerabilidad excesiva, tanto de los hogares como de la propia banca. En síntesis, los avances en materia de estabilización han sido fundamentales para que las restricciones crediticias que enfrentaban los hogares se hayan relajado gradualmente. Este hecho ha contribuido a una importante mejoría en la calidad de vida de millones de familias mexicanas”

“El valor de la estabilidad económica y sus beneficios se han venido arraigando en la conciencia de los mexicanos. Sin embargo, no debemos olvidar que la estabilidad macroeconómica no es un fin en sí mismo. Se trata más bien de un medio para el logro de otro objetivo ulterior: alcanzar mayores niveles de bienestar para la población”

“Por esta razón, hay que tener presente que así como no es posible que una economía crezca de manera sostenida sin estabilidad, el mantenimiento de la estabilidad macroeconómica se ve comprometido en economías con un bajo ingreso per cápita y una desigualdad marcada en la distribución del ingreso. Y sobre todo, si no se presenta acompañada de un crecimiento significativo”

“No debemos ignorar las lecciones que ofrece la experiencia de otros países, en donde a pesar de haberse obtenido cierta estabilidad, el fracaso en el logro de tasas elevadas de crecimiento económico ha derivado en períodos de inestabilidad política y social, y en la reversión de muchas de las políticas que contribuyeron al logro de la estabilidad”

“¿Qué podemos hacer para que la economía de México pueda crecer más rápido y de manera sostenida? Necesitamos hacer más flexible la estructura económica, a fin de aumentar la productividad y así impactar positivamente el crecimiento potencial. Esta aspiración nos lleva a insistir en la conveniencia de mejorar diversos aspectos que inciden sobre la competitividad. En particular, la competitividad en México parece estar asociada con:

1. Mercados que operan en condiciones de competencia.
2. Flexibilidad en la asignación de los recursos productivos.
3. Un marco institucional que estimule a los agentes económicos a realizar aquellas actividades con mayor rendimiento social.
4. Políticas públicas orientadas a impulsar la inversión en capital físico y humano y el desarrollo tecnológico.

Por su importancia, a continuación haré algunas reflexiones sobre el primero de los elementos apuntados. Cuando una economía opera en condiciones de competencia:

- . Se obtiene el mayor aprovechamiento de los recursos en términos del ingreso generado.
- . Los consumidores tienen acceso a una mayor variedad y calidad de bienes y servicios, a menores precios.
- . Aumenta la inversión en tecnología.
- . Las personas disponen de oportunidades más amplias para conseguir un empleo que les remunere de acuerdo con su productividad.
- . Los empresarios en su conjunto tienen mayores posibilidades de concretar su creatividad y

obtener los beneficios correspondientes”

“En contraste, en mercados que no operan en condiciones de competencia, se generan pérdidas sociales que suelen ser mayores a las rentas percibidas por los sectores protegidos de la competencia. Como es sabido, dicho fenómeno reduce la eficiencia en la asignación de los recursos y deteriora la distribución del ingreso”

“Las consideraciones anteriores son aún más relevantes cuando la falta de competencia se presenta en la provisión de insumos de uso generalizado, como los energéticos y las telecomunicaciones, entre otros. En estos casos, no únicamente se afecta a los consumidores, sino también a muchos sectores cuyo potencial exportador se ve mermado. Lo expuesto confirma que para mejorar la competitividad de la economía nacional, se requiere de una revisión profunda de los incentivos que actualmente enfrentan los agentes económicos en diversos sectores”

“No obstante, y como sería de esperarse, quienes extraen rentas a partir del usufructo de su poder de mercado, tienen incentivos para evitar la adopción de medidas orientadas a impulsar la competencia”

“A pesar de ello, en los últimos años se han presentado algunos elementos que pueden facilitar la adopción de políticas y regulaciones dirigidas a intensificar la competencia económica y a flexibilizar la asignación de los recursos. Ello contribuiría a hacer más competitiva a la economía mexicana. Entre dichos factores cabe destacar los siguientes:

. La innovación tecnológica en diversos campos de la actividad económica, especialmente en lo referente a las tecnologías de información y de las telecomunicaciones.

. La participación de la sociedad civil en diversos ámbitos de la vida política y económica. En particular, conviene fortalecer las instancias a través de las cuales los consumidores hacen valer sus derechos. Los consumidores demandan más y mejor información respecto a los diferentes bienes y servicios a los que tienen acceso, lo cual constituye un elemento fundamental para reforzar la disciplina de mercado”

“Al respecto, me gustaría enfatizar la importancia que reviste proporcionar a los consumidores la mejor información posible, para que puedan tomar sus decisiones de ahorro, consumo e inversión sobre las mejores bases”

“Esta posibilidad resulta especialmente relevante para aquéllos servicios que tienen múltiples dimensiones o características y que son difíciles de comparar entre los diferentes proveedores, como es el caso de los servicios financieros”

“El sistema financiero juega un papel fundamental en la transferencia de recursos en la economía, entre los que ahorran y quienes necesitan recursos para llevar a cabo sus proyectos de inversión o consumo. En este sentido, la función que realiza la banca comercial es un elemento fundamental para que los recursos en la economía se transfieran de manera eficiente hacia los proyectos más rentables. A su vez, ello permite explotar las ventajas competitivas de

la economía y crecer a un mayor ritmo. Por tanto, un sistema financiero solvente, eficiente y competitivo es esencial para que la economía pueda usufructuar adecuadamente sus oportunidades de desarrollo”

“Es por las razones anteriores que hemos insistido tanto en la importancia de promover una mayor competencia entre los proveedores de servicios financieros. La calidad y los precios de los servicios financieros en México han mejorado en los últimos años. Asimismo, ha aumentado la variedad de productos y servicios y las comisiones han disminuido en alguna medida. Sin embargo, tanto las tasas de interés activas como las comisiones son aún elevadas. Un reflejo de esta situación se presenta en los ingresos de la banca mexicana, los cuales como proporción de sus activos son muy superiores a los observados en otros países. Este es el caso en especial en los Estados Unidos y de Canadá, principales socios comerciales de nuestro país”

“Los ingresos de la banca mexicana son, en parte, producto de los elevados diferenciales entre las tasas de interés activas y pasivas, los cuales se han mantenido amplios a pesar del incremento mostrado por el crédito al sector privado”

“Una situación similar subsiste con respecto a las comisiones, ámbito en el que el aumento en el uso de los servicios bancarios no se ha traducido en una reducción mayor de éstas, como sería de esperarse en entornos más competitivos. No es tarea fácil evaluar cual debería de ser el diferencial de tasas de interés o el nivel de las comisiones en condiciones de mayor competencia. Sin embargo, cuando comparamos los niveles prevalecientes con los observados en otras economías, es claro que los locales resultan superiores a los que se podrían observar si la banca fuera más eficiente y competitiva. También a los que el país requiere para crecer a un mayor Ritmo”

“Cabe reconocer que el mayor diferencial entre las tasas activas y pasivas no es atribuible exclusivamente a un entorno de competencia insuficiente. Una parte importante de este diferencial se debe, sin duda, a un mayor riesgo crediticio, a costos regulatorios más elevados, a costos de ejecución de contratos más onerosos y a una menor escala de operación. Las autoridades financieras y los bancos debemos hacer un esfuerzo conjunto para identificar aquellos obstáculos que inhiben reducciones mayores en los márgenes de operación. El esfuerzo permitirá abatir costos y contribuir a que la intermediación financiera sea más accesible para la población en su conjunto”

“En este sentido, el Banco de México se ha concentrado en mejorar las condiciones de interconectividad de las redes a través de las cuales fluyen los pagos en la economía. Los avances se han conseguido, en buena medida, a partir de las siguientes acciones:

- . El desarrollo del sistema de pagos SPEUA-SPEI.
- . La regulación directa de las comisiones aplicables a las transferencias interbancarias.
- . La colaboración con la banca a fin de reducir las comisiones interbancarias aplicables a las transacciones con tarjetas de crédito y débito”

“Así, en aras de desarrollar las redes de medios de pago, el Banco de México eliminó las comisiones que los bancos se cobraban entre sí en las transferencias interbancarias de fondos, y disminuyó a la mitad las tarifas para los pagos realizados a través del SPEI”

“Con respecto a las cuotas de intercambio para las tarjetas de crédito y débito, quisiera destacar los esfuerzos que se han realizado para alinear y racionalizar la estructura de sus tarifas asociadas al uso de esas tarjetas en comercios”

“Estos avances han permitido que las cuotas de intercambio para tarjetas de crédito y débito disminuyeran respectivamente en 24 y 59 por ciento, de agosto de 2004 a diciembre de 2006”

“No obstante lo anterior, las cuotas de intercambio que se aplican en México continúan siendo superiores a las observables en un número importante de países para los cuales se dispone de información. Como ejemplo, la cuota de intercambio para tarjetas de crédito en México es en promedio de 1.84 por ciento, en tanto que en España de 1.0, 2 en Australia de 0.5, en el Reino Unido de 1.1 y en los Estados Unidos de 1.55 por ciento”

“Estoy consciente de que una participación activa del Banco de México en estos asuntos es cuestionada por algunos. Sin embargo, la preocupación por los costos de inter-conectividad asociados a las redes bancarias no es un tema privativo de nuestro país. Son muchas las naciones en donde los bancos centrales y las autoridades de competencia se están involucrando cada vez en mayor medida en esta materia. En particular, en el caso de Australia, Colombia, España, Israel, Italia, Reino Unido, Suiza y Dinamarca, entre otros”

“El objetivo de la regulación no debe ser sustituir a los agentes económicos en la determinación de precios o cantidades, pero sí subsanar las fallas de mercado que se presenten, tales como las asociadas a problemas de información asimétrica o a la presencia de externalidades”

“Una economía alcanza un mayor desarrollo cuando sus mercados funcionan de manera competitiva. Esa finalidad, como ya se mencionó, requiere de un marco regulatorio y de incentivos adecuado. Sin embargo, la adopción de medidas regulatorias inadecuadas o excesivas puede obrar en detrimento de un funcionamiento ágil de la economía e implicar importantes perjuicios para la sociedad. Este puede resultar el caso aún cuando la motivación inicial de la regulación sea muy loable. Alcanzar el delicado balance entre un mercado sin interferencias y la regulación, es clave para conseguir un crecimiento sostenido a largo plazo”

“Por la razón anterior, las autoridades financieras hemos buscado abordar aquellos obstáculos que pudieran estar propiciando un bajo grado de competencia en el sector. Al respecto, hemos actuado en tres vertientes fundamentales:

- . Reduciendo las barreras a la entrada, y promoviendo la incorporación de nuevos intermediarios.
- . Propiciando la inter-conectividad de los sistemas de pagos para aprovechar economías de escala y abatir costos.

. Fortaleciendo la disciplina de mercado que imponen los propios consumidores, para lo cual se ha reforzado la transparencia acerca de los servicios financieros a los que tiene acceso la población”

“Con respecto al primer punto mencionado, en el curso de 2006 se otorgaron doce nuevas licencias bancarias. Destacan aquéllas en las que los inversionistas principales son empresas comerciales o grupos económicos propietarios de empresas comerciales”

“La participación de ese tipo de empresas en el negocio bancario, la cual se inició en México durante el año 2002, contribuirá a intensificar la competencia en el ramo, en particular en el rubro del crédito al consumo. La incursión de empresas comerciales en el sector implica nuevos riesgos y retos para los reguladores y supervisores”

“Estos riesgos han estado recibiendo atención creciente en la literatura relativa a la relación entre los sectores comercial y bancario. En relación con ese problema, las autoridades financieras tendremos como compromiso evitar conflictos de interés y posibles transferencias de riesgos entre dichos bancos y las empresas comerciales que sean sus tenedoras”

“Con respecto a la transparencia e información, se han adoptado diversas medidas, ampliamente conocidas por los presentes. Destaca entre ellas la publicación del Costo Anual Total (CAT), las cuotas de intercambio y las tasas de descuento. En particular, serían conveniente que la publicación del CAT se hiciera en términos más visibles para el usuario bancario”

“Una banca con vocación competitiva, debería de ser la primera interesada en que el público cuente con mayores elementos de comparación sobre la calidad y precios de sus servicios. Una mayor disponibilidad de información, aumentaría la competencia y contribuiría significativamente a promover una mejor cultura financiera”

“Si bien una competencia más intensa podría no convenirle a algún intermediario individual, para la industria como un todo es benéfica porque promueve una mayor eficiencia y bancarización”

“Existen muchos ejemplos en el mundo en que la banca ha asumido un papel activo para facilitar un más amplio acceso a sus servicios y aumentar la transparencia, con lo que ha mejorado sustancialmente la percepción del público sobre su desempeño”

“En Irlanda los bancos suscribieron un código de conducta al amparo del cual se facilita la movilidad de los clientes de un banco a otro, haciendo explícito su compromiso con la competencia y con el ofrecimiento de mejores servicios a sus clientes”

“Los bancos más grandes de Canadá se pusieron de acuerdo para ofrecer un producto de acceso muy barato. Este tipo de enfoque no atenta contra la competencia porque no limita el ofrecimiento de otros servicios y si ayuda a mejorar la imagen del sector”

“Es prioritario que la industria tome la iniciativa para impulsar medidas novedosas que sirvan para mejorar el entorno de competencia y el acceso del público a sus servicios. En ese orden, es también indispensable que la banca se involucre de manera más decidida en la promoción de la cultura financiera de la población”

“Los beneficiarios de una actitud más proactiva por parte de la banca no solamente serían los consumidores. Puedo asegurar que también los bancos verían los frutos de esta política, a través del aumento de la confianza en su trabajo y en sus productos y una ampliación de su mercado. Un avance en este frente resultará en mejores perspectivas de largo plazo para la propia banca”

Señoras y señores.

“Durante los últimos años, han concurrido diversos factores para impulsar una expansión notable de la intermediación financiera y del uso de los servicios bancarios. Entre estos elementos, destacan haber consolidado una inflación baja y estable y contar con un marco regulatorio y de incentivos que propicia una mayor profundidad financiera sobre bases sólidas. Estos logros han permitido que una mayor proporción de la población cuente con servicios financieros y crediticios. Este hecho ha dado lugar a una importante mejoría en la calidad de vida de millones de familias mexicanas”

“No obstante, los retos son todavía considerables: el número de hogares sin acceso a servicios financieros es aún muy elevado, y los costos financieros que enfrentan muchos sigue siendo alto”

“Como es sabido, el crédito es un factor que puede contribuir significativamente al crecimiento económico, al ofrecer recursos financieros a aquellos agentes con los proyectos de inversión más rentables y productivos. Asimismo, la banca debe promover el ahorro, que es claramente insuficiente en México. De esta manera, son muchas las expectativas que están fincadas en el papel de la banca como instrumento promotor del desarrollo”

“Necesitamos que la economía crezca a tasas mayores si queremos revertir los rezagos más apremiantes. Esto no se va a lograr a menos que flexibilicemos nuestros mercados, impulsemos la competencia económica y fortalezcamos nuestro marco institucional”

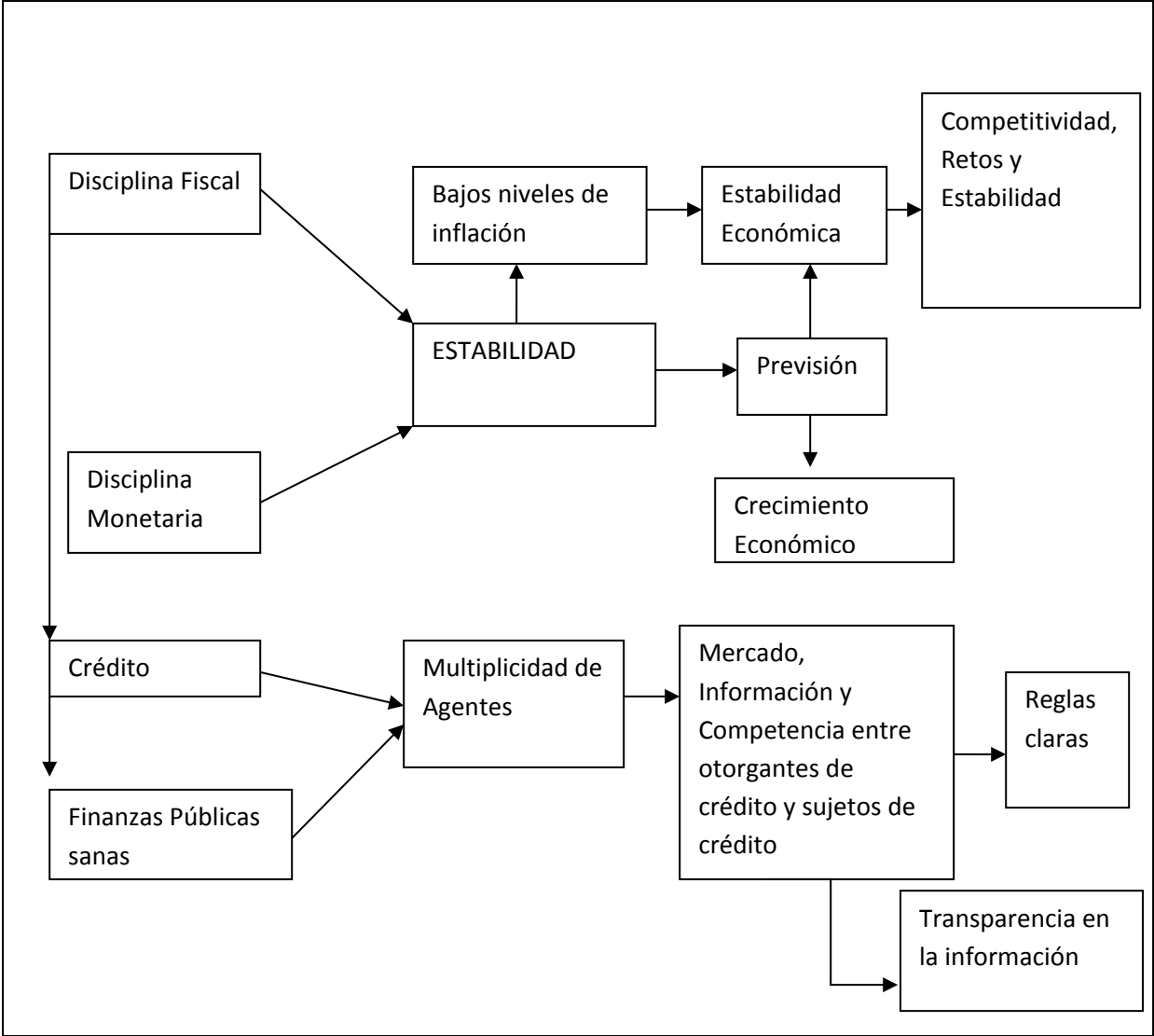
“Será de crucial importancia que la banca juegue un papel mucho más activo en la promoción de la competencia y de la bancarización en nuestro país”

“Esperamos que los esfuerzos conjuntos entre las autoridades financieras y la banca contribuyan a promover el crecimiento económico para contar con un México más próspero e incluyente”

En el análisis del presente relato, encontramos una serie de elementos que pueden darle sentido o significación: a estas palabras clave las hemos denominado *elementos pivotaes*, para el caso del relato que nos ocupa, tales elementos son: *estabilidad, competencia, retos e información*. Asimismo, consideramos que la

relación que se puede presentar entre estos elementos es muy variada. Así, tales elementos pueden asumir el papel de *significante raíz* y un estudio *a posteriori* nos dará mayor aproximación a la comprensión y análisis semiótico del discurso que nos ocupa. Retomando los *elementos pivotaes* y plasmando sus relaciones en un sencillo esquema:

Esquema 6.1.1.2 Principales relaciones entre los elementos pivotaes

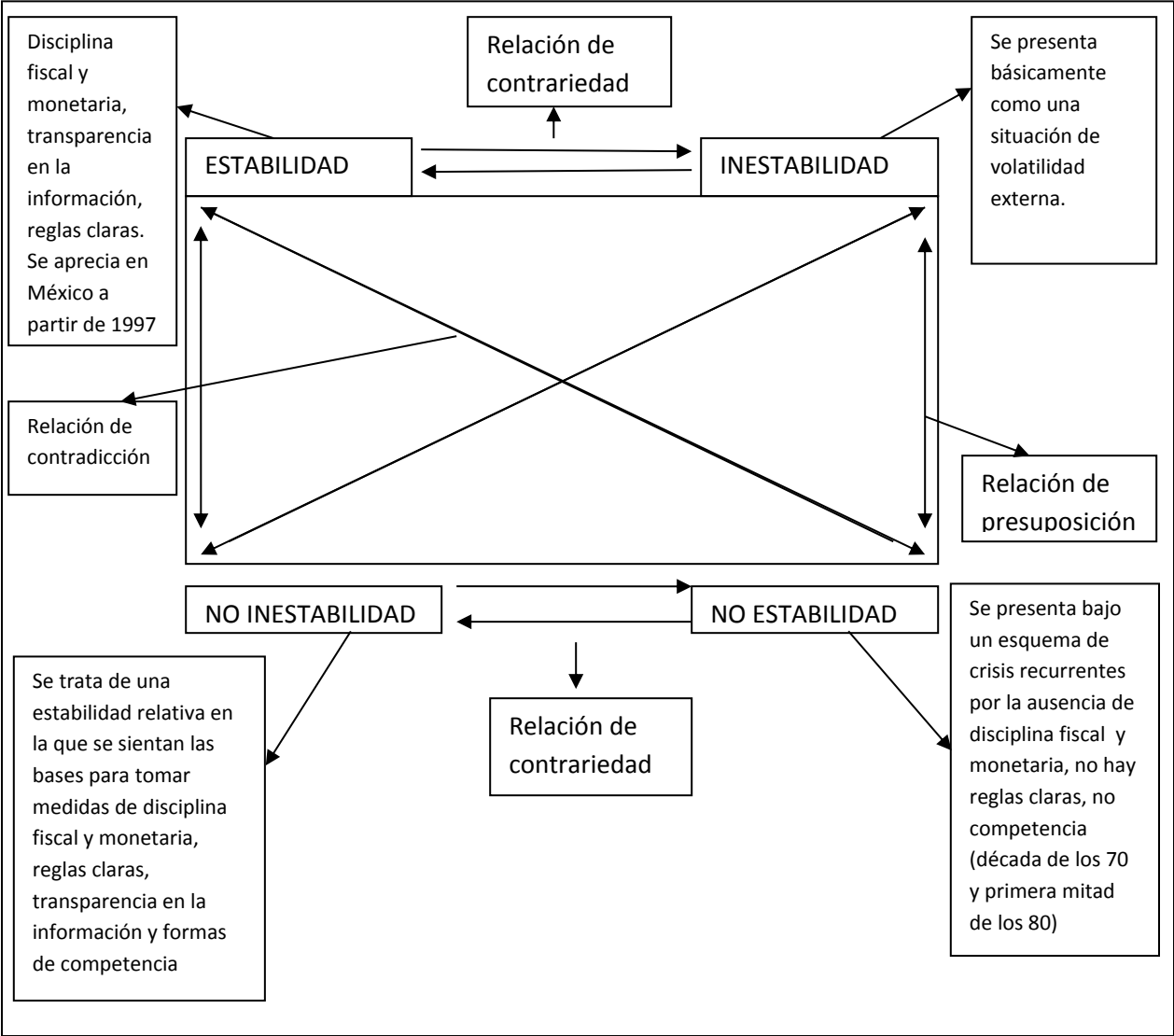


Fuente: elaboración propia

Las principales relaciones que se presentan entre los diversos elementos del relato se muestran en el esquema 6.1.1.2: así, el *elemento pivotal central la estabilidad*, va indisolublemente unido (en palabras del Gobernador Guillermo Ortiz Martínez, 23

de Marzo de 2007) a las nociones de disciplina fiscal y monetaria –una condición *sine qua non* para su logro- que conducen a una situación de finanzas públicas sanas que, a su vez, se traduce en la existencia de reglas y procedimientos claros que permiten certidumbre y confianza en todo el sistema: el mecanismo del crédito hace posible dinamizar las actividades económicas en general y éste sólo encuentra un lugar propicio bajo condiciones de estabilidad, es decir, de un ambiente de baja inflación que permitirá obtener un mayor crecimiento económico en el país.

Esquema 6.1.1.3 Cuadro semiótico. Sistema de relaciones y oposiciones



Fuente: elaboración propia con base en Castaingts (2011) basado en Greimas (1982)

En el esquema 6.1.1.3 podemos apreciar un conjunto de relaciones a modo de sistema: de relaciones y oposiciones (Greimas, 1982). En el primer caso, se presenta una relación de contradicción entre *Estabilidad* y *No Estabilidad* así como entre los elementos *Inestabilidad* y *No Inestabilidad* para señalar el primer conjunto de relaciones, en el segundo caso tenemos relaciones de contrariedad entre *Estabilidad* e *Inestabilidad* y entre *No Inestabilidad* y *No Estabilidad* y, por último, vemos que tanto entre los elementos *No Estabilidad* e *Inestabilidad* como entre *No Inestabilidad* y *Estabilidad* se presenta una relación de presuposición, de esa manera queda conformado el llamado Cuadro Semiótico (Greimas, 1982).

Uno de los apartados más importantes en el análisis de cualquier discurso (o relato, puesto que el discurso es un relato), lo constituyen las llamadas *isotopías* que no son sino “unidades de significación que permiten comprender el mensaje y le imprimen homogeneidad al discurso” (Greimas, 1982 citado en Castaingts, 2011) y que podemos definir las de la siguiente manera:

- a) “Isotopías semánticas: son aquellas que vienen dadas por la redundancia de los clasemas o semas contextuales y que conducen a las isotopías de tipo semánticas (sentido desde el lenguaje)
- b) Isotopías semiológicas: son aquellas que se caracterizan por la redundancia de semas nucleares y que conducen a las isotopías de tipo semiológico (sentido desde los signos y el pensamiento)” (Greimas, 1982 en Castaingts, 2011)

Así, podemos enunciarlas como sigue:

.α) Estabilidad \longrightarrow ³⁹ Disciplina fiscal y monetaria U⁴⁰ Transparencia en la información U Reglas claras U Formas de competencia

³⁹ En este caso se simboliza con una flecha unidireccional en lugar del signo igual porque todos estos atributos son generadores de estabilidad, no son iguales o equivalentes a estabilidad.

⁴⁰ Para el análisis de las isotopías se utilizan los símbolos de la matemática convencional, es decir, la U denota unión y \wedge designa separación entre dos elementos o categorías.

.β) No Estabilidad = Disciplina fiscal y monetaria Δ Transparencia en la información

Δ Reglas claras Δ Formas de competencia

A manera de resumen de este apartado, podemos decir que las *isotopías* le imprimen coherencia al discurso, en el sentido de que alinea los *elementos pivotaes* de tal suerte que los confronta a manera de una unidad en la diversidad y pone a prueba la estructura total del mismo, en otras palabras, nos indica en qué grado se encuentran imbricados los elementos clave del discurso.

Podemos enunciar, como conclusión para el análisis del discurso 1, el llamado **Programa Narrativo**, que se compone de cuatro etapas: el influjo, la capacidad, la realización y la valoración (Greimas, 1982). Para el caso que nos ocupa, quedará expresado en los siguientes términos:

1. El influjo, nuestro Sujeto Agente (S_A) se encuentra separado del Objeto Valor (O_V) y va estar impulsado hacia la búsqueda de unión con dicho Objeto Valor (O_V). En términos algebraicos se presenta como:

$$(S_A \vee O_V) \dots \dots \dots (\alpha.1)$$

$$(S_{BMX} \vee Est) \dots \dots \dots (\alpha.2)$$

Lo que significa que en la fase de influjo, el Sujeto Agente (S_A) es el Banco de México y que se encuentra en una relación de separación con respecto al Objeto Valor (O_V), es decir, del elemento pivotal *estabilidad* (Est).

2. La capacidad se refiere a la acción que realiza el Sujeto Agente (S_A) Banco de México (BMX), que en una situación inicial no posee el Objeto Calificante (O_C) –Experiencia, saberes, poder fiduciario, fuerza legal institucional- para conseguir el Objeto Valor (O_V) la Estabilidad (Est), en un primer momento, estará encaminada a apropiarse del Objeto Calificante (O_C) para poder llevar a cabo su propósito. En este punto, es necesario señalar el significado de la simbología utilizada en este discurso: (Fli = Fuerza legal institucional, Kn = Conocimientos y saberes, Ex = Experiencia, Fd = Poder fiduciario, Est =

Estabilidad, y S_{BMX} = Sujeto Banco de México, en tal caso, puede ser expresado de la siguiente manera:

$$A(S_A) \rightarrow (S_A \vee O_C) \rightarrow (S_A \wedge O_C) \dots \dots \dots (\beta.1)$$

$$A(S_{BMX}) \rightarrow [(S_{BMX}) \vee (Kn + Ex + Fd + Fli)]$$

$$\rightarrow [(S_{BMX}) \wedge (Kn + Ex + Fd + Fli)] \dots \dots \dots (\beta.2)$$

Que en otras palabras, no es sino la fuerza motriz, la capacidad ejecutora que mueve a nuestro Sujeto Agente (S_A) Banco de México (BMX) a realizar acciones tendentes a apropiarse del Objeto Calificante (O_C) representado por el conjunto de conocimientos, saberes, experiencia, poder fiduciario y fuerza legal institucional, considerado un *sine qua non*: fundamental para la consecución del Objeto Valor (O_V): la Estabilidad (Est).

3. La fase de realización viene dada por la acción del Sujeto Agente (S_A) Banco de México (BMX) que ahora se encuentra en posesión del Objeto Calificante (O_C) conocimiento y saberes (Kn), experiencia (Ex), poder fiduciario (Fd) y fuerza legal institucional (Fli); es decir, se encuentra en condiciones de apropiarse del Objeto Valor (O_V) la Estabilidad (Est). En términos del álgebra utilizada queda como:

$$A(S_A) \rightarrow [(S_A \wedge O_C) \rightarrow (S_A \wedge O_V)] \dots \dots \dots (\gamma.1)$$

$$A(S_{BMX}) \rightarrow [(S_{BMX}) \wedge (Kn + Ex + Fd + Fli)]$$

$$\rightarrow (S_{BMX} \wedge Est) \dots \dots \dots (\gamma.2)$$

Durante la fase de realización, el Sujeto Agente (S_A) Banco de México (BMX) se apropió del Objeto Calificante (O_C) conformado por el conjunto de conocimientos y saberes (Kn), experiencia (Ex), poder fiduciario (Fd) y de la fuerza legal institucional (Fli); son éstos, los que le permiten alcanzar el Objeto Valor (O_V) la Estabilidad (Est).

4. La cuarta fase corresponde a la valoración: se refiere al mitente, que en este

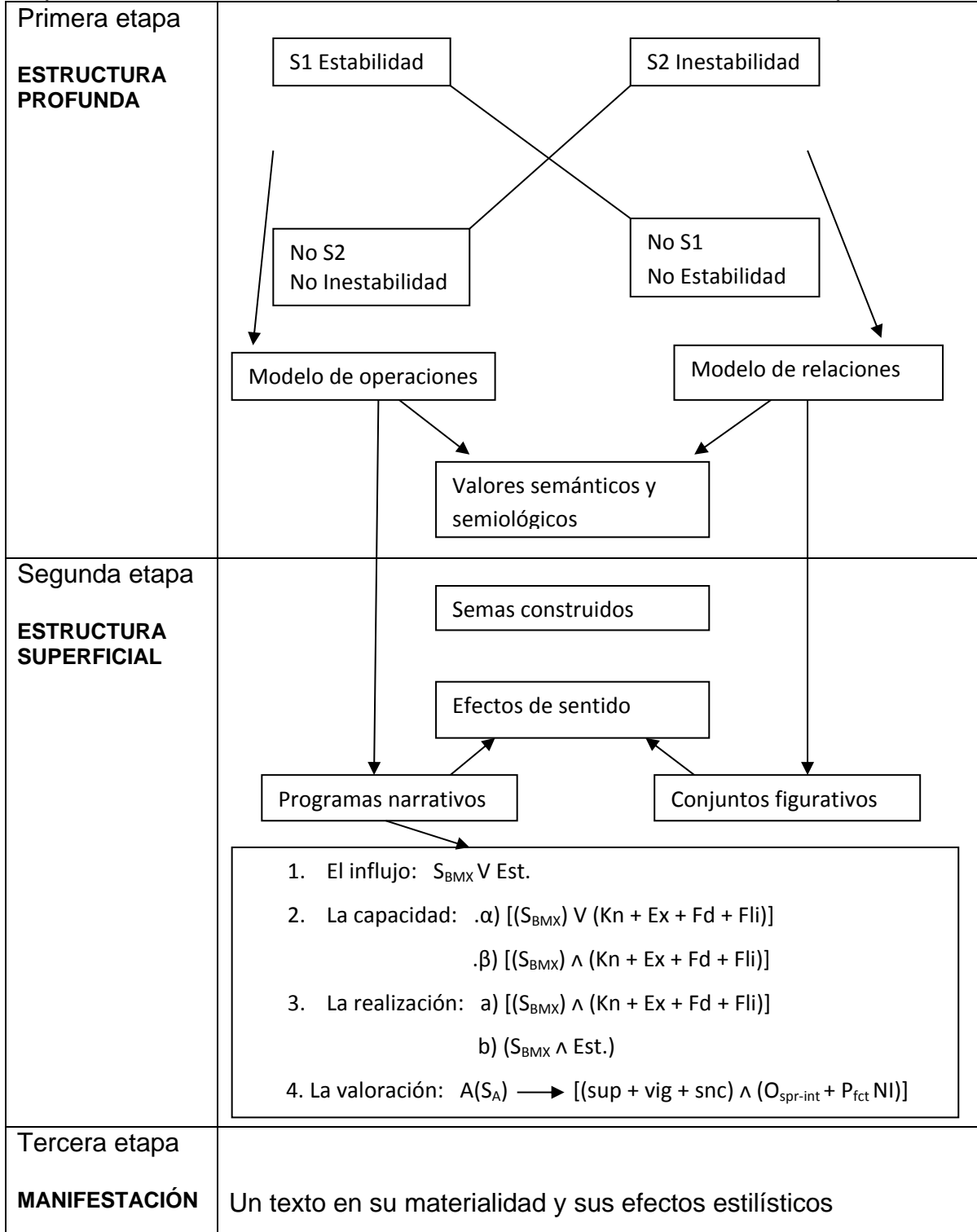
caso son los organismos financieros supranacionales e internacionales ($O_{spr-int}$) que, en cierta forma, analizan, revisan, supervisan, vigilan y sancionan el desempeño que en esta materia tiene nuestro Sujeto Agente (S_A) Banco de México (BMX), aunado a los poderes fácticos nacionales e internacionales (P_{fctNI}). Asimismo, esta fase está dada por el seguimiento que tales organismos le dan en esta materia a nuestro Sujeto Agente (S_A) Banco de México (BMX) en el día a día. Los símbolos utilizados son: (sup = supervisión, vig = vigilancia, snc = sanción, $O_{spr-int}$ = Organismos supranacionales e internacionales, y P_{fctNI} = Poderes fácticos nacionales e internacionales). Si lo queremos expresar en otros términos quedaría como:

$$A(S_A) \rightarrow [(sup + vig + snc) \Delta (O_{spr-int} + P_{fctNI})] \dots \dots \dots (\delta)$$

En la fase de valoración se da el proceso de supervisión (sup), vigilancia (vig), y sanción (snc) por parte de los Organismos Supra e Internacionales ($O_{spr-int}$) por un lado y, por el otro, de los Poderes fácticos Nacionales e Internacionales (P_{fctNI}). También la podemos denominar, una fase de seguimiento en el día a día al cumplimiento de los requerimientos en esta materia.

A manera de integración del *elemento pivotal* con el resto de los elementos explicativos o secundarios del discurso, postularemos de manera esquemática la llamada *Estructura Semiótica* y pretende, en la medida de lo posible, hacer más claro el conjunto de relaciones y oposiciones que se presentan, en los siguientes términos:

Esquema 6.1.1.4 Estructura Semiótica con **estabilidad** como elemento pivotal



Fuente: elaboración propia con base en Castaingts (2011) basado en Greimas (1982)

El esquema 6.1.1.4 nos ofrece la *estructura semiótica* del discurso: en la primera etapa nos encontramos la estructura profunda del discurso, representada básicamente por el Cuadro Semiótico. Éste muestra los modelos de operaciones y de relaciones así como el conjunto de valores semánticos y semiológicos, explicados en el apartado correspondiente al Cuadro. En la segunda etapa, podemos observar la estructura superficial del discurso en la que aparecen los conjuntos figurativos que junto con el programa narrativo son generadores de los efectos de sentido; así como los semas construidos. El programa narrativo consta de cuatro fases: el influjo, la capacidad, la realización y la valoración y, por último, la tercera etapa corresponde a la manifestación, es decir, un texto en su materialidad y sus efectos estilísticos.

Por otra parte, consideramos necesario señalar que la *estructura semiótica* nos muestra las partes fundamentales –superficiales y profundas- del discurso: algunas tienen más peso que las otras, por ejemplo, la estructura profunda que corresponde al Cuadro Semiótico y en éste se presentan los modelos de relaciones y de operaciones, así como las relaciones de tipo sintagmático y las paradigmáticas. La estructura semiótica ofrece también los valores semánticos y semiológicos: se hacen presentes los efectos sígnicos del discurso y nos revelan el contexto y el contenido del mismo así como la orientación, la praxis y la fuerza discursivas.

6.1.2 El discurso con *transparencia* como elemento pivotal

TRANSPARENCIA EN EL BANCO DE MÉXICO

Cuarta Semana Nacional de la Transparencia

IFAI

Dr. Guillermo Ortiz Martínez

Gobernador del Banco de México

11 de Junio de 2007

Transparencia en el Banco de México

“Es un honor participar en la apertura de esta Cuarta Semana Nacional de Transparencia. El título del evento resulta particularmente atractivo: “Economía, Empresa y Transparencia”. Como lo sugieren los temas de las distintas mesas programadas, la transparencia y el acceso a la información contribuyen de manera importante tanto al fortalecimiento de la democracia como al desarrollo económico. Una economía funciona más eficazmente cuando la información necesaria para la toma de decisiones se difunde de manera amplia y oportuna”

“La transparencia es un concepto que ha estado estrechamente relacionado con la evolución del Banco de México hacia un banco central moderno. Desde 1994, cuando entró en vigor la reforma constitucional por la cual se concedió autonomía al Banco, ha habido una clara conciencia de que la transparencia y la rendición de cuentas son prácticas idóneas. El objetivo es fortalecer la credibilidad de la Institución para mejorar la eficacia de sus políticas y a la postre, consolidar la legitimidad de su autonomía”

“La contraparte de la autonomía de los bancos centrales es la rendición de cuentas. Por ello, la Ley del Banco de México establece varios mecanismos para transparentar la gestión de la Institución y rendir cuentas a la sociedad, tanto de sus acciones en las materias que le competen, como del uso que hace de los recursos públicos que se le han confiado”

“En el Banco de México, cabe subrayarlo, el ejercicio de la transparencia no se ha limitado a cumplir con el requisito normativo. La transparencia se ha utilizado también activamente como un instrumento para cimentar el consenso social en torno a la misión de reducir la inflación y para dar mayor efectividad a las acciones de la política monetaria. Como es sabido, tras la crisis de 1994 se hizo necesario adoptar un régimen cambiario de flotación, lo cual trajo profundas implicaciones para la conducción de la política monetaria. Una de ellas fue que el tipo de cambio ya no se pudo utilizar como referencia para la formación de las expectativas de inflación”

“En consecuencia, las acciones de la política monetaria tuvieron que reorientarse a generar nuevos elementos de información y juicio que pudieran servir al público y a los mercados financieros. A partir de entonces, un elemento central en la estrategia del Banco de México consistió en la adopción de una nueva política de información. Esta política responde a la

importante finalidad de que los agentes económicos puedan dar un seguimiento mejor informado a las acciones del Banco Central”

“Para que la transparencia se traduzca en credibilidad, no basta con publicar información. Una de las características del actual esquema de política monetaria es el énfasis que se ha puesto en la transparencia en cuanto a los objetivos y las políticas del Banco Central y en la rendición de cuentas respecto al logro de dichos objetivos. Los bancos centrales modernos, especialmente aquellos que han adoptado el esquema de objetivos de inflación, realizan grandes esfuerzos por explicar claramente sus metas, su lectura de las condiciones económicas prevalecientes y las razones en las que basan sus decisiones de política monetaria”

“El énfasis en la credibilidad, la transparencia y la rendición de cuentas infunde mayor efectividad a las acciones de la política monetaria. Por tanto, el fortalecimiento de esos valores reduce el costo social del abatimiento de la inflación”

“Entre los mecanismos para explicar al público los objetivos y las decisiones de política monetaria destacan los informes trimestrales y los comunicados de prensa mensuales. En ellos se aportan explicaciones acerca de los factores que inciden sobre el comportamiento de la inflación, el balance de riesgos en torno a su evolución y las razones en que se sustentan las modificaciones o el mantenimiento de la postura de la política monetaria”

“La transparencia implica también el establecimiento de una comunicación eficaz con la ciudadanía. Por ejemplo, desde 1996, seis años antes de la entrada en vigor de la Ley de Transparencia, el Banco de México abrió una ventanilla en el sitio de Internet para que los particulares pudieran presentar sus peticiones de información, comentarios o sugerencias. Esta práctica permitió empezar a construir una relación de mayor confianza con la opinión pública”

“En junio de 2003, cuando en el Banco de México muchos de estos esfuerzos ya estaban en instrumentación, entró en vigor la Ley de Transparencia. La promulgación de ese ordenamiento fue vista en el Banco como una nueva oportunidad para fortalecer los esfuerzos de transparencia. A ese fin, por una parte, se ofreció al público una ventanilla adicional de consulta para plantear solicitudes de información al amparo de esa Ley. Por otra, se dio mayor importancia a la publicación en Internet de la información relativa al uso de los recursos públicos por parte del Banco”

“Desde su entrada en vigor, el Banco de México ha atendido cerca de 4 mil solicitudes de acceso a la información al amparo de la Ley de Transparencia, habiéndose interpuesto tan sólo 8 recursos de revisión. La gran mayoría de esas solicitudes se ha referido a información de índole económica clasificada como pública y que ya se difundía. Por esa razón, una parte importante ha sido atendida orientando al solicitante sobre cómo localizar la información. Lo anterior condujo a la reorganización integral del sitio de Internet para que la presentación de la información fuera más clara y amigable, aun para el público no familiarizado con la economía”

“Todavía es temprano para sacar conclusiones definitivas sobre estas prácticas. Valga apuntar, sin embargo, que en los primeros seis meses de operación del sitio remozado, el número de solicitudes de acceso a la información recibidas al amparo de la Ley de Transparencia se ha reducido a menos de la mitad. Es intención del Banco reducir aún más este número, al publicar más información y mejor organizada para que los usuarios la puedan consultar de manera inmediata, sin tener que solicitarla”

“En una sociedad democrática, las instituciones públicas están obligadas a la transparencia y a la rendición de cuentas. El público debe comprender los objetivos que persiguen las entidades de servicio público y las razones para sus decisiones. Por su parte, las autoridades están obligadas a rendir cuentas a la sociedad sobre el cumplimiento de la misión que tienen encargada, y sobre el éxito o fracaso en la consecución de sus objetivos”

“En mi presentación he descrito a grandes rasgos las principales acciones de transparencia que ha instrumentado el Banco de México a lo largo de los últimos doce años. Algunos de los beneficios de esas políticas empiezan ya a manifestarse, otros se materializarán en los años por venir. Sin embargo, la experiencia del Banco de México en la materia resulta en lo general muy positiva. La transparencia es ya un elemento inseparable de la conducción de la política monetaria”

“La transparencia no sólo es un derecho de la ciudadanía consagrado en la Ley, sino un elemento fundamental para hacer más efectivas las acciones de la autoridad y más eficiente la gestión pública. También es un componente fundamental de la vida democrática, ya que fortalece la rendición de cuentas y la confianza en las instituciones del Estado. Esta última no puede alcanzarse sin un conocimiento público amplio sobre su funcionamiento y sus resultados. La transparencia, por tanto, influye también decisivamente en la generación de bienestar para los mexicanos”

En el análisis del discurso, encontramos una serie de elementos que pueden darle sentido o significación: a esta palabras clave las hemos denominado *elementos pivotaes*, para el caso del relato que nos ocupa, dicho elemento es: *transparencia*, y la *credibilidad*, *acceso a la información* y *rendición de cuentas* como elementos secundarios o complementarios. Asimismo, consideramos que la relación que se puede presentar entre estos elementos es muy variada. Así, tales elementos pueden asumir el papel de *significante raíz* y un estudio *a posteriori* nos dará mayor aproximación a la comprensión y análisis semiótico del discurso que nos ocupa.

Consideramos apropiado iniciar nuestro análisis identificando primero nuestro *significante raíz*, que para el presente relato es la palabra *transparencia*: a partir de

aquí podemos hacer una clara diferenciación entre las diversas definiciones a que puede dar lugar nuestro *significante raíz*. Para tal propósito, creemos necesario insertar un cuadro ilustrativo que muestre los diversos significados a que puede dar lugar un mismo *significante* o *elemento pivotal*:

Cuadro 6.1.2.1 El *significante raíz* *transparencia* y sus diversos significados

1	Wikipedia, 2012.	Un material presenta transparencia cuando deja pasar fácilmente la luz. La transparencia es una propiedad óptica de la materia, que tiene diversos grados y propiedades. Ejemplo: Las ventanas de esa casa tienen un vidrio transparente*
2	Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, DRAE. 2012.	a) Cualidad de transparente b) Lámina transparente que contiene dibujos o textos y a la que se pueden añadir datos durante su proyección. c) Proyección sobre una pantalla transparente de imágenes móviles filmadas con antelación, que sirve de fondo a una acción real. Ejemplo: Los acetatos permitieron una presentación transparente de la información*
3	www.fpchiapas.gob.mx	Es el acto que consiste en abrir la información gubernamental al público, al escrutinio de la sociedad. La transparencia no implica un acto de rendir cuentas a una persona en específico, sino la práctica democrática de colocar la información gubernamental en la vitrina pública, para que la gente pueda revisarla, analizarla y en su caso, usarla como mecanismo de sanción. Ejemplo: La Administración Municipal ha sido transparente en el manejo del presupuesto*
4	www.traductorbabylon.com	El concepto de transparencia se utiliza a menudo en la lengua comunitaria para designar la claridad de funcionamiento de las instituciones comunitarias. Está vinculada a las diversas solicitudes relativas a un mayor acceso a la información y a los documentos de la Unión Europea, una mayor participación en la toma de decisiones y una mejor

		<p>legibilidad de los textos (simplificación de los Tratados, consolidación y mejor calidad de redacción de los textos legislativos)</p> <p>Ejemplo: El Ministerio del Trabajo ha sido transparente en el manejo de los datos sobre la generación de empleos en el país*</p>
5	www.ifai.org.mx	<p>Las modernas democracias constitucionales no sólo deben garantizar reglas claras y confiables para la competencia electoral y el acceso al poder, sino además deben asegurar un ejercicio transparente de la función pública, de tal modo que la sociedad pueda conocer y evaluar la gestión gubernamental y el desempeño de los servidores públicos.</p> <p>Ejemplo: Los pasados comicios fueron transparentes según las autoridades electorales*</p>
6	www.lajornadajalisco.com.mx	<p>En términos generales, la transparencia es un atributo o cualidad que nos permite tener información clara y precisa sobre algo o alguien, lo que aumenta nuestras capacidades de comprensión, vigilancia y comunicación.</p> <p>Ejemplo: El proceso de rendición de cuentas es transparente en todo el país*</p>
7	Diccionario Enciclopédico Usual, Larousse. 2008.	<p>.α) Cualidad de transparente</p> <p>.β) Diapositiva</p> <p>.γ) Perfecta accesibilidad de la información en las áreas que competen a la opinión pública</p> <p>Ejemplo: La ciudadanía tiene acceso a información transparente en todos los ámbitos de la vida pública*</p>
8	www.definicionabc.com	<p>En un sentido amplio la palabra transparencia se emplea para dar cuenta de la cualidad de transparente que presenta una cosa, una persona, un objeto.</p> <p>Ejemplos: 1) Las aguas se veían realmente transparentes; 2) Juan es una persona muy transparente, se le nota cuando miente.</p>
9	www.ecb.int Banco Central Europeo	<p>La transparencia consiste en que el Banco Central facilita al público y a los mercados toda la información relevante sobre su estrategia, evaluación y decisiones de política monetaria, así como sobre sus procedimientos de una forma abierta, clara y oportuna.</p>

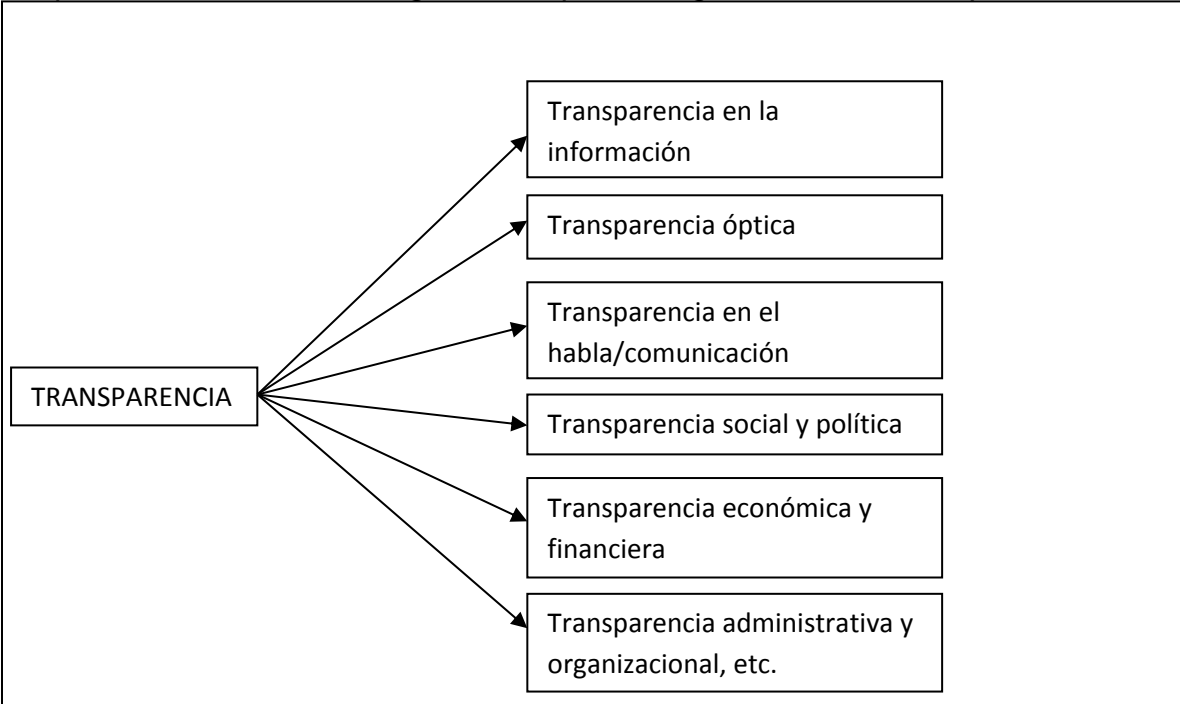
		Ejemplo: El Banco Central Europeo ha actuado con absoluta transparencia y responsabilidad por lo que respecta a la crisis de deuda soberana europea*
10	www.es.mimi.hu/economia/transparencia.html	Es un término que se aplica en el mercado financiero a una operación que no tiene partes ocultas que limiten el libre ejercicio de las leyes de la oferta y la demanda. Ejemplo: En el sistema bancario y financiero mexicanos la cuestión de la transparencia es un tema pendiente*

Fuente: elaboración propia con base en Castaingts (2011) basado en Eco (1977)

*. Indica que el ejemplo no es necesariamente de la fuente sino que es una aportación del autor.

Como podemos apreciar en el cuadro 6.1.2.1, las relaciones que se presentan entre los diversos elementos que conforman un determinado significado tienen mucho que ver con el contexto en que se presentan, la forma en que se determinan unos a otros y en que se teje la coherencia entre las diversas partes. Al tomarlas en conjunto, podemos decir que el abordaje de significaciones para el *significante raíz* **transparencia** ha sido de forma integral. Así, podemos enunciar el Árbol de significados para el *significante raíz* **transparencia** a través del esquema 6.1.2.1:

Esquema 6.1.2.1 Árbol de significados para el significante raíz *transparencia*



Fuente: elaboración propia con base en Castaingts (2011) basado en Eco (1977)

El esquema 6.1.2.1 señala una serie de ramificaciones o *Árbol de significados* correspondientes al *significante raíz transparencia*. Dentro de éstas, podemos mencionar las siguientes: *transparencia en la información*, más relacionada con la claridad, veracidad y la legitimidad de la información así como el acceso que se puede tener a ella en un determinado momento así como en los diversos escenarios; *transparencia óptica*, relacionada principalmente con la ausencia de opacidad o de elementos que obstaculicen la visión o visibilidad de un fenómeno físico, sujeto u objeto; la *transparencia en el habla/comunicación* se refiere a la forma en que el emisor transmite un conjunto de signos articulados hacia el receptor, el mensaje debe ser claro, de tal suerte que el receptor lo pueda comprender sin mayor esfuerzo; la *transparencia social y política* se relaciona con la forma en que acontecen los procesos políticos y sociales, como el conjunto de actitudes y creencias, acciones y liderazgo que despliegan los actores sociales y políticos de cara a la sociedad; la *transparencia económica y financiera*, se refiere al conjunto de datos que permiten a los agentes económicos tomar decisiones de

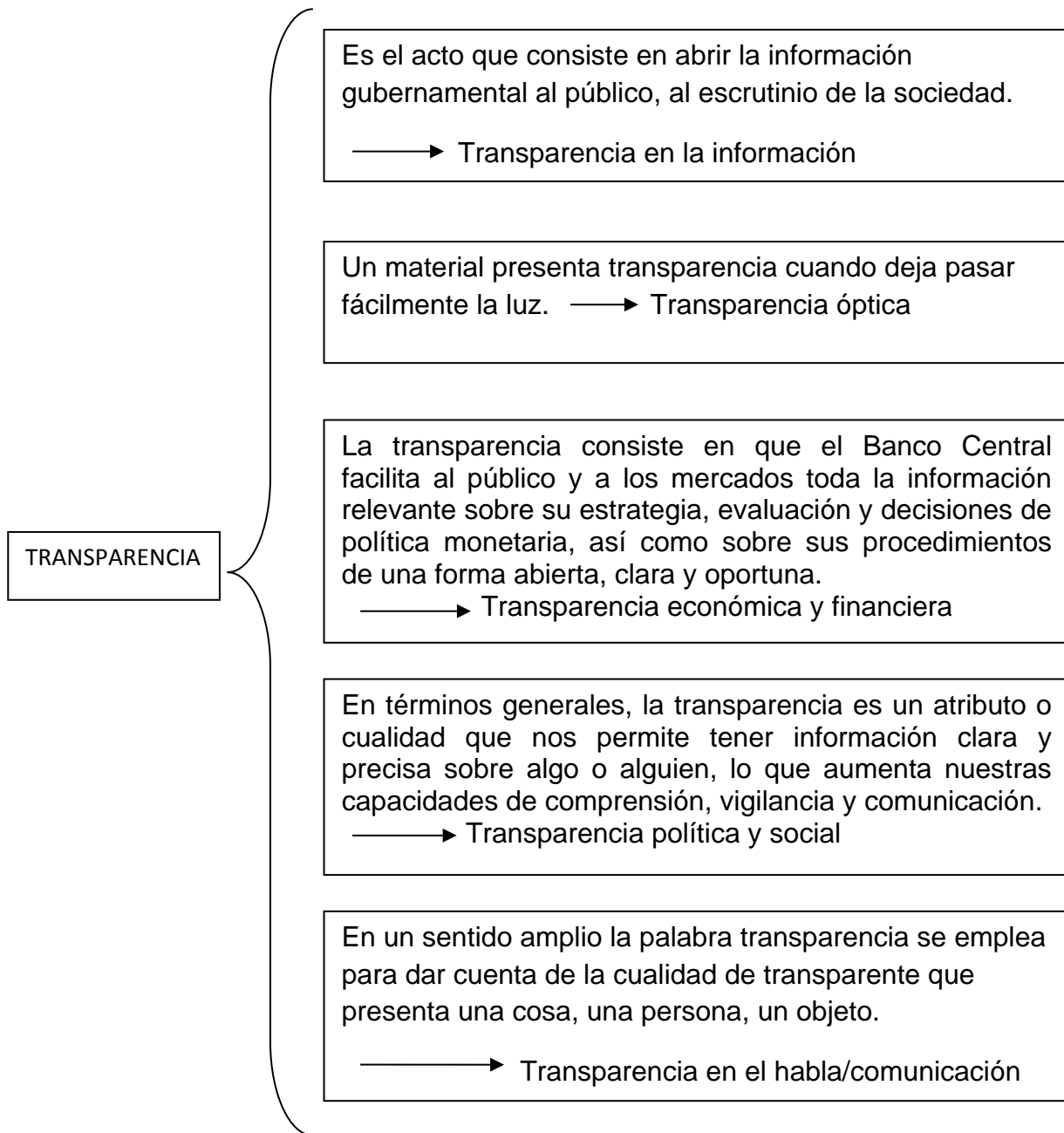
inversión, ahorro, gasto, etc., en tanto que *la transparencia administrativa y organizacional* se refiere a la forma en que los actores acceden a información para la gestión dentro de las organizaciones.

En esos términos, podemos hablar de un Árbol de significados ampliado que incluya ejemplos ilustrativos para cada uno de los significados y poniendo especial atención en el conjunto de relaciones que se despliegan tanto al interior de un mismo sintagma como entre los diversos significados, en ambos casos, estamos tomando en cuenta la importancia del contexto en que se estructura un enunciado y la forma en que se descompone en sus partes fundamentales.

Nuestro Árbol de significados ampliado toma en consideración tanto las relaciones sintagmáticas como las paradigmáticas, es decir, en un primer momento se incluye el conjunto de relaciones de tipo horizontal y verticales, expresando las primeras una relación de tipo sintagmática y las segundas, las paradigmáticas; para posteriormente incluir relaciones de tipo transversal o en diagonal: de esta manera se estará centrando el análisis en un cuadro semiótico de relaciones completo.

Por lo que toca al segundo aspecto –el Cuadro Semiótico- será presentado más adelante. Por el momento, nuestro Árbol de significados ampliado lo podemos ilustrar con el esquema 6.1.2.2:

Esquema 6.1.2.2 Árbol de significados ampliado para el significante raíz *transparencia*



Fuente: elaboración propia con base en Castaingts (2011) basado en Eco (1977)

El Árbol de significados ampliado que se presenta en el esquema 6.1.2.2 muestra los dos tipos de relaciones mencionados párrafos arriba: a) el horizontal se refiere a la relación sintagmática, es decir, al entramado de relaciones que se tejen entre los

diversos elementos de un mismo enunciado. Así, la fuerza discursiva y la diversidad argumentativa son piezas clave del contexto en que se pronuncia un discurso. El discurso del Banco de México que tiene que ver con la transparencia, claramente se ve que es un discurso del tipo económico, financiero y con arraigado enfoque monetarista. B) El análisis de tipo vertical se refiere a la relación paradigmática o el conjunto de relaciones que se encuentran imbricadas entre los diversos significados: no es lo mismo decir “Transparencia en la información” que “Transparencia en el habla/comunicación”, puesto que una Institución (u organización clave de la sociedad) puede tener *transparencia en la información* y tener *opacidad en la forma de comunicar* a la sociedad. Asimismo, si hemos de tomar la *transparencia en la información* como elemento pivotal central, podemos apreciar también cierta diferenciación que se acentúa sobre todo por el contexto en que se emite el mensaje o la característica contextual del sintagma y, de la misma manera, lo podemos visualizar en el cuadro 6.1.2.2:

Cuadro 6.1.2.2 La transparencia en la información: el significante y los significados

<p>Transparencia en la información</p>	<p>.α) “La transparencia en la información es democratizar la información, socializarla, ponerla en manos del público para que le den el uso que crean pertinente”</p>
	<p>.β) “La transparencia en la información no necesariamente implica credibilidad, ni procesos de rendición de cuentas y vigilancia”</p>
	<p>.γ) “La transparencia en la información es poner la información en la vitrina pública para que la sociedad supervise, vigile, revise y sancione a los servidores públicos que no cumplan su función conforme a la Ley”. Creer que todos los agentes tienen la misma capacidad de acceso, manipulación y procesamiento de la información es un error.</p>

Fuente: elaboración propia con base en Castaingts (2011) basado en Eco (1977)

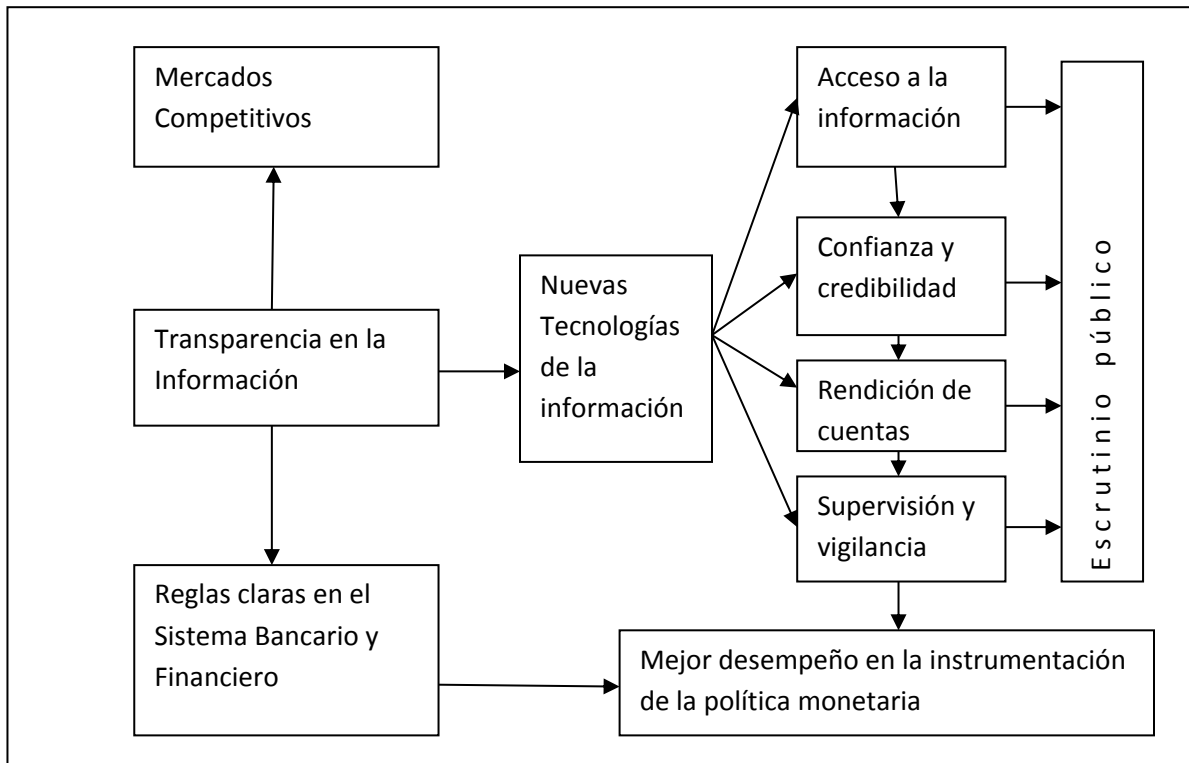
El cuadro 6.1.2.2 muestra un nuevo significante: *transparencia en la información* así como tres posibles significados, a saber: el primero (α) es un enunciado convencional que denota la importancia de la transparencia en la información como una forma de democratizarla, socializarla, ponerla en manos del público y, se sobreentiende, que al democratizarla el público está mejor informado y cuenta con las herramientas para analizar, gestionar, revisar y, en su caso, sancionar a los servidores públicos que no cumplan con su función en el desempeño de sus encargos conforme a la Ley respectiva.

El segundo enunciado (β), se sitúa en la medianía, puesto que considera que la transparencia en la información no necesariamente conduce a la existencia de

credibilidad en las instituciones (aquí equivale a organizaciones), procesos de rendición de cuentas y vigilancia, es decir, en el segundo enunciado se admite que una cosa no necesariamente conduce a las otras pero se queda ahí, no abunda en estas cuestiones y, por último, el inciso (γ) es un sintagma con profundo enfoque crítico, considera que la transparencia en la información y ponerla en la vitrina pública no necesariamente se traduce en igualdad de capacidades para acceder a ella, ni en analizarla, ni procesarla, ni manipularla; puesto que los agentes (léase ciudadanos) no poseen el mismo poder en el tratamiento de la información ni gozan del mismo capital económico o político para influir en actores relevantes dentro del sistema.

Las principales relaciones existentes entre el *significante raíz* y el resto de los elementos pivotaes, pueden ser presentadas a través de un esquema que nos muestre la estructura del discurso de manera visual. De antemano, sabemos que el elemento pivotal es *transparencia en la información* que se ve auxiliado por *credibilidad y rendición de cuentas*; que por supuesto, van de la mano con otros elementos clave como serían el acceso a la información, la supervisión y vigilancia; todos ellos se traducen en un mejor desempeño en la instrumentación de la política monetaria por parte del Banco de México. Tales relaciones pueden ser visualizadas en el esquema 6.1.2.3:

Esquema 6.1.2.3 Principales relaciones entre los elementos pivotaes

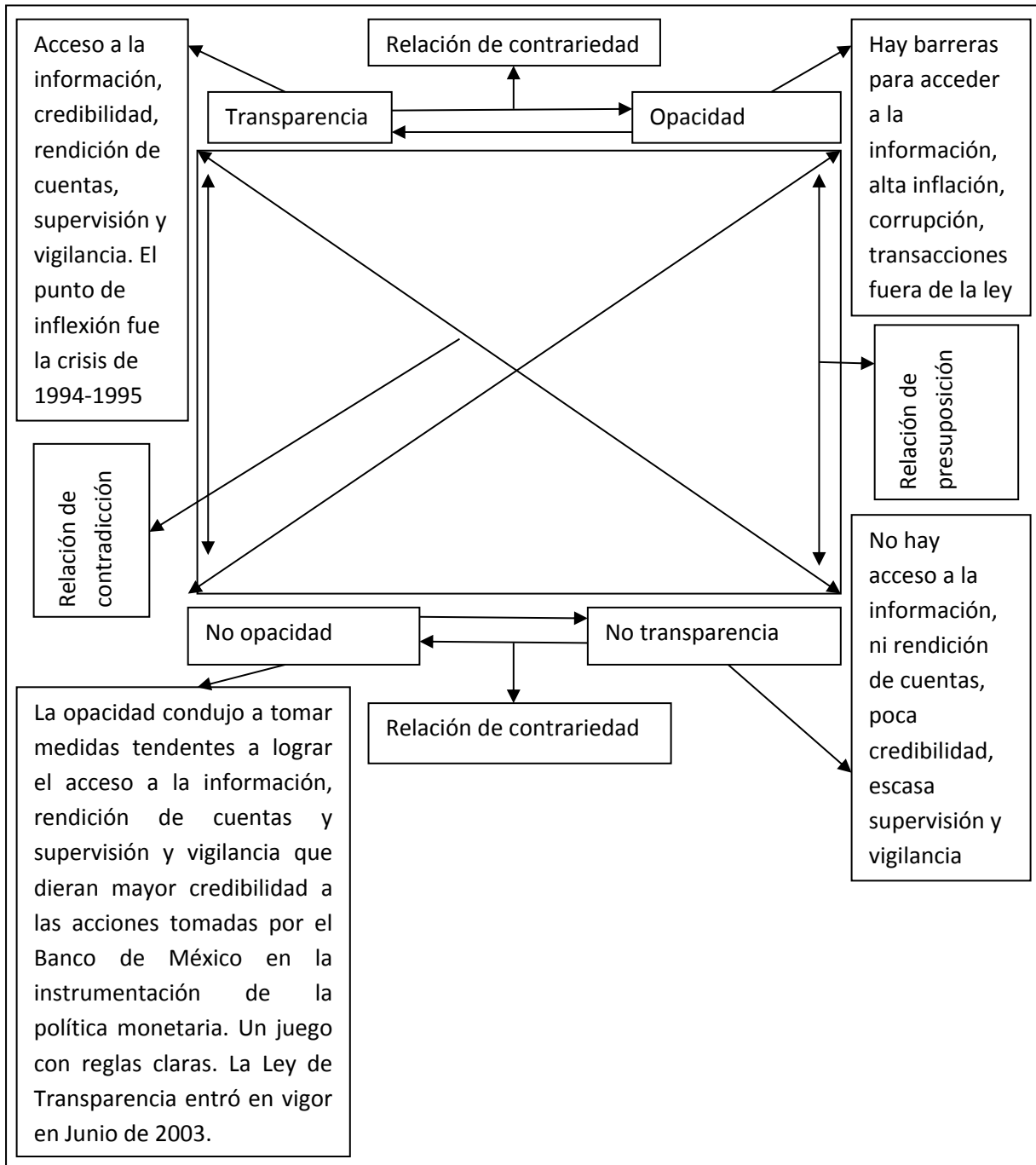


Fuente: elaboración propia

En nuestro esquema 6.1.2.3 se muestran las principales relaciones entre el *significante raíz* **transparencia en la información** y el resto de los elementos pivotaes, que para el caso que nos ocupa tiene como principal interés señalar la importancia que en los últimos años ha tenido el surgimiento de las llamadas tecnologías de la información, con una revolución en la informática y en las telecomunicaciones y que han hecho posible (de acuerdo a lo expuesto por el Gobernador Guillermo Ortiz Martínez, 11 de Junio de 2007) que la transparencia en la información haya tenido un campo propicio: su accesibilidad, la confianza y la credibilidad en el Banco de México, los procesos de rendición de cuentas así como los mecanismos de supervisión y vigilancia que se han traducido en mejoras en el servicio y en la manera en que el Banco Central lleva a cabo la instrumentación de la política monetaria, pasando ahora por el escrutinio público, es decir, la forma en que la sociedad accede a la información, la analiza, revisa, procesa y, en su caso, sanciona el actuar de los servidores públicos.

Habiendo apuntado el conjunto de relaciones en que se encuentran imbricados los elementos pivotaes, primero entre ellos y, después, con el resto de los elementos que entran en juego en el discurso, creemos pertinente señalar también la manera en que se presentan otras relaciones más complejas, siguiendo el análisis del *significante raíz* y sus *significados*. Este entramado de relaciones complejas puede ser expresado en el llamado Cuadro Semiótico (Greimas, 1982) que se presenta en el esquema 6.1.2.4:

Esquema 6.1.2.4 Cuadro semiótico. Sistema de relaciones y oposiciones



Fuente: elaboración propia con base en Castaingts (2011) basado en Greimas (1982)

Al observar el esquema 6.1.2.4 podemos visualizar el entramado de relaciones complejas y de oposiciones que se tejen en el discurso así como unas conclusiones

preliminares: a) existe una relación de contradicción entre el elemento *transparencia* y el de *no transparencia* así como el que existe entre *opacidad* y *no opacidad*, b) se presenta una relación de contrariedad entre los elementos *transparencia* y *opacidad* y entre *no transparencia* y *no opacidad*, y c) el tipo de relación que se presenta entre los elementos *no transparencia* y *opacidad* así como entre *no opacidad* y *transparencia* es de presuposición.

Así mismo, se puede desprender del análisis previo información importante respecto a los siguientes puntos:

1. El Sujeto Agente (S_A) es el Instituto Central, es decir, el Banco de México.
2. El Objeto Calificante (O_C) es el conjunto de saberes, experiencias, relaciones, poder fiduciario, credibilidad, fuerza legal institucional.
3. El Objeto Valor (O_V) tiene que ver con la propiedad, cualidad, atributo o característica que se busca, en este caso: la transparencia y, por último,
4. El Mitente: se refiere al ente, persona, grupo de personas, organismos e instituciones que impulsan al Sujeto Agente (S_A) a llevar a cabo acciones tendentes a obtener, en primer el lugar, el llamado Objeto Calificante (O_C), es decir, el conjunto de atributos que lo harán competitivo para alcanzar el fin deseado: el Objeto Valor (O_V). En otras palabras, se puede decir que el Mitente es un impulsor para que el (S_A) logre sus fines.

Como parte de los resultados correspondientes al discurso, pueden enunciarse dos notaciones auxiliadas con un álgebra sencilla para poner en contexto el conjunto de relaciones de los cuatro puntos enumerados:

$$A(S_A) \longrightarrow (S_A \wedge O_C \wedge O_V) \dots \dots \dots (\varepsilon.1)$$

La notación $\varepsilon.1$ indica que en un primer momento, las acciones del Sujeto Agente (S_A) se caracterizan por la posesión tanto del Objeto Calificante (O_C) –constituido básicamente por el conjunto de saberes, experiencias, fuerza legal institucional, poder fiduciario, entre otros- como del Objeto Valor (O_V) representado por la

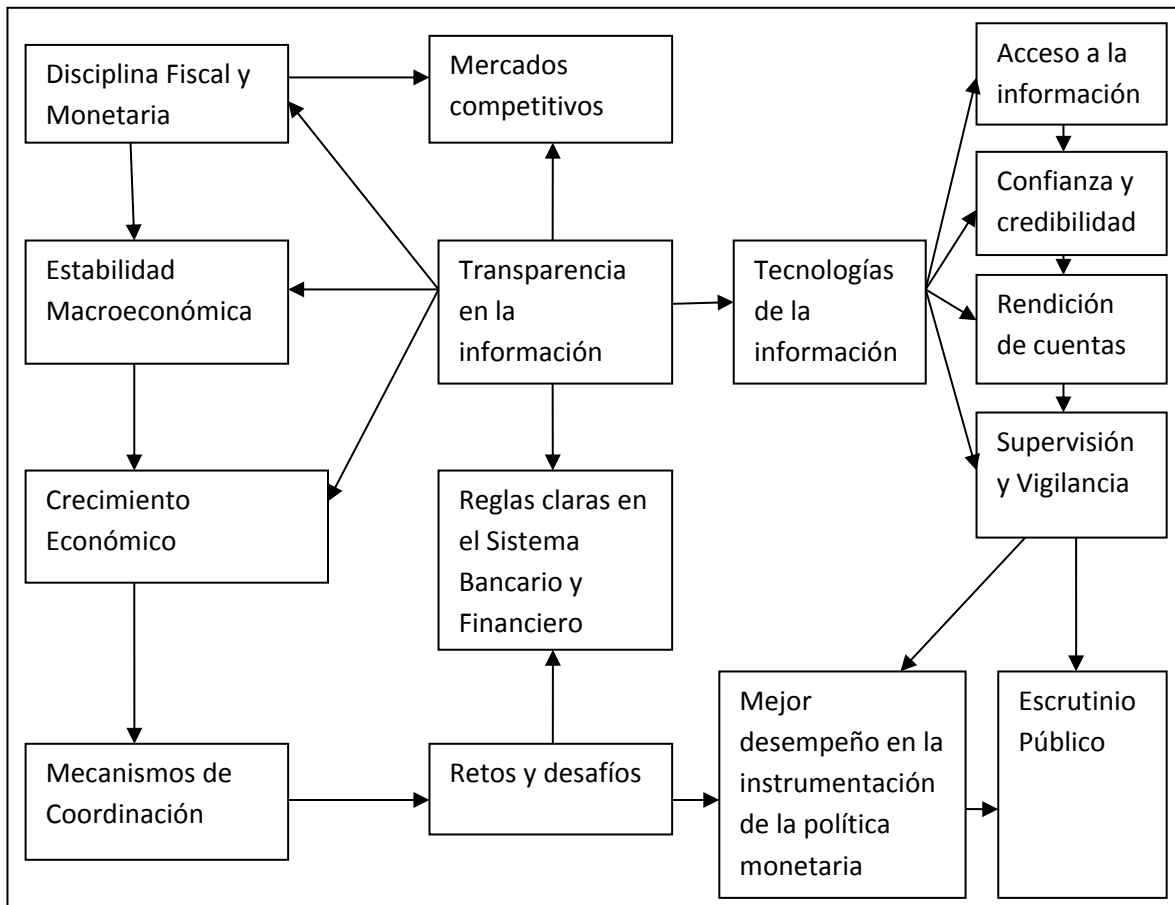
transparencia. Así, podemos expresar otra notación complementaria, a saber:

$$A(S_A) \longrightarrow (S_A \Delta Kn \Delta Ex \Delta Fd \Delta Fli \Delta Tr) \dots\dots\dots (\varepsilon.2)$$

La notación $\varepsilon.2$ muestra las expresiones de lo que realmente significan cada uno de los atributos que posee el Sujeto Agente (S_A) –El Banco de México- como saberes y experiencias, poder fiduciario, fuerza legal institucional y credibilidad y, que constituyen el Objeto Calificante (O_C) y que ahora se encuentran unidos al elemento pivotal por excelencia: la transparencia, que constituye nuestro Objeto Valor (O_V). Asimismo, cabe señalar que en el discurso que nos ocupa, el Mitente lo vienen a representar la sociedad mexicana (S_{MEX}) en su conjunto, los organismos y mercados financieros internacionales (OMF_{INT}) así como la clase política mexicana ($ClasPol$) – básicamente el presidente de la república.

Es en estos términos que podemos emitir algún tipo de consideración que, en lo general, están encaminadas a fortalecer el análisis situándonos en un punto de integración entre los discursos –básicamente de sus elementos pivotaes- y presentar un sistema de relaciones entre ellos. Por consiguiente, creemos que las relaciones entre *estabilidad* y *transparencia* podrán apreciarse más claramente en nuestro siguiente esquema.

Esquema 6.1.2.5 La estabilidad y la transparencia: un intento de integración



Fuente: elaboración propia

Tomando como referencia el esquema 6.1.2.5 (Cuadro Semiótico: sistema de relaciones y oposiciones) es que llegamos al análisis de las *isotopías*, entendidas como “unidades fundamentales de significación que permiten la comprensión del mensaje y le imprimen coherencia a nuestro discurso” (Greimas, 1982 en Castaingts, 2011). Así, podemos decir que las *isotopías* son aquellas unidades de significación que ponen a prueba la solidez del discurso o entre los *elementos pivotaes* del relato. Para el discurso 2, las isotopías pueden ser enunciadas de la siguiente manera:

.γ) Transparencia \longrightarrow ⁴¹ Acceso a la información U Confianza y credibilidad

U Rendición de cuentas U Supervisión y vigilancia

.δ) No Transparencia = Acceso a la información Δ Confianza y credibilidad

Δ Rendición de cuentas Δ Supervisión y vigilancia

Para delinear la composición de nuestro Programa Narrativo (Greimas, 1982), a manera de conclusión en el análisis del discurso número 2, primero haremos mención de que el contexto en que se da un discurso influye de manera decisiva no sólo en su comprensión sino en el arreglo de sus diversos elementos. Así, la fase de influjo, quedará denotada de la siguiente manera:

1. El influjo, nuestro Sujeto Agente (S_A) se encuentra separado del Objeto Valor (O_V) y va estar impulsado hacia la búsqueda de la unión con dicho Objeto Valor (O_V). En términos algebraicos se presenta como:

$$(S_A \vee O_V) \dots \dots \dots (\varphi.1)$$

$$(S_{BMX} \vee Tr) \dots \dots \dots (\varphi.2)$$

En la situación inicial, nuestro Sujeto Agente (S_A) Banco de México (BMX) se encuentra en una relación de separación con respecto al Objeto Valor (O_V) la Transparencia (Tr) y se verá impulsado a realizar un conjunto de acciones tendentes hacia la búsqueda de la unión del Objeto Valor (O_V) la Transparencia (Tr).

Antes de pasar a la descripción de la fase de capacidad, consideramos necesario señalar que el Objeto Calificante (O_C) en el discurso que nos ocupa, lo vienen a conformar los siguientes elementos: a) el acceso a la información (ainf), b) la confianza (conf), c) la credibilidad (cred) y d) la rendición de cuentas (rdc). El Mitente –individuo(s), persona(s), ente(s) u

⁴¹ Para la transparencia como elemento pivote procedemos de la misma manera que en el caso de la estabilidad, se utiliza una flecha en lugar del signo igual pues estos atributos no definen a la transparencia sino que son generadores de la misma.

organismo(s)- que impulsan al Sujeto Agente (S_A) primero, a apropiarse del Objeto Calificante (O_C) para, posteriormente, estar en condiciones de apropiarse del Objeto Valor (O_V): su propósito fundamental. Así, llegamos a la siguiente fase.

2. La capacidad se refiere a la acción realizada por el Sujeto Agente (S_A) Banco de México (BMX), que en una situación inicial no posee el Objeto Calificante (O_C) –acceso a la información (ainf), confianza (conf), credibilidad (cred) y rendición de cuentas (rdc)- para conseguir el Objeto Valor (O_V) la Transparencia (Tr), en un primer momento, estará encaminada a apropiarse del Objeto Calificante (O_C) para poder llevar a cabo su propósito. La simbología empleada en este discurso es la siguiente: (ainf = acceso a la información, conf = confianza, cred = credibilidad, rdc = rendición de cuentas, y Tr = Transparencia). En tal caso, puede ser expresado de la siguiente manera:

$$A(S_A) \rightarrow [(S_A \vee O_C) \rightarrow (S_A \wedge O_C)] \dots \dots \dots (1.1)$$

$$A(S_{BMX}) \rightarrow [(S_{BMX}) \vee (ainf+conf +cred +rdc) \\ \rightarrow [(S_{BMX}) \wedge (ainf+conf +cred +rdc)] \dots \dots \dots (1.2)$$

La notación (1.2) nos indica que en una fase inicial nuestro Sujeto Agente (S_A) Banco de México (BMX) se encuentra en una relación de separación con respecto al Objeto Calificante (O_C) –acceso a la información (ainf), confianza (conf), credibilidad (cred) y rendición de cuentas (rdc)- y, en una situación posterior, se apropia de tal cualidad/capacidad/propiedad para estar en condiciones de conseguir el Objeto Valor (O_V) la Transparencia (Tr).

3. La fase de realización está dada por la acción del Sujeto Agente (S_A) Banco de México (BMX) que ahora se encuentra en posesión del Objeto Calificante (O_C) –acceso a la información (ainf), confianza (conf), credibilidad (cred) y rendición de cuentas (rdc); es decir, se encuentra en condiciones de apropiarse del Objeto Valor (O_V) la Transparencia (Tr). Mediante el álgebra

que hemos venido utilizando, tenemos que:

$$A(S_A) \rightarrow [(S_A \wedge O_C) \rightarrow (S_A \wedge O_V)] \dots \dots \dots (\kappa.1)$$

$$A(S_{BMX}) \rightarrow [(S_{BMX}) \wedge (ainf + conf + cred + rdc) \rightarrow (S_{BMX} \wedge Tr)] \dots \dots \dots (\kappa.2)$$

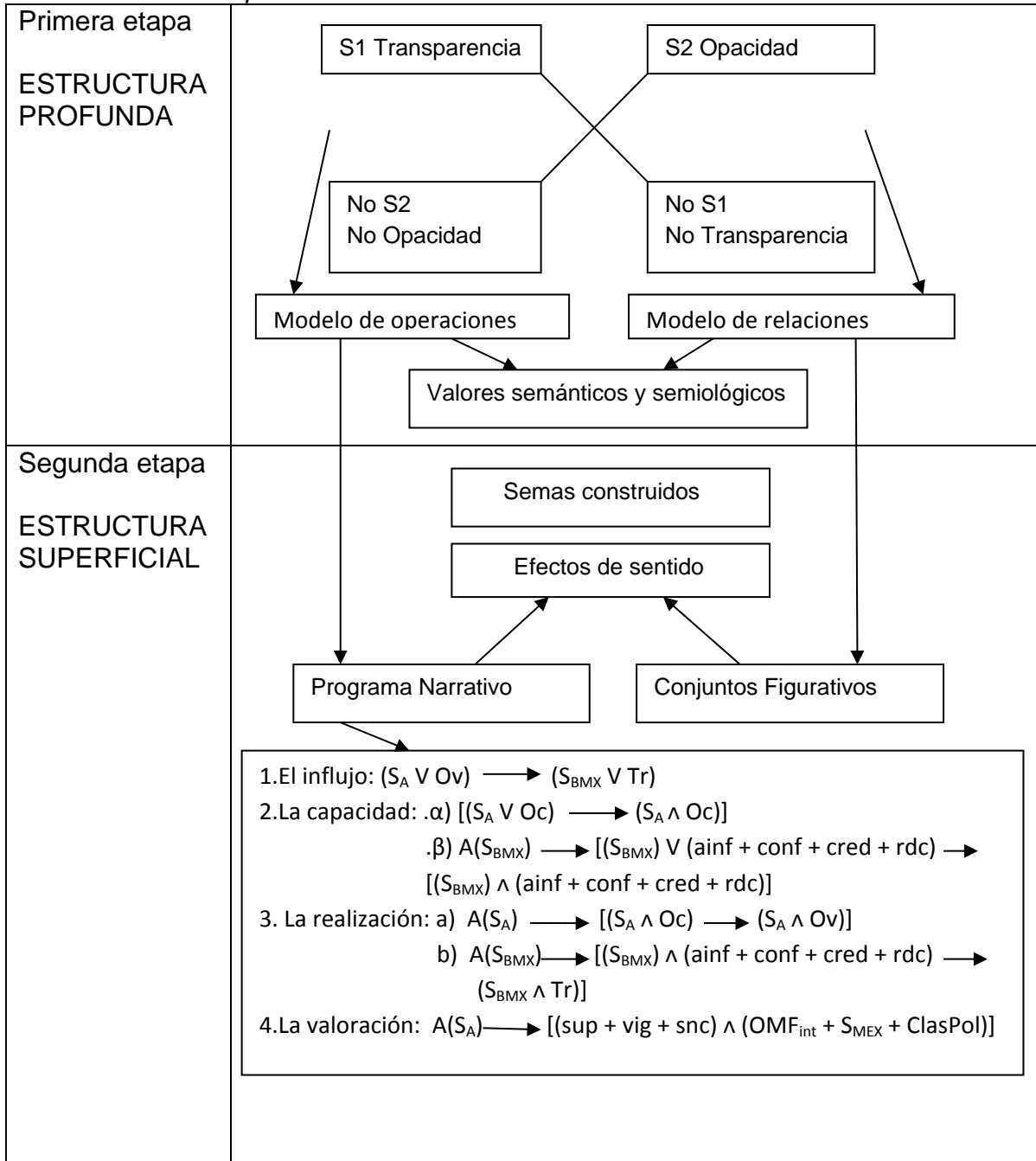
En la etapa de realización, podemos observar en la fórmula (κ.2), sobre todo en el segundo término de la notación que, ahora nuestro Sujeto Agente (S_A) Banco de México (BMX) se encuentra en una relación de unión con respecto al elemento pivotal *Transparencia* (Tr), pero que sin la posesión previa del Objeto Calificante (O_C) no hubiera sido posible. Por último, expresamos la cuarta fase –de valoración- en los siguientes términos.

4. En esta cuarta y última fase, conocida como de valoración, nos referiremos al mitente que, en este discurso, lo componen los organismos y Mercados Financieros Internacionales (OMF_{int}), la Sociedad Mexicana (S_{MEX}) y la clase política en general (ClasPol) que, en cierta forma, son los vigilantes, supervisores y sancionadores del desempeño que en esta materia tiene nuestro Sujeto Agente (S_A) Banco de México (BMX). En otras palabras, esta fase está dada por el seguimiento que tales organismos le dan en esta materia a nuestro Sujeto Agente (S_A) Banco de México (BMX) en el día a día. Si lo queremos expresar en otros términos quedaría como:

$$A(S_A) \rightarrow [(sup + vig + snc) \wedge OMF_{int} + S_{MEX} + ClasPol] \dots \dots \dots (\lambda)$$

Para la integración de los elementos clave del discurso, creemos pertinente enunciar un esquema que presente el “conjunto de relaciones totales y que contiene como partes fundamentales las siguientes: a) una primera etapa que denota la estructura profunda, b) una segunda etapa que nos muestra la estructura superficial del relato, y c) una tercera etapa donde se hace alusión a la manifestación” (Greimas, 1982, citado en Castaingts, 2011). Así,

Esquema 6.1.2.6 Estructura Semiótica del discurso cuyo elemento pivotal es *Transparencia*



Tercera etapa	Un texto en su materialidad y en sus efectos estilísticos
MANIFESTACIÓN	

Fuente: elaboración propia con base en Castaingts (2011) basado en Greimas (1982)

El esquema 6.1.2.6 ilustra la *estructura semiótica* del discurso. La primera etapa que corresponde a la estructura profunda del discurso, está representado básicamente por el Cuadro Semiótico: en éste se ven reflejados los modelos de operaciones y de relaciones así como las relaciones de oposición, contradicción o de presuposición. El Cuadro Semiótico también nos ofrece las relaciones sintagmáticas y paradigmáticas del discurso en cuestión así como los valores semánticos y semiológicos. En la segunda etapa se presenta la estructura superficial y está caracterizada por la construcción de semas y por el programa narrativo y los conjuntos figurativos, estos últimos, generadores de efectos de sentido. Por el lado del programa narrativo, se compone de cuatro fases o etapas: la de influjo, la de capacidad, la de realización y la de valoración. Por último, la tercera etapa está representada por la manifestación que no es otra cosa que el texto en sus dimensiones así como sus efectos estilísticos.

La *estructura semiótica* tiene la virtud de suministrarnos información relevante respecto a la forma en que se distribuyen los elementos centrales del discurso. El *elemento pivotal* es *transparencia* y se ve auxiliada por elementos secundarios o complementarios, tales como: confianza (conf), credibilidad (cred), acceso a la información (ainf) y rendición de cuentas (rdc). Presenta, asimismo, la forma en que dentro de un mismo enunciado se generan relaciones de tipo sintagmática y, de las relaciones que se tejen entre los diversos significantes, son la causa de las relaciones de tipo paradigmáticas. Ofrece también, en la segunda etapa o etapa de estructura superficial, la forma en que se construye el programa narrativo y los conjuntos figurativos, generadores de efectos de sentido. No debemos olvidar las isotopías que aunque no se ven reflejadas directamente en la estructura semiótica, éstas quedan implícitas y son las que le confieren coherencia y sentido al discurso

como un todo.

6.1.3 El discurso con *medición* como elemento pivotal

Palabras del Gobernador del Banco de México, Agustín Carstens, al término de la ceremonia de firma del acta de cierre de los trabajos interinstitucionales Banco de México – INEGI para la transferencia de la responsabilidad de medición de los índices de precios. 14 de julio de 2011.

“Agradezco al INEGI su apoyo y colaboración y felicito a los equipos conjuntos por haber llevado la transferencia a buen puerto. No abundaré en el proceso, pues el doctor Sojo lo describió de manera más que precisa y elocuente. Si quisiera apuntar que la culminación de este proceso de transferencia que celebramos hoy, con la entrega formal y solemne al INEGI de esta responsabilidad, significa mucho más que la satisfacción de un mandato jurídico. Para el Banco de México es la oportunidad de refrendar su plena autonomía y de coronar un largo y venturoso proceso de modernización institucional iniciado desde abril de 1994 cuando el Banco obtuvo, precisamente, su carácter autónomo”

“Desde la exposición de motivos de la Iniciativa de autonomía del Banco de México se señaló de forma enfática que, y cito, “...de ser aprobada la reforma constitucional propuesta, no resultaría procedente que la estadística en materia de índices de precios continuara a cargo del banco central”. De tal manera que cabe decir que con esta transferencia de la medición de los índices de precios al INEGI el Banco de México perfecciona hasta el último detalle su autonomía”

“Por cierto, fue un hecho muy afortunado que el pasado 7 de julio, la última ocasión en la cual el Banco de México difundió, como fuente de origen, la evolución del índice nacional de precios al consumidor, éste resultase con una variación mensual de 0.0 por ciento y que, con ello, la inflación acumulada del primer semestre del año alcance sólo 0.3 por ciento. Lo anterior abre un espacio para la reflexión sobre el papel del Banco Central como garante de la estabilidad de precios en el país, porque ése es el mandato prioritario del Banco establecido por la Constitución y el cumplimiento cabal de ese mandato es el fundamento de su autonomía”

“En efecto, la trayectoria descendente que en los últimos meses ha mostrado la inflación confirma en los hechos que seguimos avanzando para llevar la inflación general hacia la meta permanente de 3 por ciento anual, considerando un intervalo de variación de más/menos uno

por ciento. Pero nadie debería confundirse por estos resultados satisfactorios en materia de estabilidad de precios, ni suponer que por ello la Junta de Gobierno del Banco Central vive una etapa de despreocupación o de parcial abandono respecto de su tarea prioritaria. El combate a la inflación es permanente e irrenunciable”

“Con frecuencia se usa en algunos comentarios la expresión “pausa monetaria” para referirse al período durante el cual la tasa de interés de referencia del Banco Central se mantiene sin cambios. Tal expresión es equívoca porque parece sugerir erróneamente que, por no modificar su tasa de referencia, el Banco Central y/o su Junta de Gobierno están disfrutando de una suerte de vacaciones respecto del combate a la inflación. Nada más falso. Basta leer con atención las minutas de las reuniones de la Junta de Gobierno sobre política monetaria para comprobar que la preocupación prioritaria de todos y de cada uno de sus miembros es precisamente la estabilidad de precios. Hay opiniones y enfoques divergentes entre los miembros de la Junta, y las minutas dan cuenta exhaustiva de esas diferencias, pero permanece como una constante la convicción en todos los que formamos ese cuerpo colegiado de que nuestra tarea y nuestra responsabilidad más importante es justamente procurar la estabilidad de precios”

“Por ello, por la importancia que tiene el cumplimiento cabal de este mandato a favor de la estabilidad de precios, esta ceremonia resulta particularmente significativa para el Banco Central: una vez que la medición de los índices de precios ha quedado totalmente en manos del INEGI, debiera también quedar patente para todo mundo que la tarea del Banco Central en materia de precios es única y exclusivamente aplicar las herramientas de política monetaria para combatir la inflación. Y que esa misión no está sujeta a variaciones”

“Reitero, porque es un mensaje permanente del Banco de México, algunos de los grandes beneficios que la estabilidad de precios arroja para la sociedad en su conjunto, y comento más adelante cuáles son algunos de los factores que nos han permitido avanzar en la convergencia hacia la meta de inflación”

“Tanto la teoría económica como la experiencia internacional han mostrado que un entorno de inflación baja y estable propicia que la asignación de recursos sea más eficiente, lo que a su vez contribuye a mejorar la capacidad productiva de la economía. Además, se genera un entorno que facilita la toma de decisiones de largo plazo, primordialmente aquellas relacionadas con la acumulación de capital físico y humano. Por consiguiente, la estabilidad de precios genera un ambiente propicio para la actividad económica. Asimismo, cabe destacar que en la medida en que la inflación es un impuesto regresivo que perjudica en mayor medida a los segmentos más pobres de la sociedad, su disminución propicia una mejoría en la distribución del ingreso”

“Precisamente, por los beneficios que un entorno de inflación baja y estable otorga a la economía, en México, al igual que en un número cada vez mayor de países, se ha definido por ley a la estabilidad de precios como el objetivo prioritario de la autoridad monetaria”

“En cuanto a los avances que en materia de inflación hemos alcanzado en México, éstos se

han dado en el contexto de un fortalecimiento en el marco de conducción de la política macroeconómica y, en general, en un entorno de mejoría de los fundamentos económicos de nuestro país”

“En primer lugar, una prudente política fiscal ha ayudado a eliminar los persistentes déficit fiscales que el país sufrió en el pasado. Esta misma prudencia ha contribuido a reducir de manera significativa el endeudamiento público en relación al Producto Interno Bruto. Además, no sólo se ha reducido la proporción de la deuda pública respecto del PIB sino que un manejo adecuado de la deuda ha generado un mejor perfil de la misma, en términos de plazos y tasas”

“Por otra parte, desde mediados de la década de 1990 México adoptó un régimen de tipo de cambio flexible. Ello ha ayudado a amortiguar los efectos negativos que sobre la economía interna tienen los choques externos adversos, máxime si consideramos que México es una economía abierta y relativamente pequeña. Aunado a lo anterior, el fortalecimiento de la regulación y de la supervisión financieras nos han preservado de episodios de crisis bancarias y de riesgos de insolvencia en el sistema financiero, que en México se mantiene notablemente sano tanto en capitalización como en solvencia y liquidez, y en comparación con las tribulaciones que padecen los sistemas financieros de algunos otros países y regiones”

“Un elemento adicional es que el Banco de México desde 2001 implementó formalmente un régimen de objetivos de inflación. Dicho régimen monetario se basa en un compromiso institucional con la estabilidad de precios, así como en una estrategia activa y transparente de comunicación con el público. Se han tomado medidas clave para avanzar en dicha estrategia de comunicación, entre las cuales hay que mencionar la decisión de publicar las minutas de las sesiones de la Junta de Gobierno convocadas para tomar decisiones sobre la postura de política monetaria”

“Es así como este régimen monetario, apoyado por una política fiscal prudente, ha permitido una reducción importante tanto de los niveles de inflación, como de su volatilidad y persistencia. Lo anterior, en un proceso virtuoso, ha incrementado la credibilidad del Instituto Central, lo que ha anclado las expectativas de inflación, y nos auxilia de forma decisiva para avanzar en la convergencia hacia la meta de inflación”

“Con la finalidad de ilustrar los beneficios del fortalecimiento en el marco macroeconómico de nuestro país, y en particular de la creciente credibilidad en el Instituto Central, conviene destacar la evolución que recientemente ha tenido la inflación en las economías emergentes. Como es bien sabido, en los primeros meses del año los precios internacionales de las materias primas mostraron incrementos significativos, contribuyendo a un aumento en la inflación alrededor del mundo. Aquellas economías con fundamentos macroeconómicos relativamente menos sólidos y con signos de sobrecalentamiento se vieron más afectadas”

“En este entorno internacional, México se ha diferenciado de otras economías emergentes. En términos generales, la inflación ha seguido con su tendencia descendente y se prevé que ésta continúe en el proceso de convergencia hacia la meta permanente de inflación. Así, no ha

sido necesario modificar la postura de política monetaria. En particular, diversos factores como la política pública de precios de energéticos, la apreciación del tipo de cambio, la holgura en los mercados de insumos, y la ausencia de presiones inflacionarias por el lado de la demanda agregada atenuaron el impacto de varios choques externos sobre la inflación en nuestro país”

“En adición a lo anterior un elemento que también contribuyó de manera importante a prevenir un aumento sustancial de la inflación es la creciente credibilidad que tiene el compromiso del Instituto Central con la estabilidad de precios, lo que ha contribuido a anclar las expectativas de inflación. En este contexto, la inflación ha seguido una tendencia gradual a la baja lo que ha permitido, a diferencia de otros países con un marco macroeconómico menos sólido, mantener la postura de política monetaria sin cambio”

“Reitero, porque se trata de una precisión sumamente importante: el hecho de que la postura monetaria del Banco no se haya modificado durante muchos meses, de ninguna manera debe interpretarse como una posición complaciente hacia la inflación. Todo lo contrario, ha sido el firme compromiso del Banco y de su Junta de Gobierno con la estabilidad de precios un factor decisivo para mantener la inflación y sus expectativas bajo control, sin necesidad de restringir la postura de política monetaria”

“Eso sí, como hemos dicho en todos los anuncios de política monetaria, permanecemos escrupulosamente vigilantes y no me cabe duda que en la Junta de Gobierno actuaremos sin titubeos y sin demora en caso de detectar presiones generalizadas sobre los precios”

“A partir de ahora, los índices de precios elaborados y difundidos por el INEGI medirán el desempeño del Banco de México justamente respecto de su objetivo prioritario. En virtud de todo lo que ambas Instituciones hemos hecho durante este proceso para garantizar la mejor de las transferencias, estimamos que el INEGI tiene todos los elementos para que la medición de la inflación en México siga siendo minuciosa y ejemplar. Estimo que el cálculo del INPC y el INPP no pueden estar en mejor manos que en las del INEGI.

Muchas gracias”

En el análisis del presente relato, consideramos un discurso relativamente más actual –aunque en sentido estricto, los dos anteriores también son recientes pues ambos datan de 2007- ya que corresponde al año 2011 y cuyo elemento pivotal o palabra clave es *medición*. Así, presentamos el siguiente cuadro que nos muestra las definiciones correspondientes para dicho elemento:

Cuadro 6.1.3.1 El significante raíz *medición* y sus diversos significados

1	Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, DRAE, 2012.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acción y efecto de medir 2. Comparar una cantidad con su respectiva unidad, con el fin de averiguar cuántas veces la segunda está contenida en la primera. 3. Tener determinada dimensión, ser de determinada altura, longitud, superficie, volumen, etc. <ul style="list-style-type: none"> - Juan mide un metro setenta de altura - La finca mide cuatro mil metros cuadrados.
2	Wikipedia, Enciclopedia en línea, 2012.	<p>La medición es un proceso básico de la ciencia que consiste en comparar un patrón seleccionado con el objeto o fenómeno cuya magnitud física se desea medir para ver cuántas veces el patrón está contenido en esa magnitud.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Es determinar la dimensión de la magnitud de una variable en relación con una unidad de medida preestablecida y convencional. Se conocen algunos sistemas convencionales para establecer las unidades de medida: El Sistema Internacional y el Sistema Inglés. 2. Es comparar la cantidad desconocida que queremos determinar y una cantidad conocida

		de la misma magnitud, que elegimos como unidad. Teniendo como punto de referencia dos cosas: un objeto (lo que se quiere medir) y una unidad de medida ya establecida ya sea en Sistema Inglés, Sistema Internacional o una unidad arbitraria. Al resultado de medir lo llamamos medida.
3	www.definicionabc.com , 2012.	Medición refiere a la acción y resultado de medir; <i>realizaron una medición sobre la vivienda para así poder tasarla y posteriormente venderla</i> . En tanto, por medir, se indica la acción de comparar una determinada cantidad con su unidad respectiva, con la clara finalidad de conocer cuántas veces la segunda se encuentra contenida en la primera. Entonces, más concretamente, la medición es la determinación de la proporción entre la dimensión o suceso de un objeto y una determinada unidad de medida. Para poder llevar a cabo la medición de lo que sea, será necesario que tanto la dimensión del objeto como la unidad correspondan a la misma magnitud.
4	www.definicion.de , 2012.	Una medición es el resultado de la acción de medir. Este verbo, con origen en el término latino <i>metiri</i> , se refiere a la comparación que se establece entre una cierta cantidad y su correspondiente unidad para determinar cuántas veces dicha unidad se encuentra contenida en la cantidad en cuestión. Por ejemplo: “ <i>De acuerdo a la última medición, el pino que se encuentra junto al lago ya mide más de treinta metros</i> ”.
5	www.sc.ehu.es , 2012.	La necesidad de medir es evidente en la mayoría de las actividades técnicas o científicas. Sin embargo, no interesa sólo contar con medidas sino también saber si dichas medidas son válidas. Para ello debemos recordar la definición de medición como el “proceso por el cual se

		<p>asignan números o símbolos a atributos de entidades del mundo real de tal forma que los describa de acuerdo con reglas claramente definidas” (Fenton y Pfleeger, 1997. P. 5)</p> <p>La validez de la medición en cualquier disciplina técnica o científica se basa en el respeto a los principios de la teoría general de la medición (en concreto, nos apoyaremos en la llamada teoría representacional de la medición). El fundamento de la teoría representacional consiste en que toda medición debe asegurar una adecuada representación del atributo real medido mediante los símbolos o números asignados. Una representación por medición de un atributo de una entidad es adecuada si es coherente con la idea conceptual que sobre dicho atributo es comúnmente aceptada por los expertos.</p>
6	Diccionario Enciclopédico Vox 1. Larousse Editorial, S.L., 2009.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar la cantidad [de una cosa] por comparación con otra cantidad de la misma especie tomada como unidad. 2. Comparar [una actividad, aptitud, etc.] con otra. 3. Examinar si [los versos] tienen la medida correspondiente a los de su clase. 4. Moderarse en decir o ejecutar [una cosa] ajustándose a sus facultades.
7	K Dictionaries Ltd., Copyright, 2009.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar el peso, el volumen o la longitud de algo: <i>medir el ancho de una calle.</i> 2. Comparar o comprobar la habilidad, destreza o fuerza de algo o alguien: <i>medir las fuerzas.</i> 3. Tener determinada altura, longitud, volumen, etc. Ejemplo: <i>La pista mide cien metros.</i>
8	Diccionario Enciclopédico Usual. Larousse Editorial, S.L., 2008.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar la longitud, extensión, volumen o capacidad de algo. 2. Determinar la cantidad de una

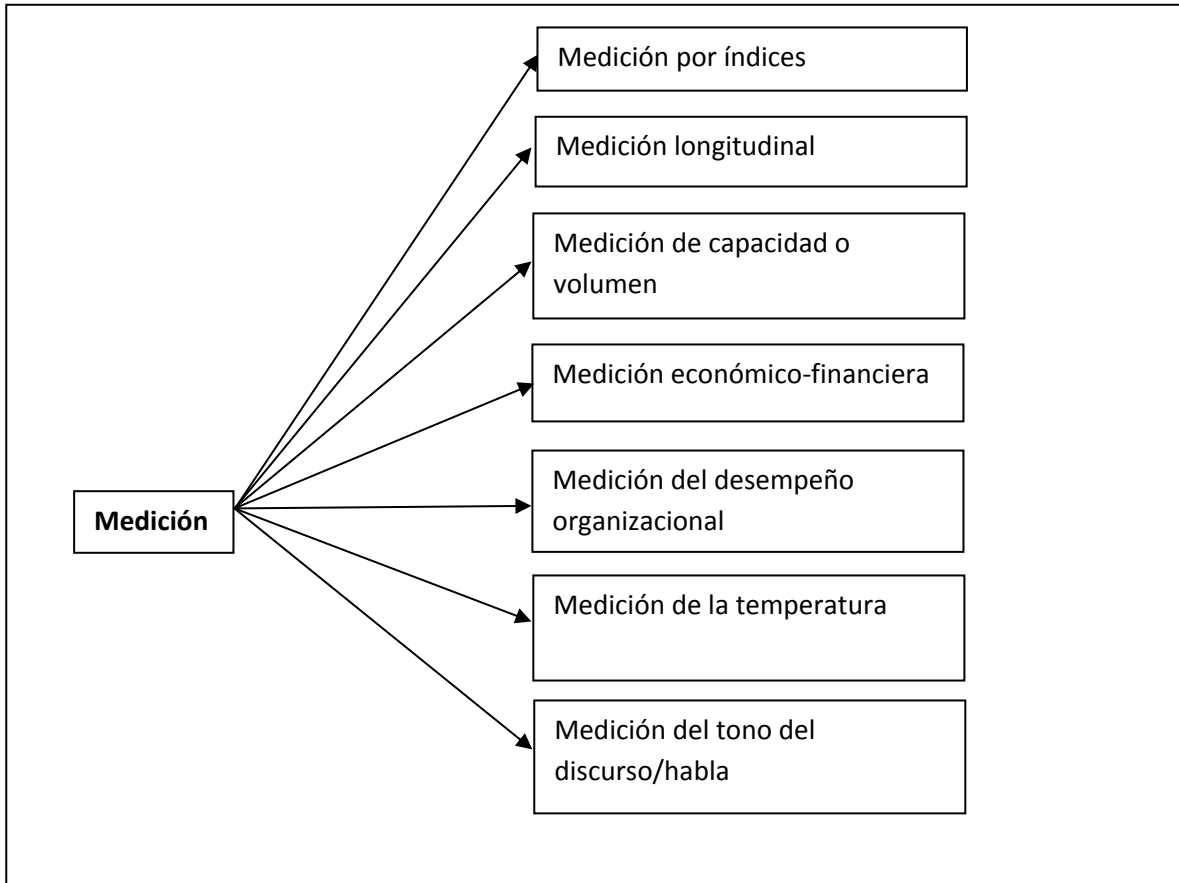
		<p>magnitud por comparación con otra que se toma como unidad: <i>medir la intensidad</i>.</p> <p>3. Igualar o comparar una actividad, aptitud, etc., con otra: <i>medir las fuerzas</i>.</p> <p>4. Reflexionar sobre ciertos aspectos de algo, especialmente ventajas o inconvenientes: <i>medir los pros y los contras</i>.</p> <p>5. Contener o moderar: <i>medir las palabras</i>.</p> <p>6. Tener determinada longitud, extensión, volumen o capacidad.</p>
--	--	---

Fuente: elaboración propia con base en Castaingts (2011) basado en Eco (1977)

En el cuadro 6.1.3.1 encontramos que el conjunto de relaciones trasciende al significado en lo individual, es decir, es una relación compleja entre los diversos significados que corresponden a un mismo *significante raíz* o *elemento pivotal*. Como podemos apreciar en el cuadro 6.1.3.1, una misma fuente nos puede ofrecer varios significados y, de resultas, ofrecernos de manera simultánea un conjunto complejo de relaciones.

Hemos postulado, en una primera aproximación, la necesidad de esquematizar al *elemento pivotal medición* –nuestro *significante raíz*- y sus diversos significados. En este caso enunciaremos un *Árbol de significados* simple, que muestra los significados que se desprenden del *significante raíz* de la siguiente manera:

Esquema 6.1.3.1 Árbol de significados para el significante raíz *medición*



Fuente: elaboración propia con base en Castaingts (2011) basado en Eco (1977)

El esquema 6.1.3.1 muestra una primera aproximación en la que se enfatiza en las relaciones de primer nivel a que da lugar un significante raíz, que suelen ser múltiples, y que aquí se intentan plasmar de manera sucinta y clara. En un primer momento, tenemos que existe una *medición por índices*⁴² que consiste en el tipo de

⁴² La principal razón para el análisis del presente discurso es precisamente la existencia de la medición basada en índices y, entre éstos, los más representativos son el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC) y el Índice Nacional de Precios al Productor (INPP). La responsabilidad en la elaboración de dichos índices fue transferida del Banco de México al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) con fecha 14 de julio de 2011.

medición basada en un agrupamiento de las medidas de diversas variables y son de tipo cuantitativas, *medición longitudinal* que como su nombre lo indica, pretende medir la longitud de algún objeto o de alguna persona (estatura), asimismo, existe una *medición de capacidad o volumen* que nos puede mostrar el indicador de peso de algo o alguien, posteriormente tenemos una *medición de tipo económico-financiera* que se sustentaría en indicadores tanto cuantitativos como cualitativos y se pueden referir por ejemplo a tasas de interés, tasa de desempleo, tasa de inflación, el monto del agregado monetario M1, entre otros.

Como parte de la explicación del mismo esquema 6.1.3.1 tenemos, por otra parte, la *medición del desempeño organizacional* que puede incluir indicadores utilizados en las diversas organizaciones como por ejemplo: productividad por trabajador, niveles de producción departamental, volumen de ventas mensual para toda la organización, por mencionar algunas; enseguida tenemos la *medición de la temperatura* que se refiere tanto al acto de tomar la temperatura de una persona para conocer su estado de salud actual como aquella que se toma al ambiente en general para saber las condiciones climáticas y, por último, la *medición del tono del discurso/habla* que se refiere básicamente al grado de modulación del tono de voz por parte del emisor ya sea en un diálogo o en una conversación⁴³.

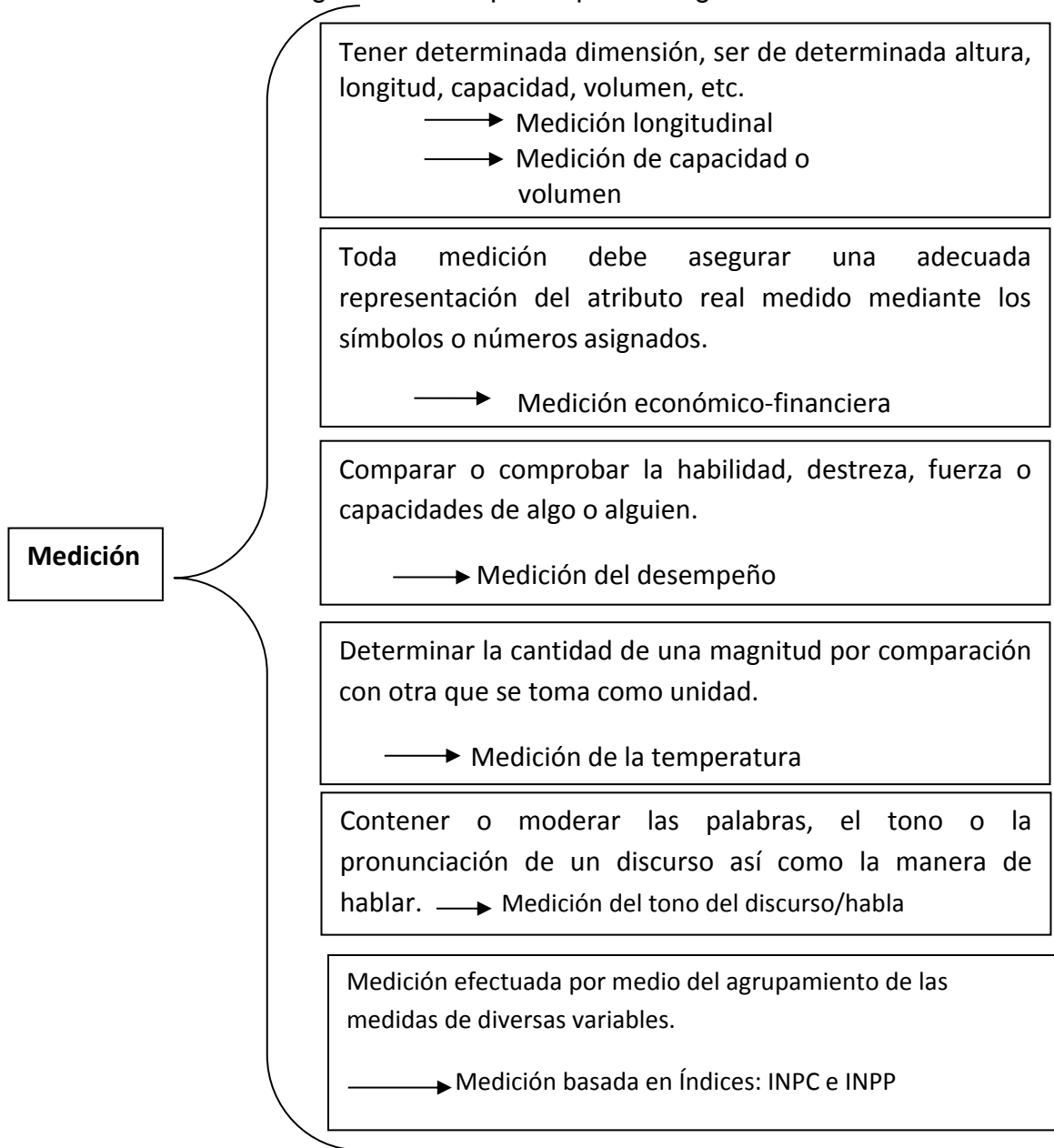
Es así como llegamos al Árbol de significados ampliado, el cual implica una ejemplificación para cada uno de los significados enunciados. Así, creemos pertinente hacerlo de manera ilustrativa con el esquema número 6.1.3.2 el cual nos muestra los diversos *significados* para el *significante raíz* o *elemento pivotal medición*.

El esquema 6.1.3.2 es, asimismo, simplificador de la amplia gama de *significados* que pueden ser encontrados para un mismo *significante raíz*, pensamos que implica, además, tener en cuenta los siguientes aspectos: a) una *denotación*, pues existe

⁴³ Se hace aquí una diferenciación entre un diálogo y una conversación pues, en sentido estricto, el primero se sostiene entre dos personas mientras que esta última necesariamente es entre más de dos personas. Para mayores referencias puede consultarse la obra de Gusdorf, Georges. *La palabra*, Ediciones Galatea Nueva Visión, Buenos Aires, 1957.

una relación entre el signo y el objeto real concreto al que se hace alusión, y b) una *connotación*, es decir, una palabra sugiere una significación secundaria e inclusive, metafórica en cierto grado⁴⁴.

Esquema 6.1.3.2 Árbol de significados ampliado para el significante raíz *medición*



Fuente: elaboración propia con base en Castaingts (2011) basado en Eco (1977)

⁴⁴ Un ejemplo bastante ilustrativo lo representa la palabra *zorriño* que denota al animal cuadrúpedo, repugnante, rastrero y arborícola que se designa con ese nombre y cuya connotación es maloliente y sucio.

El esquema 6.1.3.2 también prepara el terreno para un conjunto de relaciones más complejas, dinámicas, interrelacionadas e imbricadas dentro de lo que podríamos llamar un *conjunto complejo multidireccional* puesto que el conjunto de relaciones que se presenta en su interior lo hace complejo, altamente dinámico y difícil de aprehender desde un solo ángulo, se requiere entonces, de una multiplicidad de perspectivas. En tales condiciones, podemos postular el siguiente cuadro ilustrador del caso

Cuadro 6.1.3.2 La *medición*: el significante y los significados

<p>La medición</p>	<p>a) “La medición debe asegurar una adecuada representación del atributo real medido mediante los símbolos o números asignados así como determinar la cantidad de una magnitud por comparación con otra que se toma como unidad. La medición es la mejor manera de analizar el desempeño de un individuo, organización o país a través del tiempo”</p>
	<p>b) “La medición es la determinación de la proporción entre la dimensión o suceso de un objeto y una determinada unidad de medida. Para poder llevar a cabo la medición de lo que sea, será necesario que tanto la dimensión del objeto como la unidad correspondan a la misma magnitud. La simple medición no nos dice mucho respecto a las características,</p>

	<p>cualidades y propiedades de un objeto o sujeto”</p>
	<p>c) “La medición es un proceso importante porque permite conocer, de manera parcial, un objeto o un sujeto. Creemos que la medición debe atender necesaria e invariablemente a los siguientes aspectos: 1. Debe haber correspondencia respecto a la cantidad, cualidad, característica, especificación o propiedad que se desea medir y el sistema de medición empleado para el caso concreto, 2. Se debe poner especial atención en la importancia del contexto físico, social, cultural, para efectos comparativos, etc., y 3. Siempre debe hacerse una lectura crítica de la medición, sus usos, alcances, limitaciones y repercusiones”</p>

Fuente: elaboración propia con base en Castaingts (2011) basado en Eco (1977)

El cuadro 6.1.3.2 pone de manifiesto las relaciones entre el *significante* y los *significados*, teniendo siempre en cuenta que principalmente se refiere a una relación de tipo paradigmática en la que, de manera sucinta, se muestra la relación entre los diversos significados. Así, tenemos que en el significado a) se trata de una definición más del tipo convencional cuantitativa, donde se señala que la medición es un proceso de enorme importancia para conocer con precisión, exactitud y, podríamos decir, proceso infalible para conocer la realidad social de manera objetiva y liberada de juicios de valor y de elementos subjetivos ya que, auxiliada por ésta, es posible analizar el desempeño de los individuos, de las organizaciones y de los

países a través del tiempo. Creemos que se hace honor a la verdad pero sólo de manera parcial, puesto que la medición es importante pero no lo es todo para la aprehensión y comprensión de la realidad social.

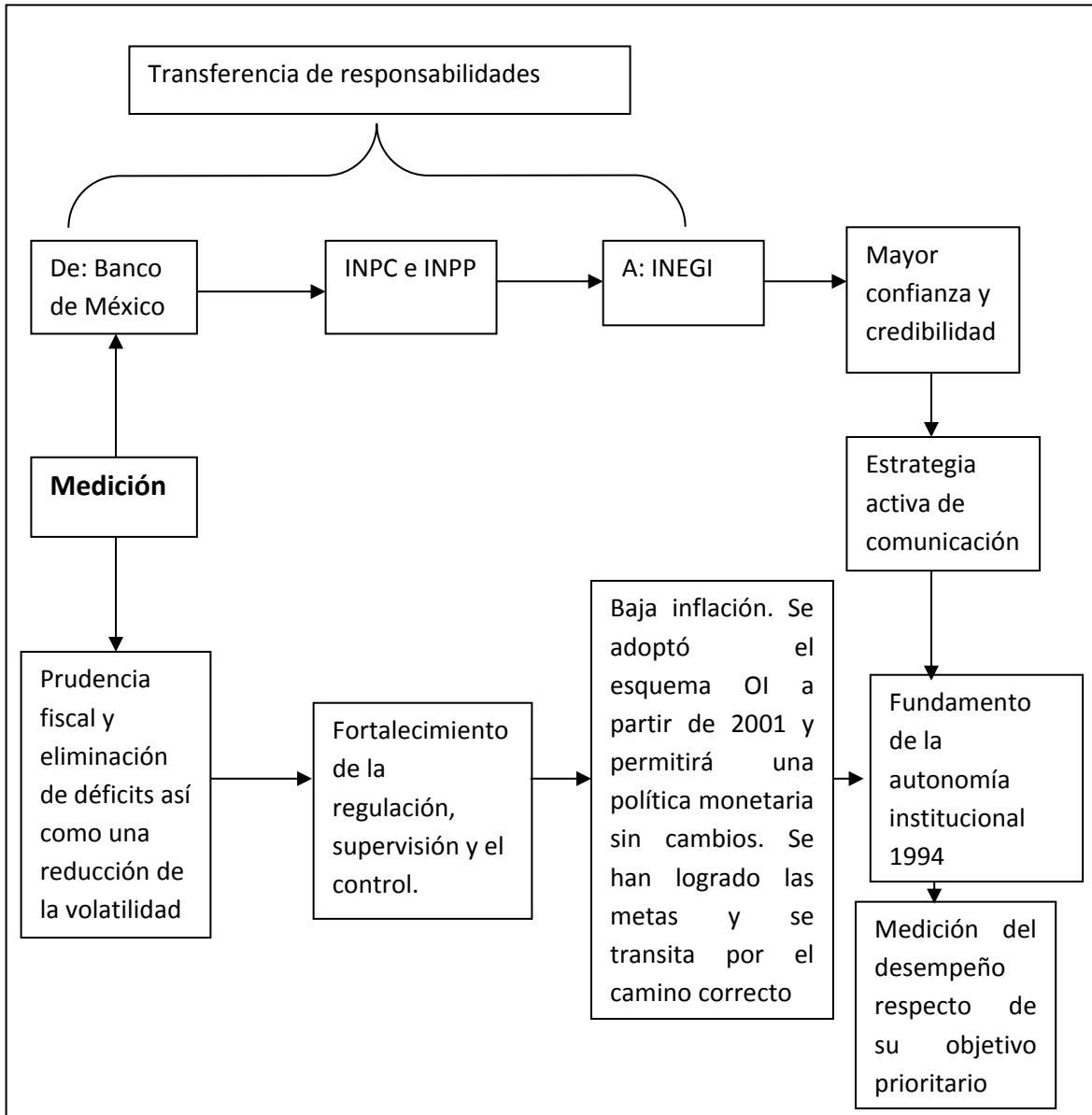
El mismo cuadro 6.1.3.2 en su apartado b), muestra una definición con ciertos rasgos críticos aunque creemos que éstos se asoman tibiamente aún, pues considera que la simple medición no nos dice mucho acerca de un objeto o sujeto acerca de sus cualidades, características y propiedades según sea el caso, sin embargo, enfatiza en la necesidad de la existencia de correspondencia entre la cantidad que se desea medir y el sistema o unidad de medida empleado para tal propósito y es destacable dicha apreciación pues resulta muy importante pero no va más allá.

En la misma línea de análisis, al observar el inciso c) nos percatamos de que estamos frente a un significado profundamente crítico, abierto y receptivo pues considera que la medición es un proceso importante para conocer y comprender la realidad social, sin embargo, debe invariablemente tomar en consideración tres aspectos fundamentales: a) Debe haber correspondencia entre "lo que se va a medir" y el sistema o unidad de medida empleado para dicho propósito, asimismo, debe ponerse especial énfasis en lo contextos físico, social, cultural, etc., y situarlo en dicho contexto para no caer en un análisis fuera de lugar así como especificar cualidades, características, propiedades, etc., de aquello que se desea medir y, por último, debe hacerse una lectura crítica de la medición acerca de sus finalidades, alcances, limitaciones y repercusiones en las dimensiones individual, organizacional y social.

El análisis de las relaciones de tipos sintagmáticas y paradigmáticas de un relato, el poder identificar el conjunto de las interacciones que tienen lugar en su interior, la manera en que se complementan, se fortalecen, a manera de retroalimentación, constituyen un cambio de perspectiva desde la cual puede ser analizado el discurso de los participantes de una organización. Frente al cúmulo de información que un discurso puede suministrar, se hace patente la necesidad de extraer los *elementos*

complementarios que, si bien es cierto, juegan un papel secundario a la hora de realizar el análisis semiótico del relato por efecto de comparación respecto al *elemento pivotal*, también juegan un papel clave pues contribuyen a fortalecer la comprensión del relato como un todo: en su fuerza, en su coherencia, en su estructura, en sus proximidades y distanciamientos. En estos términos, a continuación se muestran las principales relaciones entre el *elemento pivotal* y los *secundarios* o *complementarios*.

Esquema 6.1.3.3 Principales relaciones entre el elemento pivote y los secundarios



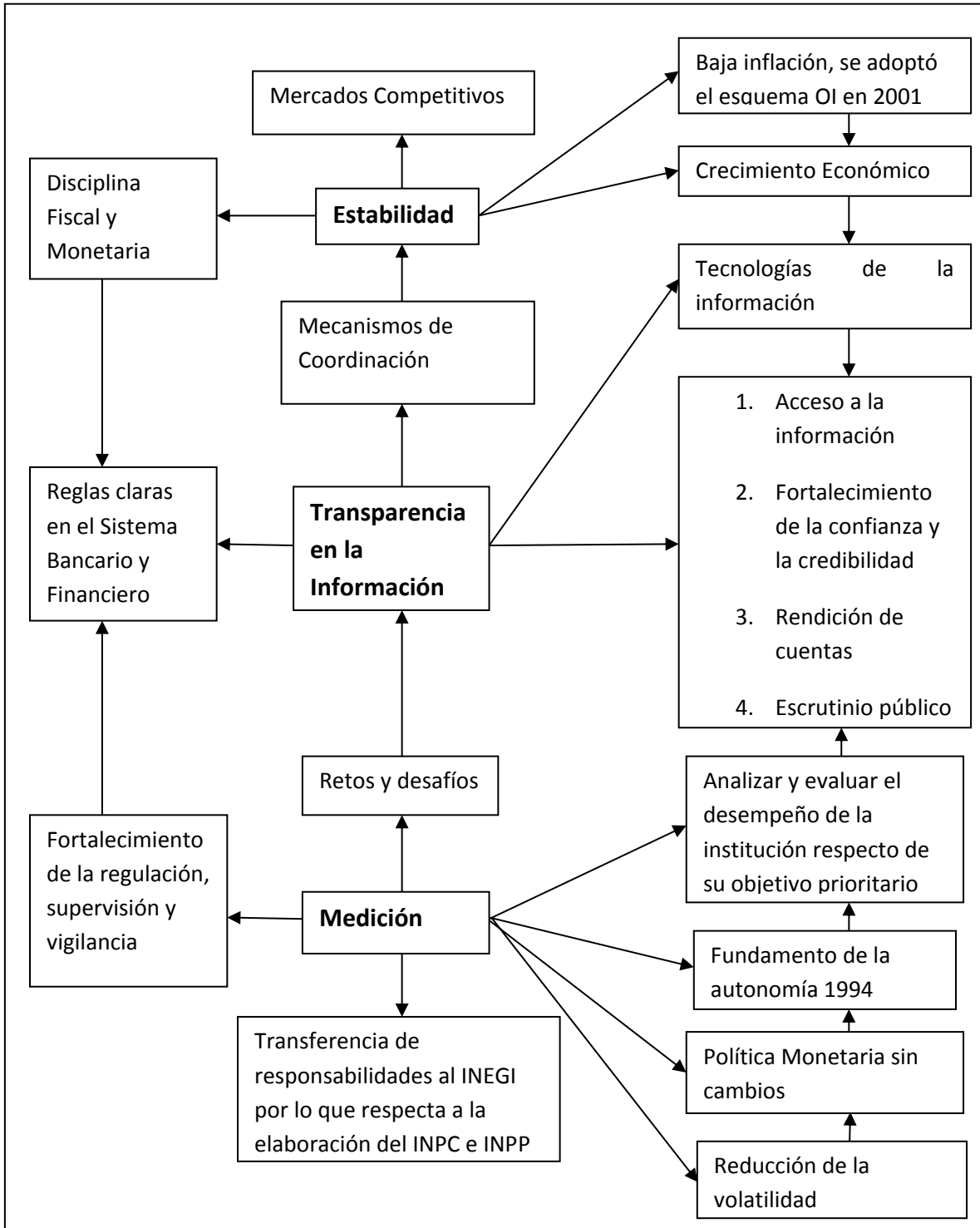
Fuente: elaboración propia

El esquema 6.1.3.3 bosqueja las principales relaciones existentes entre el *elemento pivotal* y los *secundarios* en un entramado único dentro del conjunto total: la *medición* es una palabra clave en el discurso del Banco de México y se encuentra fuertemente relacionada con la elaboración de 2 índices importantes, a saber: el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC) y el Índice Nacional de Precios al Productor (INPP) que a decir del Gobernador Agustín Carstens Carstens (14 de Julio de 2011) “La transferencia de la responsabilidad de medición de dichos índices del Banco de México al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) constituye uno de los mayores retos para ambos organismos en virtud de que, con dicha transferencia, habrá un fortalecimiento en la confianza y la credibilidad” (Gobernador Agustín Carstens, 14 de julio de 2011)

Por otra parte, “La prudencia en materia fiscal, la eliminación de los déficits y la reducción de la volatilidad aunado a la existencia de mayor regulación y supervisión en materia bancaria, financiera y monetaria, han permitido el logro de las metas trazadas de baja inflación por parte de la institución, lo que también implicará una política monetaria sin cambios” (Gobernador Agustín Carstens, 14 de julio de 2011). Lo anterior se traduce en el logro del objetivo prioritario de la organización y que constituye el fundamento de su autonomía y que, desde luego, repercutirá en un desempeño incremental de la organización.

Una mayor integración de los elementos del presente relato con los elementos de los dos relatos previos resulta de suma importancia, pues permiten ir caracterizando a través del elemento pivotal y de los secundarios, el tipo de discurso de la organización, en este caso, del *estilo del discurso* en el Banco de México: el esquema 6.1.3.4 es un intento de integración de los *elementos pivotaes* **estabilidad, transparencia, medición y control** así como de sus correspondientes elementos secundarios que se pondrán de relieve para la comprensión del discurso en el Banco de México.

Esquema 6.1.3.4 Principales relaciones entre **estabilidad, transparencia y medición**



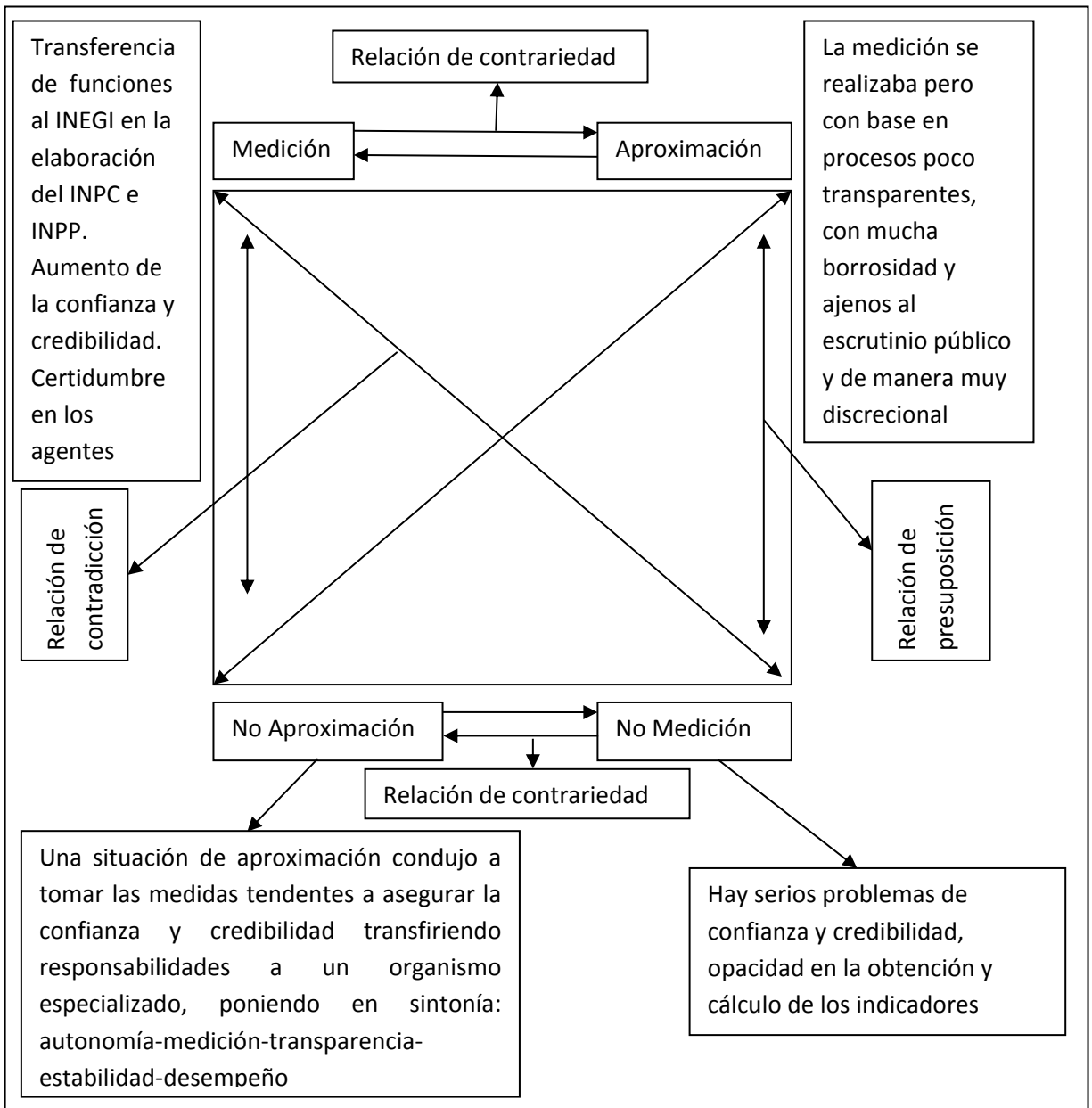
Fuente: elaboración propia

Las principales relaciones entre los tres *elementos pivotaes* son mostradas por el esquema 6.1.3.4 en el que podemos, asimismo, ver la forma en que se relacionan con sus correspondientes elementos secundarios. Así, en el caso de la **estabilidad**, la vemos fuertemente relacionada con la disciplina fiscal y monetaria, mercados competitivos, baja inflación y crecimiento económico que, aunque este último no se encuentra dentro de los objetivos que le marca la Ley es, sin embargo, una condición *sine qua non* sería posible hacer palpables los beneficios de una supuesta estabilidad ya que, además, desde la perspectiva del Banco de México que no puede haber estabilidad ni crecimiento económico sin baja inflación; en el caso del *elemento pivotal* **transparencia** tenemos que, básicamente, se encuentra en fuerte interacción con la existencia de reglas claras en el sistema bancario y financiero así como con las tecnologías de la información que han hecho posible: 1. El acceso a la información. 2. El fortalecimiento de la confianza y la credibilidad. 3. La rendición de cuentas y 4. El escrutinio público. Creemos también que la transparencia en la información es un proceso de retroalimentación ya que es la ciudadanía la que evalúa la calidad y el tipo de información a la que tiene acceso; sin embargo, existen fuertes cuestionamientos respecto al llamado *secreto bancario*, al cual la ciudadanía no tiene acceso.

En cuanto al *elemento pivotal* **medición**, se encuentra relacionado con el fortalecimiento de la regulación, supervisión y vigilancia así como respecto a la transferencia de responsabilidades del Banco de México al INEGI en cuanto a la elaboración del Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC) y del Índice Nacional de Precios al Productor (INPP) lo cual se traducirá en una evaluación del desempeño del Banco de México respecto de su objetivo prioritario y, dicho sea de paso, se ha visto reforzado con el logro de las metas de inflación baja lo que constituye el fundamento de su autonomía, una reducción de la volatilidad así como la existencia de solidez en los fundamentales macroeconómicos del país que se traducirá en una política monetaria sin cambios.

En estos términos, consideramos pertinente realizar la integración de los *elementos pivotaes* con los *secundarios* o *complementarios* en cada uno de los discursos analizados para tener una representación que *prima facie* nos ofrezca una caracterización del tipo de discurso imperante o el *estilo del discurso* en el Banco de México. Creemos, asimismo, que resulta de capital importancia en cuanto a la coherencia del discurso, destacar dichas relaciones pues en ellas radica la fuerza y originalidad del discurso analizado. A continuación se presenta el Cuadro Semiótico.

Esquema 6.1.3.5 Cuadro Semiótico. Sistema de relaciones y oposiciones



Fuente: elaboración propia con base en Castaingts (2011) en Greimas (1982)

El esquema 6.1.3.5 destaca el sistema de relaciones y oposiciones en el Cuadro Semiótico, siguiendo los planteamientos de A. Greimas (1982): podemos observar en primer lugar, las relaciones de contrariedad que se presentan entre medición y aproximación por un lado y, por el otro, entre los elementos no aproximación y no medición en los que se destacan principalmente, los procesos de medición y los beneficios que trae consigo, por ejemplo, el haber realizado la transferencia por parte del Banco de México al INEGI de la responsabilidad en la elaboración tanto del Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC) como del Índice Nacional de Precios al Productor (INPP); en segundo lugar tenemos las relaciones de contradicción y éstas se presentan entre los elementos medición y no medición así como entre aproximación y no aproximación: en el primer caso, tenemos un serio problema de credibilidad y de falta de transparencia que va minando la confianza de los agentes y, en el segundo caso, de la aproximación a la no aproximación se da un impulso tendente a asegurar la confianza y credibilidad en la elaboración de ambos índices transfiriendo la responsabilidad de su elaboración a un organismo como el INEGI.

Por lo que respecta a las relaciones de presuposición –continuando la explicación del Cuadro Semiótico del esquema 6.1.3.5- se presentan en los elementos clave medición y no aproximación así como entre aproximación y no medición: reciben ese nombre porque existe la presuposición de que un elemento conduce al otro en una especie de relación bidireccional que, no obstante la distancia entre los elementos, existe un campo de posibilidades donde un elemento conduce al otro precisamente por la existencia de este tipo de relaciones. Así, no medición es negar la posibilidad de medición alguna y aproximación da cabida a algún tipo de posibilidad por mínima que sea y, a través de otra relación de contradicción, llegamos a no aproximación que viene representado por la puesta en marcha de medidas tendentes a asegurar confianza y credibilidad que sólo podrá ser

garantizada a través de los procesos de medición al que finalmente hemos llegado por medio de otra relación, esta vez, de presuposición.

En la misma línea argumental, tenemos que a partir de los elementos que hemos incorporado a nuestro análisis, nos encontramos en la posibilidad de postular las isotopías correspondientes a este discurso, teniendo en consideración que éstas son unidades de significación fundamentales que le imprimen coherencia al discurso (Greimas, 1982 en Castaingts 2011) y las enunciamos en seguida:

.α) Medición= Disciplina Fiscal U Disciplina Monetaria U Transparencia U

Confianza U Regulación, Supervisión, Vigilancia U Autonomía

Expresado con la simbología que se ha venido utilizando en el análisis quedaría como:

.α1) Medición= Dfis U Dmon U Tr U Conf U Reg, Sup, Vig U Aut

En tanto que la isotopía correspondiente al elemento *No Medición* es:

.β) No Medición= Disciplina Fiscal Δ Disciplina Monetaria Δ Transparencia Δ

Confianza Δ Regulación, Supervisión, Vigilancia Δ Autonomía

Así mismo, como en el caso anterior, puede ser expresada con la simbología correspondiente:

.β1) No Medición= Dfis Δ Dmon Δ Tr Δ Conf Δ Reg, Sup, Vig Δ Aut

En esos términos, las isotopías nos indican el grado de coherencia, la fuerza entre los elementos del discurso, como unidades fundamentales de significación nos muestran los elementos clave y la potencialidad sígnica del discurso.

Enunciamos en seguida, las cuatro fases del Programa Narrativo de la siguiente manera:

1.El influjo: $A(S_A \vee Ov) \longrightarrow (S_{BMX} \vee Med)$

2.La capacidad: $\alpha) [(S_A \vee O_c) \longrightarrow (S_A \wedge O_c)]$

$\beta) A(S_{BMX}) \longrightarrow [(S_{BMX}) \vee (D_{fis} + D_{mon} + Tr + conf + reg, sup, vig + Aut) \longrightarrow [(S_{BMX}) \wedge (D_{fis} + D_{mon} + Tr + conf + reg, sup, vig + Aut)]$

3.La realización: a) $A(S_A) \longrightarrow [(S_A \wedge O_c) \longrightarrow (S_A \wedge O_v)]$

b) $A(S_{BMX}) \longrightarrow [(S_{BMX}) \wedge (D_{fis} + D_{mon} + Tr + conf + reg, sup, vig + Aut) \longrightarrow (S_{BMX} \wedge Med)]$

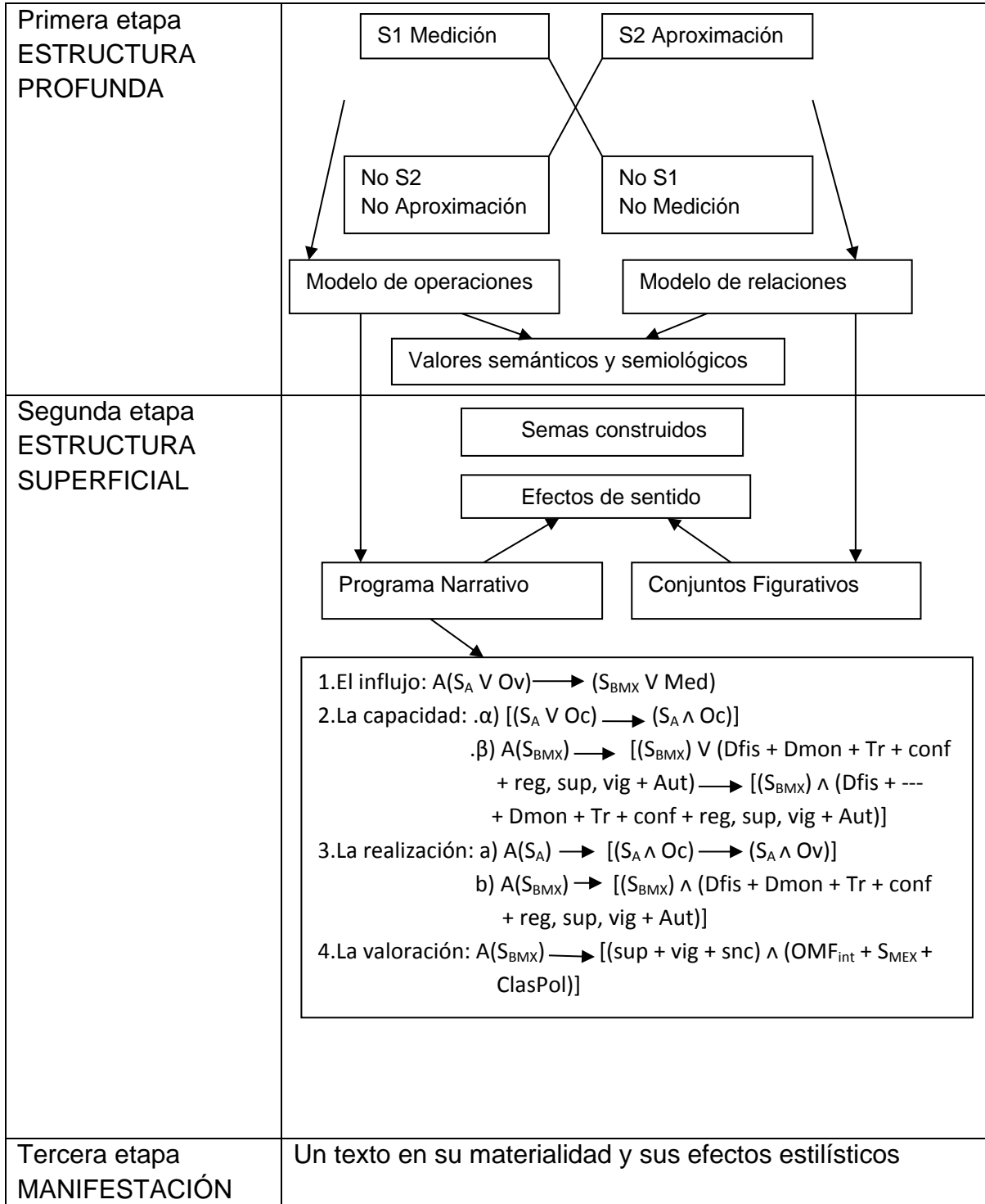
4.La valoración: $A(S_{BMX}) \longrightarrow [(sup + vig + sanc) \wedge (OMF_{int} + S_{MEX} + ClasPol)]$

Con el *elemento pivotal medición* se presentan rasgos característicos de un análisis profundo de la estructura del discurso. En la fase uno, de influjo, tenemos que en un primer momento, nuestro Sujeto Agente (S_A) el Banco de México se encuentra separado del Objeto Valor (O_v) que en este caso es la *medición* y, para lograrlo, primero deberá hacerse del Objeto Calificante (O_c). En la segunda fase, de capacidad, nuestro Sujeto Agente se apropia del Objeto Calificante que en el caso que nos ocupa corresponde a la disciplina fiscal y monetaria, la transparencia, la confianza, regulación, supervisión, vigilancia y autonomía. En la tercera etapa, de realización, nuestro Sujeto Agente (el Banco de México) despliega las acciones tendentes a conseguir el Objeto Valor (O_v) que en este caso es la *medición* y lo logra. La última fase es la de valoración y en ésta el (S_{BMX}) está sujeto a la supervisión, vigilancia y -hasta una posible sanción- no sólo por parte de la clase política sino de la sociedad mexicana en su conjunto así como de los organismos y mercados financieros internacionales.

A modo de articulación de los principales elementos del discurso, se propone un nuevo esquema de relaciones, oposiciones y acciones que muestra la forma en que se presenta la coherencia y la fuerza interna del discurso, en sus elementos pivotaes y secundarios así como de sus rasgos estilísticos. Para tal efecto,

presentamos a continuación el esquema 6.1.3.6:

Esquema 6.1.3.6 Estructura Semiótica con *medición* como elemento pivotal



Fuente: elaboración propia con base en Castaingts (2011) basado en Greimas

(1982)

El esquema 6.1.3.6 sintetiza las partes fundamentales del discurso con *medición* como elemento pivotal: la primera etapa, de estructura profunda, presenta el Cuadro Semiótico, en éste aparecen el conjunto de relaciones de oposición, contradicción y presuposición, resumidas en los llamados modelo de operaciones y modelo de relaciones ambos imbuidos de elementos semánticos y semiológicos. En la segunda etapa, tenemos la estructura superficial, representada básicamente por el programa narrativo y los conjuntos figurativos, ambos generadores de efectos de sentido y, en el caso del Programa Narrativo, se compone de las cuatro etapas señaladas en discursos anteriores, a saber: el influjo, en éste el Sujeto Agente (S_A) el Banco de México en esta fase no posee el Objeto Calificante (Oc) para poder acceder al Objeto Valor (Ov) la medición. En la segunda fase del programa, la capacidad, nuestro Sujeto Agente (S_A), el Instituto Central, ahora está en condiciones de apropiarse los elementos que constituyen el Objeto Calificante (Oc) tales como: disciplina fiscal y monetaria, transparencia, confianza, regulación, supervisión, vigilancia y autonomía; y lo logra. La tercera fase del programa lo constituye la realización, en ésta nuestro (S_A) logra apropiarse del Objeto Valor (Ov) ya que ha desplegado el uso apropiado de su Objeto Calificante (Oc), logrando el primero –el Ov- que en este caso es la medición⁴⁵ y, por último, tenemos la cuarta fase o de valoración: aquí el Sujeto Agente es sujeto de supervisión, vigilancia, escrutinio público y, en su caso, de sanción si el caso lo amerita por parte tanto de la clase política como de la sociedad mexicana en su conjunto así como por los organismos y mercados financieros internacionales.

⁴⁵ Con respecto a las labores de medición es necesario señalar que el Artículo 62 párrafo primero de la Ley del Banco de México fue derogada. Dicho ordenamiento a la letra señalaba: “El Banco de México podrá:

- I. En coordinación con las demás autoridades competentes, elaborar, compilar y publicar estadísticas económicas y financieras, así como operar sistemas de información basados en ellas y recabar los datos necesarios para esos efectos”

Lo anterior, en virtud de que con fecha 14 de julio de 2011 el Banco de México y el Instituto Nacional de Estadística y Geografía acuerdan en transferir a este último la responsabilidad en la elaboración de dos de los índices más importantes: el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC) y el Índice Nacional de Precios al Productor (INPP) que es, precisamente, el contenido del discurso número tres analizado en este capítulo. Sin embargo, cabe mencionar que el uso apropiado de las estadísticas que le provee INEGI al Banco de México es lo que en el análisis del discurso conduce al Objeto Valor (Ov) *medición*.

6.1.4 El discurso con *Regulación* como elemento pivotal

PALABRAS DEL DR. GUILLERMO ORTIZ, GOBERNADOR DEL BANCO DE MÉXICO EN OCASIÓN DE LA XIV CONFERENCIA INTERNACIONAL DE SUPERVISORES BANCARIOS

Mérida, Yucatán, 5 de octubre de 2006

LA PARTICIPACIÓN DE LOS BANCOS INTERNACIONALES EN LAS ECONOMÍAS EMERGENTES

“Quisiera agradecer a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores de México y al Comité de Basilea en Supervisión Bancaria por su invitación a tomar la palabra frente a un grupo tan distinguido de supervisores bancarios de todo el mundo. Mi intervención del día de hoy se centrará en los retos que enfrentan los supervisores en un contexto financiero que se encuentra en evolución constante.

En particular, mi plática se referirá a dos asuntos:

- Primero, a los impactos que tiene sobre las economías emergentes la globalización de los mercados financieros y de las instituciones**
- Segundo, a los desafíos que emanan de la creciente relación entre empresas comerciales y bancos”**

“Como es sabido, los bancos son empresas de naturaleza muy especial toda vez que conforman el sistema nervioso de una economía. Los bancos intermedian recursos entre ahorradores e inversionistas y facilitan el acceso de empresas y familias a los sistemas de pagos”

“Dado el papel central que juega en la economía, la banca goza de la protección de la llamada red de seguridad, que normalmente incluye un esquema de seguro para los depósitos así como acceso a la liquidez del banco central. En razón de que los bancos operan en ese entorno especial, se encuentran sujetos a una regulación y a una supervisión muy cuidadosas”

“Existe una tendencia natural a sobrerregular, debido a que, como todos sabemos, la regulación no se deriva de un proceso de mercado. No obstante, los esquemas regulatorios cumplen un papel muy importante para la eficiencia y la estabilidad de los sistemas financieros, los cuales a su vez afectan el desempeño económico”

“Por esta razón, es necesario alcanzar la dosis óptima de regulación, lo cual es extremadamente difícil de lograr. La regulación suele ser más eficiente cuando las autoridades tienen un número limitado y específico de objetivos y funciones que cumplir.

Tres son los objetivos que comúnmente se identifican en este ámbito:

- La solvencia de las instituciones financieras.**
- La estabilidad del sistema financiero.**
- La protección a los consumidores”**

“Usualmente, los supervisores bancarios se concentran en la consecución del primero de estos objetivos, los bancos centrales velan por el segundo y las agencias de protección al consumidor por el tercero. Sin embargo, estos tres objetivos se encuentran íntimamente relacionados. Para tener éxito en su logro, resulta importante considerar el impacto de cualquier medida de política sobre los otros dos”

“I. Características del panorama financiero

El panorama financiero del mundo ha evolucionado con gran rapidez durante las últimas décadas. La globalización de los mercados financieros y de sus instituciones significa que la reasignación de capital y la transmisión de las perturbaciones de precios entre mercados y áreas geográficas tiene lugar a una mayor velocidad que antes”

“Por su parte, las instituciones financieras se están expandiendo rápidamente en otros países. Son varias las razones que explican este fenómeno:

- La naturaleza de las operaciones trans-fronterizas ha evolucionado a raíz de las crisis cambiarias y de las moratorias que se suscitaron a lo largo de los ochenta. En la actualidad, los bancos tratan cada vez más de mitigar los riesgos cambiarios y de convertibilidad mediante el financiamiento de sus operaciones en el propio lugar en que éstas se efectúan.**

- Los avances tecnológicos en materia de comunicaciones y de capacidad computacional facilitan un procesamiento rápido de la información, lo cual permite hacer estimaciones del riesgo en diferentes sectores productivos y regiones.
- El aprovechamiento de la rentabilidad que ofrecen los créditos a los hogares, para lo cual es necesario contar con una presencia local. Es en los países emergentes donde las perspectivas de crecimiento para estos créditos es mayor.
- Las economías de escala y la posibilidad de exportar productos y modelos de negocio que han resultado exitosos en el país de origen de las matrices.
- La necesidad de adquirir mayor tamaño para evitar ser absorbidos mediante adquisiciones hostiles”

“Cualquiera que sea la razón, la presencia de la banca extranjera se ha venido expandiendo con mucha rapidez, especialmente en los países en desarrollo. Actualmente, el 40 por ciento en promedio de los activos de los bancos en estos países se encuentra en manos de inversionistas del exterior”

“La penetración difiere ampliamente entre países. Los bancos extranjeros controlan más del 80 por ciento de los activos bancarios en México, Polonia, Hungría, Bulgaria y Estonia, pero sólo el 20 por ciento en Brasil”

“Más recientemente se ha producido una penetración creciente de bancos de países en desarrollo hacia otros países emergentes. Según el Banco Mundial, el 27 por ciento de todos los bancos foráneos que operan en los países en desarrollo son propiedad de otro banco proveniente de algún país emergente”

“II. Retos para los supervisores en los países emergentes. Existe un acuerdo amplio respecto a los beneficios que ofrece la globalización, así como sobre los retos que presenta el nuevo horizonte financiero a los reguladores, supervisores y bancos centrales”

“Entre los beneficios que se derivan de la entrada de bancos extranjeros a las economías emergentes, pueden mencionarse las mejorías en eficiencia, introducción de nuevos productos y tecnologías y reducción de los créditos con partes relacionadas”

“En esta presentación, me gustaría resaltar algunos de los retos que

enfrentan los reguladores, supervisores y bancos centrales de economías emergentes. En concreto quisiera resaltar el impacto por la presencia de bancos extranjeros sobre:

- i) La solvencia de los bancos locales.
- ii) La disciplina de mercado.
- iii) La influencia de las regulaciones extranjeras sobre los mercados locales.
- iv) La resolución de un banco global en problemas.
- v) La competencia en los mercados financieros locales”

“i) La solvencia de los bancos locales

La expansión internacional de los bancos puede llevarse a cabo a través del establecimiento de sucursales o de subsidiarias. A continuación me concentraré en el segundo caso. Es la forma a la que están recurriendo la mayoría de los bancos grandes para realizar su expansión transnacional, a la vez de que es la única vía por la cual una institución financiera internacional puede establecerse en el mercado mexicano”

“Como es de todos sabido, las subsidiarias se constituyen bajo las leyes del país anfitrión y legalmente se consideran empresas independientes de sus matrices. Sin embargo, la mayoría de los bancos internacionales administran a sus subsidiarias como si fueran sucursales. Asignan su capital y líneas de negocio a lo largo de todo el grupo hacia aquellos segmentos que ofrecen un pronóstico más atractivo de riesgo-rendimiento. No obstante, esos bancos limitan su responsabilidad legal al capital invertido en cada unidad integrante de su consorcio”

“Esta forma de administración global con la cual se manejan los bancos internacionales, tiene pleno sentido desde el punto de vista financiero. Sin embargo, puede en un momento dado llevar a decisiones que aún cuando resulten favorables para el banco internacional no necesariamente lo sean para alguna de sus subsidiarias. Así, es posible citar ciertos ejemplos para ilustrar este punto”

- “Existe una tendencia creciente a registrar las transacciones en el lugar en que el costo de los recursos y las cargas regulatorias son menores. Esta práctica va en detrimento de los ingresos del banco local donde el negocio fue originado y podría tener consecuencias, entre otras, de carácter fiscal”
- “Los bancos internacionales suelen establecer límites a su exposición

crediticia en cada uno de los países en que operan de acuerdo con la sensibilidad al riesgo de su cartera global. Consecuentemente, en ocasiones las subsidiarias se ven forzadas a reducir sus exposiciones locales, aunque estas hayan sido financiadas internamente”

- **“Los bancos internacionales están también adoptando de manera creciente sistemas de administración de tipo matricial. De acuerdo con esos sistemas, los tesoreros, contralores y administradores de riesgo en la filial reportan directamente a sus contrapartes respectivas en la matriz en lugar de a su consejo y director local. Además, los directores de los bancos locales suelen ser funcionarios de la matriz”**

“La concentración de los poderes de decisión así como los beneficios en las matrices debe ser un tema de preocupación para las autoridades financieras locales, toda vez que las matrices no tienen una responsabilidad legal similar sobre sus subsidiarias”

“El Comité de Basilea ha revisado sus recomendaciones en relación con el gobierno corporativo en las organizaciones bancarias. Una materia específica en la que se ha avanzado es precisamente la relativa a las responsabilidades de los consejos directivos de las filiales. El Comité de Basilea le otorga al Consejo de las filiales responsabilidades de protección de los intereses de los depositantes. Sin embargo, es difícil suponer que los consejos de administración se guiarán siempre por los incentivos indicados por el Comité, considerando que su obligación también es la de velar por los intereses del accionista único”

“Una medida para inducir que los administradores locales procuren en primer lugar los intereses de la filial, sería mediante la ampliación de su estructura de propiedad. La participación de accionistas minoritarios estimularía que la toma de decisiones fuese en favor de los mejores intereses de las filiales”

“Este tema me lleva directamente al segundo reto que quisiera analizar: la disciplina de mercado”

“ii) Disciplina de mercado.

La necesidad de estimular la disciplina de mercado como complemento del trabajo de los supervisores es ampliamente reconocida en el mundo. Sin embargo, además de la divulgación de información oportuna y relevante,

existen al menos tres requisitos que deben cumplirse para que la disciplina de mercado opere con efectividad:

- La existencia de señales de mercado –en la forma de precios— que reflejen las percepciones de los participantes en los mercados.**
- Instrumentos que permitan ejercer la disciplina.**
- Las investigaciones a cargo de analistas independientes”**

“La adquisición de bancos locales por parte de entidades financieras del exterior ha resultado con frecuencia en que dejen de cotizarse en la bolsa de valores las acciones de los bancos adquiridos. Cuando una institución financiera no cotiza en bolsa o cuando no emite un monto suficiente de deuda subordinada, los participantes en los mercados son privados de las señales de precios y los análisis independientes”

“La respuesta regulatoria obvia es obligar a esas filiales a proporcionar al mercado la misma información que si cotizaran en Bolsa. Sin embargo, la divulgación de información relevante y oportuna es tan sólo uno de los requisitos para que funcione efectivamente la disciplina de mercado”

“Se ha argumentado que la mayoría de los grandes bancos internacionales poseen una tenencia accionaria diversificada y que por tanto están sujetos a la disciplina de mercado. Como un corolario, se piensa que también sus subsidiarias deben estar sujetas a igual disciplina. Sin embargo, esta aseveración ignora las responsabilidades legales limitadas que tiene una matriz sobre sus subsidiarias”

“Existen medidas que podrían aplicarse para enfrentar estos retos. Una de ellas, que ya he propuesto en otros foros, es requerir que los bancos locales más grandes, incluyendo las subsidiarias más importantes, coticen una proporción de sus acciones, digamos el 30 por ciento, en la bolsa de valores”

“Esta propuesta tendría tres ventajas:

- Primero, la participación de accionistas minoritarios en el capital y su representación en los órganos directivos ayudaría a impedir que eventualmente la matriz pudiera tomar decisiones que no fueran favorables para la subsidiaria.**
- Segundo, la existencia de accionistas minoritarios también daría relevancia al trabajo de los consejeros independientes, cuya razón de ser es**

precisamente la protección de los intereses de aquellos.

- Tercero, la presencia de accionistas minoritarios facilitaría la cotización en bolsa de las acciones de las subsidiarias más importantes. La cotización pública de esas acciones ofrecería a los agentes económicos instrumentos y señales de precios con los cuales poder ejercer disciplina de mercado”

“iii) Impacto de las regulaciones extranjeras en los mercados financieros locales.

Las diferencias regulatorias entre los países en donde se encuentran establecidas las matrices pueden tener impactos adversos sobre los mercados financieros de los países sede de las subsidiarias. En efecto, cuando un banco local es filial de un banco extranjero, debe cumplir tanto con las regulaciones del país en donde se ha constituido como con las del país de su matriz”

“En general, uno pensaría que la regulación más estricta será la que prevalecerá. Sin embargo, las filiales deben de consolidar sus estados de resultados con los de su matriz. Esto significa que deben realizar sus operaciones y decisiones de negocio teniendo en cuenta el impacto que tendrán en el balance de sus matrices, situación que puede inducir efectos adversos importantes sobre los mercados locales, cuando existen filiales actuando bajo reglas diferentes. Estos efectos podrían exacerbarse a partir de la implantación de Basilea II”

“iv) La resolución de un banco global en problemas

Los conflictos de interés que pueden surgir en caso de que un banco internacional caiga en problemas han sido ampliamente analizados en años recientes, y será un tema importante en el programa de esta reunión”

“No existe aún un consenso sobre cómo enfrentar la quiebra de un gran banco global. Tampoco existe una jurisdicción común o un tribunal supranacional para dirimir las diferencias que pudieran surgir”

“Esfuerzos importantes se han desplegado para tratar de identificar la información relevante que debe intercambiarse entre supervisores. Sin embargo, la quiebra de un banco internacional podría fácilmente llevar a conflictos entre las partes involucradas. Estos conflictos podrían ser particularmente graves si los tamaños relativos del banco internacional y

de sus subsidiarias difieren en forma considerable”

- **“Por ejemplo, sería de esperar que las autoridades del país de la matriz no se mostrarán muy dispuestas a apoyar a las filiales de ésta que operan en el exterior, aún si éstas fueran muy importantes relativamente para el sistema bancario del país anfitrión”**
- **“Por otro lado, para las autoridades locales puede resultar políticamente imposible comprometer fondos públicos en apoyo de un banco propiedad de una institución financiera del exterior.**
- **Si el banco en dificultades llega a experimentar problemas de liquidez, ¿cuál banco central debe ser responsable de suministrarla? ¿Debe ese apoyo ser aportado por el banco central de la jurisdicción donde se constituyó el banco filial que enfrenta problemas o por su similar en el país sede de la matriz?**
- **¿Debe el banco central del país sede de la subsidiaria suministrar la liquidez, cuando es evidente que esa subsidiaria es administrada desde su matriz?”**

“Resulta muy importante promover la mejoría de los esquemas de cooperación entre supervisores, bancos centrales y ministerios de finanzas. Tales esquemas no se deben limitar al intercambio de información financiera, también deben incluir acuerdos sobre procedimientos y el establecimiento de estándares para la división de responsabilidades”

“Con el fin de mejorar la efectividad de los planes para manejo de crisis, los países de la Unión Europea y Escandinavia han estado realizando ejercicios de simulación. Es muy importante que países en otras regiones donde operan subsidiarias de grandes bancos internacionales empiecen a realizar ejercicios similares, con la participación de las autoridades de los países en donde se encuentran situadas las matrices”

“v) Competencia

Como lo he mencionado, la expansión de un número importante de bancos internacionales ha tenido lugar a través de la adquisición de entidades financieras ya existentes. Esta manera de entrada deja prácticamente inalterada la estructura de los mercados financieros locales”

“Así, las mejoras en eficiencia derivadas de una administración en manos de bancos del exterior con frecuencia han redundado en mayores utilidades pero no necesariamente en beneficios para el consumidor”

“En México, las autoridades financieras han dado pasos importantes para estimular la competencia en el sistema bancario.

- Por la vía de promover mayor transparencia e información.**
- Flexibilizado la regulación para los intermediarios no bancarios cuando éstos no tienen relaciones patrimoniales con entidades reguladas.**
- Finalmente, permitiendo que ingresen nuevos participantes al sistema bancario. Entre estos, empresas comerciales que han obtenido autorización para establecer bancos”**

“Permitir que las empresas comerciales, especialmente aquellas que operan en el segmento del menudeo, establezcan bancos puede traer beneficios importantes para los consumidores, al igual que un conjunto de nuevos retos para los reguladores y supervisores”

“Este es el tema en el que quisiera concentrarme en la parte final de mi intervención”

“III. Empresas comerciales como propietarias de bancos.

En un país en el que el sector financiero se encuentra altamente concentrado y en donde segmentos importantes de la población no tienen acceso a servicios bancarios, la entrada de empresas comerciales al sector bancario puede traer muchos beneficios para los consumidores”

“Para competir efectivamente en un sector altamente concentrado, nuevos entrantes necesitan contar con una presencia física amplia y con una base de clientes lo cual muchas de las empresas comerciales en México ya tienen. Esperamos en que esas empresas comerciales sean capaces de aprovechar sus economías de escala para el beneficio de los consumidores contribuyendo así a estimular un entorno más competitivo”

“Sin embargo, la participación de empresas comerciales en la banca, implica nuevos riesgos y retos para los reguladores y supervisores. Estos riesgos han estado recibiendo atención creciente en la literatura relativa a

la relación entre los sectores comercial y bancario”

“Entre las preocupaciones al respecto destaca el abuso que podrían hacer eventualmente las empresas comerciales propietarias de bancos de la red de protección. Los conflictos de interés y la transferencia de riesgos entre un banco y la firma comercial que es su tenedora están bien documentados en la literatura y, como todos sabemos, son difíciles de regular y supervisar”

“A principios de este año, Alan Greenspan, planteó este asunto al señalar que las grandes organizaciones están operando y manejando crecientemente sus negocios sobre una base integrada, prestando poca atención a las fronteras corporativas que tradicionalmente han definido las jurisdicciones de los supervisores. Por esta razón, los supervisores se encuentran imposibilitados de monitorear adecuadamente los riesgos que cruzan las líneas divisorias entre las entidades reguladas y las no reguladas y supervisadas”

“Existen diversas medidas para disminuir la posible transferencia de riesgos de una firma comercial hacia un banco:

i. Primero, limitando las transacciones entre las partes relacionadas -banco y empresa propietaria- así como asegurando que éstas se documenten por escrito y se lleven a cabo a precios de mercado.

ii. Segundo, alineando los incentivos de los consejeros y de los directores de los bancos. Por ejemplo, exigiendo que la mayoría de los consejeros sean independientes de la entidad controladora o de otras empresas afiliadas al conglomerado.

iii. Tercero, a través del análisis y de la evaluación de riesgos de la situación financiera del grupo completo. Con el fin de obtener una idea de los riesgos que afectan a un conglomerado grande, algunas autoridades financieras han sugerido que la supervisión debe cubrir las posiciones de riesgo más relevantes de todo el grupo. Es claro que esto plantea un reto formidable. Muchas reformas legales tendrán que aprobarse para que sea posible compilar la información administrativa básica relativa a situación financiera y exposición a riesgos sobre una base que abarque a todo el grupo”

“Es también importante enviar mensajes claros de que un banco puede sostenerse por si mismo, y de que si el conglomerado de que forma parte

entra en problemas, los depositantes y los acreedores de la institución no tienen porque retirar sus depósitos de manera generalizada”

“Otros conflictos de interés susceptibles de aflorar cuando empresas comerciales se convierten en accionistas principales de bancos, son las prácticas anticompetitivas en que pueden incurrir”

“Por ejemplo, un accionista comercial puede obligar a sus proveedores a operar con el banco del que es propietario. Los bancos que son propiedad de una firma comercial pueden incurrir en ventas atadas, concediendo crédito únicamente a quien compre los productos de la casa matriz”

“Finalmente, tenemos que ser muy cuidadosos con la protección de la información personal de clientes y depositantes para evitar su transferencia no autorizada”

COMENTARIOS FINALES

“Participar en la globalización implica tanto beneficios como desafíos. La evolución de la industria financiera de México constituye un buen ejemplo. La apertura a la inversión extranjera directa en ese sector fue importante para que se pudiera recapitalizar a la banca del país. Esa apertura ha traído también otros beneficios como la aparición de nuevas tecnologías y productos y la introducción de técnicas modernas de administración de riesgos”

“Sin embargo, es fundamental que las autoridades continúen estimulando la competencia en el sector financiero a través de la transparencia y la apertura informativa, así como permitiendo el ingreso de nuevos entrantes sin que se eleven los riesgos en el sistema”

En el análisis del presente discurso hemos adoptado como *elemento pivotal* la palabra **regulación**, pues consideramos que en el análisis del relato se toman por válidos tanto los recursos metafóricos como los sinonímicos y, para el caso que nos ocupa, creemos más apropiado utilizar la palabra **regulación** que la de **supervisión** pues el Banco de México se encuentra dotado de las facultades para aplicar la normatividad –expresada en un conjunto de reglas, leyes, códigos, reglamentos,

etc.- en todo momento. De esta manera, la utilización de la sinonimia resulta de enorme valía en el presente trabajo.

A manera de introducción al análisis del discurso y ajustándonos a la serie de pasos que debemos seguir en el abordaje analítico, presentamos en el cuadro 6.1.4.1 al Significante raíz *regulación* y sus diversos significados:

Cuadro 6.1.4.1 El Significante raíz *regulación* y sus diversos significados

1	<p>www.thefreedictionary.com/regulacion/ Diccionario Enciclopédico Vox 1, 2007 y 2009. Larousse Editorial, S.L.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acción que consiste en someter o sujetar una cosa a determinadas normas o reglas. Ejemplo: <i>regulación de empleo; el gobierno se va a encargar de la regulación de ese tipo de actividades</i> 2. Ajuste del funcionamiento de un aparato. Ejemplo: <i>El botón izquierdo de la lavadora sirve para la regulación de la temperatura del agua</i> 3. Determinación de las reglas que gobiernan algo. Ejemplo: <i>No hay una clara regulación del comercio por internet</i> 4. Puesta de algo en estado de normalidad. Ejemplo: <i>Es indispensable la regulación de la empresa</i>
2	<p>Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, DRAE. 2012.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acción y efecto de regular 2. Medir, ajustar o computar algo por comparación o deducción. Ejemplo: <i>Los componentes de la máquina fueron ajustados para que no haya retrasos en la producción*</i> 3. Ajustar, reglar o poner en orden algo. Ejemplo: <i>Regular el tráfico</i> 4. Ajustar el funcionamiento de un sistema a determinados fines. Ejemplo: <i>Se ajusta la cantidad de dinero en la</i>

		<p><i>economía para que no genere altos niveles de inflación*</i></p> <p>5. Determinar las reglas o normas a que debe ajustarse alguien o algo. Ejemplo: <i>El Banco Central debe ejercer la regulación para la banca comercial y de desarrollo*</i></p> <p>6. En economía, reajustar (aumentar o disminuir coyunturalmente). Ejemplo: <i>Regular las tarifas, los gastos, la plantilla de empleados</i></p>
3	www.definicion.de/regulacion/	<p>Es la acción y efecto de regular (ajustar o poner en orden algo, reglar el funcionamiento de un sistema, determinar normas). El término suele utilizarse como sinónimo de normativa.</p> <p>La regulación, por lo tanto, consiste en el establecimiento de normas, reglas o leyes dentro de un determinado ámbito. El objetivo de la regulación es mantener un orden, llevar un control y garantizar los derechos de todos los integrantes de una comunidad. Ejemplo: <i>El BCE es el responsable de establecer la normativa en términos financieros y monetarios para la Unión Europea*</i></p>
4	www.wordreference.com/definicion/regulacion/	<p>1. Puesta de algo en estado de normalidad. Ejemplo: <i>Está esperando la regulación de su situación en la empresa</i></p> <p>2. Se entiende como ajuste. Ejemplo: <i>Regulación del cinturón de seguridad</i></p> <p>3. Determinación de unas normas. Ejemplo: <i>Es necesaria la regulación del contrato</i></p>
5	www.definicionabc.com/general/regulacion.php	<p>El término regulación admite varios usos. Cuando algo es puesto en un estado de normalidad, luego de permanecer durante un lapso de tiempo en una situación por fuera de</p>

		<p>lo regular se habla en términos de regulación. Por ejemplo: <i>En el caso de un individuo que entró a trabajar a una empresa hace unos tres meses y habiéndose ya cumplido el período de prueba y es la intención que continúe en su función se dirá que es inminente la regulación de su situación contractual dentro de la empresa</i></p>
6	www.wikipedia.org/wiki/	<ol style="list-style-type: none"> 1. La regulación bancaria es una forma de regulación gubernamental que sujeta a los bancos a ciertos requisitos, restricciones y directrices. Esta estructura normativa crea transparencia entre las instituciones bancarias y los individuos y corporaciones con los que hacen negocios, entre otras cosas. Dada la interconexión de la industria bancaria y la dependencia que la economía nacional (y global) tienen en los bancos, es importante para las agencias reguladoras mantener el control sobre las prácticas estandarizadas de estas instituciones. 2. La regulación financiera es una forma de regulación (normativización) o supervisión que somete a las instituciones financieras a determinados requisitos, restricciones y directrices, con el objetivo de mantener la integridad del sistema financiero.
7	Diccionario Enciclopédico Usual Larousse, 2008.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acción y efecto de regular 2. Operación que consiste en ajustar o corregir el funcionamiento de un aparato o de un mecanismo. Ejemplo: <i>La regulación de un reloj</i>

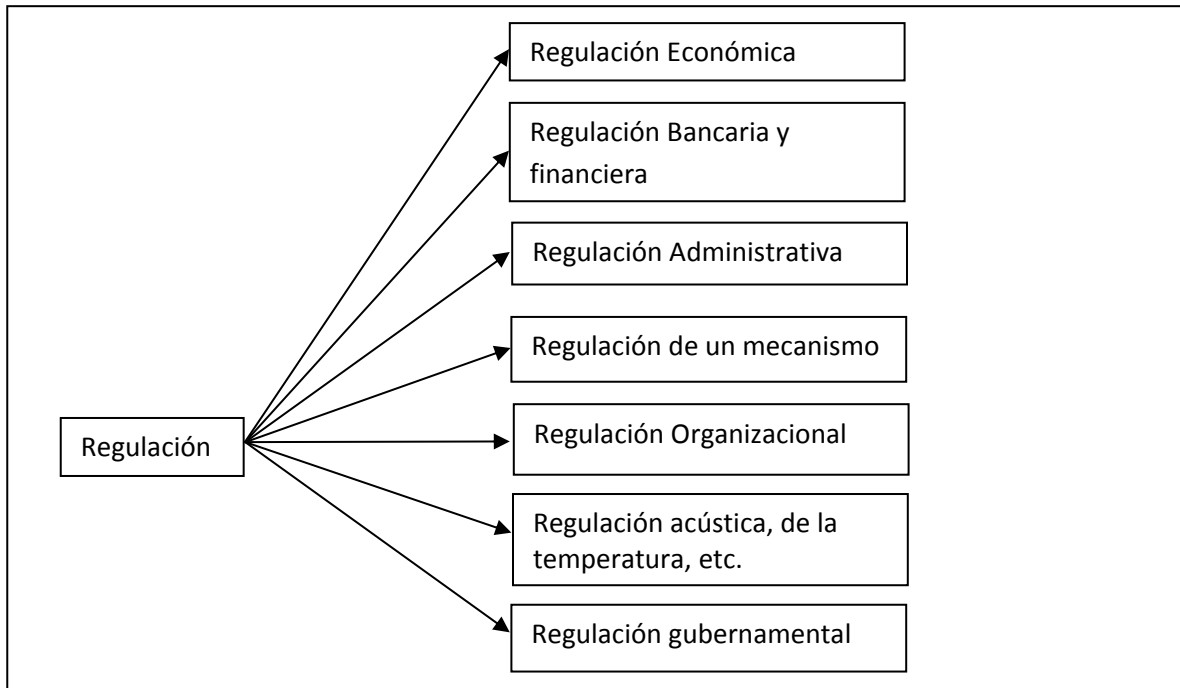
		<p>3. BIOL. Conjunto de mecanismos que aseguran la constancia de una característica física o química del medio interior de un animal</p> <p>4. Regulación de empleo, acción de ajustar o reducir el número de empleados de una empresa según las necesidades de ésta, en un momento determinado.</p>
--	--	--

Fuente: elaboración propia con base en Castaingts (2011) basado en Eco (1977)

. * Indica que el ejemplo es una aportación del autor

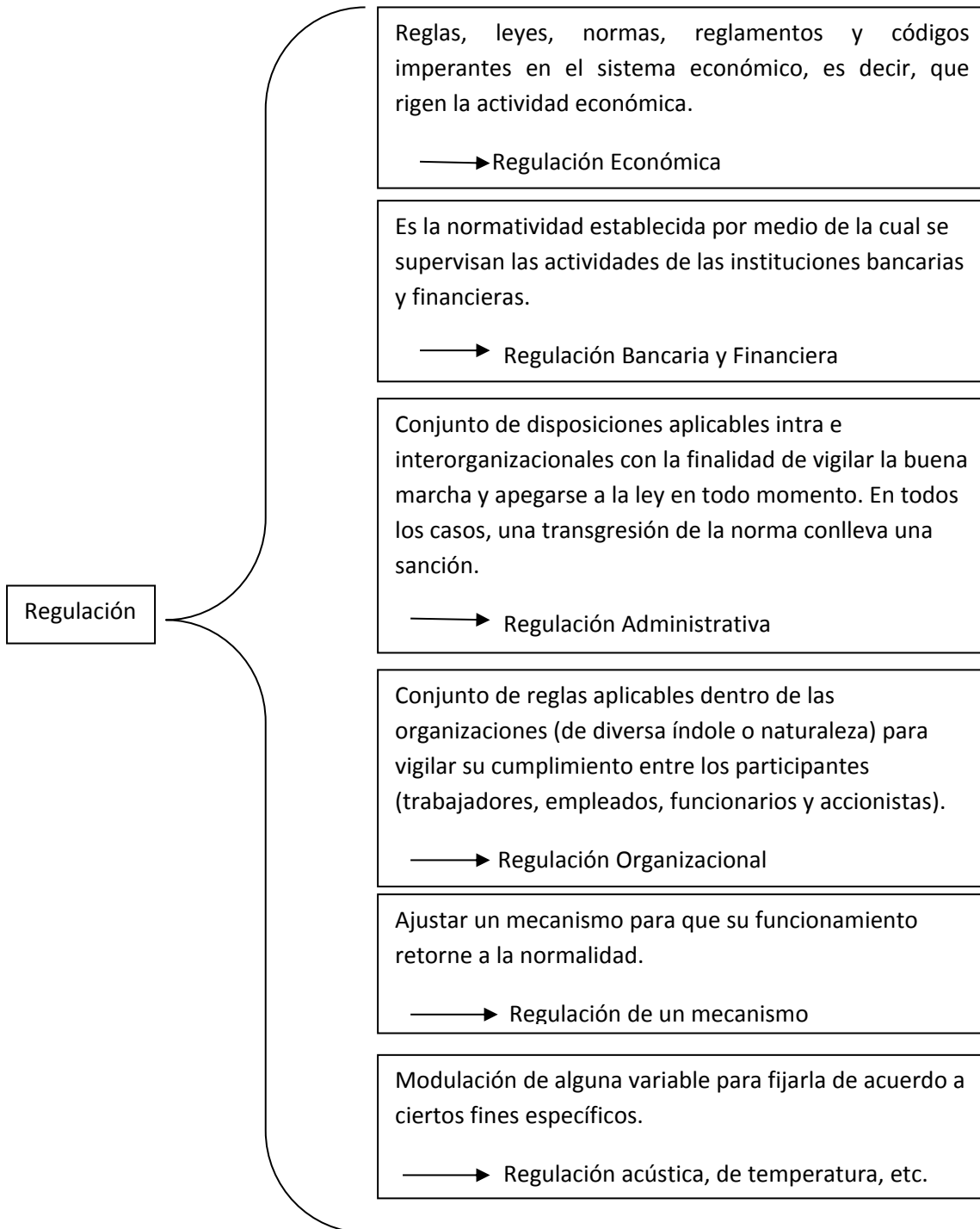
El cuadro 6.1.4.1 nos ofrece, a partir del *significante raíz* o *elemento pivotal regulación*, el abanico de significados que se desprenden: así, podemos aproximarnos a las relaciones que se presentan entre los diversos elementos de un mismo enunciado. El juego interaccional entre ambos, va configurando al conjunto de representaciones sónicas del discurso.

Esquema 6.1.4.1 Árbol de significados para el significante raíz *regulación*



Fuente: elaboración propia con base en Castaingts (2011) basado en Eco (1977)

Esquema 6.1.4.2 Árbol de significados ampliado para el significante raíz *regulación*



Fuente: elaboración propia con base en Castaingts (2011) basado en Eco (1977)

Los esquemas 6.1.4.1 y 6.1.4.2 nos ofrecen el árbol de significados simple y ampliado, respectivamente. El primero nos proporciona un conjunto de *significados* que se desprenden del *significante raíz* o *elemento pivotal regulación*, entre las que podemos mencionar: la regulación económica, más centrada en los asuntos macro; la regulación bancaria y financiera, más enfocada en un sector específico de la economía: banca e instituciones financieras; la regulación administrativa, con claras medidas regulatorias al interior de las organizaciones y en los cuerpos burocráticos; entre otros. En el caso del esquema 6.1.4.2 se trata del árbol de significados a escala ampliada: suministra una serie de casos concretos que diferencian a cada uno de los *significados*, no obstante que provienen de un *significante raíz* común.

Cuadro 6.1.4.2 La *regulación*: el *significante* y los *significados*

<p>Regulación .α)</p>	<p>“La regulación es el conjunto de normas, reglas o leyes dentro de un determinado ámbito y se establecen con el objetivo de mantener un orden, llevar un control y garantizar los derechos de cada uno de los miembros en una comunidad”</p>
<p>.β)</p>	<p>“Es innegable que la regulación hace referencia a un conjunto de reglas, normas y leyes que se establecen con un fin específico; sin embargo, es necesario plantearse tres cuestiones fundamentales: ¿Qué se va a regular? ¿Cómo se va a regular? y ¿Para qué se regula?”</p>
<p>.γ)</p>	<p>“La regulación evidentemente se refiere a un conjunto de reglas establecidas para ejercer control, buscar el orden, garantizar derechos, ejecutar directrices, fortalecer puntos débiles, definir criterios de buen funcionamiento, entre otros puntos y, creemos, asimismo, que además del Qué, Cómo y Para qué debe también plantearse la cuestión de ¿Quién regula al regulador o reguladores? Así como tener en cuenta los factores contextuales en que se presenta la regulación”</p>

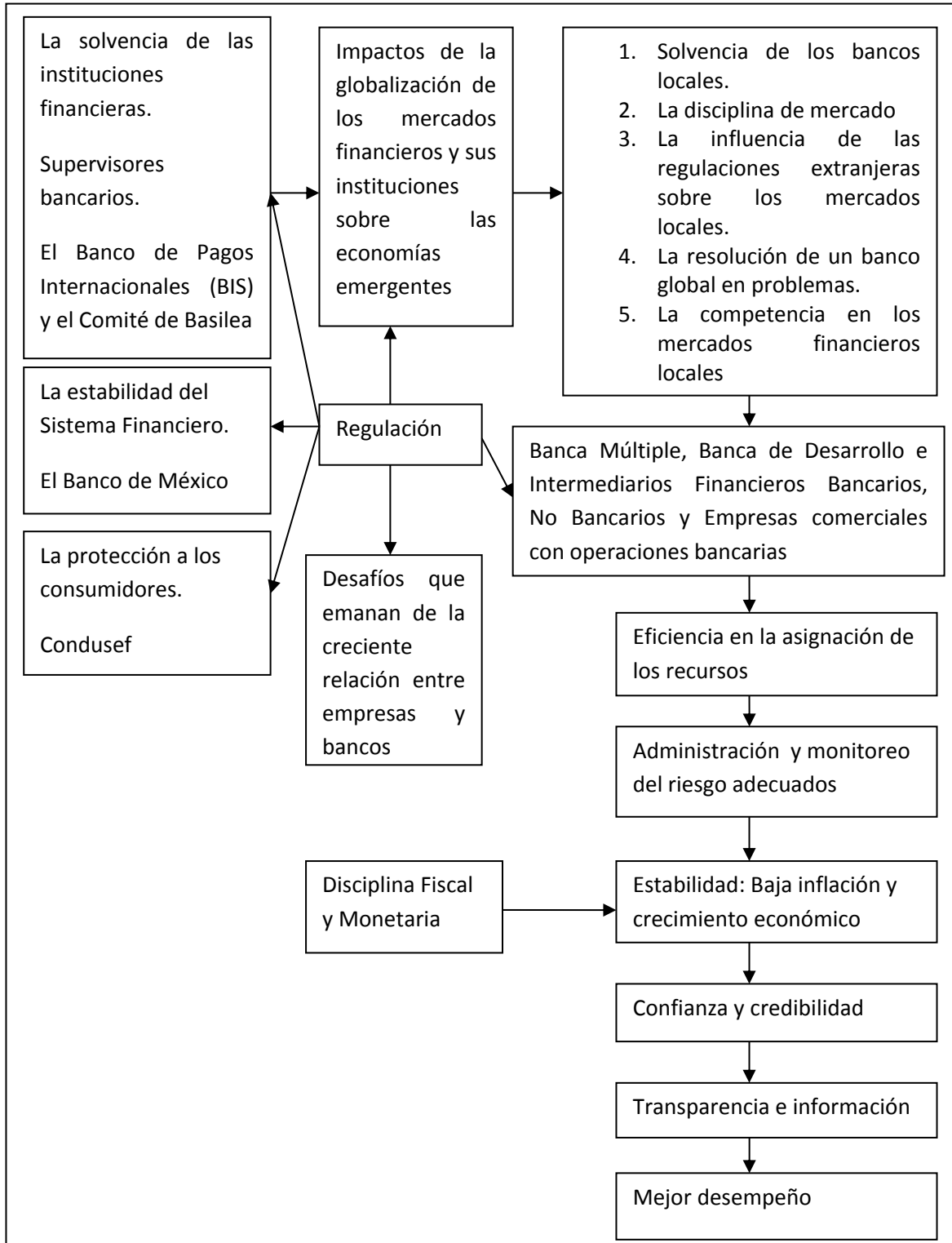
Fuente: elaboración propia con base en Castaingts (2011) basado en Eco (1977)

El cuadro 6.1.4.2 resume la forma en que partiendo de un mismo *significante raíz*, podemos llegar a varios *significados*: podemos observar también que el punto de vista subjetivo, las creencias e ideología de quien emite un comunicado (expresado

en un discurso o relato) es determinante en su aplicabilidad y de la forma de ver el mundo. En el primer caso (α) se trata de un discurso más centrado en la regla como generadora del orden, sin embargo, adolece de un punto de vista crítico y de la valiosa autocrítica que en estos casos se hace necesaria. En el segundo ejemplo (β) podemos ver que se asoma un punto de vista crítico aunque un tanto tibio, aunque se atreve a señalar la necesidad de plantearse el qué, el cómo y el para qué se va a regular que en sí, es un paso importante. Por último, el ejemplo (γ) nos indica que estamos en presencia de un punto de vista centrado en la crítica y con una visión más amplia de las cosas, reconoce los planteamientos y cuestionamientos de la posición (β), sin embargo, va más allá y considera que se debe tener en cuenta el contexto, la rendición de cuentas y una especie de regulación para los reguladores, que resulta fundamental.

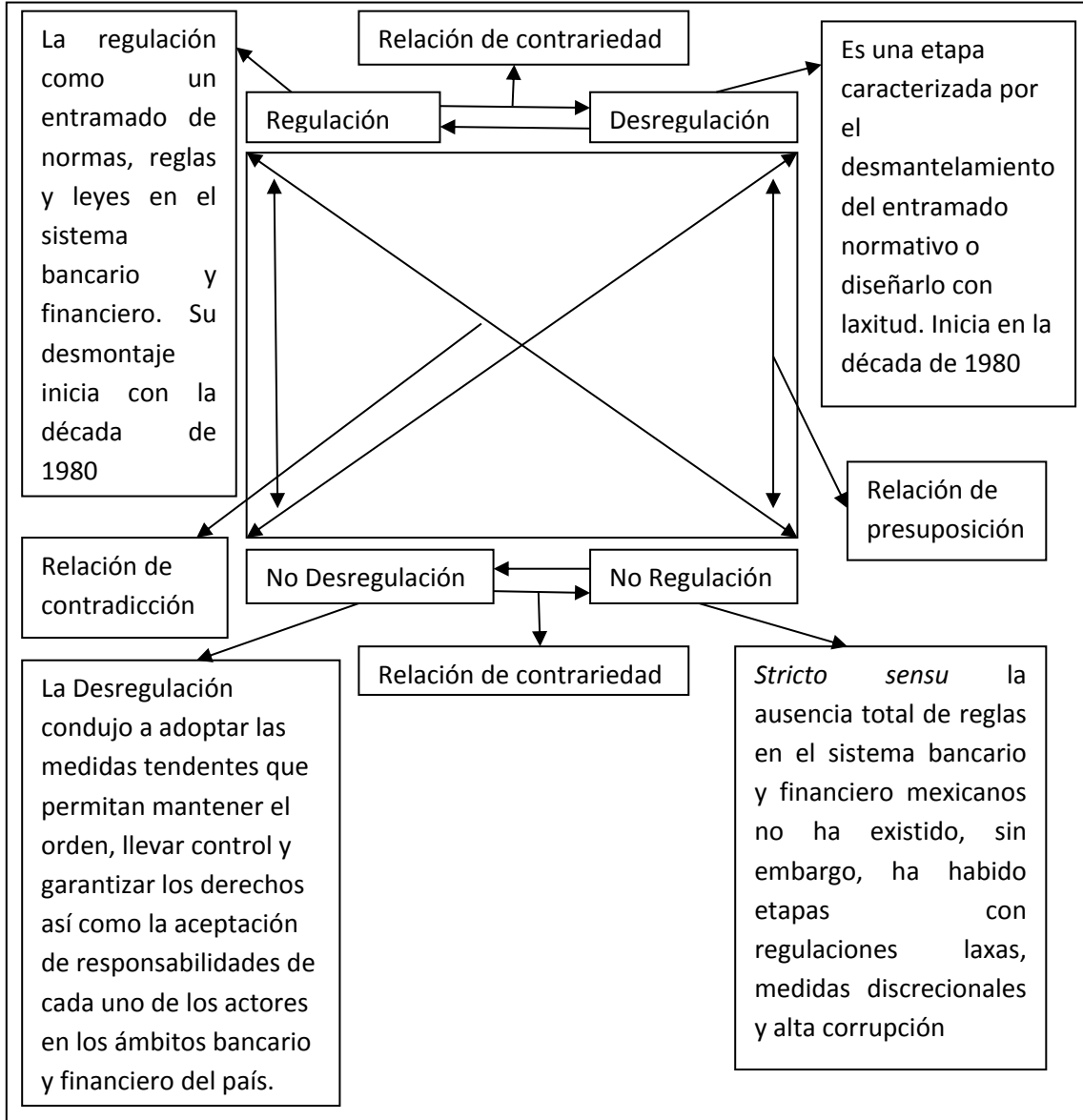
El esquema 6.1.4.3 sintetiza las relaciones más importantes que se presentan entre el *elemento pivotal* **regulación** y los elementos secundarios que poseen enorme poder explicativo en el discurso. Así, las medidas regulatorias que en la práctica debe ejercer el Banco de México como Banco de bancos en el Sistema Financiero Mexicano son fundamentales para entender el desarrollo financiero y bancario de México: es, precisamente, el Banco de México el responsable de dar seguimiento a los lineamientos emanados del *Banco de Pagos Internacionales (Bank for International Settlements, BIS)* cuyo brazo ejecutor es el Comité de Basilea y, en ese sentido, es que se dieron los Acuerdos de Basilea III con medidas más estrictas para los organismos integrantes del Sistema Bancario. “El Banco de México es el organismo responsable de dar seguimiento a los Acuerdos de Basilea III en nuestro país y para ello se creó recientemente la Dirección General de Estabilidad Financiera, que surgió como consecuencia de la crisis hipotecaria de 2008-09” (Información que nos fue proporcionada por un grupo de expertos en las oficinas de la Gerencia de Desarrollo de Capital Humano, Banco de México: lunes 18 de febrero de 2013. 11:30 am).

Esquema 6.1.4.3 Principales relaciones: el elemento pivotal *regulación*



Fuente: elaboración propia

Esquema 6.1.4.4 Cuadro Semiótico. Sistema de relaciones y oposiciones



Fuente: elaboración propia con base en Castaingts (2011) basado en Greimas (1982)

El Cuadro Semiótico: sistema de relaciones y oposiciones queda representado en el esquema 6.1.4.4 y muestra las principales relaciones y operaciones del discurso: hay relaciones de contrariedad, de contradicción y de presuposición así como

operaciones de negación y de selección. En el caso de las relaciones de contradicción las encontramos entre *regulación* y *no regulación* o entre *desregulación* y *no desregulación*; la relación de contrariedad se presentan entre *regulación* y *desregulación* o entre *no desregulación* y *no regulación* y, por último, las relaciones de presuposición las podemos observar entre los elementos *no regulación* y *desregulación* así como entre *no desregulación* y *regulación*. En lo concerniente al modelo de operaciones, están dadas por las operaciones de negación, por ejemplo, las que existen entre los elementos *regulación* y *no regulación* o entre *desregulación* y *no desregulación* y, por lo que toca a la operación de selección, ésta tiene lugar entre los elementos *no regulación* y *desregulación* así como entre *no desregulación* y *regulación*. A guisa de corolario, una relación de contradicción se corresponde con una operación de negación y una relación de presuposición se corresponde con una operación de selección.

Por lo que respecta a las isotopías, éstas pueden ser enunciadas de la siguiente manera:

.γ) Regulación ←⁴⁶ Solvencia de las Instituciones Financieras U Estabilidad del Sistema Financiero U Protección a los Consumidores U Eficiencia en la asignación de los recursos U una adecuada Administración y Monitoreo del riesgo U Fomento a la Competencia U Transparencia e Información.

.δ) No Regulación ← Solvencia de las Instituciones Financieras Δ Estabilidad Sistema Financiero Δ Protección a los Consumidores Δ Eficiencia en la asignación de los recursos Δ una adecuada

⁴⁶ En este caso designamos la relación existente con una flecha invertida, ya que este conjunto de atributos son generadores del elemento Regulación y, de ninguna manera, la equiparamos a la noción de igualdad.

Administración y Monitoreo del riesgo Δ Fomento a la
Competencia Δ Transparencia e Información.

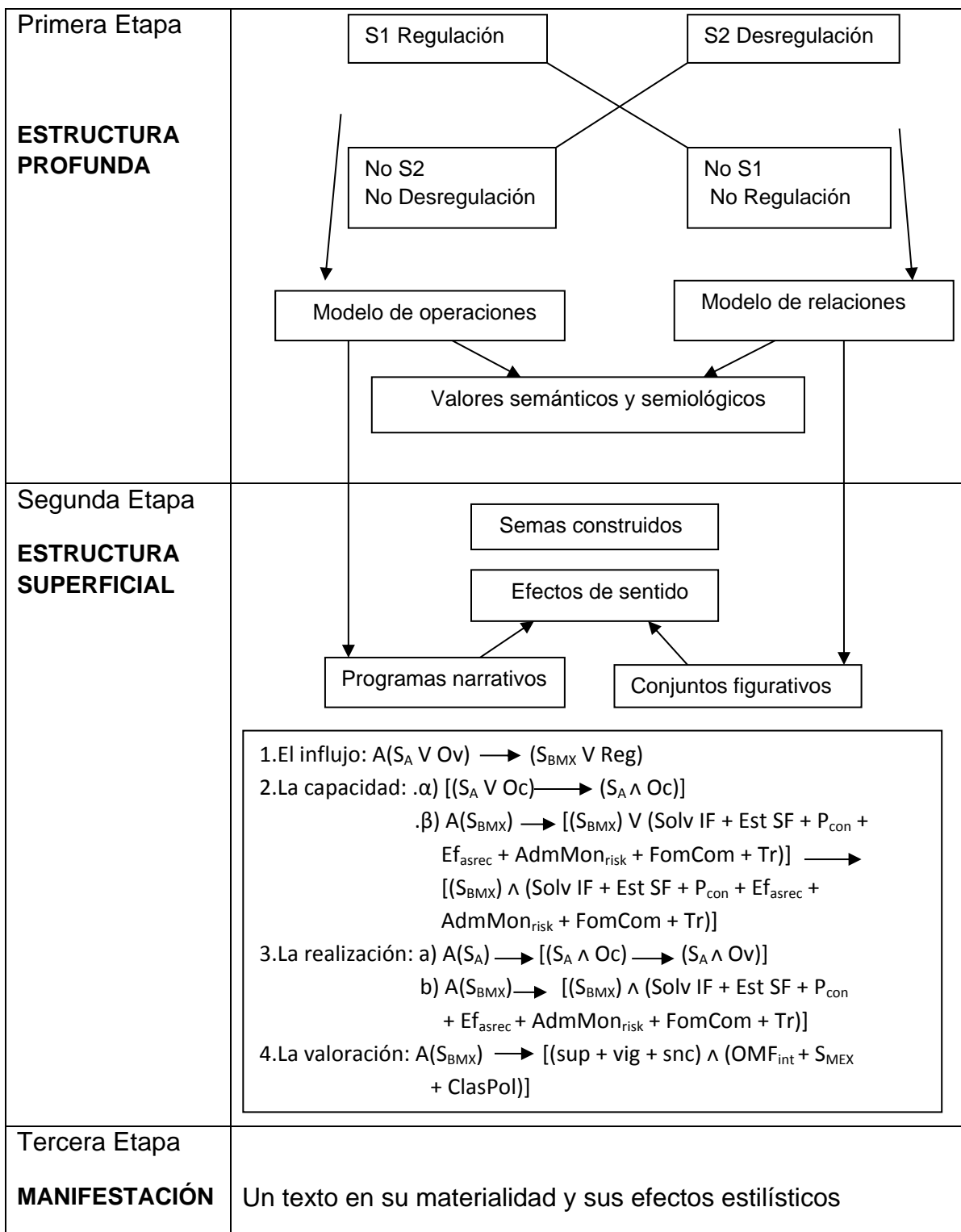
El Programa Narrativo del discurso con el elemento pivotal **regulación** se construye teniendo como elementos secundarios –vitales y con enorme poder explicativo- que conforman el Objeto Calificante (Oc) por medio de los cuales nuestro Sujeto Agente (S_A) el Banco de México logra su propósito: el Objeto Valor (Ov): la regulación. Los símbolos empleados en el discurso son: (Reg = Regulación, Solv IF = solvencia de las Instituciones Financieras, Est SF = estabilidad del Sistema Financiero, P_{con} = protección a los consumidores, Ef_{asrec} = eficiencia en la signación de los recursos, AdmMon_{risk} = adecuada administración y monitoreo del riesgo, FomCom = fomento a la competencia, Tr = Transparencia e información, S_{MEX} = sociedad mexicana, y ClasPol = clase política mexicana). A continuación, enunciaremos las cuatro fases del Programa Narrativo:

1. El influjo: $A(S_A \vee Ov) \longrightarrow (S_{BMX} \vee Reg)$
2. La capacidad: $\cdot\alpha) [(S_A \vee Oc) \longrightarrow (S_A \Delta Oc)]$
 $\cdot\beta) A(S_{BMX}) \longrightarrow [(S_{BMX}) \vee (Solv IF + Est SF + P_{con} + Ef_{asrec} + AdmMon_{risk} + FomCom + Tr) \longrightarrow [(S_{BMX}) \Delta (Solv IF + Est SF + P_{con} + Ef_{asrec} + AdmMon_{risk} + FomCom + Tr)]]$
3. La realización: a) $A(S_A) \longrightarrow [(S_A \Delta Oc) \longrightarrow (S_A \Delta Ov)]$
b) $A(S_{BMX}) \longrightarrow [(S_{BMX}) \Delta (Solv IF + Est SF + P_{con} + Ef_{asrec} + AdmMon_{risk} + FomCom + Tr)]$
4. La valoración: $A(S_{BMX}) \longrightarrow [(sup + vig + snc) \Delta (OMF_{int} + S_{MEX} + ClasPol)]$

Con la información suministrada por el Programa Narrativo tenemos los ingredientes básicos para construir la *Estructura Semiótica*, la cual se presenta en el esquema 6.1.4.5: éste nos proporciona las partes fundamentales del discurso, distribuidas de la siguiente manera: en la primera etapa, o de estructura profunda, tenemos el Cuadro Semiótico, representado por los modelos de operaciones y de relaciones que nos conducen a valores semánticos y semiológicos y de las construcciones sígnicas, en general. Posteriormente, en la segunda etapa o de estructura superficial

está dada por el programa narrativo y los conjuntos figurativos que conducen a la generación de efectos de sentido y, por último, la tercera etapa o de manifestación, que no es otra cosa sino el texto en su materialidad y en sus efectos estilísticos.

Esquema 6.1.4.5 Estructura Semiótica para el elemento pivotal *Regulación*



Fuente: elaboración propia con base en Castaingts (2011) basado en Greimas (1982)

6.1.5 El discurso con *Autonomía* como elemento pivotal

RESUMEN DEL INFORME ANUAL 1993

**MIGUEL MANCERA AGUAYO,
DIRECTOR GENERAL DEL BANCO DE MÉXICO.**

“Durante 1993, la economía mexicana logró importantes avances en el abatimiento de la inflación y en el proceso de cambio estructural. Sin embargo, el rasgo desfavorable fue la desaceleración en el ritmo de actividad económica, que impactó adversamente la evolución del empleo. Otros aspectos sobresalientes del desempeño económico en 1993 fueron los siguientes: incrementos de la productividad del trabajo y de las remuneraciones medias en términos reales, mayor profundización de la intermediación financiera y una mejoría de las cuentas externas. El superávit total de la balanza de pagos resultó muy superior al de 1992 y estuvo acompañado de un elevado dinamismo de las exportaciones no petroleras y de menores déficit de la balanza comercial y de la cuenta corriente”

“A fin de contribuir al control de la inflación, durante 1993 el Banco de México continuó procurando reducir las presiones excesivas sobre el crecimiento de la oferta de base monetaria. Esta intervención se ejerció primordialmente a través de operaciones de esterilización monetaria que se realizaron para compensar, en forma parcial, la expansión de la liquidez resultante de la monetización de los cuantiosos flujos de capital que recibió la economía mexicana del exterior a lo largo del año. El objetivo que se buscó fue un crecimiento equilibrado entre la oferta y demanda de base monetaria. Al igual que en años anteriores, los recursos acudieron al país atraídos por los rendimientos obtenibles en las inversiones tanto en el sector real como en instrumentos financieros. Asimismo, mediante el manejo de la política monetaria también se buscó suavizar los movimientos erráticos de las tasas de interés, sin interferir con ello las tendencias fundamentales del mercado. Por su parte, la política cambiaria continuó contribuyendo a atenuar el ritmo de aumento de los precios al propiciar la estabilidad del tipo de cambio nominal, sin detrimento de la conveniente flexibilidad que el mismo debe tener para adecuarse a los desfases temporales entre la oferta y la demanda de divisas”

“Dicha flexibilidad se garantizó gracias a la gradualmente creciente banda de flotación que existe como elemento fundamental de la estrategia

cambiaria en vigor. Los esfuerzos orientados al cambio estructural se reflejaron en una diversidad de ámbitos. Se han sentado las bases para una mayor eficiencia y competitividad del aparato productivo y para un marco institucional coadyuvante de la estabilidad macroeconómica. En este contexto fue que se aprobó la reforma constitucional para dotar de autonomía al Banco de México y se expidió una nueva ley que regula a la Institución. Asimismo, a fin de seguir promoviendo la eficiencia y la competencia en el mercado financiero, se modificaron diversas leyes que lo rigen y se autorizó, por primera vez en muchos años, el establecimiento de nuevos bancos. En lo referente al sector externo, los cuerpos legislativos correspondientes de los Estados Unidos de América, Canadá y México ratificaron el Tratado Trilateral de Libre Comercio, además de que en 1993 se promulgaron en México nuevas leyes de comercio exterior y de inversión extranjera. Esta última simplifica el marco regulatorio para el capital extranjero y amplía la gama de campos en que puede intervenir. Otros avances en el proceso de cambio estructural provinieron de medidas adoptadas en el ámbito del sector educativo, y de la reforma de los esquemas de apoyo a la producción del campo, a través de PROCAMPO. Además, entró en vigor la Ley Federal de Competencia e inició actividades la Comisión correspondiente, todo lo cual tiene como propósito combatir las prácticas monopólicas y fomentar la competencia y libre concurrencia en los mercados”

“Como es de conocimiento público, en agosto de 1993, el Constituyente Permanente aprobó la reforma constitucional por la que se dota de autonomía al Banco de México, y que lo sujeta al mandato de procurar, sobre cualquier otro objetivo, la estabilidad del poder adquisitivo de la moneda. Dicha reforma responde a la motivación de evitar los innumerables males que la inflación trae consigo, y cuyas secuelas subsisten aún muy vivas en la memoria de los mexicanos. A finales del año, el Congreso de la Unión aprobó también la nueva Ley del Banco de México, la cual regulará a dicho Instituto Central en congruencia con las nuevas disposiciones constitucionales. Mediante estas reformas se ha dotado al Banco de México de las facultades necesarias para regular el crecimiento de su crédito y así procurar la estabilidad de los precios”

“La referida ratificación del Tratado Trilateral de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, que entró en vigor el 1.º de enero de 1994, representó la conclusión de un prolongado proceso de negociación. Dicho

instrumento conducirá a una mayor apertura al exterior de la economía mexicana, someterá a sus distintos sectores a una competencia creciente, mejorará el acceso de los productos mexicanos a los mercados norteamericano y canadiense, y promoverá la inversión y el crecimiento en México. Las autoridades han procurado que el mayor grado de apertura vaya acompañado de una mejoría en el marco legal que resguarda a la planta productiva nacional de las prácticas desleales de comercio. Por ello es que cabe destacar la entrada en vigor durante 1993 de la ya mencionada nueva Ley de Comercio Exterior”

“Una consecuencia positiva de la política económica aplicada ha sido el crecimiento tan notable que han registrado las exportaciones no petroleras de México. El extraordinario incremento que tales ventas tuvieron en 1993, es una continuación de la favorable tendencia obtenida en esta materia en años previos y, fundamentalmente, de los importantes cambios estructurales a nivel microeconómico que se han venido gestando a partir de la aplicación de la política de apertura externa. Este desempeño es prueba y evidencia de la creciente competitividad de la economía mexicana, lo cual la ha colocado entre aquéllas del mundo con sectores exportadores de más elevada tasa de crecimiento”

Actividad Económica

“En 1993 el valor del Producto Interno Bruto a precios constantes creció 0.4 por ciento. La desaceleración en 1993 del ritmo de actividad económica se debió a diversos factores que desalentaron el gasto privado, tanto de inversión como de consumo. Por su importancia, cabe mencionar, primeramente, aquéllos que afectaron adversamente las expectativas sobre la evolución de la economía del país en el futuro inmediato y, por ende, la demanda agregada y la producción. Destaca de manera particular entre ellos la incertidumbre que prevaleció prácticamente a lo largo del año, y que venía gestándose desde 1992, en torno a la ratificación del Tratado de Libre Comercio (TLC). En algunos sectores el TLC permitiría aprovechar más efectivamente las ventajas comparativas, con lo que los rendimientos se incrementarían con su aprobación. En otros, provocaría una contracción de las utilidades, debido a la competencia de los productos del exterior”

“Debe añadirse que en los últimos años el sector privado había realizado cuantiosas inversiones, además de adquirir empresas y otros activos que el

Gobierno Federal puso en venta. Asimismo, en el transcurso una diversidad de empresas se fusionaron con otras de origen nacional o extranjero. Con estos fines los particulares contrataron montos muy importantes de endeudamiento interno y con el exterior. En tales circunstancias los inversionistas consideraron prudente posponer gastos adicionales de capital, evitando tomar riesgos excesivos ante la eventualidad de un rechazo del TLC, lo cual podría haber provocado, además de los efectos antes señalados sobre la rentabilidad de la inversión, un encarecimiento del crédito y una contracción de los mercados. Otra causa de la desaceleración económica de 1993 fue un menor ritmo de aumento del consumo privado. Esto se debió, entre otras causas, al debilitamiento de los efectos producidos por la mejoría del ingreso esperado que se dio a partir de 1989”

“Una vez que los consumidores ajustaron su nivel de gasto a este ingreso, tal como se manifestó en las elevadas tasas de crecimiento que tuvo el consumo privado en el pasado reciente, estas erogaciones tendieron a estabilizarse. Asimismo, una parte del aumento del gasto de consumo había venido financiándose con créditos bancarios. De ahí que en términos reales, del cierre de 1988 al de 1992, la cartera bancaria de créditos personales aumentase 388 por ciento. Por ello no debe extrañar que dado ese crecimiento explosivo, la carga excesiva de deuda sobre las personas físicas afectase su consumo, y produjese, a la vez, un considerable aumento de cartera vencida, lo que también fue atribuible a la propia desaceleración económica. Un fenómeno similar al anterior, aunque de proporciones menores, se observó asimismo en los créditos otorgados a las empresas, en particular a las pequeñas y medianas. Ante el escenario descrito, desde principios de año, la mayoría de las instituciones bancarias empezaron a aplicar políticas crediticias más cautelosas, y a disminuir la velocidad a la que venían aumentando sus carteras; todo ello con el propósito de revisar y actualizar su tecnología de evaluación de riesgos, y sus programas de seguimiento y de cobranza para los créditos. Sin embargo, tan deseables e impostergables acciones por parte de los bancos también repercutieron sobre la actividad económica. Posteriormente, conforme fueron poniéndose en operación sistemas más apropiados para el otorgamiento de crédito, éste comenzó a fluir nuevamente con rapidez. Igualmente cabe mencionar que el gasto de consumo fue además desalentado por el mayor desempleo, al afectar directamente la capacidad de compra de los trabajadores. Los reajustes de personal que tuvieron lugar despertaron en otros trabajadores una expectativa de inseguridad en el empleo, lo cual afectó su gasto en

consumo como medida precautoria en previsión de posibles contingencias”

“Otro factor que contribuyó a la desaceleración económica fue la disparidad entre la inflación observada durante 1993 y la mayor inflación que preveía la mayoría de los agentes económicos. Tal discrepancia determinó que, a la postre, las tasas de interés reales para muchos deudores resultaran superiores a las previstas al momento de contratar los créditos. En forma similar, un número considerable de negocios se vio afectado por el hecho de que los sueldos y salarios reales también resultaron a la postre mayores a los que inicialmente se proyectaron, al haberse pronosticado una inflación más alta que la ocurrida. Así, la reducción de utilidades o el surgimiento de pérdidas como consecuencia de lo anterior, dificultó el servicio de los créditos y, en el extremo, forzó a diversas empresas a reducir o suspender operaciones”

“En cuanto a la reconversión de la planta productiva, cabe mencionar que las medidas de cambio estructural han colocado a las empresas ante mayores exigencias de eficiencia y productividad y, por tanto, ante una mayor urgencia de modernización a fin de encarar la creciente competencia que ya es un hecho en los mercados. No todas las empresas han podido enfrentar con éxito tales desafíos, y particularmente ese ha sido el caso de un gran número de las medianas y pequeñas. De ahí que ello haya impactado los niveles de producción en una diversidad de empresas”

“Todo lo anterior se reflejó en las estadísticas de la economía. En 1993, la formación bruta de capital del conjunto de los sectores público y privado sufrió retroceso al contraerse 1.4 por ciento, caída que se compara desfavorablemente con el crecimiento promedio anual de 9.6 por ciento registrado en los cuatro años anteriores. El componente más dinámico de la demanda agregada fue el de las exportaciones de mercancías y servicios que creció 3.5 por ciento, a precios constantes. Dicho crecimiento se originó en las mayores exportaciones de mercancías, mientras que las de servicios (por viajeros internacionales y otros servicios) sufrieron una caída. Por su parte, el gasto de consumo se expandió en 0.4 por ciento, como resultado de un aumento del correspondiente al sector público, ya que el del privado se mantuvo sin cambio. Esto último contrasta con la tasa de 5.4 por ciento anual que se observó en promedio en los cuatro años precedentes y que condujo a una disminución de la tasa interna de ahorro en la economía mexicana. El nulo crecimiento del consumo privado y la modesta expansión

del PIB en 1993, implicaron un aumento en la tasa de ahorro privado”

“En 1993, la producción de bienes agropecuarios, silvícolas y pesqueros se incrementó 1.8 por ciento, desempeño que se explica por los aumentos en la agricultura, ganadería y pesca, y los cuales contrastaron con la contracción de la silvicultura. El PIB del sector agrícola creció 3.1 por ciento, por efecto de mayores cosechas de frijol, maíz, trigo, cártamo, cebada, chile verde, café y naranja, entre otros productos. Por su parte, la producción industrial se redujo 0.2 por ciento, resultado que se compara desfavorablemente con el crecimiento de 3.1 por ciento del año precedente. Las industrias de la construcción, electricidad y minería registraron crecimientos respectivos de 3.1, 3.9 y 1.1 por ciento, mientras que las manufacturas resintieron disminución de 1.5 por ciento. Cuatro de las nueve divisiones del sector manufacturero tuvieron aumentos en su actividad: industria metálica básica; alimentos, bebidas y tabaco; fabricación de productos de minerales no metálicos y otras industrias manufactureras. En contraste, las industrias con mayor disminución fueron las de textiles, vestido y cuero, y madera y sus productos. La minería creció 1.1 por ciento, como resultado de mejorías tanto en la minería no petrolera como en la petrolera. Por su parte, los servicios aumentaron 0.9 por ciento, tasa cercana a un tercio de la del año precedente. Las actividades de servicios que arrojaron un crecimiento importante fueron los financieros y los de comunicaciones, en tanto que el comercio, restaurantes y hoteles sufrieron caída”

“El proceso de cambio estructural y la modernización del aparato productivo condujeron nuevamente a un incremento significativo de la productividad del trabajo. Así, la productividad media por trabajador en el sector manufacturero se incrementó en el año 5.3 por ciento, tasa superior al promedio anual de 5.1 por ciento que se observó en el período 1988-1992. Lo anterior se reflejó en las remuneraciones medias reales, que aumentaron 4.9 por ciento. Considerando que ambas tasas fueron semejantes, los costos laborales por unidad de producto, también llamados costos unitarios de la mano de obra, se mantuvieron prácticamente sin cambio”

“En 1993 la mayoría de los indicadores de ocupación mostraron un deterioro. Ello, a consecuencia de la desaceleración de la actividad económica y de que, como se mencionó anteriormente, algunas de las

medidas de cambio estructural han provocado ajustes transitorios en la planta laboral. Así, la ocupación en la industria manufacturera se contrajo 4.4 por ciento, tasa que provino de una disminución de 7.1 por ciento en la ocupación no maquiladora y de un nuevo incremento de 7.3 por ciento en la de las maquiladoras. La estadística del número de trabajadores permanentes afiliados al IMSS que también es útil como indicador del empleo mostró en el año una disminución de 0.3 por ciento. Dentro de esta estadística, el número de afiliados permanentes aumentó en la industria de la construcción, en comercio, servicios, y servicios sociales, comunales y personales. No obstante, el panorama general de la ocupación contrasta, en alguna medida, con lo observado en las emisoras del sector manufacturero que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores. Dentro de ese conglomerado la ocupación se mantuvo estable y aumentó significativamente en aquellas empresas que han efectuado un intenso proceso de inversión”

Inflación

“En 1993, por primera vez en los últimos 21 años, la tasa de inflación se redujo a un nivel inferior al 10 por ciento, con lo que se avanzó de manera significativa en el propósito de lograr que esa cifra no supere el ritmo de inflación de los principales socios comerciales de México. Así, de diciembre de 1992 a diciembre de 1993, el Índice Nacional de Precios al Consumidor aumentó 8 por ciento (11.9 por ciento en 1992), y el Índice Nacional de Precios Productor, sin incluir al petróleo crudo de exportación, lo hizo en 5.9 por ciento (10.4 por ciento en 1992)”

“Para analizar con precisión la evolución que en 1993 tuvo el crecimiento de los precios al consumidor es conveniente clasificar los 302 conceptos de la canasta del INPC en tres subconjuntos: los productos incluidos en la Canasta Básica cuyos precios aumentaron 7.5 por ciento; los de las mercancías no básicas que crecieron 5.1 por ciento y los servicios no básicos cuyos precios aumentaron 10.4 por ciento. En 1992 estos últimos aumentaron 17.7 por ciento, de ahí que la significativa disminución que se obtuvo en su ritmo de crecimiento en 1993, es la causa que en gran medida explica la menor tasa de aumento del INPC”

“Los subíndices por objeto del gasto del Índice Nacional de Precios al Consumidor que al final de 1993 arrojaron los incrementos acumulados más elevados fueron los que, en buena parte, se integran con servicios:

educación y esparcimiento (15.8 por ciento), vivienda (10.2 por ciento), salud y cuidado personal (9.3 por ciento), otros servicios (10.4 por ciento) y transporte (8.5 por ciento). Por contra, los menores crecimientos en el año se registraron en los precios de los bienes que integran los siguientes subíndices: alimentos, bebidas y tabaco (4.7 por ciento), muebles y accesorios domésticos (5.9 por ciento) y ropa y accesorios (6.7 por ciento)”

Sector Externo

“Durante los últimos años, el sector externo ha experimentado cambios muy importantes de naturaleza estructural, entre los que cabe distinguir los siguientes: i) cuantiosas entradas de capital del exterior, las cuales han inducido el déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos; ii) rápida expansión del sector externo de la economía; iii) sostenimiento de un elevado ritmo de aumento de las exportaciones no tradicionales, principalmente de las manufactureras; iv) mayor diversificación de las exportaciones de mercancías; v) un patrón de comercio del país más congruente con sus ventajas comparativas; vi) disminución del peso relativo de las exportaciones que provienen de recursos naturales - petroleras y mineras-; y vii) contracción de la participación del sector público en las transacciones externas totales, tanto de la cuenta corriente como de la de capital, y consecuentemente, aumento de la correspondiente al sector privado. A continuación se examinan los primeros tres de los fenómenos enumerados”

“En los Informes Anuales de los tres años precedentes a 1993, se presta especial atención al fenómeno de las entradas de capital del exterior. Ahí se argumenta que los avances logrados por la política económica en materia de estabilización de precios y de fomento de la eficiencia en la economía, han estimulado un importante influjo de capital y un aumento de la inversión. Estos efectos, que vinieron acompañados de una disminución de la tasa de ahorro, se tradujeron en el déficit de la cuenta corriente de la balanza de pagos. Asimismo se señala que, de haberse permitido que tales recursos externos repercutieran en su totalidad en la demanda agregada de la economía, se hubiera generado un déficit aún mayor en la cuenta corriente y, además, presiones indeseables sobre los precios. Por ello, es que el Banco de México decidió atenuar y lo continuó haciendo en 1993, el efecto potencial de dicho influjo sobre la liquidez de la economía, lo cual se logró a través de operaciones de esterilización. Esta política propició una

nueva acumulación de reservas internacionales. De esa manera, al 31 de diciembre de 1993, el saldo de la reserva internacional del Banco de México fue de 24,537.5 millones de dólares, 5,983.3 millones superior a la cifra del 31 de diciembre de 1992. Asimismo, durante los últimos años se ha producido en la economía de México una participación creciente del comercio con el exterior. Este proceso es atribuible a la apertura comercial, al dinamismo exportador y a las entradas de capital del exterior. Como se ha dicho, estas últimas han dado lugar a mayores importaciones y han fomentado las exportaciones, al contribuir al financiamiento de la inversión. Así, la suma de exportaciones e importaciones de mercancías y servicios, en relación con el PIB, medida a precios constantes, pasó de 22.6 por ciento en 1985 a 36.4 en 1993”

“A partir de la apertura de la economía a la competencia del exterior, las exportaciones no petroleras y, en particular las manufactureras, han crecido ininterrumpidamente. En el período 1985-1993, las exportaciones no petroleras medidas en dólares corrientes, se incrementaron a una tasa anual de 17.8 por ciento, mientras que las manufactureras lo hicieron a un ritmo anual del 19.4 por ciento. Tal desempeño ha dado lugar a que el crecimiento de las exportaciones no petroleras mexicanas haya superado al obtenido por las economías exportadoras más exitosas del mundo. Ello, tanto respecto al desempeño exportador de los principales países industriales y en desarrollo, como, particularmente, en relación a la evolución conjunta de las exportaciones de los llamados Cuatro Tigres de Asia (Corea, Singapur, Hong Kong y Taiwan). En este logro ha jugado un papel muy importante la apertura comercial. Así, el dinamismo de las ventas al exterior, a pesar de que el tipo de cambio real se ha apreciado por efecto de las entradas de capital, pone en evidencia que el país cuenta con una competitividad satisfactoria, ya que ha logrado de manera sostenida exportaciones crecientes y, simultáneamente, incrementos en las remuneraciones reales”

“En 1993 la balanza comercial se caracterizó por el notable dinamismo de las exportaciones y la caída del crecimiento de las importaciones. En el año el saldo comercial fue de 13,481 millones de dólares, lo que significó una disminución con respecto al de 1992 de 2,453 millones y de 15.4 por ciento en términos relativos. Esta contracción del déficit comercial fue un reflejo de cómo el aumento de las exportaciones (de 5,690 millones de dólares) más que compensó el incremento de las importaciones (de 3,237 millones de

dólares). Al respecto cabe mencionar que en cada uno de los doce meses de 1993, la tasa de crecimiento de las exportaciones de mercancías fue superior a la de las importaciones, fenómeno que nunca antes en la última década se había presentado. El favorable desempeño exportador de 1993 provino de las ventas no petroleras, ya que las petroleras sufrieron disminución. Las ventas totales de mercancías se expandieron en 12.3 por ciento, como producto del incremento de 17.4 por ciento de las no petroleras y la disminución de 10.7 por ciento de las ventas petroleras. Un hecho sobresaliente es que las exportaciones manufactureras del sector no maquilador se incrementaron 18.5 por ciento, tasa superior a la registrada por el sector maquilador. Ello, no obstante que estas últimas mantuvieron el dinamismo que vienen mostrando de mucho tiempo atrás. Por su parte, las exportaciones de productos agropecuarios sumaron 2,504 millones de dólares, lo que significó un crecimiento de 18.6 por ciento. En cuanto a la disminución de las exportaciones petroleras, ésta ocurrió en un contexto de debilidad del mercado petrolero internacional. Así, el valor de las ventas de crudo se redujo 12.6 por ciento, mientras que el de petrolíferos aumentó 5.2 por ciento. El precio promedio de la mezcla mexicana de exportación descendió de 14.83 dólares por barril a 13.20”

“Al reflexionar sobre la evolución del sector externo en 1993, cabe preguntarse si el favorable comportamiento de las ventas al exterior no fue influido por el debilitamiento de la demanda interna. Al respecto, si se revisa la experiencia mexicana durante la década de los ochentas y hasta el presente, no es posible encontrar una clara relación inversa entre el crecimiento de la actividad económica interna y el de las exportaciones. Ello sugiere que al ocurrir la recuperación de la economía, no necesariamente debe esperarse una desaceleración de las exportaciones”

“En 1993 el valor de las importaciones de mercancías aumentó 5.2 por ciento, lo que contrasta con los incrementos de 20 y 24 por ciento registrados en 1991 y 1992, respectivamente, por este concepto. En el año objeto de este Informe, todos los rubros de la importación perdieron dinamismo o se redujeron, con excepción de las adquisiciones de insumos intermedios utilizados en la industria maquiladora. Un poco más de la mitad de las compras al exterior de bienes intermedios tuvieron un nexo directo con la producción para la exportación. Tales importaciones crecieron 19.1 por ciento, en tanto que las de aquellos bienes intermedios que se incorporaron a las mercancías producidas para el mercado interno

descendieron 1.2 por ciento. Por otro lado, el valor de las importaciones de bienes de capital se redujo 4.3 por ciento, como consecuencia del debilitamiento del gasto privado de inversión. Por su parte, las compras al exterior de bienes de consumo aumentaron sólo 1.3 por ciento, muy por debajo del 32.7 por ciento observado en 1992. Las adquisiciones de bienes duraderos, que habían mostrado un fuerte dinamismo en los últimos años, cayeron en 1.4 por ciento”

“En este Informe se incorpora un cambio metodológico en la medición del déficit de la cuenta corriente congruente con el nuevo Manual de Balanza de Pagos del FMI, y la nueva metodología se aplica tanto a las cifras de 1993 como de los años anteriores. El procedimiento consiste en incluir como erogaciones, los pagos de intereses a residentes del exterior por sus tenencias de valores gubernamentales, los cuales están denominados en su mayor parte en moneda nacional. Ello significa que no obstante que esos conceptos se registren como un pago en la cuenta corriente, en gran medida no constituyen un flujo de divisas hacia el exterior. Asimismo, y en contraparte, el monto reinvertido tampoco representa una entrada efectiva de moneda extranjera. Así, de acuerdo a este cambio metodológico, el déficit de la cuenta corriente sumó 23.4 miles de millones de dólares en 1993, que se compara con un monto de 24.8 miles de millones en 1992. Ahora bien, si dicho déficit se midiera para 1993 de acuerdo a la metodología anteriormente vigente, el mismo resultaría de 20.5 miles de millones de dólares, cifra que para 1992 sería de 23 miles de millones de dólares”

“El déficit de la cuenta corriente en 1993, por 23.4 miles de millones de dólares significó una caída de 1.4 miles de millones de dólares, reducción equivalente en términos relativos al 5.7 por ciento. Al logro de este resultado contribuyeron tanto la contracción del déficit comercial como la de la cuenta de servicios no factoriales. Hay que destacar que en 1993 se redujeron los pagos de intereses correspondientes a la deuda externa del sector público denominada en moneda extranjera”

“Por otro lado, en 1993 la cuenta de capital alcanzó un superávit sin precedente de 30,882 millones de dólares, superior en 4,340 millones al del año anterior. Dicho superávit provino fundamentalmente de la inversión extranjera, con un total de 33,331 millones de dólares, cifra mayor en casi once mil millones de dólares a la de 1992, y la cual estuvo integrada por

4,900 millones de inversión directa y 28,431 millones de cartera. De este último concepto, 38 por ciento se canalizó hacia el mercado accionario, 23 por ciento a la inversión en valores gubernamentales, y el restante 39 por ciento correspondió a emisiones de bonos y colocaciones de papel comercial en el exterior. Los recursos financieros netos obtenidos por la contratación de créditos y por los depósitos en México de residentes en el exterior, sumaron 1,630 millones de dólares. Mientras que el sector público y el Banco de México disminuyeron sus pasivos de este tipo, el sector privado, bancario y no bancario, aumentó sus obligaciones, principalmente con la banca comercial extranjera”

Política Monetaria y Mercados Financieros

“En 1993, la política monetaria se desarrolló en un ambiente caracterizado por la desaceleración de la actividad económica, inflación decreciente, cuantiosas entradas netas de capital del exterior y tasas de interés reales más altas que en 1992, pero declinantes a partir de un muy elevado nivel a principios del año. A lo anterior habría que añadir el clima de incertidumbre y nerviosismo previo a la ratificación del TLC”

“El objetivo central de la política monetaria en 1993 fue el de procurar la estabilidad de precios, estrategia que propició condiciones ordenadas en los mercados de dinero y de cambios. Así, en congruencia con dicha política, el manejo del crédito interno neto del Banco de México buscó que la expansión de la oferta de base monetaria respondiera a los cambios en la demanda esperada de este agregado. La aplicación de la descrita regla de operación condujo a que en 1993 se compensaran los efectos que sobre el monto de dinero primario produjeron los incrementos de los activos internacionales del Banco de México. Ello, salvo que esos efectos o parte de ellos, se hubiesen requerido para que la base monetaria siguiera la trayectoria deseada. Además, en previsión de posibles repercusiones indeseables sobre el mercado cambiario conforme se acercaba la fecha de aprobación del TLC en el Congreso de los Estados Unidos, el Instituto Central decidió compensar en forma parcial el impacto monetario del influjo de capital. Durante los primeros meses del año, dichas entradas excedieron las previsiones más optimistas. Las acciones del Banco Central en cuanto a esterilización redundaron durante los 10 primeros meses en una importante acumulación de reservas internacionales. Al surgir nerviosismo en los días previos a la votación del TLC en el Congreso de los

Estados Unidos, el Instituto Central estuvo en posición de enfrentar adecuadamente la situación en los mercados financiero y cambiario”

“Una de las características sobresalientes del comportamiento de los mercados financieros durante 1993 fue el alto nivel promedio que mostraron las tasas de interés reales, no obstante la declinación que mostraron en el segundo semestre. En términos generales, la incertidumbre asociada con el proceso de ratificación del TLC y el temor de que la inflación en 1993 no disminuyera conforme a los pronósticos, significaron que los ahorradores exigieran un premio de riesgo en compensación de eventuales rendimientos reales menores que los previstos. Sin embargo, dicho premio fue reduciéndose en la medida en que las expectativas desfavorables fueron disipándose. Durante 1993, los niveles de las tasas de interés reales fueron el resultado de un conjunto de factores específicos que afectaron la demanda y la oferta de fondos prestables. Así, la demanda global de recursos mostró un fortalecimiento en relación con el año anterior, resultado que se explica en razón de que el crecimiento más lento de la demanda del sector privado en 1993 estuvo acompañado de una más reducida oferta neta de recursos por parte del sector público en virtud del menor superávit operacional”

“Entre los factores que explican que en 1993 la demanda de crédito por parte del sector privado haya tenido un menor ritmo de expansión destacan el débil crecimiento de la economía y el sobreendeudamiento de algunas empresas y personas. La discrepancia entre las tasas de interés reales ex-ante y ex-post también afectó la demanda de crédito del sector privado. En relación con esto último, todo hace pensar que en 1993 la mayoría de los agentes económicos previó que la inflación sería más alta que la observada. En consecuencia, particularmente durante la primera mitad del año, el mercado determinó tasas nominales relativamente elevadas. Al caer la inflación más rápidamente que lo anticipado, las tasas de interés reales ex-post resultaron más elevadas que las ex-ante. Es un hecho comprobado que cuando las expectativas de inflación a la baja se rezagan con respecto al aumento efectivo de los precios, la demanda de crédito se fortalece, ya que los demandantes de recursos prevén una menor tasa de interés real. Sin embargo, a medida que se materializa una menor inflación, los deudores se encuentran con un saldo de deuda mayor que el deseado y con un costo superior al esperado. Así, a la postre, estos dos fenómenos tienen un efecto contraccionista sobre la demanda adicional de crédito”

“En cuanto a la oferta de recursos prestables, tres factores principales explican el aumento en 1993 de las tasas de interés reales. En primer lugar, la ya mencionada discrepancia entre la inflación esperada y la observada. Ello, en virtud de que los oferentes de recursos anticiparon un rendimiento real más bajo que el observado y en consecuencia demandaron relativamente menos activos financieros. En segundo lugar, la política de esterilización seguida por el Banco Central, con el fin de mantener la oferta de base monetaria en la trayectoria deseada. Por último, el hecho de que la banca comercial comenzó a aplicar una política de crédito más cautelosa, en respuesta al deterioro de la calidad de su cartera de activos”

Crédito Interno Neto del Banco de México y Agregados Monetarios

“En 1993 el saldo del crédito interno neto del Banco de México mostró una contracción de 19,169 millones de nuevos pesos. De diciembre de 1989 a diciembre de 1993, el saldo de referencia ha venido disminuyendo año con año, con lo que la reducción acumulada en dicho período asciende a 45,165 millones de nuevos pesos. Por cuarto año consecutivo, el aumento de la reserva internacional fue en 1993 mayor que el importe de las operaciones netas de esterilización, lo cual explica la expansión resultante de la base monetaria, cuyo saldo nominal se incrementó en 7.3 por ciento”

“En 1993 la tasa de crecimiento anual del saldo nominal de M1 fue de 18.8 por ciento y resultó superior en 3.7 puntos porcentuales a la de 1992. Así, dada la reducción de la inflación, lo anterior significó que el incremento real pasara de 2.8 por ciento en 1992 a 10 por ciento en 1993. Este fenómeno se explica fundamentalmente por el comportamiento de las cuentas de cheques, las cuales devengaron rendimientos reales superiores a los de 1992”

“Por otro lado, la remonetización de la economía propiciada en los últimos años por la desinflación ha llevado, tal como era de esperarse, a una recuperación del saldo real de efectivo en poder del público. Como proporción del PIB el saldo nominal de billetes y monedas creció modestamente al pasar de 3.7 por ciento al cierre de 1992 a 3.8 por ciento al cierre de 1993. En 1993, el saldo real de M4 aumentó 17.9 por ciento (18.4 por ciento sin considerar la captación de las agencias en el exterior de los bancos mexicanos), incremento superior en casi 11 puntos porcentuales al

observado en 1992”

“La estructura del flujo efectivo de M4 fue en 1993 sustancialmente distinta a la del año previo. Destaca en esa transformación la menor importancia relativa de la captación de la banca comercial, la cual pasó de 64.9 por ciento en 1992 a 37.9 por ciento en 1993. En contraste, el flujo de valores del sector público en poder del sector privado pasó de 3 por ciento del flujo de M4 en 1992 a 31.8 por ciento en 1993. Esto último, como reflejo tanto del efecto de la política de esterilización aplicada por el Banco de México, como de las operaciones de colocación de valores entre el público ahorrador realizadas por el propio Banco Central y el Gobierno Federal, con el fin de compensar el impacto sobre la liquidez de la desinversión en valores gubernamentales realizada por la banca. Finalmente, en 1993 un total de 28,339 millones de nuevos pesos, es decir el 22.3 por ciento del incremento de M4, correspondió a adquisiciones de activos financieros realizadas por residentes del exterior. Al respecto, existe la posibilidad de que las cifras de activos financieros en poder de residentes del exterior puedan tener un sesgo en favor de la sobreestimación. Ello, en virtud de que la información para preparar las estadísticas correspondientes se obtiene indirectamente a partir de datos derivados del servicio de custodia que proporcionan a los inversionistas los bancos y casas de bolsa. Por esa razón, si la adquisición de los activos referidos por residentes del país se realiza con la intervención de algún intermediario extranjero, dichas transacciones serán asignadas incorrectamente a residentes del exterior”

Evolución del Financiamiento Interno Total

“En 1993 la tasa de crecimiento del saldo real promedio del financiamiento interno otorgado por el sistema financiero institucional al sector público y al sector privado fue de 9.6 por ciento. Ello, como resultado de una disminución de 35.3 por ciento en el financiamiento canalizado al sector público y de un incremento de 25.8 por ciento en el asignado al sector privado. En 1992 estas tasas fueron respectivamente de 2.6, -38.8 y 32.6 por ciento”

“Al cierre de 1993, el saldo respecto al PIB del financiamiento interno al sector privado llegó a un nivel de 44.9 por ciento (6.1 puntos porcentuales más que en 1992) y representó el 87.4 por ciento del financiamiento interno total. Es de observarse que el aumento de dicho saldo en relación con el

tamaño de la economía ha sido notable durante la presente Administración. Así, según el promedio de los saldos a fin de mes, en 1993 ese financiamiento fue 4 veces mayor que el registrado en 1988. En contraste, la participación en el PIB del financiamiento interno al sector público se redujo de 20.8 por ciento en 1988 a 6.9 por ciento en 1993”

“Si bien durante 1993 todavía el sector privado (residentes del país) registró una posición deudora neta con el sistema financiero, ésta fue muy inferior a la de 1992. Esta modificación se sustentó tanto en la recuperación del flujo de M4 en poder de residentes del país como en el menor ritmo de endeudamiento. La relación entre la cartera vencida (amortizaciones de capital e intereses vencidos) y la cartera total (vigente, vencida y redescontada) de la banca comercial mostró un deterioro en el año, al pasar de 5.3 por ciento en diciembre de 1992 a 7.1 por ciento en diciembre de 1993. Respecto a las implicaciones de ello, cabe observar que los esquemas vigentes de capitalización, calificación de cartera y creación de reservas preventivas, han permitido acotar el riesgo que para la salud del sistema financiero representa el deterioro del coeficiente de cartera vencida. Así, el coeficiente de capitalización logrado por la banca comercial en 1993 fue de 9.5 por ciento, es decir, dos puntos porcentuales más elevado que el obtenido en 1992 (7.5 por ciento)”

Tasas de Interés

“En 1993 se observó una disminución en el nivel promedio de las tasas de interés nominales en relación con las de 1992. Al término de 1993, el rendimiento nominal anual del CETE a 28 días se ubicó en 11.78 por ciento, nivel inferior en 5.1 puntos porcentuales al alcanzado en diciembre de 1992. No obstante, el rendimiento real acumulado en el año por el CETE a 28 días fue de 7.39 puntos porcentuales, 3.06 puntos superior al del año anterior. En cuanto a los indicadores del costo de los pasivos bancarios -o sea los llamados CPP y CPT- los niveles observados en diciembre de 1993 fueron respectivamente de 14.68 y 12.52 por ciento. Dichas tasas resultaron inferiores a las registradas en diciembre de 1992: 22.76 por ciento para el CPP y 18.99 por ciento para el CPT”

“Durante el año, la tasa activa nominal pagada en promedio por las empresas usuarias de crédito registró disminución, alcanzando en diciembre de 1993 un nivel de 19.42 por ciento (9.59 puntos menor que el

del cierre de 1992). Sin embargo, debe señalarse que alrededor de dicho promedio existe una muy amplia dispersión. Por otro lado, en 1993 la tasa activa real acumulada fue de 16.94 puntos porcentuales, 3.33 puntos mayor que la del año anterior”

“Al cierre de 1993 el diferencial nominal acumulado en 12 meses entre la tasa activa promedio y el CPP fue de 6.09 puntos porcentuales, 0.6 puntos menor que el nivel observado en 1992. Con todo, a pesar de la favorable evolución en 1993 del margen financiero, éste continúa siendo amplio y es uno de los factores explicativos del nivel relativamente elevado que aún tienen las tasas activas”

Mercado de Valores

“Durante 1993 arribaron a la Bolsa Mexicana de Valores cuantiosos capitales de procedencia extranjera. Este fue uno de los elementos causales del notable incremento que registró el Índice de Precios y Cotizaciones entre diciembre de 1992 y diciembre de 1993 (30.9 por ciento en términos reales, según el promedio diario mensual del índice)”

“Al cierre de 1993, el valor de las acciones cotizadas en la Bolsa Mexicana de Valores fue de 623,887 millones de nuevos pesos (200,613 millones de dólares) nivel que se compara favorablemente con la cifra de 433,313 millones de nuevos pesos (138,749 millones de dólares) del final de diciembre del año precedente. A la misma fecha de 1993, el valor de capitalización del mercado accionario representó el 55.6 por ciento del PIB, o sea, 13.1 puntos porcentuales más elevado que en 1992”

Financiamiento Interno del Banco de México

“En cumplimiento con lo dispuesto en la Ley Orgánica del Banco de México, la Junta de Gobierno de esta Institución determinó en su momento que el saldo máximo del "financiamiento interno" para 1993 fuera de 41,162 millones de nuevos pesos. Consecuentemente, el flujo de recursos crediticios correspondiente al anterior límite se estableció en 563 millones de nuevos pesos. Sin embargo, al cierre del año, el flujo efectivo acumulado de "financiamiento interno", lejos de aumentar, disminuyó en 18,467 millones de nuevos pesos. Esto como reflejo de las operaciones de esterilización que en grandes magnitudes realizó el Banco de México. Al respecto debe observarse que desde la entrada en vigor de la Ley Orgánica

del Banco de México en 1985, los límites de "financiamiento interno" fueron respetados siempre”

Finanzas Públicas

“En 1993, por segundo año consecutivo (sin considerar los ingresos extraordinarios obtenidos por la venta de los bancos y de TELMEX), el sector público no financiero obtuvo un resultado de caja superavitario. Dicho superávit equivalió a 0.7 por ciento de PIB, mientras que el superávit primario fue de 3.7 por ciento y el superávit operacional de 1.1 por ciento”

“No obstante que en 1993 el pago de intereses por el sector público se redujo en comparación con el año anterior en un punto porcentual del PIB, las erogaciones totales consolidadas del sector público no financiero resultaron 0.1 puntos del PIB mayores que las registradas el ejercicio precedente. La reducción en el servicio de la deuda pública fue aprovechada para aumentar el gasto programable y atender las necesidades de desarrollo social y de modernización en el campo. Así, a precios constantes, el gasto en educación aumentó 27.6 por ciento y las erogaciones del subsector Solidaridad 10.7 por ciento. A través de Solidaridad se realizaron inversiones por un monto equivalente al 61.6 por ciento del gasto de capital del Gobierno Federal, las cuales se aplicaron a la construcción de espacios educativos, dotación de energía eléctrica, agua potable, alcantarillado e infraestructura carretera. En 1993 se anunció la entrada en funcionamiento de PROCAMPO, programa de apoyos directos al ingreso de los productores rurales. Mediante este programa se darán pagos fijos por hectárea a las superficies que hayan sido sembradas con los principales granos y oleaginosas en los tres años agrícolas anteriores al año calendario 1994. Se estima que PROCAMPO llegue a beneficiar a más de 3 millones de productores, entre ellos 2.2 millones de productores de autoconsumo que antes estaban al margen de los sistemas de apoyo previamente vigentes. En el año que comprende este Informe, la política de ingresos públicos se orientó en muy buena medida al apoyo de los esfuerzos de estabilización y a procurar que la distribución de la carga tributaria sea más equitativa. Así, el 3 de diciembre de 1993 se publicó en el Diario Oficial de la Federación la Ley que Establece las Reducciones Impositivas Acordadas en el Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y el Empleo. Las medidas contempladas en dicha Ley se orientan principalmente a los siguientes objetivos: mejorar la distribución de la carga fiscal en favor de

los trabajadores de menores ingresos, estimular la inversión de las empresas, promover la competitividad de la planta industrial y contribuir al mantenimiento de la planta productiva y del empleo”

“Los ingresos consolidados del sector público no financiero representaron en 1993 el 28.2 por ciento del PIB, nivel inferior en 0.6 puntos porcentuales al obtenido el año precedente. Los ingresos totales del Gobierno Federal pasaron de 17.7 por ciento en 1992 a 17.2 por ciento en 1993. Sin embargo, ello se explica porque en 1992 se obtuvieron ingresos extraordinarios, derivados del remanente de liquidación del FICORCA, equivalentes al 0.7 por ciento del PIB”

“Consecuentemente, si de las cifras de 1992 se excluye dicho remanente, en 1993 los ingresos totales del Gobierno Federal aumentaron en 0.2 puntos porcentuales del PIB. Los ingresos provenientes del Impuesto sobre la Renta reportaron un crecimiento real de 3.9 por ciento, en tanto que los correspondientes al IVA se redujeron en 0.5 por ciento. Por su parte, los ingresos del sector paraestatal controlado aumentaron en 0.1 puntos porcentuales del PIB, no obstante la desfavorable evolución tanto de las cotizaciones internacionales del crudo mexicano como de la plataforma de exportación correspondiente”

“Aunque el proceso de desincorporación de entidades públicas no estratégicas ni prioritarias se encuentra en su última etapa, los resultados conseguidos durante 1993 en esta materia fueron de importancia. Así, en el período de referencia se iniciaron 19 procesos de desincorporación y se concluyeron 24, con lo que el número de entidades del sector público se redujo a 210. De este total, 82 son organismos descentralizados, 98 empresas de participación estatal mayoritaria y 30 fideicomisos. Las cifras anteriores toman en consideración la creación que se hizo durante 1993 de 11 entidades”

“El mantenimiento de la disciplina presupuestal y la venta de empresas públicas permitieron continuar en 1993 con el proceso de reducción de la deuda pública interna y externa. En ese año el saldo promedio de la deuda neta consolidada con Banco de México fue de 22 por ciento del PIB, el porcentaje más bajo registrado en los últimos 13 años y equivalente al 34.6 por ciento del existente al inicio de la actual Administración. La reducción de 1992 a 1993 de la deuda neta consolidada con Banco de México

corresponde a disminuciones respectivas, de 2.4 y 2.7 puntos porcentuales, en las deudas netas interna y externa”

Consideraciones Finales

“En 1993 se lograron importantes avances en materia de estabilización y de cambio estructural, no obstante que el crecimiento económico fue exiguo y se deterioró la situación del empleo. Esto último, entendiblemente, ha sido visto con preocupación por la opinión pública. Por ello conviene hacer una breve evaluación de la política económica seguida por la presente Administración, a la luz de la coyuntura actual y de su contribución al objetivo fundamental de remediar la pobreza y alcanzar niveles adecuados y generalizados de bienestar”

“La historia económica del país, así como diversas consideraciones presentadas en éste y en anteriores Informes, apoyan la conclusión de que tasas elevadas y sostenibles de crecimiento económico únicamente son posibles cuando la inflación es baja. La experiencia también muestra que la distribución del ingreso se deteriora cuando el ritmo de aumento de los precios es muy rápido. De ahí la importancia que la actual política económica le confiere al control de la inflación y la trascendencia de haber alcanzado en 1993, por primera vez en poco más de dos décadas, una inflación del 8 por ciento, la tasa más baja que ha conocido la mayoría de la población del país”

“La política monetaria, como lo demuestra la contracción del crédito interno neto del Banco de México, no tan sólo no ha sido fuente de presiones inflacionarias, sino que incluso ha procurado neutralizar las de otro origen. Por su parte, el profundo saneamiento de las finanzas públicas ha contribuido a la drástica reducción del ritmo inflacionario, y también ha tenido otros dos efectos muy positivos. Por un lado, al dejar el gobierno de ser un demandante neto de recursos, ha incrementado la disponibilidad de éstos para financiar un mayor nivel de inversión privada. Por otro lado, en virtud de la cuantiosa contracción del monto y del servicio de la deuda pública, se ha podido reducir la carga impositiva a los grupos de menores ingresos, a la vez que aumentar sustancialmente el gasto público dedicado a promover el desarrollo social y a apoyar a las clases menos favorecidas del país. Así, de 1988 a 1993, el gasto público destinado a programas de desarrollo social pasó del 6.1 por ciento con relación al PIB al 9.2 por ciento, mientras que en igual lapso el gasto en educación lo hizo del 2.6 al 4

por ciento”

“La política de cambio estructural seguida en los últimos años, el intenso proceso de inversión llevado a cabo por los sectores público y privado, así como las transformaciones que todo ello ha inducido en el aparato productivo, han propiciado incrementos sustanciales en la eficiencia global de la economía mexicana. La mayor eficiencia se ha traducido en una creciente productividad de la mano de obra, la cual, a su vez, ha dado lugar a los incrementos que se observan en las remuneraciones medias en términos reales. Asimismo, la eficiencia ha fortalecido la competitividad del aparato productivo nacional, como lo atestigua el exitoso desempeño del sector exportador no petrolero”

“En 1993 el avance en materia de ajuste se presentó en un entorno de bajo crecimiento económico y de aumento del desempleo. Según algunos analistas, dicho entorno ha sido consecuencia, en mayor o menor medida, de la actual política económica. A fin de examinar la validez de esta afirmación, conviene reiterar que la reducción del crecimiento del PIB obedeció principalmente al debilitamiento en el ritmo del gasto privado, en especial el de inversión. Ahora bien, ese comportamiento de la inversión fue de carácter temporal, ya que obedeció a factores que han sido superados o cuyo efecto se ha diluido significativamente. Entre ellos sobresalieron la incertidumbre que afloró durante el período previo a la ratificación del Tratado Trilateral de Libre Comercio, la revisión de las políticas crediticias por parte de la banca y su impacto en el ritmo del otorgamiento de crédito, y, también, el rezago de las expectativas inflacionarias respecto a la evolución de la propia inflación”

“En cuanto al futuro inmediato, hay que destacar que los factores señalados habrán desaparecido o perdido intensidad, mientras que es previsible que la mayor competencia en los mercados financieros, se traduzca en el angostamiento de los márgenes de intermediación, que, por cierto, ya se observa. Todo ello, aunado a la recuperación económica de los Estados Unidos serán elementos estimulantes de la economía mexicana, cuyo repunte en 1994 es previsible. Esa mejoría en el ritmo de actividad económica deberá reflejarse en la ocupación. Con respecto a esta materia, debe mencionarse que la evolución de la ocupación en 1993, no fue generalizada. La planta laboral creció de manera significativa en las empresas que han mantenido un elevado ritmo de inversión, las cuales

seguramente avanzan por adelante, en comparación con el conjunto de la economía, en lo que hace a modernización de procesos productivos y adaptación al cambio estructural. Por ello, las empresas en esta tesitura se encuentran mejor capacitadas para enfrentar la creciente competencia tanto de otras empresas del país como de los productores del exterior”

“Hay que reconocer que algunos de los ajustes de las empresas o de los sectores a las nuevas condiciones que han creado las políticas de cambio estructural, no necesariamente son coadyuvantes de la ocupación en el corto plazo. Más bien pueden implicar lo contrario. Ello, no obstante que el esfuerzo esté consolidando a esas empresas y que en el mediano y largo plazo sus perspectivas de empleo sean mucho más halagüeñas. Ahora bien, igualmente es cierto que la demora en adoptar esas medidas de ajuste y de modernización o, simplemente fallas en su implantación, no protege ni a la producción ni a la ocupación, y, en rigor, lo que ocurre es que pone en peligro la existencia de las empresas. De hecho son las empresas que se modernizan las que a la larga generan las nuevas oportunidades de empleo conforme consolidan su posición en los mercados”

“El profundo cambio estructural que ha inducido la política económica y la consiguiente reasignación de recursos, han implicado costos para algunos segmentos de la población, tanto de trabajadores como de empresarios. Pero, por otra parte, la canalización por parte del Gobierno de un más elevado monto de gasto hacia el desarrollo social -el cual ha sido sólo posible por el saneamiento de las finanzas públicas- sin duda ha atenuado tales costos. A ello debe asimismo agregarse la canalización a través de la banca de desarrollo -también factible gracias al saneamiento fiscal- de cuantiosos recursos a los programas para hacer más competitiva a la pequeña y mediana empresa. Es necesario continuar estos esfuerzos y mejorar la efectividad de dichos programas”

“Los avances alcanzados en la consolidación del marco macroeconómico en que se desenvuelve la actividad productiva han venido acompañados de mejoras significativas en los aspectos microeconómicos. Sin embargo, debe tenerse presente que la atención a la microeconomía requiere de gran constancia, ya que ahí está la clave para seguir logrando incrementos de productividad. Desde esta óptica hay que reconocer que todavía subsisten en México un sinnúmero de imperfecciones y de prácticas indeseables en los mercados que operan como impedimento para elevar la eficiencia, las

cuales deben combatirse sin cesar”

“En los años recientes también el sector agropecuario ha estado sujeto a un profundo proceso de cambio estructural, orientado a inducir la modernización de las actividades agrícolas y a lograr mayor productividad. Sin embargo, dada la complejidad de los cambios requeridos, es de esperarse que este proceso de ajuste tome más tiempo que en otros sectores, máxime que ello no sólo implica la reestructuración de cultivos y, en general, de la producción agropecuaria, sino también la modificación de la mezcla de insumos, la adopción de nuevas tecnologías y la búsqueda de mejores formas de asociación en la producción. Esta modernización es imprescindible para el desarrollo económico y, particularmente, para mejorar los niveles de ingreso y de ocupación de un segmento muy importante de la población que reside en las zonas rurales. Dicha modernización implica que se deben mantener y, más aún, acrecentar los esfuerzos de inversión pública y privada en ese sector. Asimismo, deben intensificarse las medidas encaminadas a facilitar la movilidad de los recursos productivos entre las distintas actividades agropecuarias, promover una mayor tecnificación, incrementar y perfeccionar la capacitación de los recursos humanos, corregir las imperfecciones existentes en los mecanismos de comercialización y de distribución, así como mejorar otros aspectos de la política agropecuaria. Entre ellos cabe destacar el crédito, los seguros, la investigación y la asistencia técnica, y todos aquéllos que afectan el bienestar de la población rural, tales como los servicios de salud y demás servicios de carácter social”

“La inversión orientada al desarrollo de los recursos humanos juega un papel trascendental, ya que facilita la reasignación de los factores de la producción entre los diversos sectores y actividades productivas. La inversión en sus distintas modalidades (escolaridad, entrenamiento para el trabajo y otras formas de capacitación, gasto en salud, etc.) aplicada a elevar la capacitación del factor humano, es elemento de importancia total para incrementar la productividad del trabajo, y también de sus factores complementarios, particularmente el capital. Por ello, tanto en la economía mexicana como en cualquier otra, la derrama de recursos en fines educativos es una de las más rentables y fundamento para alcanzar etapas superiores de desarrollo. La educación a través de la escolaridad y el entrenamiento, dentro y fuera del trabajo, posee, además, una valiosa cualidad: fortalece la capacidad de los agentes económicos para adecuarse

con prontitud a las transformaciones del entorno económico. Como es obvio, este elemento adquiere particular relevancia en el caso de una economía inmersa en un intenso proceso de ajuste estructural. Una educación de calidad que alcance a la sociedad entera es el medio más eficaz para promover la igualdad y consolidar el desarrollo económico. De ahí que México tenga que desplegar un esfuerzo supremo en materia educativa”

“Los beneficios derivados de las políticas de estabilización y de cambio estructural, particularmente en términos del aumento generalizado del bienestar social, toman tiempo en materializarse, como lo demuestra la historia económica de muchos países. En cualquier caso, estos beneficios serán inalcanzables si el país no obtiene una elevada productividad de los recursos disponibles. La política económica, tanto en sus aspectos macroeconómicos como microeconómicos, se ha venido orientando a lograr lo anterior. Sin embargo, al manifestarse, en este período de transición, más rápidamente los costos que los beneficios -particularmente en una situación en que la coyuntura no ha sido favorable- la opinión pública ha tendido a enfatizar los primeros, sin darle suficiente ponderación a los segundos. Ello, no obstante que la estrategia actual ya está produciendo dichos efectos benéficos, cuya presencia será cada vez más clara con el paso del tiempo. Por tanto, es indispensable reiterar la conveniencia de mantener la disciplina fiscal, la prudencia monetaria, la apertura de la economía y el desarrollo de mercados eficientes. Todo ello conjugado con el despliegue de un gran esfuerzo de mejoramiento social, especialmente en el orden educativo. La perseverancia y la congruencia en la búsqueda de esos objetivos conducirán a reducir los costos de la reestructuración y a cosechar más pronto sus frutos”

En una primera aproximación podemos apreciar un punto de inflexión, debido

principalmente a que el actual discurso (número 5) corresponde a 1993 perteneciendo a un período de grandes cambios en materia de política económica principalmente en el aspecto monetario. A la autonomía concedida al Banco de México le hemos dedicado un análisis especial puesto que en la medida en que comprendamos el proceso completo de negociación en materia política, económica y organizacional, estaremos en condiciones de ver los entrelazamientos entre las diversas instancias. Así, en primer lugar postulamos el significativo raíz *Autonomía* y sus diversos significados:

Cuadro 6.1.5.1 El significativo raíz *Autonomía* y sus diversos significados

1	Wikipedia, Enciclopedia en Línea	En filosofía, psicología y sociología, es la capacidad de tomar decisiones sin intervención ajena. Teniendo un buen desarrollo mental y psicológico son características fundamentales para tener un buen criterio de decisiones.
2	www.thefreedictionary.com/autonomia/	<ol style="list-style-type: none"> 1. Facultad o poder de una entidad territorial integrada en otra superior para gobernarse de acuerdo con sus propias leyes y organismos. 2. Estado y condición de la persona o del grupo de personas que no dependen de otros en determinados aspectos. Ejemplo: <i>Podremos trabajar con total autonomía, sin dar cuentas a nadie.</i> 3. Capacidad máxima de una máquina, en especial de un vehículo, para funcionar sin necesidad de reponer combustible: <i>Mi coche tiene una autonomía de 600 km.</i> Diccionario Manual de la Lengua Española Vox 2007. Larousse Editorial, S.L. 4. Posibilidad de actuar y pensar sin depender del deseo de otros. Ejemplo: <i>La universidad</i>

		<p><i>tiene autonomía para elegir a los profesores.</i></p> <p>5. Capacidad de una máquina de funcionar sin recargar energía o combustible. Ejemplo: <i>La batería del celular tiene una autonomía de 48 h.</i></p> <p>6. Independencia legal y administrativa de ciertas entidades de un Estado. Ejemplo: <i>La autonomía de los gobiernos locales.</i> Copyright 2009 K Dictionaries Ltd.</p>
3	www.wordreference.com/definicion/autonomia/	<p>1. Condición y estado del individuo, comunidad o pueblo con independencia y capacidad de autogobierno. Ejemplo: <i>La educación debe conseguir la autonomía del individuo.</i></p> <p>2. Potestad de ciertos entes territoriales para regirse con órganos y normas propias, en el marco de un Estado Mayor. Ejemplo: <i>Los Estados federales garantizan la autonomía de sus miembros.</i></p> <p>3. Comunidad autónoma</p> <p>4. Capacidad máxima de un vehículo para efectuar un recorrido sin repostar. Ejemplo: <i>Los depósitos añadidos dieron mayor autonomía al transbordador espacial.</i></p>
4	Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, DRAE, 2012.	<p>1. Potestad que dentro de un Estado tienen municipios, provincias, regiones u otras entidades, para regirse mediante normas y órganos de gobierno propios.</p> <p>2. Condición de quien, para ciertas cosas, no depende de</p>

		<p>nadie.</p> <p>3. Comunidad autónoma</p> <p>4. Máximo recorrido que puede efectuar un vehículo sin repostar.</p> <p>5. Tiempo máximo que puede funcionar un aparato sin repostar.</p>
5	www.deconceptos.com/ciencias-sociales/autonomia	Autonomía deriva de los vocablos latinos autos (por uno mismo) y nomos (ley) o sea darse alguien sus propias leyes, sin injerencias extrañas. Significa por lo tanto ausencia de dependencia, de lazos y presiones para ejercitar las ideas, pensamientos o acciones. Es lo contrario de la dependencia.
6	www.definicionabc.com/general/autonomia.php	<p>A instancias de disciplinas como la Filosofía y la Psicología, la autonomía refiere a aquella capacidad que ostentan los seres humanos de poder tomar decisiones sin la ayuda del otro.</p> <p>Por otra parte, la palabra autonomía es recurrentemente utilizada como sinónimo de auto organización. Usada en este sentido, la misma refiere a aquel proceso en el cual la organización interna de un sistema, generalmente de tipo abierto, aumentará de complejidad sin la necesidad de ser guiado por ningún agente externo. Mayormente este tipo de sistemas auto organizados presentan propiedades emergentes.</p>
7	www.definicion.org/organismo-público-autonomo *	Ente público dotado de personalidad jurídica y patrimonio propio, creado por decreto para no depender del Poder Ejecutivo ni de ningún otro poder (Legislativo o Judicial), con objeto de actuar con independencia, imparcialidad y objetividad en sus funciones; para efectos presupuestarios y contables, como ejecutores de gasto, están obligados

		a cumplir con las leyes y normatividad vigentes en las materias; para fines de presentación su información presupuestaria y contable se incluyen en el Sector Central.
--	--	--

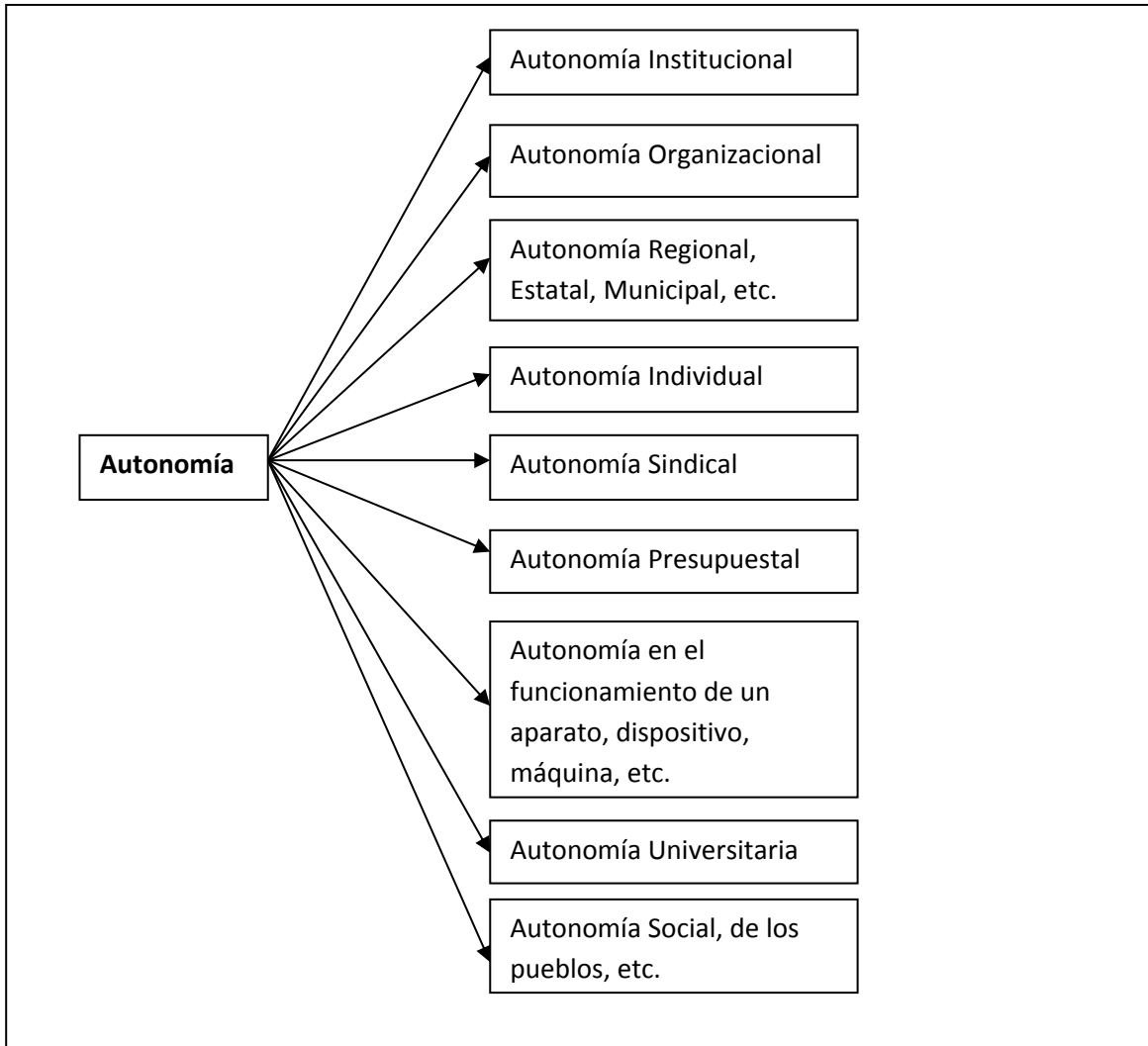
Fuente: elaboración propia con base en Castaingts (2011) basado en Eco (1977)

.*Se ha incluido en este caso una definición de Organismo Público Autónomo en virtud de la enorme cercanía que guarda con nuestro significante raíz *Autonomía* así como por la importancia que reviste dicho concepto en relación con el análisis que se realiza en el Banco de México.

El cuadro 6.1.5.1 hace un despliegue del *significante raíz* o *elemento pivotal autonomía* y de sus diversos significados. Ya hemos mencionado la importancia que asume el tener en consideración el contexto mismo en que se emite cada uno de los significados, la fuerza discursiva y la variedad argumental para la transmisión, codificación e interpretación de ideas a través de los artefactos sýnicos. En ese mismo orden, tanto el esquema 6.1.5.1 como el 6.1.5.2 nos muestran el árbol de significados simple y ampliado, respectivamente. En el caso del esquema simple, nos aproxima a la idea que se tiene de un árbol y sus diversas ramificaciones, aunque lo hace de manera superficial; en tanto que en el esquema 6.1.5.2 aparecen algunos ejemplos concretos de la situación real que guardan cada uno de los elementos en el campo interaccional: la fuerza transformadora e integradora de los diversos significados radica en que se encuentran dotados de sentido.

La capacidad que posee un sujeto para poder intercambiar elementos sýnicos durante el habla/comunicación y, sobre todo, los efectos de sentido con que están dotados dichos elementos, son producto de la cultura en que se desenvuelve: la noción de ideología implica la existencia de un conjunto de ideas que puestas al punto, son susceptibles de desplegarse en el terreno de la *praxis* y en todo este proceso el contexto juega un papel fundamental.

Esquema 6.1.5.1 Árbol de significados para el significante raíz *Autonomía*

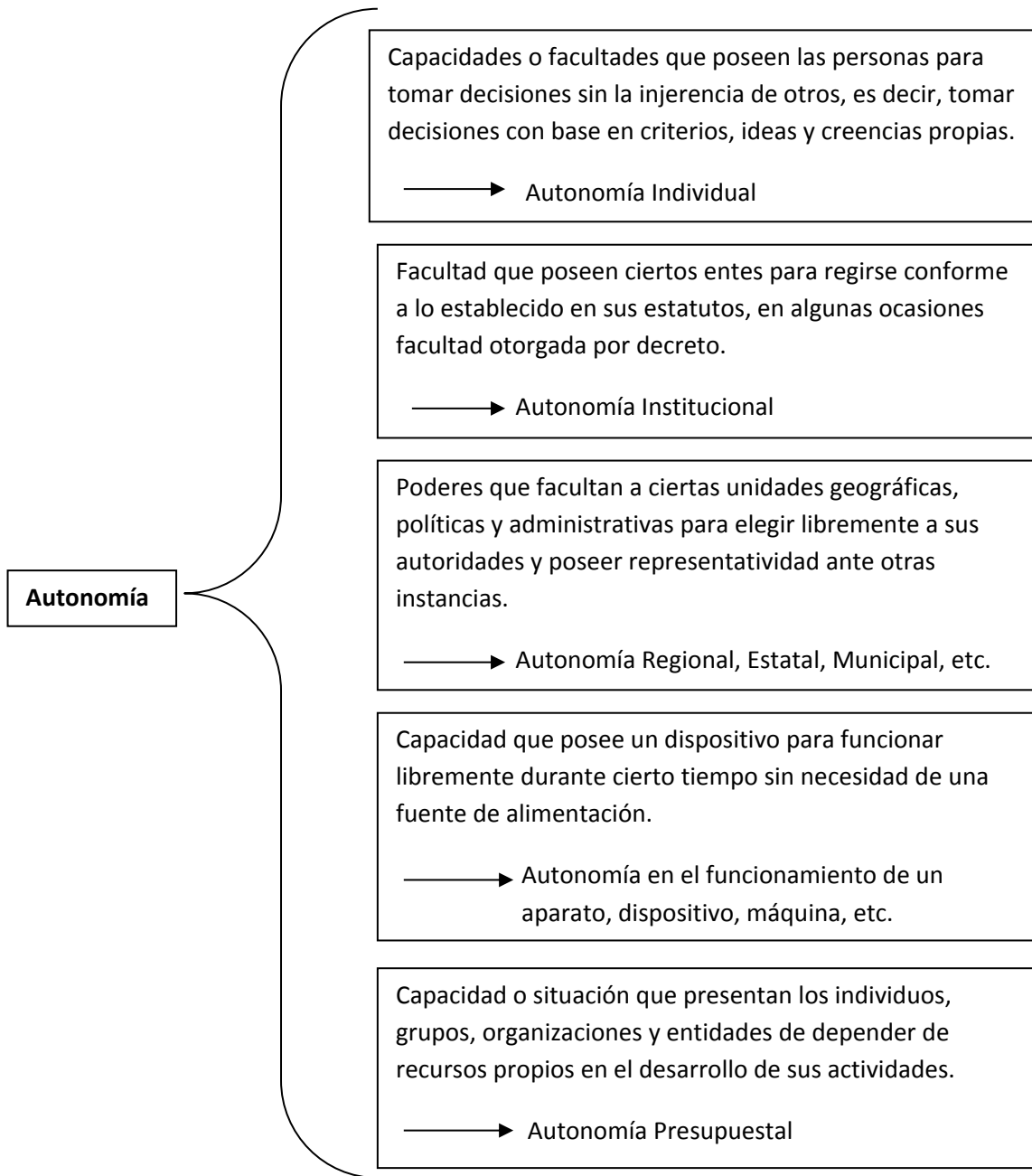


Fuente: elaboración propia con base en Castaingts (2011) basado en Eco (1977)

El esquema 6.1.5.1 también nos muestra la diversidad del conjunto discursivo. El elemento pivotal **autonomía** adquiere un significado distinto de acuerdo al contexto en que se use. Así, tenemos que: autonomía institucional se refiere a la forma en que alguna institución (entendida, al menos aquí como organización) adquiere independencia en cuanto a la toma de decisiones, en la libertad para ejercer los recursos presupuestales, etc., sin la intervención de agentes externos; la autonomía de un dispositivo se refiere a la capacidad para cumplir una tarea o función en un tiempo específico y, por último, la autonomía social o de los pueblos, referida básicamente independencia de las comunidades para elegir libremente a sus autoridades, es decir, libre autodeterminación sin la injerencia de entidades ajenas a

la comunidad.

Esquema 6.1.5.2 Árbol de significados ampliado para el significante raíz *Autonomía*



Fuente: elaboración propia con base en Castaingts (2011) basado en Eco (1977)

Cuadro 6.1.5.2 La *Autonomía*: el significante y los significados

<p>La Autonomía</p>	<p>a) “La autonomía es la capacidad o facultad que posee un individuo, organización o ente social para tomar decisiones en base a sus propias ideas, creencias y criterios sin la injerencia de elementos externos”</p>
	<p>b) “La autonomía no sólo es una capacidad o facultad de tomar decisiones en base a criterios propios y sin la injerencia de otros agentes, sino sobre todo, un proceso caracterizado por la negociación y regateo con otros agentes, rendición de cuentas y fortalecimiento de la vida institucional y que poseen referentes y espíritu de servicio con respecto a un ente superior: la Sociedad y el Estado.</p>
	<p>c) “La autonomía ciertamente es una facultad o capacidad para tomar decisiones de acuerdo a las propias creencias, criterios, consideraciones, pensamientos y cosmovisiones y, desde luego, implica también procesos de negociación, regateo, rendición de cuentas, entre otros, sin embargo, debemos poner especial énfasis en las siguientes cuestiones: Autonomía ¿Para qué? ¿Cuáles son los verdaderos móviles de que un organismo sea dotado de autonomía? ¿Responde a una estrategia interna o a una imposición externa o una</p>

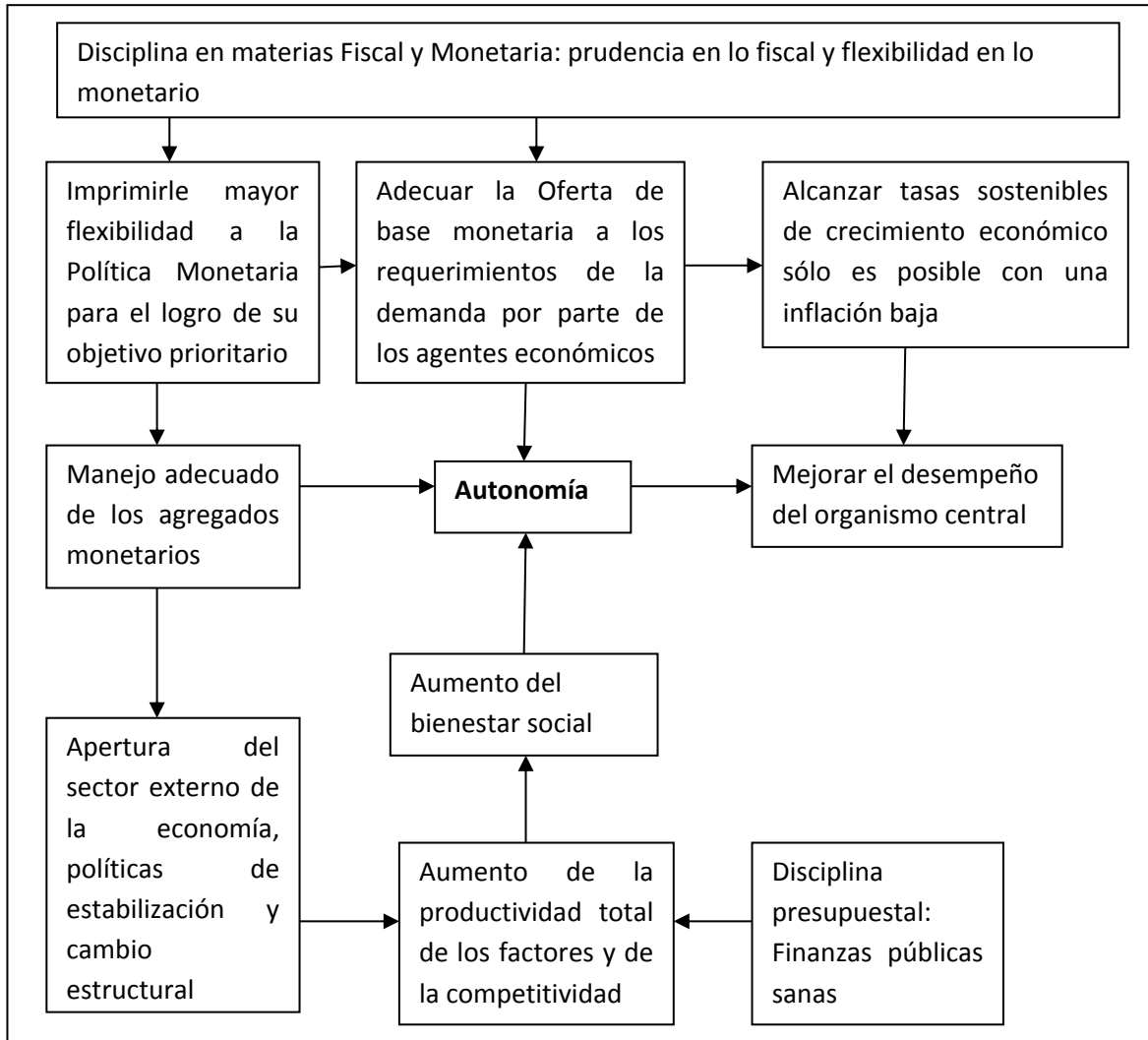
	<p>combinación de ambas? ¿Quién o quiénes evalúan el desempeño de un organismo una vez que se le ha dotado de autonomía? ¿La autonomía es total o es parcial? ¿Realmente es autónoma una organización o un individuo a quien se le imponen sus autoridades? ¿Realmente existe autonomía frente a los organismos financieros internacionales? ¿Autonomía o subordinación? Nos parece que son puntos fundamentales para comprender la autonomía”</p>
--	--

Fuente: elaboración propia con base en Castaingts (2011) basado en Eco (1977)

El cuadro 6.1.5.2 nos ofrece tres ejemplos de la importancia del contexto y de la ideología para la transmisión e interpretación de los conjuntos sígnicos: en el caso del elemento pivotal **autonomía** y de las formas distintas de ver la realidad de los tres individuos en cuestión: en el primer caso (a) se trata de un sujeto para quien la autonomía es la capacidad o facultad que tiene un individuo, organización o ente social para tomar sus propias decisiones sin la intervención de agentes externos. Se trata de una forma tradicional y hasta conservadora de entender la autonomía, pues la restringe a una mera capacidad o facultad para tomar decisiones de manera independiente, pero no va más allá. En el segundo caso (b) se trata de un individuo que está de acuerdo en la capacidad o facultad para la toma de decisiones de manera independiente y, sobre todo, le da cabida al ejercicio del poder en cuanto a la negociación y regateo, el cabildeo, la transparencia, la rendición de cuentas y los compromisos con la sociedad; sin embargo, creemos que le falta la autocrítica necesaria aunque también reconocemos que ha dado pasos muy importantes. Por último, el sujeto del ejemplo (c) asiente en que tanto la capacidad o facultad para la toma de decisiones de manera independiente como los referentes o compromisos con la sociedad, son fundamentales y, además, considerar el para qué, ¿Quién o

quiénes evalúan el desempeño de los organismos autónomos? ¿Existe autonomía o subordinación respecto a los organismos financieros internacionales? Y ¿Realmente es autónomo un organismo al que le imponen sus autoridades? Creemos que es un punto de vista más abierto, más crítico y con fuerte tendencia hacia la autocrítica.

Esquema 6.1.5.3 El elemento pivotal *Autonomía*: sus principales relaciones



Fuente: elaboración propia

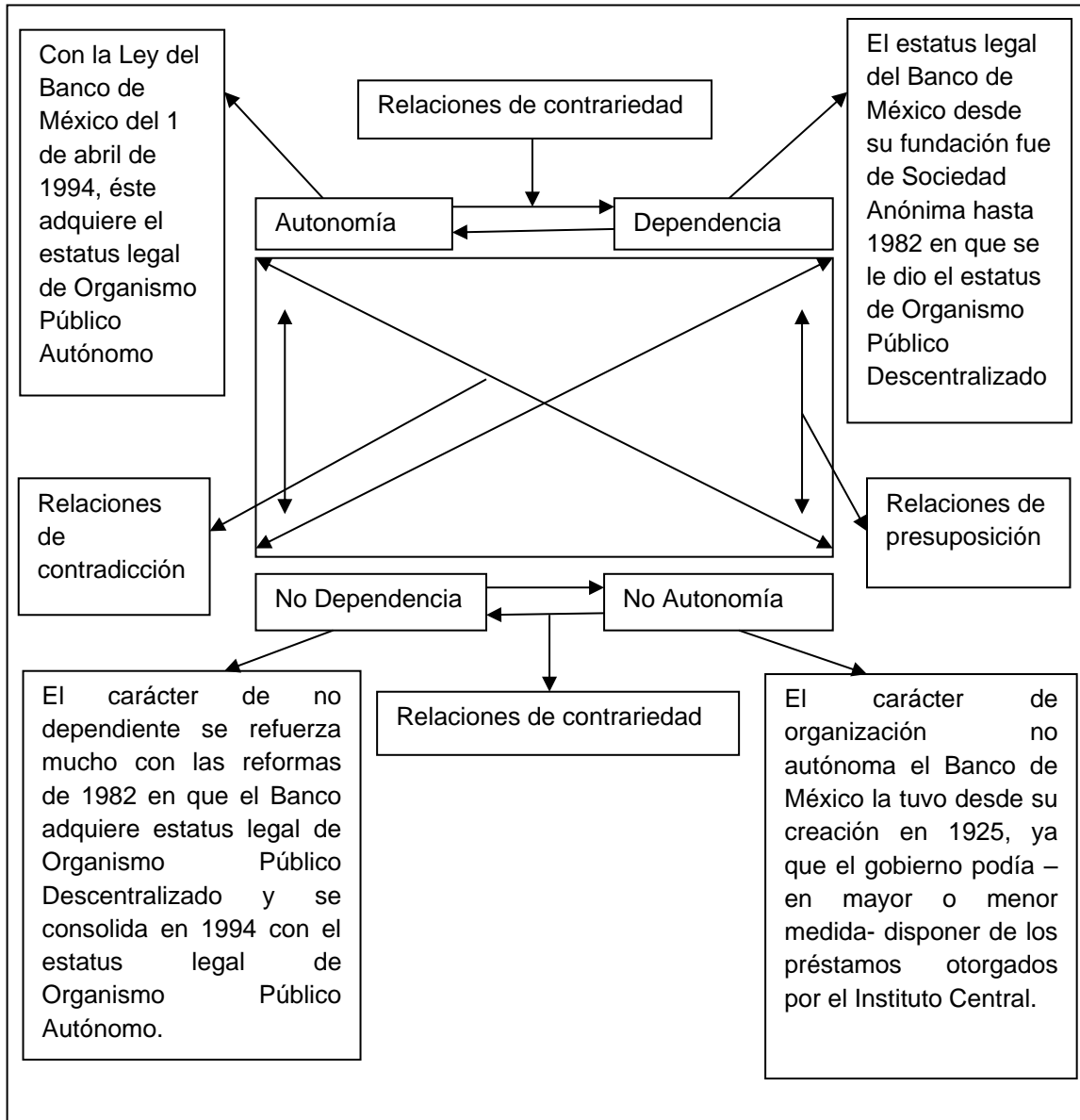
El esquema 6.1.5.3 ilustra las principales relaciones entre nuestro *elemento pivotal* **autonomía** y los elementos secundarios o complementarios que son cruciales para comprender el sentido y las partes fundamentales del discurso. En primer lugar se hace referencia a la necesidad de que exista disciplina fiscal y monetaria que, en lo fiscal esté caracterizada por la prudencia y, en el caso de la política monetaria,

imprimirle mayor flexibilidad donde la oferta de base monetaria se ajuste a los requerimientos de la demanda por parte de los agentes económicos mediante un manejo adecuado de los agregados monetarios; asimismo, se requiere apertura del sector externo de la economía y políticas de estabilización y cambio estructural; otra condición sería incrementar la productividad total de los factores y de la competitividad; “porque alcanzar tasas sostenibles de crecimiento sólo es posible con baja inflación y mejora el desempeño del Banco de México” de acuerdo a lo expresado por Miguel Mancera Aguayo, Director General del Banco de México, 1993.

El esquema 6.1.5.4 nos ofrece los componentes del Cuadro Semiótico: sistema de relaciones y oposiciones. En éste, encontramos tanto el modelo de operaciones – que incluye acciones de negación y selección- como el modelo de relaciones que comprende básicamente las de contrariedad (por ejemplo, entre los elementos autonomía y dependencia así como entre no autonomía y no dependencia), las de contradicción (tal es el caso que se presenta entre los elementos autonomía y no autonomía así como entre dependencia y no dependencia) y, por último, las relaciones de presuposición (ejemplificadas principalmente entre los siguientes elementos: no autonomía y dependencia , por un lado y, entre no dependencia y autonomía, por el otro.

Siguiendo el mismo hilo explicativo, podemos señalar que la autonomía condujo a la no autonomía por una relación de contradicción y ésta nos dirige a la dependencia por una relación de presuposición. La dependencia, asimismo, nos remite a la autonomía por una relación de contrariedad y, a la no dependencia por una relación de contradicción. Por último, la no dependencia nos conduce a la autonomía por una relación de presuposición.

Esquema 6.1.5.4 El Cuadro Semiótico: sistema de relaciones y oposiciones



Fuente: elaboración propia con base en Castaingts (2011) basado en Greimas (1982)

Con la serie de unidades conceptuales enunciadas, podemos postular las isotopías para el discurso actual, entendidas como “Las unidades fundamentales de significación que permiten comprender el mensaje y le dan coherencia a nuestro discurso” (Greimas, 1982; citado en Castaingts, 2011) y, en esos términos, las enunciamos a continuación:

.α) Autonomía = Disciplina fiscal U Disciplina monetaria U Apertura del sector

Externo y políticas de estabilización y cambio estructural U

Incremento de la productividad total de los factores y de la

Competitividad U Crecimiento económico sólo con baja inflación U

Mejor desempeño del Organismo Central.

.β) No Autonomía = Disciplina fiscal Δ Disciplina monetaria Δ Apertura del sector

externo y políticas de estabilización y cambio estructural Δ

Incremento de la productividad total de los factores y de la

competitividad Δ Crecimiento económico y baja inflación Δ Mejor

Desempeño del Organismo Central.

Una vez postuladas las *Isotopías* nuestro siguiente paso es enunciar el Programa Narrativo en sus cuatro fases, sin embargo, antes debemos enunciar la simbología utilizada en el discurso actual: (Dfis = disciplina fiscal, Dmon = disciplina monetaria, Ap_{secext} = apertura del sector externo, PolEst = políticas de estabilización, CambEstr = cambio estructural, Incr PTF & Comp = incremento en la productividad total de los factores y la competitividad, CrEc & b.infl = crecimiento económico y baja inflación, y MejDesOrg = Mejoramiento del Desempeño de la Organización. Así tenemos que:

1. El influjo: $(S_A \vee O_v) \longrightarrow (S_{BMX} \vee Aut)$

2. La capacidad: .α) $[(S_A \vee O_c) \longrightarrow (S_A \Delta O_c)]$

.β) $A(S_{BMX}) \longrightarrow [(S_{BMX}) \vee (Dfis + Dmon + Ap_{secext}, PolEst,$

CambEstr + Incr PTF & Comp + CrEc & b.infl + MejDesOrg)

$\longrightarrow [(S_{BMX}) \Delta (Dfis + Dmon + Ap_{secext}, PolEst, CambEstr +$

Incr PTF & Comp + CrEc & b.infl + MejDesOrg)]

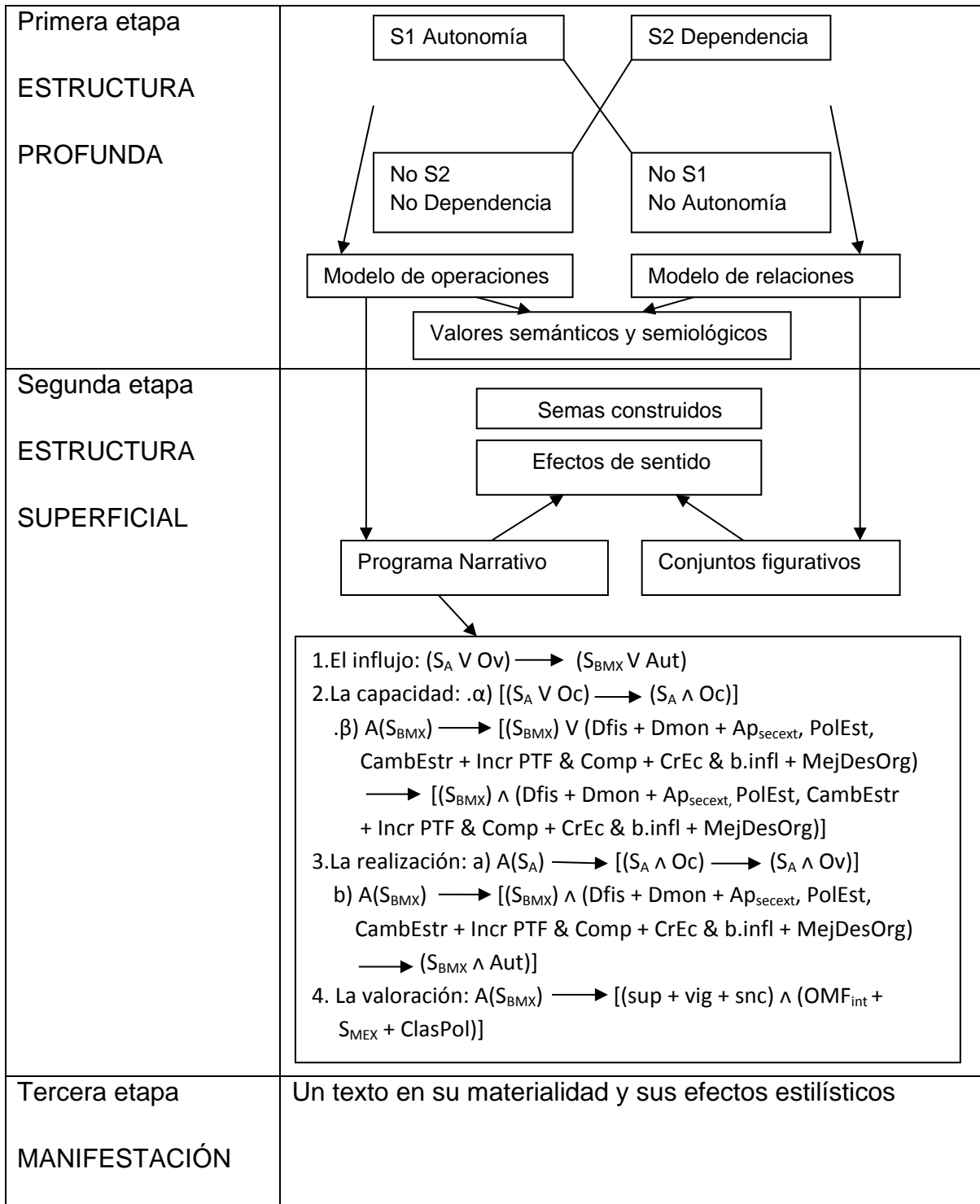
3. La realización: a) $A(S_A) \longrightarrow [(S_A \Delta Oc) \longrightarrow (S_A \Delta Ov)]$

.b) $A(S_{BMX}) \longrightarrow [(Dfis + Dmon + Ap_{secext}, PolEst, CambEstr +$
 $Incr PTF \& Comp + CrEc \& b.infl + MejDesOrg) \longrightarrow$
 $(S_{BMX} \Delta Aut)]$

4. La valoración: $A(S_{BMX}) \longrightarrow [(sup + vig + snc) \Delta (OMF_{int} + S_{MEX} +$
 $ClasPol)]$

El esquema 6.1.5.5 nos presenta la Estructura Semiótica del discurso con el *elemento pivotal autonomía*: en la primera etapa o de estructura profunda, tenemos el Cuadro Semiótico, constituido básicamente por los modelos de operaciones y de relaciones, ambos nos remiten a valores semánticos y semiológicos. Tenemos, posteriormente, la segunda etapa o de estructura superficial, que presenta el programa narrativo y los conjuntos figurativos, generadores ambos de los efectos de sentido. Resulta destacable la función del Programa Narrativo que recopila información valiosa procedente de las isotopías o unidades fundamentales de significación que, aunque no se hacen explícitas en la Estructura Semiótica se encuentran contenidas en este apartado. Por último, en la tercera etapa o de manifestación, tenemos al texto en su materialidad y en sus efectos estilísticos.

Esquema 6.1.5.5 Estructura Semiótica para el elemento pivotal *Autonomía*



Fuente: elaboración propia con base en Castaingts (2011) basado en Greimas (1982)

6.2 La Gestión del Desempeño Organizacional

Un factor de importancia crucial en el Desempeño Organizacional del Banco de México es la consideración de los fundamentos legales que le dan soporte y legitimidad. En dichos términos, en la Exposición de Motivos se señala “El Banco de México, nuestro banco central, se creó cumpliendo un mandato contenido en la Constitución Política de 1917. En efecto, uno de los propósitos de la Revolución fue terminar con la pluralidad de instituciones privadas emisoras de billetes, reservando la facultad de emisión a un banco estatal, en beneficio y protección de los intereses nacionales” (consulta realizada en línea en http://www.banxico.org.mx/tipo/disposiciones/Constitucion/expmot_art28.html).

La Exposición de Motivos enuncia la justificación de la creación de la organización y su respectivo sustento legal establecido en nuestra Carta Magna como el entramado de leyes que rigen la vida nacional.

Por otra parte, analizar el desempeño organizacional, inevitablemente nos remite a las nociones de medición y evaluación, entendidos como mecanismos para garantizar la buena marcha de la organización. En esos términos, nos referiremos al desempeño organizacional como desempeño en un sentido más amplio, para ello se postula, en una primera etapa un Modelo de Gestión del Desempeño en el Banco de México para el año 2013 que, -a decir del equipo de expertos que nos ha dado las facilidades para llevar a buen término la investigación- constituye el proceso fundamental para evaluar, retroalimentar y calificar al personal de la organización y, de esa manera, garantizar el rumbo de la misma.

En un primer momento, trataremos de enunciar -desde las experiencias más recientes en materia de desempeño y su relación con la estrategia y la estructura- los avances logrados en este campo y, posteriormente, se enunciará el Modelo de Gestión del Desempeño para el Banco de México.

Resulta enriquecedor aproximarnos a la larga lista de avances que en materia de desempeño organizacional se ha elaborado en el estudio de las organizaciones así

como el entramado de relaciones que se tejen y sus imbricaciones con las nociones de estrategia y estructura organizacionales. Así, “Hace un siglo, Max Weber creó una tipología de organizaciones dominada por el tipo “racional-legal” de sistema de autoridad, la cual vio como la institución dominante de la sociedad moderna (Weber, 1946, trans.). La forma usual de este sistema racional-legal fue la piramidal, organización burocrática en la cual los ejecutivos de nivel superior respaldan la división del trabajo al delegar tareas al personal de los niveles inferiores [...] Las jerarquías surgen porque la especialización crea una necesidad por coordinación (Blau, 1970) que es satisfecha por el establecimiento de las estructuras de autoridad, reglas y mecanismos relacionados” (Wasserman, 2008: 241-242).

Aquí podemos observar, ciertamente, la estrecha relación que existe –en el marco de una organización burocrática- entre la jerarquía, la división del trabajo y la delegación de responsabilidades así como la existencia de reglas, la especialización en la realización de las funciones encomendadas al personal y la necesidad por coordinación del trabajo en la organización. Otro elemento a destacar es, sin duda, la racionalización, es decir, alinear los medios a los fines y, en ese sentido, “La racionalización⁴⁷ (la búsqueda de razón en la vida pública) así comprende dos directrices: la justificación razonada o la acción comunicativa y una acción instrumental, estratégica. [...] Donde la racionalización instrumental domina, una acción irreflexiva y desinformada viene a dominar la organización y la vida pública. La acción administrativa y económica propositiva-racional puede ser complementaria a la justificación razonada, pero ésta además puede actuar como una tendencia que la contrarresta. La resolución temporal de esta interacción es una cuestión empírica. [...] Medir el desempeño tiene el potencial de lograr un acuerdo para la acción” (Townley, Cooper y Oakes, 2003: 1047).

⁴⁷ La acción racionalizadora en la organización comprende la alineación y adecuación de los medios de que dispone la organización para lograr los fines que se ha planteado, sin embargo, no debe confundirse la búsqueda de la ganancia –en el caso de la organización empresarial- con el móvil hacia la consecución de buscar bienestar social o de cumplir con ciertos referentes sociales e institucionales que, de entrada, sitúan a la organización pública en otra dimensión. Asimismo, no debemos confundir la acción racionalizadora con la optimalidad y la búsqueda del equilibrio, puesto que, en el caso de estos últimos, no se logran aunque la organización comunique que se encuentra en una situación de equilibrio y optimizando todos los recursos de que dispone.

Apostar por la racionalización en la organización, conlleva siempre tener en consideración el stock de recursos de que dispone y la manera en que les dará un uso que considere satisfactorio para lograr los objetivos que se propone y, por supuesto, se deberá tener en cuenta la influencia de la forma estructural de la organización así como la influencia del ambiente y la manera en que responde la organización a los cambios que este último presenta. Por lo antes señalado, “Las formas organizacionales pueden encarar la extinción como resultado de la acumulación de una serie de cambios pequeños, incrementales en las condiciones ambientales o como el resultado de un cambio súbito, dramático. [...] Este trabajo considera otros dos motores del cambio interrumpido: cambios en la tarea o función y en los ambientes institucionales a través del cambio macroeconómico y legal” (Haveman, 1992: 51).

En Haveman (1992) podemos ver claramente que hace una distinción entre los cambios que pueden afectar el desempeño de la organización: en primer lugar, el cambio que se presenta en la forma de realizar las funciones o tareas asignadas al trabajador, es decir, la forma en que se manifiesta un cambio en el desarrollo y adaptación a los procesos, formas y ritmos de trabajo, de las nuevas condiciones que afectan el desempeño individual, tales como la introducción de nuevas tecnologías, cambios en la organización del trabajo y la producción, la introducción de nuevos procesos, acordes al cambiante entorno en que se desenvuelve y, en segundo lugar, los cambios en el entorno macroeconómico y legal que, por lo demás, resultan cruciales para el desempeño y son claves en la permanencia y evolución de la organización.

Condiciones de primer orden que no podemos soslayar son: la orientación estratégica, la importancia de los indicadores⁴⁸ en el micronivel y la consideración y análisis de la organización como un sistema complejo. A este respecto, debemos señalar que, con respecto al primer punto, los aportes de Michael Porter dan luz sobre este tópico en particular, así, “Tres grandes categorías de enfoques

⁴⁸ Los indicadores pueden ser cuantitativos o cualitativos, en cambio los índices siempre son cuantitativos.

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

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

Las categorías a las que Porter (1982) hace referencia -ciertamente enfocadas a la organización empresarial privada- son el ingrediente básico para que otros autores hayan realizado importantes avances, sobre todo, en lo relativo a integrarlo con el orden de entrada de la organización (antigüedad en el mercado respectivo) con el desempeño. En ese sentido, “Muchas opciones están disponibles cuando se caracteriza la estrategia, pero la tipología introducida por Porter (1980, 1985) es ampliamente usada. Porter ha distinguido tres principales orientaciones estratégicas. Primero, las firmas pueden competir vía sus costos de producción, para preservar más altos márgenes de beneficio que sus competidores. Esta estrategia de liderazgo de costos implica que por lograr sus ganancias en el mercado compartan y mejoren sus estructuras de costos. Segundo, las firmas pueden elegir una estrategia de diferenciación. Por ejemplo, ellas pueden desarrollar una ventaja competitiva por ganar la lealtad del cliente en ambos casos por innovar y mejorar sus productos o por ofrecer una valorada imagen única vía marketing. Finalmente, Porter distingue la estrategia de enfoque, la cual consiste en la aplicación ya sea del liderazgo de costos o la estrategia de diferenciación hacia los clientes objetivo más estrechamente. [...] Robinson y Pearce (1988) encontraron cinco clusters de comportamientos estratégicos, de los cuales los tres más significativos coinciden con la clasificación de Miller (1986, 1988). [...] Como previamente se mencionó, el desempeño debe ser explicado diferenciadamente, de acuerdo a la orden de entrada relativa, así como las orientaciones estratégicas de la firma” (Durand y Coeurderoy, 2001: 475).

Por último, se presentan algunas consideraciones generales no menos importantes

en cuanto a la exploración del terreno: la formulación de indicadores del desempeño –a escala micro- pues tiene que ver con la forma en que se evalúa a los participantes en los lugares de trabajo y el Banco de México no es la excepción, así como destacar que la organización en sí, es un sistema complejo. En esa misma lógica argumental, “Kaplan y Norton (1996) argumentan que el Cuadro de Mando Integral –The Balanced Scorecard- facilita la formulación de estrategia y provee una técnica vital para la traducción y comunicación de estrategia a lo largo de la organización. Simons (1991) arguye que los sistemas de control de gestión, el cual incluye los Sistemas de Medición del Desempeño, provee a los directivos con la oportunidad para adoptar técnicas de gestión adaptativa. Simons sugiere que los gerentes adoptan prácticas interactivas encaminadas a adaptar sus acciones a los cambios que enfrenta la organización. Simons (1995) identifica cuatro aspectos de lo que él describe como el proceso de control estratégico. Los describe como constituyendo los cuatro niveles de la dinámica estratégica. Los cuatro niveles o elementos comprenden: sistema de creencias, sistemas de límites (véase también a Llewellyn, 1994, 1998), sistemas de control diagnóstico y los sistemas de control interactivo). Simons categoriza los sistemas de medición del desempeño, tales como el Cuadro de Mando Integral, siendo parte de un Control Diagnóstico de la Organización” (Lowe y Jones, 2004: 1316).

Vemos aquí, una relación más entre la estrategia y el desempeño que se hace acompañar de las nociones de estructura y poder en un entorno turbulento. Sabemos –tal vez resulte una obviedad- que vivimos en un mundo complejo, donde los cambios son cada vez con mayor rapidez y en el caso de las organizaciones deben adaptarse a éstos si desean permanecer y evolucionar a través del tiempo. En consecuencia, “Previamente, la complejidad organizacional ha sido definida como el número de actividades o sub-sistemas dentro de una organización, con las dimensiones verticales o número de niveles; horizontal o número de unidades, departamentos o divisiones; y espacial, el número de localizaciones geográficas (Daft, 1992). Esta definición y el lenguaje usado reflejan el marco de GST –General Systems Theory-, y están mal equipados para acomodarse a la CT –Complexity

Theory-. Para remediar esta situación, los teóricos de la complejidad han desarrollado nuevas frases idiosincrásicas y terminología, la cual, mientras que bien intencionada, puede confundir más que clarificar. De acuerdo a esto, empleamos este lenguaje aquí sólo en el grado que es necesario para ayudar a la explicación. Proponemos que hay tres bloques de construcción interrelacionados de la Teoría de la Complejidad (CT) –dinámicas no lineales, teoría del caos, y la adaptación y evolución” (Schneider y Somers, 2006: 354)

Una vez más, podemos confirmar la estrecha relación entre desempeño, estrategia, estructura, poder y complejidad en la organización. Entendida esta última, como el grado en que la organización se adapta a los cambios en el ambiente y le permiten evolucionar y fortalecer los mecanismos de respuesta a dichos cambios. A continuación, enunciaremos el Modelo de Gestión del Desempeño en el Banco de México.

6.3 Modelo de Gestión del Desempeño en el Banco de México

El Modelo de Gestión del Desempeño Organizacional comprende dos dimensiones: a) el desempeño a nivel micro –de los trabajadores- y b) el desempeño a nivel macro. En ambos casos, intervienen una serie de factores desde los cuales podremos aproximarnos a la forma en que se evalúa, califica y retroalimenta a los trabajadores, por un lado y, la forma en que la sociedad, las autoridades competentes en materia económica y financiera así como los organismos y mercados financieros internacionales vigilan, supervisan y sancionan la labor del Banco de México. Así, en un primer momento postulamos los principales puntos del Modelo:

Cuadro 6.3.1 Antecedentes y propósito del Modelo de Gestión del Desempeño

<p>Los antecedentes del Modelo:</p> <ol style="list-style-type: none">En 2004 se diseñó el Modelo de Gestión del Desempeño del Banco de México con base en las mejores prácticas identificadas en bancos centrales e instituciones financieras.Dicho Modelo fue concebido para ser flexible y adaptable a las necesidades de cada área.En 2005 se implantó en la Dirección de Recursos Humanos.Se realizaron tres ciclos durante los cuales se incorporaron mejoras.En 2008 se implantó a nivel institucional. <p>Los propósitos que persigue el Modelo son:</p> <ol style="list-style-type: none">La planeación y el establecimiento de prioridades.La definición de objetivos claros para cada área y cada empleado, de acuerdo con las prioridades institucionales.Una cultura basada en la comunicación y la retroalimentación.Un fuerte enfoque en el desarrollo de las capacidades y habilidades de los individuos.

Fuente: Gerencia de Desarrollo de Capital Humano, Banco de México, 2013.

El cuadro 6.3.1 nos indica los antecedentes y propósitos del Modelo de Gestión del Desempeño en el Banco de México. La elaboración e implantación del Modelo está fuertemente anclado en un estudio sobre las mejores prácticas emprendidas por los Bancos Centrales de otros países. Fue implantado en 2004 para la Dirección de Recursos Humanos del Banco y en 2008 fue implementado para toda la Organización. Su propósito es establecer un proceso de planeación e identificación de prioridades tanto a nivel individual –de cada empleado- como por áreas o equipos de trabajo y con fuerte enfoque en la comunicación y la retroalimentación.

Nuestro siguiente paso es resaltar los beneficios del Modelo tanto a nivel de la Institución⁴⁹ como de los trabajadores:

⁴⁹ Aquí se equipara la noción de Institución con la de Organización, es decir, se usan de manera indistinta al interior del Banco de México, aunque con mayor frecuencia se utiliza el de Institución. Otros nombres con que suele denominarse al Banco es como Organismo Central, Instituto Central o simplemente como Banco Central. En la sociedad existen organizaciones que por su importancia también reciben el nombre de instituciones, tal es el caso del Banco de México. El desempeño institucional es un desempeño macro u organizacional y el desempeño por trabajador corresponde al desempeño micro.

Cuadro 6.3.2 Los Beneficios de un Modelo de Gestión del Desempeño

Desempeño Institucional	Desempeño de los trabajadores
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejora el Desempeño Organizacional. 2. Promueve la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos. 3. Facilita la transparencia y rendición de cuentas sobre los resultados organizacionales. 4. Facilita el establecimiento de un estilo de dirección con mejores prácticas. 5. Fortalece una cultura de medición y evaluación de los resultados organizacionales. 6. Fomenta la mejora continua de los procesos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clarifica los objetivos organizacionales y departamentales e involucra al trabajador en el logro de dichos objetivos a través de su propio desempeño. 2. Promueve una cultura de retroalimentación y cooperación entre jefe y subordinado y clarifica las expectativas de desempeño. 3. Destaca la importancia de las funciones de cada puesto para el logro de objetivos. 4. Facilita identificar debilidades (áreas de mejora) y fortalezas de los trabajadores y de la Organización. 5. Robustece el esquema de reconocimiento a los esfuerzos individuales y al mérito.

Fuente: Gerencia de Desarrollo de Capital Humano, Banco de México, 2013.

El cuadro 6.3.2 enumera los principales beneficios de implantar un Modelo de Gestión del Desempeño: en primer lugar, los beneficios a nivel de toda la organización es que mejora el desempeño organizacional, se fortalece una cultura de la medición y evaluación, se pone énfasis en la eficacia y eficiencia en el manejo de los recursos, facilita la transparencia y la rendición de cuentas así como un mejoramiento continuo de los procesos. Por el lado del desempeño de los trabajadores, tenemos: se alinean los objetivos individuales, departamentales y organizacionales; se fortalece una cultura de la retroalimentación y realza las expectativas del trabajador como miembro participante comprometido con las metas organizacionales, se destacan las funciones de cada puesto y su contribución al desempeño organizacional, permiten identificar debilidades y fortalezas por trabajador y, por último, se fortalece el sistema de reconocimientos e incentivos al mérito y al liderazgo.

Cuadro 6.3.3 Características del Modelo de Gestión del Desempeño

<p>.α) Metodología SMART para la definición de objetivos (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes, Tiempo específico)</p> <p>.β) Contiene dos tipos de objetivos individuales:</p> <ul style="list-style-type: none">- Objetivos funcionales (basados en la descripción del puesto o en proyectos estratégicos o de mejora continua)- Objetivos de desarrollo (desarrollo de competencias) <p>.γ) Existen 3 roles:</p> <ul style="list-style-type: none">- Evaluado (todos los trabajadores)- Evaluador (el jefe inmediato del trabajador)- Superior (el jefe del jefe inmediato del trabajador) <p>.δ) La escala de calificación tiene 5 niveles (1 = No cumple expectativas; 2 = Cumple algunas expectativas; 3 = Cumple las Expectativas; 4 = Excede expectativas; 5 = Excede considerablemente las expectativas)</p> <p>.ε) Prevé un espacio de retroalimentación entre evaluado y evaluador (por lo menos dos Veces al año)</p>
--

Fuente: Gerencia de Desarrollo de Capital Humano, Banco de México, 2013.

El cuadro 6.3.3 nos muestra las principales características del Modelo de Gestión del Desempeño: la primera de ellas se refiere a la Metodología SMART en la que se destaca que los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y en un tiempo específico. Contiene, asimismo, dos tipos de objetivos individuales: funcionales, relativos a la naturaleza de la función, descripción del puesto, etc., y los objetivos de desarrollo, centrados en el desarrollo de competencias en el trabajador. Existen 3 tipos de roles: el superior, el evaluador y el evaluado. Las calificaciones desde 1 = No cumple las expectativas, hasta 5 = Excede considerablemente las expectativas y, por último, un espacio de retroalimentación entre evaluador y evaluado de por lo menos dos veces al año.

Un sencillo cuadro nos ilustrará la forma en que se desempeñan los tres roles característicos que entran en juego en el proceso de evaluación:

Cuadro 6.3.4 Los roles en el proceso de evaluación

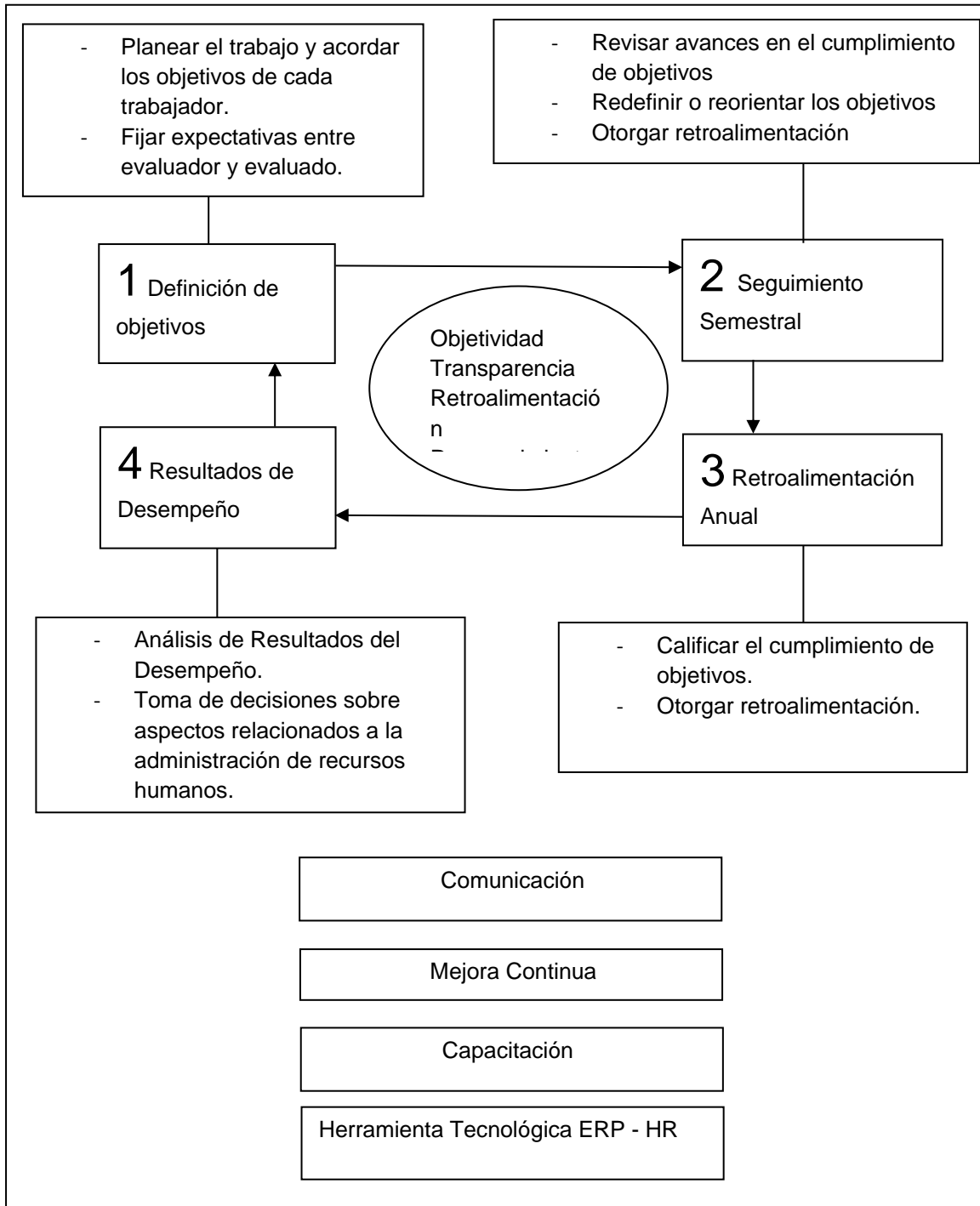
Director	Evaluador	Superior		
Gerente	Evaluado	Evaluador	Superior	
Subgerente		Evaluado	Evaluador	Superior
Jefe			Evaluado	Evaluador
Analista/ Tabulador III				Evaluado

Fuente: Gerencia de Desarrollo de Capital Humano, Banco de México, 2013.

El cuadro 6.3.4 describe la forma escalonada en que se juegan los tres roles en el proceso de evaluación de los trabajadores en el Banco de México. Un dato significativo es que el proceso de evaluación no se aplica a los Directores, Directores Generales ni a los miembros de la Junta de Gobierno; ésta se aplica únicamente a quienes ocupan puestos de Gerente o inferiores.

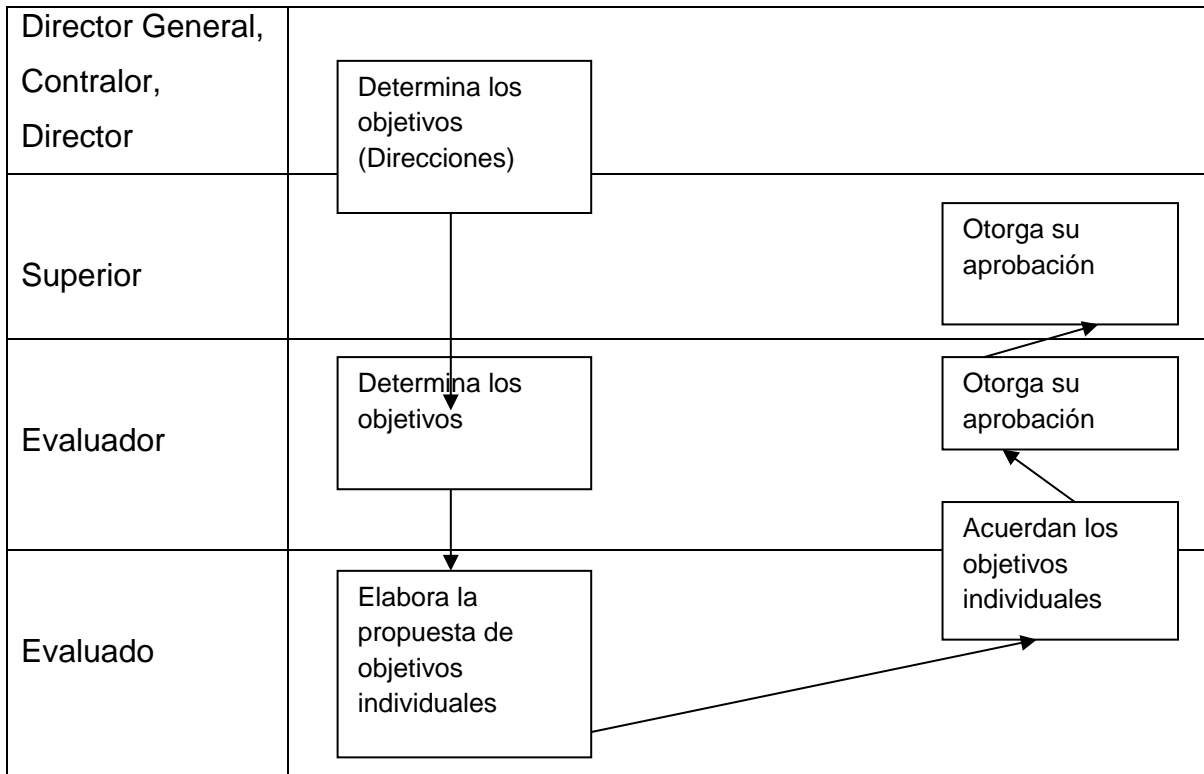
El esquema 6.3.1 nos ilustra las etapas del proceso de evaluación: permite comprender todo el proceso de Gestión del Desempeño en el Banco de México. Primero, se definen los objetivos; segundo, hay un seguimiento semestral a las labores desempeñadas por el trabajador; tercero, se da una retroalimentación anual y, por último, se presentan los resultados de Desempeño: en esta última etapa se analizan los resultados del desempeño por trabajador y se toman las decisiones relacionadas con la administración del personal.

Esquema 6.3.1 Etapas del proceso de Gestión del Desempeño



Fuente: Gerencia de Desarrollo de Capital Humano, Banco de México, 2013.

Cuadro 6.3.5 La etapa de definición de objetivos



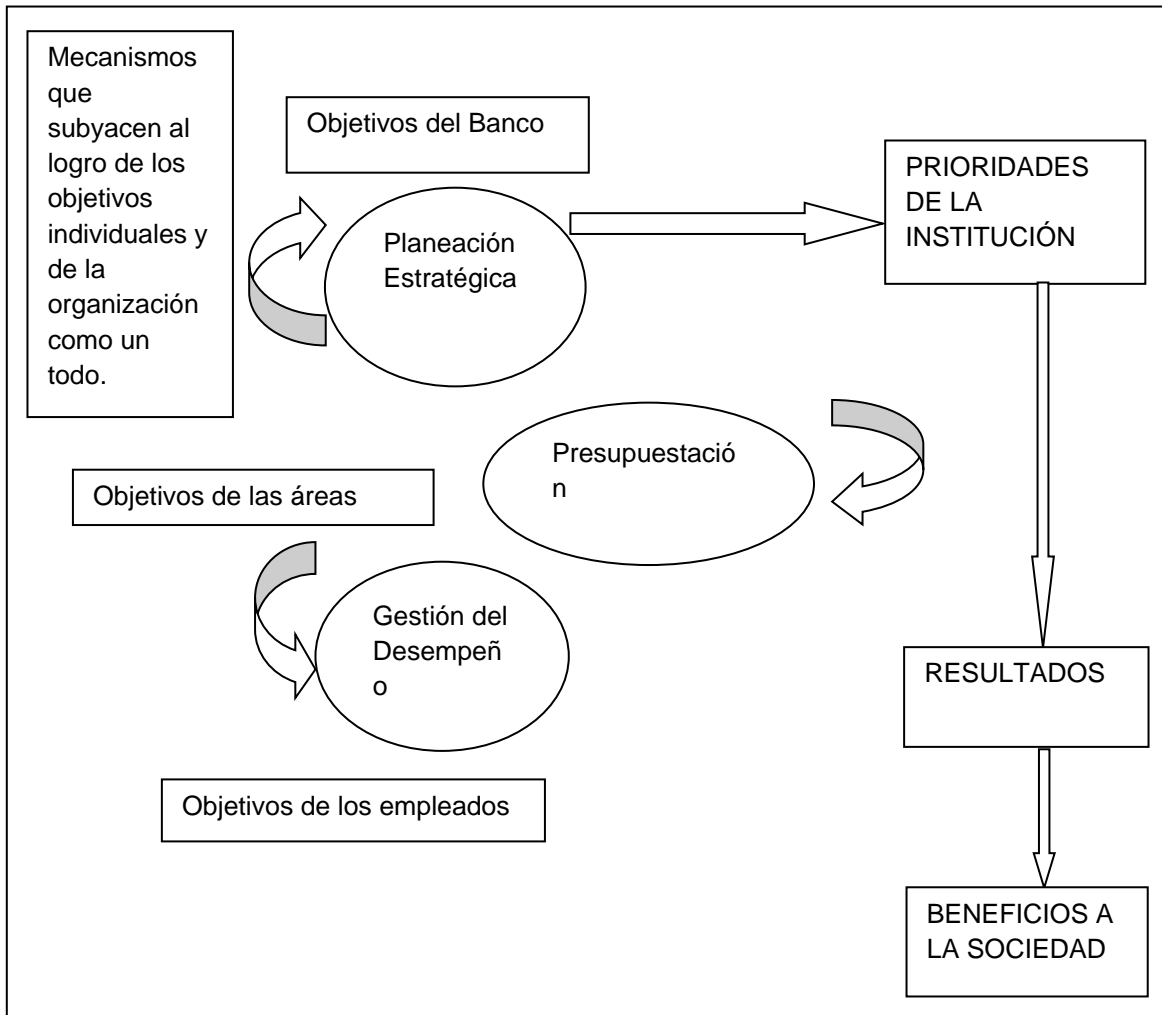
Fuente: Gerencia de Desarrollo de Capital Humano, Banco de México, 2013.

El cuadro 6.3.5 indica la etapa de definición de objetivos que básicamente consiste en el proceso para evaluar al personal del Banco de México. Son los Directores, los encargados de determinar los objetivos y, en dicha tarea, se ven auxiliados por el Contralor y los Directores Generales. Asimismo, es de notarse que los responsables de las Gerencias son sujetos de evaluación y todos los que ocupen puestos inferiores a éstos.

Por último, se presenta el esquema 6.3.2 que integra la Planeación Estratégica y la Gestión del Desempeño: por un lado, se alinean los objetivos individuales, de las áreas o departamentales con los del Banco, se plantea la importancia de una presupuestación adecuada así como el eslabón que une el desempeño a nivel micro con el de nivel macro, es decir, con las prioridades –ya que la estrategia es el plan o camino a seguir para lograr la Misión de la organización-, así como verificar los resultados de todo el proceso y que se traduzcan en beneficios tangibles para la

sociedad.

Esquema 6.3.2 Planeación Estratégica y Gestión del Desempeño: una integración



Fuente: Adaptado de Gerencia de Desarrollo de Capital Humano, Banco de México, 2013.

Una crítica que podemos hacerle al Modelo de Gestión del Desempeño del Banco de México es que, en términos comparativos, desprotege un tanto al trabajador en cuanto a una evaluación excesiva que se centra demasiado en los aspectos técnicos y cuantitativos y descuida –a nuestro parecer- el aspecto humano y cualitativo que resultan igualmente valiosos en la organización: se deben tomar en cuenta las cualidades del trabajador, con sensibilidad y sabiduría humanas en la gestión del personal tanto de confianza como sindicalizados, esto implica tres

aspectos importantes: selección, evaluación y retroalimentación. Queda por discutir, la importancia y el papel que juega en todo el proceso el Sindicato Único de Trabajadores del Banco de México que, en perspectiva crítica, se asemeja más a un sindicato de empresa que a un sindicato de un organismo público, cuya combatividad se pondría a prueba en la defensa de los derechos laborales.

Para concluir este apartado, señalamos que uno de los elementos centrales del Desempeño en el Banco de México, es poder diferenciar entre objetivo prioritario *versus* objetivo único: la idea de un objetivo prioritario implica que hay otros objetivos con prioridades distintas y, en cambio, la existencia de un objetivo único implica la no existencia de otros. Por ejemplo, en la Misión del Banco de México que aparece en su página web, encontramos que ésta se refiere a que “El Banco de México tiene el *objetivo prioritario* de preservar el valor de la moneda nacional a lo largo del tiempo y, de esta forma, contribuir a mejorar el bienestar económico de los mexicanos” (<http://www.banxico.org>.) y en recientes declaraciones del Gobernador Agustín Carstens (Periódico Excelsior del 03 de octubre y Diario El Universal del 15 de octubre de 2013) señaló la existencia de un *objetivo único*. Vemos claramente una contradicción.

Un último aspecto que no debemos omitir, es que el Instituto Central ha cometido faltas –en nuestra opinión- a su propia Ley (Ley del Banco de México): hace uso de la llamada *tasa de interés de referencia* para el control de la inflación y ésta no se encuentra mencionada en ninguno de sus artículos. Lo primero es el respeto a la ley y cumplir con el mandato constitucional por lo que respecta a la estabilidad de precios, pero utilizando los instrumentos que la ley le permite.

6.4 Las Condiciones Generales de Trabajo

Las Condiciones Generales de Trabajo se encuentran fundamentadas en el Reglamento de Servicios de Salud del Banco de México y el Manual del Derechohabiente. De acuerdo al citado Reglamento, “Todos los trabajadores del Banco de México tendrán derecho a recibir servicios de salud en la plaza donde se encuentre ubicada la oficina matriz del Banco así como en aquellas plazas donde el

Banco tenga sucursales, en las Centros de Asistencia Médica –hospitales, clínicas, etc.- con los cuales el Banco tenga celebrado un contrato para tales efectos”

El Reglamento de Servicios de Salud del Banco de México, en su artículo 1º. Señala “El presente Reglamento regirá la prestación de Servicios de Salud que el Banco de México está obligado a otorgar a sus trabajadores y pensionados, así como a los Derechohabientes de ambos, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 17 de la Ley Reglamentaria de la Fracción XIII Bis del Apartado B, del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el Convenio de Subrogación de Servicios que el propio Banco tiene celebrado con el Instituto Mexicano del Seguro Social y en estricto apego a las disposiciones contenidas sobre el particular tanto en la Ley de dicho Instituto, como en el Capítulo IX de las Condiciones Generales de Trabajo del referido Banco. A dicha prestación también le serán aplicables los Manuales del Derechohabiente que en cada caso expida el Banco, considerando los diferentes Planes de Beneficios que ofrece a sus Derechohabientes, así como las disposiciones de carácter general e instructivos que al efecto el propio Banco emita”

Un factor adicional a considerar es quiénes tienen derecho a disfrutar de este beneficio que otorga el Banco de México a sus trabajadores. En esos términos, el artículo 3º., es muy claro: “El Banco estará obligado a proporcionar los Servicios de Salud únicamente a las personas señaladas en los artículos 61 y 65 de las Condiciones Generales de Trabajo, que cumplan con los requisitos previstos en el presente Reglamento y demás disposiciones que al efecto emita el Banco” y, para concluir este apartado, vale la pena comentar lo que indica el artículo 5º., que a la letra señala: “El Banco proporcionará a los Titulares y a sus Derechohabientes, los elementos de Identificación que deberán presentar a los Prestadores de Servicios de Salud para el uso de la prestación a que se refiere este Reglamento”

Quedan comprendidas en las Condiciones Generales de Trabajo, la accesibilidad a los servicios básicos de salud para los trabajadores en activo. En caso de que el

trabajador ya no continúe prestando sus servicios al Banco, aquél y sus beneficiarios seguirán gozando del beneficio hasta por un período de tres meses a partir de la fecha de su separación.

6.5 La Autonomía en el Banco de México

La autonomía en el Banco de México –como organismo público clave del Sistema Financiero Mexicano- presenta modalidades específicas que es necesario señalar en este trabajo. De acuerdo a la información que nos proporciona el propio Banco a través de su página web, la autonomía⁵⁰ consiste en:

“- Existe amplia evidencia empírica sobre la relación entre autonomía e inflación: a mayor grado de autonomía, menor tasa y variabilidad de la inflación.

- Autonomía es una póliza de seguro para la sociedad para evitar la tentación de abordar políticas discrecionalmente expansivas que desemboquen en procesos inflacionarios.
- La autonomía del Banco de México se apoya en tres fundamentos:
 - a) Independencia para determinar el volumen de crédito primario que pueda ser concedido.
 - b) Independencia a los miembros de la Junta de Gobierno; e
 - c) Independencia administrativa
- Pero autonomía no garantiza por sí sola la estabilidad de precios;

⁵⁰ La autonomía, en su más amplia acepción, la entendemos como el grado en que una persona –física o moral- puede tomar sus propias decisiones de manera libre, informada, consciente y con base en sus propios criterios sin la injerencia de otras personas u organizaciones. Desde su fundación en 1925, el Banco de México tuvo estatus legal de Sociedad Anónima y con dicha figura legal permaneció hasta septiembre de 1982 cuando por ley fue reconocido como Organismo Público Descentralizado, con dicho estatuto legal permaneció hasta 1994 cuando se le reconoció como Organismo Público Autónomo –con la Ley del Banco de México del 1 de abril de 1994- sin embargo, resulta interesante ver la manera en que se relacionaba con el Ejecutivo Federal –especialmente con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público- durante la vigencia de cada uno de esos estatutos legales. Creemos que en la etapa de Sociedad Anónima había mayor injerencia del Gobierno y de los banqueros privados en la toma de decisiones en la organización; durante la etapa de Organismo Público Autónomo, momentáneamente los banqueros privados fueron excluidos de la toma de decisiones en el Banco de México no así el Gobierno Federal que era el verdadero tomador de decisiones y, por último, como Organismo Público Autónomo, existe cierta autonomía relativa, por ejemplo, en cuanto a los recursos presupuestales de que dispone la organización, más no en lo referente a la llamada Comisión de Cambios, en ésta se encuentra situado un escalón por debajo de las autoridades hacendarias.

rendición de cuentas es el complemento crucial a la autonomía para evaluar la efectividad del Banco para cumplir con su objetivo.

- La estabilidad depende de la congruencia y coordinación de las políticas macroeconómicas.
- Como órgano de gobierno público, debe establecerse ante quién responden las autoridades por su comportamiento.
- Responsabilidad pública en:
 - a) Ejecución de sus políticas.
 - b) Comportamiento Administrativo.
 - c) Desempeño Financiero.
- Órganos y mecanismos legales para la rendición de cuentas.
- En última instancia, lo más importante es el escrutinio de la opinión pública sobre el Desempeño del Banco Central.
- Los mecanismos legales para la rendición de cuentas son:
 - a) Programa Monetario.
 - b) Informe de Política Monetaria 1er. Semestre.
 - c) Informe Anual.
 - d) Informes Trimestrales de Inflación” (www.banxico.org.mx/organigrama-finalidades-y-funciones.html).

Podemos agregar al respecto que, en materia de autonomía, ésta siempre es relativa y un ejemplo es la designación por parte del Presidente de la República del Gobernador, otro ejemplo lo constituye la forma en que se encuentra supeditado a las directrices que le marca la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en lo relativo a la Comisión de Cambios. Otro ejemplo lo constituye la evidente

subordinación a políticas dictadas desde el exterior, sobre todo de los organismos financieros internacionales –FMI, BM, etc.- y, no menos importante, tal vez la fuente de autonomía más importante en lo interno lo constituye el Señoreaje⁵¹ que a decir de un experto del propio Banco de México: “El Banco de México es autónomo porque acuña moneda metálica e imprime papel moneda, dinero fiduciario y su grado de autonomía es alto porque no tiene la necesidad de pedirle dinero ni al Estado ni a otros órganos decisorios en esta materia” (Entrevista del 30 de Marzo de 2010)

A manera de conclusión de este apartado, las funciones de un Banco Central son diversas y complejas, así pues “Considerada históricamente, la evolución de la potestad del Banco de México puede dividirse en tres etapas. El período de 1925 a 1936 constituyó la etapa formativa [...] La segunda etapa, que barca aproximadamente de 1936 a 1948, se caracterizó por la ampliación de la autoridad y consolidación. [...] A partir de 1948 se inició una tercera fase, en la que las facultades y responsabilidades del Banco de México se ampliaron. [...] En consecuencia, la autoridad del Banco de México se extiende más allá que la del banco central tradicional, preocupado sólo por la regulación de las contribuciones que aportan los bancos comerciales al medio circulante” (Brothers y Solís, 1967: 79)

Para concluir, la actual fase de autonomía –plasmada en la Ley del Banco de México del 1 de abril de 1994- corresponde a una etapa en la que se hace patente la necesidad de mayor transparencia y rendición de cuentas, de fortalecer los mecanismos de coordinación con los demás organismos del Sistema Financiero Mexicano y, sobre todo, de que se cumpla la Ley, pues el instrumento clave de política por excelencia en la actualidad –la tasa de interés de referencia (TIR)- no se encuentra establecida en la Ley del Banco de México. Las exigencias son mayor apego a la Ley y transparencia no sólo en el uso de recursos sino en todas las acciones emprendidas por el Organismo Central, porque a fin de cuentas, “tarde o temprano, son las ideas y no los intereses creados las que presentan peligros, tanto

⁵¹ Corresponde a la diferencia entre el poder adquisitivo de la moneda fiduciaria y su costo de fabricación.

para mal como para bien” (Keynes, 2000: 337). En otras palabras, el conjunto de ideas fuertemente arraigadas en amplios grupos sociales y, en particular, en las élites que son quienes detentan el poder, se configuran en ideología orientadas a la *praxis* en sus diversas facetas y, a través de éstas, se implementan programas que, para bien o para mal, como lo afirma Keynes (2000) son las que afectan a las organizaciones y a la sociedad en su conjunto.

6.6 Análisis e interpretación de las entrevistas

(Entrevista con el experto sobre temas del Banco de México, jueves 7 de marzo de 2013)

1.¿Cuáles fueron las decisiones más importantes que se tomaron durante su gestión?

En septiembre de 1982 se estableció un Decreto con el que se instrumentaba el control general de cambios y la nacionalización de la banca. Cambiamos de una política de libre convertibilidad al control general de cambios, había que instrumentar el control de cambios en México que era una cosa novedosa. Establecida esta decisión, la instrumentación de la nacionalización de la banca correspondió al Director General y a su equipo. Esa era la forma en que estábamos organizados. Con el Subdirector encargado de la Banca las reuniones eran diarias, así como con el encargado de Transacciones Internacionales y con los responsables de Estudios Económicos cada tres o cuatro días (entre ellos Zedillo y Ortiz), con el Director Administrativo cada semana, dependía mucho de cómo se iban presentando los acontecimientos.

2.¿Qué consecuencias han tenido las estrategias actuales adoptadas por el Organismo Central para el control de la inflación?

El Banco de México utilizó diversos instrumentos de política monetaria: no ha habido cambio, encaje legal, operaciones de mercado abierto, operaciones selectivas de crédito y regulación de tasas de interés. Hay una estructura de tasas de interés cuya referencia es la Tasa de Interés de Referencia de los CETES a 28 días y también

utiliza la Oferta Monetaria para regular la liquidez del sistema.

3. ¿Cómo fue la relación con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público?

Las relaciones eran distantes, conflictivas, porque la Secretaría de Hacienda estaba en contra del control general de cambios y de la nacionalización de la banca. Pero en el Banco de México realizábamos nuestro trabajo dentro de la ley y simplemente cumplíamos con el mandato.

4. Desde su perspectiva ¿Cuál es la función del Banco de México?

Hoy el Banco Central se mueve a través de la definición de políticas. El Banco de México tiene como tarea principal cuidar la estabilidad de la moneda. Ese es el mandato y debe cumplir con ese mandato y tiene para ello diversos instrumentos de política y deben organizarse de acuerdo a ese mandato. La política de operaciones de mercado abierto, es decir, la colocación de CETES tiene que hacerse cuidando dicho mandato, tiene que cuidar el tipo de cambio del peso principalmente con respecto al dólar y tiene que hacer lo necesario para garantizar la liquidez del sistema financiero mexicano. En algunas cosas tiene la obligación de coordinarse con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, por ejemplo en el tipo de cambio. Hoy el Banco de México es autónomo y ya no se encuentra supeditado a la Secretaría de Hacienda. En la subasta de CETES no deben ponerse de acuerdo, formalmente no, pero como suele suceder aquí y en China, platican. Si observa la estructura de egresos de la Federación, así, hay un rubro llamado servicio de la deuda que se refiere al pago de intereses de la deuda contratada, es decir, el pago de los CETES a 28 días, de los BONDES, y de todos los bonos y a la Secretaría de Hacienda le interesa la tasa de interés.

5. ¿En qué se apoya la autonomía del Banco de México?

Esto forma parte de la liquidez del sistema que no solamente es la tasa de interés sino también la emisión de moneda. En el artículo 28 de la Constitución Política de

los Estados Unidos Mexicanos de 1917 se estableció la necesidad de establecer un banco único de emisión. En 1925 se estableció el Banco de México y se estableció la moneda fiduciaria, el valor intrínseco de este papel es de menos de una fracción de un centavo y se aproxima a cero porque se imprimen millones, el costo unitario es cero porque el costo del diseñador y de la placa pues no cuesta, pero tiene valor por la fe que se tiene en las instituciones, en el Estado y con esta moneda puedo adquirir mercancías, esto permitió integrar la economía nacional. La moneda fiduciaria es un denominador común muy útil en el mercado donde existen un millón de mercancías y un millón de servicios que se producen e intercambian en el mercado y debo tener un denominador común, esa es la simple aplicación de la aritmética a la economía. Fue una tarea titánica en un país donde había como veinte monedas, introducir la moneda fiduciaria tal como la conocemos fue un gran reto.

La Teoría de Fisher dice que hay una relación entre la cantidad de dinero en circulación, la velocidad conforme a la cual circula y el índice de precios. Si mantengo estable la velocidad de circulación y aumento la cantidad de dinero en circulación, tendremos un alza en el nivel de precios. El Banco de México hace los cálculos necesarios para cumplir con la ley de Fisher. Las ideas se convierten en ideología, usar las ideas con un propósito determinado para lograr un propósito x. Las ideas se utilizan en cierta manera para lograr propósitos. Se basa mucho en la Teoría de Fisher. Debe haber un mecanismo para realizar la impresión de moneda sin que se dispare el nivel de precios. Todas estas cosas que se hacen tienen un trasfondo, la gente o no las sabe o las sabe a medias o no les interesa. En general, la gente que trabaja en el Banco de México es capaz, hay una tradición de carrera, de servicio, una tradición de formación de recursos humanos, podemos decir que tienen un buen sistema de selección de personal. Hay personas que han hecho carrera e incluso se han jubilado como es el caso de Miguel Mancera.

6. ¿Cuál es su opinión respecto a que el Banco de México haya adoptado formas de

Dirección, Gestión del personal y lenguaje propio de la empresa privada?

Desde tiempo atrás, pero sobre todo a partir del gobierno de Vicente Fox se empezaron a utilizar en el país términos propios de la iniciativa privada a la función pública y seguramente el Banco los adoptó. Me parece que es un error tratar de dirigir un organismo público como si fuera empresa privada porque las lógicas, propósitos y operaciones son distintas. El gobierno mexicano tiene dos áreas: el personal del gobierno central, y las entidades paraestatales y organismos descentralizados. Los primeros pueden representar tal vez un 80% del total de los trabajadores del Gobierno Federal y el de las entidades el restante 20%. El conjunto de las entidades públicas –de sus trabajadores- tienen organizaciones sindicales muy combativas y las entidades y no sabemos hasta qué grado los trabajadores son vulnerables a las nuevas políticas. Si se mide por resultados el trabajo realizado por los trabajadores de confianza sí se les puede despedir. Hay reglas del despido, ahora menos favorables con las reformas a la Ley del Trabajo pero todavía hay reglas del despido y leyes que protegen al trabajador.

En el Reglamento Interno se encuentran establecidas las funciones de cada área, donde se encuentran las Condiciones Generales de Trabajo y en el que aparece el derecho de los trabajadores a servicios de salud para sus empleados, a indemnizaciones y la modalidad de su contratación con el Sindicato Único de Trabajadores del Banco de México. En el Reglamento Interno de Trabajo aparece la división por funciones y no es lo mismo que las Condiciones Generales de Trabajo.

Segunda Entrevista (Jueves 03 de octubre de 2013. 10:30 am)

1.¿Considera que las ideas desempeñan un papel importante en el día a día de las organizaciones?

Por supuesto, tenemos ideas y éstas se convierten en ideología y se traducen en la *praxis* política. Las ideas nos llevan a la ideología y esta última nos conduce a la acción, no para quedarnos sentados detrás de un escritorio sino para llevarlas a la práctica.

2.¿Considera apropiado el uso de los diversos instrumentos de política monetaria para el control de la inflación?

Todos son instrumentos de política y están perfectamente ubicados en el Banco Central, pero el tipo de cambio es compartido con la Secretaría de Hacienda, en la llamada Comisión de Cambios. En principio, estamos en una situación de libre flotación, es decir, el tipo de cambio lo determina la oferta y la demanda de divisas. Esa decisión se tomó después del llamado error de diciembre, en ese momento había libre flotación pero dentro de una banda, pero posteriormente pasamos a un sistema de libre flotación pero eso no quiere decir cero intervención de la autoridad, la autoridad vigila el comportamiento del mercado e interviene siempre y cuando hayan interferencias u observe problemas que puedan desembocar en un serio riesgo para el sistema, interviene para regular y evitar problemas más graves en el país. La autoridad interviene siempre.

3.¿Cree usted que el Banco de México debe tener también objetivos de crecimiento?

El Banco de México sostiene lo siguiente “La estabilidad de los precios es fundamental e indispensable para que el mercado en general funcione y funcione bien, por tanto, al tener como objetivo la estabilidad estamos fomentando el crecimiento”. La FED de manera expresa tiene los dos objetivos, pero el Banco de México dice “El crecimiento nos interesa, con la estabilidad de precios contribuimos al logro de altas tasas de crecimiento económico”, no estoy de acuerdo con ninguna de las afirmaciones anteriores.

4. ¿Hay coordinación entre el Banco de México y los demás organismos del Sistema Financiero Mexicano?

A todos los organismos financieros los coordina la Secretaría de Hacienda, creo que sí hay buena coordinación entre el Banco de México y los demás organismos del Sistema Financiero. Con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público no había buenas relaciones, porque ellos se oponían a la nacionalización de la banca y al control general de cambios.

5. ¿Cuál es la importancia del flujo de información y de la comunicación entre las diversas áreas funcionales del Banco de México?

Hay mucha relación entre las Direcciones, Subdirecciones, Gerencias y Subgerencias. Por ejemplo, había una gerencia que se encargaba de distribuir el efectivo a las diez sucursales del Banco de México y contaba con aviones para cumplir esa función, nacionalizamos la banca y establecimos el control de cambios. Sabíamos que la gente no iba a retirar todo su dinero de un día para otro, entonces tomamos la decisión de aumentar la cantidad de dinero disponible en todo el sistema bancario, pero no demasiado, logística y operación iban de la mano, la comunicación es muy importante entre todas las áreas.

6. En su opinión ¿Hay relación entre autonomía y desempeño en el Banco de México?

No, no creo que sea correcto hablar de autonomía del Banco de México, por lo siguiente: El terreno de la política económica descansa fundamentalmente en tres áreas de trabajo: política de finanzas públicas, lo que quiero hacer y de dónde voy a sacar el dinero para hacerlo, es decir, gasto-recaudación; el segundo pilar en que descansa la política económica es el de moneda y crédito y, el tercero, relaciones económicas con el exterior en el que desempeña un papel importante el tipo de cambio y los controles al comercio con el exterior. La Secretaría de Hacienda tenía todo esto bajo su control, finanzas públicas, tarifas, comercio exterior, aduanas, tipo de cambio y el nivel de precios porque el Banco de México dependía de la

Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el presidente del Consejo era el Secretario de Hacienda. La autonomía del Banco de México es como mocharse un brazo, por eso la autonomía no funciona porque todo debe estar integrado para que funcione bien, no tiene porqué mocharse. Antes había coordinación. Pero no todo es coordinación, depende de otros factores. La política económica la define el poder ejecutivo y la política económica necesita la coordinación, actualmente no hay subordinación porque el Banco de México es autónomo. El Banco de México no está subordinado a los organismos financieros internacionales –FMI, BM- sino que comparten muchas ideas y no hay subordinación, simplemente comparten ideas, hay gente muy capaz, muy bien formada pero pienso que son más papistas que el Papa.

6.7 Análisis hemerográfico

Por lo que respecta al análisis hemerográfico, hemos recabado información de algunos de los periódicos más representativos en México:

- a) La Jornada, Miércoles 25 de septiembre de 2013.

“Suben 0.34% precios al consumidor: INEGI”

“Impulsados por las colegiaturas y los energéticos, los precios al consumidor aumentaron 0.34 por ciento en la primera quincena de septiembre, el mayor incremento de la inflación general en un periodo similar en los últimos tres años, informó el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi). En tanto, Manuel Sánchez González, subgobernador del Banco de México, reiteró la víspera que la junta de gobierno del banco central <<se mantiene atento a cualquier factor que pueda poner en peligro la convergencia de la inflación al objetivo de 3 por ciento>>. Esto es así porque <<la erosión del poder adquisitivo, que implica el crecimiento desmesurado de los precios desincentiva el ahorro, acorta los horizontes de decisión de las empresas y los particulares>>, afirmó en la presentación del libro *El enigmático sistema bancario mexicano contemporáneo*, editado por el Centro de Estudios Espinosa Yglesias”, por Juan Antonio Zúñiga M., Sección de Economía, p. 25.

- b) El Financiero, México, D.F., Jueves 5 de septiembre de 2013.

“Desempeño de la base monetaria, señal de un bajo crecimiento económico.

En septiembre registra un aumento promedio de 3.9%, similar a la inflación”

“Al inicio de septiembre la base monetaria registra un crecimiento anual de 3.9 por ciento, cifra inferior a 8.4 por ciento del mismo mes de 2011, cuando no se llevó a cabo un proceso electoral”

“Por lo general, los periodos electorales tienden a distorsionar el desempeño de la base monetaria”

“La evolución de la base monetaria apenas apenas compensa el aumento en la inflación, dejando entrever también que a la economía mexicana le está costando trabajo salir del bache en el que cayó, sobre todo a partir de la segunda mitad de 2013”

“La base monetaria, compuesta por los billetes y monedas en circulación más los depósitos bancarios en cuenta corriente, guardan una estrecha relación con el comportamiento de los precios al consumidor y el ritmo de actividad económica”

“En el último reporte de Banxico, sobre el estado de sus cuentas, se reporta que la base monetaria presenta un saldo de 769 mil 245 millones de pesos, señalando que su bajo ritmo de crecimiento es <<temporal y que refleja fundamentalmente la desaceleración de la economía, así como una elevada base de comparación a consecuencia del proceso electoral del año pasado>>”

“En julio del 2012, la base monetaria llegó a registrar un incremento promedio a tasa anual de 16.5 por ciento, resultado de la inyección de recursos provenientes de las campañas electorales”

“Este factor ayudó a que el Producto Interno Bruto (PIB) experimentara un aumento de 3.8 por ciento en ese año. Sin dicho aliciente, es muy probable que el ritmo de la actividad hubiera sido inferior”

“Resulta preocupante que la base monetaria mantenga una tendencia decreciente, al experimentar aumentos mensuales inferiores a 4 por ciento desde junio”

“Es altamente probable que el crecimiento del PIB apenas sobrepase el 2.0 por ciento a tasa anual”

“La actual inercia de la economía y la situación prevaleciente a nivel internacional, provocan que no se descarte del todo el escenario de una

nueva recesión”

“Lo más probable es que en la segunda parte del año se mantenga una recuperación a cuentagotas, sobre todo si mejora el comportamiento de la economía norteamericana, aunque la situación no está exenta de riesgos”

“Un incremento muy rápido en las tasas de interés, derivada de factores internacionales, puede complicar el proceso de recuperación en México y maniatar las manos al Banco de México para poder flexibilizar su política monetaria”, por Esteban Rojas H., Sección de Mercados.

c) El Universal, Martes 15 de octubre de 2013.

“Celebran 2 décadas del logro.

Continuará autonomía de Banxico, afirma EPN.

La reforma de 1993 transformó la dinámica económica, asegura”

“El presidente Enrique Peña sostuvo que gracias a la solidez de las finanzas públicas nacionales y la <<destacable>> labor del Banco de México <<hoy el país está listo para detonar un mayor crecimiento>>”

“Al encabezar la ceremonia por el 20 aniversario de la autonomía del Banco de México, indicó que el país <<debe realizar todo lo que esté a su alcance>> para dinamizar su economía en un contexto internacional menos favorable que hace unos años”

“Enfatizó que su administración respetará y respaldará la autonomía del Banco de México; declaró a su gestión comprometida con la estabilidad macroeconómica y por ello mantendrá finanzas públicas sanas y respeto al Banxico”

“Hizo notar que gracias al principio de autonomía que rige al banco central se ha podido mantener la estabilidad de precios no como un fin en sí mismo – dijo- sino como un elemento para el desarrollo económico y el bienestar de

las familias mexicanas”

“<<El Banco de México ha sido tan eficaz en el cumplimiento de este mandato que hay que decirlo: hay voces bien intencionadas que han propuesto adicionarle el objetivo de promover el crecimiento y empleo como lo hacen otros bancos centrales, sin embargo, estoy convencido, de que la mejor manera para que el Banco de México contribuya al crecimiento es justamente como lo ha hecho hasta ahora, con su compromiso permanente con la estabilidad de precios>>, puntualizó”

“Dijo que ésta es sólo una condición necesaria para el desarrollo pero <<que todos lo sabemos no es suficiente por sí misma>> y por ello ha impulsado una amplia agenda de reformas para liberar <<en su conjunto el enorme potencial de la economía nacional>>”

“Comentó que así como en 1993 la reforma que dio autonomía al Banco de México transformó la dinámica económica, las reformas en 2013 darán un impulso de largo plazo para elevar y democratizar la productividad, crear empleos y mejorar la calidad de vida de la población”

“Puso énfasis al señalar que la inflación es el impuesto más oneroso y regresivo, el que más daña a los que menos tienen; la inflación además genera incertidumbre, inhibe la inversión y el ahorro y limita el crecimiento de la economía y la generación de oportunidades”, por Francisco Reséndiz, Sección de Cartera, p. B3.

Aquí claramente se señala que el objetivo que persigue el Banco de México es único: la estabilidad de precios para preservar la estabilidad de la moneda y, con ello, impulsar el crecimiento económico. En nuestra opinión, la sola estabilidad de precios es una condición necesaria más no suficiente para lograr altas de crecimiento económico en el país. Es necesario que se cumplan otras condiciones y no dependen del Banco de México.

d) EXCELSIOR, EL PERIÓDICO DE LA VIDA NACIONAL. México, D.F., jueves 03 de

octubre de 2013.

“Como le comentábamos hace unos días, el Banco de México, gobernado por **Agustín Carstens**, prepara los festejos de sus primeras dos décadas de autonomía. En sus planes está invitar a **Ben Bernanke**, presidente de la Reserva Federal de Estados Unidos. Al magno evento también asistirían **Christian Noyer**, gobernador del Banco de Francia; **William Dudley**, presidente del Banco de la Reserva Federal de Nueva York, y **Jaime Caruana**, director del Banco de Pagos Internacionales, así como los banqueros centrales de España, Colombia, Chile y Malasia, entre muchos otros”, de la Redacción de EXCELSIOR, sección Dinero, p.2.

e) EL ECONOMISTA, jueves 26 de septiembre del 2013.

“BASILEA III.

Banca necesita US155,000 millones”.

“Los 101 grandes bancos internacionales necesitan reforzar su capital en 155,000 millones de dólares, para cumplir con las regulaciones de Basilea III”

“El Comité de Basilea indicó que los requerimientos de capital de la banca se estiman con base en un nivel mínimo de capital estructural, de 7%, más necesidades adicionales de sus acreedores”, Información proporcionada por Agencias, sección Valores y Dinero, p. 6.

CONCLUSIONES

El análisis del Desempeño organizacional e institucional en una organización pública clave como el Banco de México, nos remite invariablemente al abordaje de una serie de conceptos y categorías clave que nos permiten comprender la manera en que se presentan las interrelaciones: primero, de la existencia de los llamados micro y macronivel, de la importancia que reviste el ambiente externo, de las estrategias, acerca de estructuras, el ejercicio del poder y la toma de decisiones, la importancia de las reglas, de las jerarquías y las funciones.

Se discute mucho la cuestión de si resulta apropiado hablar de desempeño organizacional sin hablar de medida. La medición del desempeño es muy importante, pero muy a menudo hablar es más fácil que hacer; sin embargo, no debemos escudarnos en tal aserto para no hacerlo. Medir resulta crucial pero hay que saber hacerlo. Para el caso del Banco de México, realizar mediciones sobre variables ya largamente manejadas por disciplinas como la economía en realidad sería de mucha ayuda pero sólo en el nivel intermedio del procesamiento de datos. Los datos que nos puedan proporcionar otros trabajos realizados con antelación, son de gran ayuda aunque sólo de manera auxiliar o complementaria.

Nuestra apuesta ha sido por comprender el proceso de interacción de los participantes en el terreno, con una mirada distinta: nuestro enfoque se vuelca hacia los aspectos crítico, histórico y humano, dando voz a todos los participantes, tomando en cuenta siempre el aspecto subjetivo de quienes ahí habitan (Czarniawska, 1997), es decir, en sus sentimientos, pasiones, creencias, entre otros, en resumen, se trata de dar voz a los participantes que tengan “algo que decir” e indagar, transcribir, analizar, procesar e interpretar lo que los participantes de la organización dicen y hacen. Creemos que lo anterior sólo puede ser logrado a la luz de una metodología humanista: la metodología cualitativa.

Todo el proceso de investigación es también un proceso de negociación, es un estira y afloja donde el investigador con su espíritu de búsqueda siempre va más allá, se atreve a preguntar y proponer, es de carácter insistente, persuasivo, inquisitivo, va al fondo de las cosas dependiendo de la naturaleza de la propia

investigación.

La investigación científica no se da por finalizada, puesto que siempre hay más. Los nuevos hallazgos que el investigador va encontrando lo remiten a una reconsideración sobre lo que ya ha escrito, reformula y replantea las cuestiones, analiza e interpreta nuevamente, es un *continuum* que se va modificando con el paso del tiempo, la investigación social tiene la peculiaridad de tratar con sujetos de interacción, con personas, no con elementos químicos ni plantas ni animales, sino con los actores mismos que despliegan estrategias y tienen sentimientos y pasiones, de ahí la importancia de estudiarlos y observarlos en su actuar cotidiano, es decir, en el terreno donde despliega su interacción.

El estudio del Desempeño Organizacional en el Banco de México arrojó –en nuestra opinión- los siguientes resultados:

1.El Desempeño en el Macronivel lo calificamos de regular o mediocre por decir lo menos: en cuanto al cumplimiento de su objetivo único –lograr la estabilidad de precios para preservar el poder adquisitivo de la moneda- lo cumple aunque vale decir que utilizando un instrumento –tasa de interés de referencia- que no está señalado por la Ley –Ley del Banco de México-, es decir, cumple con el objetivo único pero violando la regla.

2. El Desempeño en el Micronivel creemos que lo logra a medias, por las siguientes razones: en primer lugar, la forma en que se gestiona, evalúa y retroalimenta el personal que labora en la organización no considera aspectos fundamentales, tales como: cualidades, valores, sabiduría y sensibilidad humanas, que resultan factores esenciales para dotar a los trabajadores de las herramientas necesarias para el cumplimiento efectivo de sus funciones. Otra crítica que podemos hacer del Modelo de Gestión del Desempeño en el nivel micro es que no todos los participantes de la organización son evaluados: sólo son evaluados los trabajadores operativos, analistas, jefes, subgerentes y gerentes; en cambio de Directores y puestos superiores están exentos de evaluación.

3. Por lo que toca al análisis del discurso de los Gobernadores del Banco de México

y de sus antecesores –los Directores Generales- podemos decir que se trata de un discurso con fuerte centralidad en los aspectos monetarios y, sobre todo, siguiendo al pie de la letra las tesis de la Escuela de Chicago –aunque se apartan de ella en la realidad, por ejemplo, al hacer uso del tipo de cambio- con un acento profundamente neoliberal.

4. El discurso dominante en el Banco de México pone el acento en las nociones de estabilidad, autonomía, disciplina fiscal y monetaria, transparencia, regulación y supervisión, productividad y competitividad y va dirigido a por lo menos dos destinatarios: en el nivel macro se refiere al tipo de reformas que el país necesita para encaminarse por la ruta del crecimiento y, en el nivel micro, aplica los mismos atributos pero al nivel de la organización, es decir, los empleados deben ser competitivos, adaptativos, con alta productividad, deben actuar con transparencia, sujetos a una estricta disciplina –evaluación, retroalimentación, adaptabilidad- y el apego a las reglas, invariablemente.

5. Debemos señalar, asimismo, que no todo es malo en el Banco de México: se percibe a trabajadores satisfechos, con un sentido de pertenencia a la organización, se sienten parte de una organización élite que recluta principalmente a graduados de escuelas privadas –actualmente, antes no era así- y con una bien asentada mixtura entre lo burocrático y lo tecnocrático.

6. El Banco de México como organismo público clave del Sistema Financiero Mexicano debe ser ejemplo del cumplimiento de la ley: atendiendo a sus referentes institucionales y tener mayor cercanía con la gente y, sobre todo, con el personal que ahí labora.

7. De acuerdo a la información que nos proporcionó el experto en las entrevistas, la forma en que hoy se asume la autonomía del Banco de México no tiene nada que ver ni contribuye a mejorar el Desempeño de la organización, debido a que existe un distanciamiento –y hasta ruptura- entre el Banco de México y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público que antes de la autonomía de 1993 actuaban de manera conjunta y, vale decir, el Banco de México estaba subordinado a la Secretaría, sin embargo, trabajaban de manera conjunta: con la autonomía se rompió el trabajo

conjunto del binomio política fiscal-política monetaria.

8. La estructura burocrática persiste en el Banco de México aunque con mucha apertura hacia lo tecnocrático: fundamentalmente creemos que la persistencia de la burocracia se percibe en la rigidez y poca flexibilidad, en la alta formalización y en las jerarquías verticales bien definidas. En el nivel macro la estructura existente favorece al desempeño pero en el nivel micro resulta perjudicial porque representa una camisa de fuerza que impide el libre desenvolvimiento de la creatividad y del ingenio de los trabajadores.

9. La estrategia actual utilizada para el cumplimiento de su objetivo único: tasa de interés de referencia –no objetivo prioritario pues la ley sólo le señala uno: lograr estabilidad de precios para preservar el poder adquisitivo de la moneda- dicho instrumento no se encuentra estipulado en la Ley del Banco de México, por lo tanto, constituye una violación a la regla.

10. Por último, la toma de decisiones se ha ido descentralizando gradualmente, sin embargo, no lo suficiente pues el grueso de las decisiones más importantes se toman en el ápice estratégico –La Junta de Gobierno- lo que nos da una idea de que la centralización persiste en el Banco de México lo que va en detrimento del desempeño tanto en el micro como en el macronivel.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAMS, Richard (2001) *El Octavo Día. La evolución social como auto organización de la energía*. México, UAM-Iztapalapa.

AKERLOF, George A., y Robert J. SHILLER (2009) ***Animal Spirits. Cómo influye la psicología humana en la economía***. Barcelona, Gestión 2000.

ALEXANDER, Doug y Sean B. PASTERNAK (2012) “10 Bancos poderosos: El Dominio Canadiense”, en ***Inversionista***, núm. 298, julio. México, Iasa Comunicación, SA de CV. pp. 76-80.

ÁLVAREZ-GAYOU JURGENSON, Juan Luis (2003) ***Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología***. México, Paidós.

ALVESSON, Mats and Dan KARREMAN (2000) “Varieties of Discourse: on the Study of Organizations through Discourse Analysis” in ***Human Relations***, 53(9). pp. 1125-1149.

ANDRADE, Salvador (2001) “El mundo de la vida diaria en el trabajo y su relación con el aprendizaje” en ***Administración y organizaciones***, núm. 6, julio. México, UAM-Xochimilco. pp. 109-120.

AYALA ESPINO, José (2000) ***Diccionario moderno de la economía del sector público. Para entender las finanzas del Estado mexicano***. México, Editorial Diana.

BALANDIER, Georges (1975) ***Antropológicas***. Barcelona, Península.

BARANDIARÁN, Rafael (1996) ***Diccionario de términos financieros***. México, Trillas.

BARBA ÁLVAREZ, Antonio (2004) “El Nuevo Institucionalismo Económico. Una aproximación organizacional”, en Revista del Colegio de San Luis, ***Vetas***. Año VI, número 18, Septiembre-Diciembre.

BORJA MARTÍNEZ, Francisco (1996) ***El Banco de México***. México, FCE y Nacional Financiera. pp. 59-82.

BOURDIEU, Pierre (2010) “El campo científico”, en ***Los usos sociales de la ciencia***. Buenos Aires, Nueva Visión, pp. 11-37.

BRAVO, José María y Luis ALONSO SHÖKEL (1997) ***Apuntes de hermenéutica***. Madrid, Trotta.

BREWERTON, Paul y Lynne MILLWARD (2001) ***Organizational research methods: a guide for students and researchers***. California, SAGE.

BROTHERS, Dwight S. y Leopoldo SOLÍS M. (1967) ***Evolución Financiera de México***. México, CEMLA.

CASTAINGTS TEILLERY, Juan (2000) ***Los sistemas comerciales y monetarios en la tríada excluyente. Un punto de vista latinoamericano***. México, UAM-Iztapalapa y Plaza y Valdés.

CASTAINGTS TEILLERY, Juan (2002) ***Simbolismos del dinero. Antropología y economía: una encrucijada***. México, UAM-Iztapalapa y Anthropos.

CASTAINGTS TEILLERY, Juan (2011) ***Antropología simbólica y neurociencia***. México, UAM-Iztapalapa y Anthropos.

CASTAINGTS TEILLERY, Juan (2013) ***Dinero, Trabajo y Poder***. México.

CASTILLO PERAZA, Carlos (comp.) (1994) ***Manuel Gómez Morin 1897-1972: Constructor de Instituciones***. México, FCE.

CASTORIADIS, Cornelius (1983) ***La institución imaginaria de la sociedad*** vol. 1. Barcelona, Tusquets.

CHANDLER Jr., Alfred D. (1977) ***The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business***. Cambridge, MA., Harvard University Press.

CHANLAT, Jean Francois (1994) “Hacia una antropología de la organización”, en

Gestión y política pública, vol. III, núm. 2, segundo semestre. México, CIDE.

CHANLAT, Jean Francois (2008) “L’agir humaine selon “La Théorie de l’agence”: une critique anthropologique”, en Golsorkhi DAMON, Isabelle HUAULT et Bernard LECA; **Les études critiques en management**. París, Centre de Recherche en Management & Organisation (CREPA) et Université Paris-Dauphine.

CLAUSEWITZ, Karl von (2006) **De la Guerra**. México, Colofón. pp. 147-148.

CORBETTA, Piergiorgio (2007) **Metodología y técnicas de investigación social**. Madrid, McGraw Hill.

CÓRDOVA, Arnaldo (1987) **La formación del poder político en México**. México, Era.

CROZIER, Michel y Erhard FRIEDBERG (1990) **El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva**. México, Alianza.

CZARNIAWSKA, Barbara (1997) **Narrating the organization. Dramas of institutional identity**. Chicago, Chicago University.

DE GAULEJAC, Vincent (2006) “Management y comunicación: del poder disciplinario al poder managerial: el poder de la comunicación”, en Páramo, Teresa (coord.), **Sociedad y comunicación. Una mirada al siglo XXI**. México, UAM-Iztapalapa y Plaza y Valdés, pp. 405-424.

DE LA GARZA, Enrique y Marcia CAMPILLO (1998) “¿Hacia dónde va el trabajo humano?” en **Nueva Sociedad**, núm. 157, septiembre-octubre. México, pp. 34-53.

DE LA GARZA, Enrique y Jorge CARRILLO VIVEROS (1997) “Los fundamentos teóricos de la sociología del trabajo en México”, en **Iztapalapa**, núm. 42, Julio-Diciembre. México, UAM-Iztapalapa. pp. 15-48.

DE LA GARZA, Enrique (1988) “Estilos de investigación sobre la clase obrera”, en **Revista Mexicana de Sociología**, núm. 4, México, UNAM, pp. 3-29.

DE LA GARZA, Enrique (2001) ***La Formación Socioeconómica Neoliberal. Debates teóricos acerca de la reestructuración de la producción y evidencia empírica para América Latina***. México, UAM-Iztapalapa y Plaza y Valdés.

DE LA GARZA, Enrique (2011) “Hacia un concepto ampliado de trabajo”, en ***El mundo del trabajo en América Latina***. México, UAM-Iztapalapa. pp. 111-140.

DOUGLAS, Mary (1986) ***How Institutions Think***. New York, Syracuse University Press.

DURAND, Rodolphe and Régis COEURDEROY (2001) “Age, Order of Entry, Strategic Orientation, and Organizational Performance” in ***Journal of Business Venturing*** 16. New York, Elsevier Science Inc. pp. 471-494.

ECO, Umberto (1990) ***Semiótica y Filosofía del Lenguaje***. Barcelona, Lumen.

ENRIQUEZ, Eugéne (1992) ***L'organisation en analyse***. París, Presses Universitaires de France. pp. 43-145.

ESPINOSA, Alejandro y Griselda MARTÍNEZ (2008) “Caminito de la escuela. Detalles del sinuoso y violento camino hacia la universidad”, en ***Administración y organizaciones***, No. 20, junio. México, UAM-Xochimilco. pp. 61-75.

FERNÁNDEZ HURTADO, Ernesto (comp.) (1976) ***Cincuenta años de banca central. Ensayos conmemorativos 1925-1975***. México, FCE y Banco de México. pp. 15-26.

FOUCAULT, Michel (1990) ***Vigilar y castigar. El nacimiento de la prisión***. México, Siglo XXI.

GALBRAITH, John Kenneth (1984) ***El nuevo estado industrial***. Madrid, Sarpe.

GODELIER, Maurice (1984) ***L'idéal et le matériel. Pensée, économies, sociétés***. París, Fayard.

GOFFMAN, Erving (1993) ***La presentación de la persona en la vida cotidiana***.

Buenos Aires, Amorrortu.

GREIMAS, Algirdas J. (1982) “Elementos para una teoría del relato mítico, en Homenaje a Claude Lévi-Strauss”, en BARTHES, Roland, Umberto ECO *et al.*, **Análisis estructural del relato**. Puebla, México, La Red de Jonás y Premia Editora.

GÜELL, Antoni M. (1974) “Hipótesis y variables”, en BOUDON, Raymond y Paul LAZARFELD, **Metodología de las ciencias sociales I**. Barcelona, Laia. pp. 47-76.

HANCKÉ, Bob (2009) **Intelligent research design**. Oxford, Oxford University.

HAVEMAN, Heather A. (1992) “Between a Rock and a Hard Place: Organizational Change and Performance under Conditions of Fundamental Environmental Transformation” in **Administrative Science Quarterly**, Vol. 37, No. 1, March. Ithaca, NY, Cornell University Press. pp. 48-75.

HERNÁNDEZ LAOS, Enrique y Jorge VELÁZQUEZ ROA (2003) **Globalización, desigualdad y pobreza. Lecciones de la experiencia mexicana**. México, UAM-Iztapalapa y Plaza y Valdés.

IBARRA, Mauricio (1998) “El Banco de México: La otra disputa por la nación”, en **Nexos**, número 252, diciembre. México, Nexos, sociedad, ciencia y literatura, SA de CV. pp. 41-49.

JENSEN, Michael C. y William H. MECKLING (

KEYNES, John Maynard (2000) **Teoría General de la Ocupación, el Interés y el Dinero**. Santafé de Bogotá, FCE.

LAZARFELD, Paul (1974) “De los conceptos a los índices empíricos”, en BOUDON, Raymond y Paul LAZARFELD, **Metodología de las ciencias sociales I**. Barcelona, Laia. pp. 33-46.

LEEDY, P. D. y J. E. ORMROD (2005) **Practical research: planning and design**. New Jersey, Prentice-Hall.

LOWE, Alan and Angela JONES (2004) "Emergent Strategy and the Measurement of Performance: The Formulation of Performance Indicators at the Microlevel", in **Organization Studies**, Vol. 25, No. 8. London, SAGE. pp. 1313-1337.

LUSTIG, Nora (1994) **México: hacia la reconstrucción de una economía**. México, FCE.

MAKRIDAKIS, Spyros (1993) **Pronósticos. Estrategia y planificación para el siglo XXI**. Madrid, Díaz de Santos.

MINTZBERG, Henry (1999) **La estructuración de las organizaciones**. Barcelona, Ariel.

MONTAÑO HIROSE, Luis y Marcela RENDÓN COBIÁN (2000) "La noción de organización. Sentido, polisemia y construcción social" en **Iztapalapa**, núm. 48, enero-junio. México, UAM-Iztapalapa. pp. 63-84.

MONTAÑO HIROSE, Luis y Antonio BARBA ÁLVAREZ (coords.) (2001) **Universidad, Organización y Sociedad: arreglos y controversias**. México, UAM-Iztapalapa y Miguel Ángel Porrúa.

MONTAÑO HIROSE, Luis (2003) "Modernidad y cultura en los estudios organizacionales. Tres modelos analíticos", en **Iztapalapa**, núm. 55, Julio-Diciembre. México, UAM-Iztapalapa. pp. 15-33.

MONTAÑO HIROSE, Luis (2007) "El análisis organizacional. Un modelo para armar. Reflexiones en torno a la perspectiva de Eugène Enriquez", en Luis Montañaño (comp.), **Enigmas y laberintos. Eugène Enriquez y el análisis organizacional**. México, UAM- Iztapalapa y REMINEO, pp. 17-97.

MOSCOVICI, Serge (1999) **La psychanalyse son image et son public. Etude sur la représentation sociale de la psychanalyse**. París, Presses Universitaires de France.

MUNIR, Rahat, Kevin BAIRD y Sujatha PERERA (2011) **Changes in performance**

measurement system in banking sector: an analytical framework. Sydney, Macquarie University Press.

MUÑOZ, Pablo César y Mercedes GONZÁLEZ (2010) “Estudio cuantitativo sobre el uso docente de herramientas teleformativas en el ámbito de la programación y bases de datos” [artículo en línea]. ***EDUTECH***, *Revista Electrónica de Tecnología Educativa*. Núm. 32 / Mayo 2010 [consultado en Marzo 11, 2011]. <http://edutec.rediris.es/revelec2/revelec32/> ISSN 1135-9250.

NORTH, Douglass C. (1993). ***Instituciones, cambio institucional y desempeño económico.*** México, FCE.

ORTEGA OLIVARES, Mario (1996) ***Productividad y fatiga laboral. Diez hipótesis de sociología médica sobre riesgos del trabajo.*** México, UAM-Xochimilco. pp. 75-84.

PADUA, Jorge (1981) ***Construcción y ordenamiento de conceptos: marcos conceptuales con referencia al fenómeno laboral.*** México, STPS. pp. 19-62.

PFEFFER, Jeffrey y Gerald R. SALANCIK (1977) “Organization Design: the case for a *coalitional* model of organizations”, en ***Organizational Dynamics***, Autumn 77, Vol. 6, No. 2.

PONCE B., Carlos (2011) “Identifícalos para ganar más. Conoce los ciclos del mercado”, en ***Inversionista***, Informe especial, núm. 287, agosto. México, IASA Comunicación, SA de CV. pp. 34-41.

PORTER, Michael (1982) ***Choix stratégiques et concurrence. Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie.*** París, Éditions Economica.

POWELL, Walter y Paul DiMAGGIO (1999) ***El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional.*** México, FCE.

PUGH, Derek S. (1997) **Organization theory**. London, Penguin Books.

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

ROBBINS, Stephen P. (1987) **Organization Theory. The structure, design, and applications**. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.

ROSENBERG, Jerry M. (1995) **Diccionario de Administración y Negocios**. México, Ventura Ediciones.

ROUSSEAU, Jean-Jacques (1993) **El Contrato Social o Principios de Derecho Político**. Barcelona, Altaya.

RUIZ OLABUENAGA, José Ignacio (1999) **La Metodología cualitativa**. Bilbao, Universidad de Deusto.

SÁNCHEZ VÁZQUEZ, Adolfo (1975) **Las ideas estéticas de Marx**. México, Siglo XXI.

SCHNEIDER, Marguerite y Mark SOMERS (2006) "Organizations as Complex Adaptive Systems: Implications of Complexity Theory for Leadership Research", in **The Leadership Quarterly** 17. Newark, NJ., Elsevier Inc. pp. 351-365.

SIMON, Herbert (1982) **El Comportamiento Administrativo. Estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa**. Buenos Aires, Aguilar.

SMITH, Adam (1983) **Investigación de la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones**. Barcelona, Orbis.

SWANSON, Richard A. y Elwood F. HOLTON (2009) **Research in organizations: foundations and methods of inquiry**. San Francisco, CA., BK.

TAYLOR, Steven y R. BOGDAN (1987) **Introducción a los métodos cualitativos**

de investigación: la búsqueda de significados. Barcelona, Paidós.

TELLO MACÍAS, Carlos (1984) **La nacionalización de la banca en México.** México, Siglo XXI.

TOWNLEY, Barbara; David J. COOPER and Leslie OAKES (2003) "Performance Measures and the Rationalization of Organizations" in **Organization Studies** 24(7). London, SAGE. pp. 1045-1071.

TURNER, Victor (1974) **Dramas, fields and metaphors; symbolic action in human society.** Ithaca, NY., Cornell University Press.

TURRENT DÍAZ, Eduardo (2005) "Las tres etapas de la autonomía del banco central en México", en **Análisis Económico** Vol. XX, Núm. 43, Primer Cuatrimestre. México, UAM-Azcapotzalco.

WALTON, Eric J. (2005) "The persistence of Bureaucracy: A Meta-analysis of Weber's Model of Bureaucratic Control", in **Organization Studies** Vol. 26, No. 4. London, SAGE. pp. 569-600.

WASSERMAN, Noam (2008) "Revisiting the Strategy, Structure, and Performance Paradigm: The Case of Venture Capital" in **Organization Science**, Vol. 19, No. 2, March-April. Cambridge, MA., Harvard Business School Press. pp. 241-259.

WEBER, Max (1964) **Economía y Sociedad. Esbozo de sociología comprensiva.** México, FCE.

WILLIAMSON, Oliver (1989) **Las instituciones económicas del capitalismo.** México, FCE.

ZEMELMAN, Hugo (1989) **Crítica epistemológica de los indicadores.** Jornadas 114. México, El Colegio de México. pp. 21-117.

OTRAS FUENTES

Banco de México en línea: <http://www.banxico.org.mx>

www.banxico.org.mx/SielInternet/consulta

Bank for International Settlements (BIS): *Issues in the Governance of Central Banks*.

<http://www.bis.org/publ/othp04.htm>

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, (1997). México, Sista.

Consulta de definiciones en línea:

<http://www.deconceptos.com>

<http://www.definicion.de>

<http://www.definicionabc.com>

<http://www.definicion.org>

<http://www.ecb.int>

<http://www.es.mimi.hu/economia/>

<http://www.fpchiapas.gob.mx>

<http://www.ifai.org.mx>

<http://www.kadictionaries.com>

<http://www.lajornadajalisco.com.mx>

<http://www.larousse.es>

<http://www.rae.es>

<http://www.sc.ehu.es>

<http://www.thefreedictionary.com>

<http://www.traductorbabylon.com>

<http://www.wikipedia.org>

<http://www.wordreference.com>

Exposición de motivos (Artículo 28 Constitucional) Banco de México

http://www.banxico.org.mx/tipo/disposiciones/Constitucion/expmot_art28.html

La página web de Jonathan Heath:

<http://www.jonathanheath.net>

Ley del Banco de México, 1 de abril de 1994, México.

<http://www.banxico.org.mx/tipo/disposiciones/marconormativo/leyBM/TextoVigente.html>

Reglamento de Servicios de Salud del Banco de México (Condiciones Generales de Trabajo)

<http://www.comunidad.banxico.org.mx/informacion-de-acceso-publico/recursos-humanos/asistencia-medica-y-prevencion>

Reglamento Interior del Banco de México:

<http://www.banxico.org.mx/disposiciones/marco-juridico/reglamento-interior/reglamento-interior.html>

GLOSARIO

Agregados Monetarios.

M1: una medida de la oferta monetaria que consiste en el efectivo en manos del público y los depósitos privados a la vista, como las cuentas de cheques en los bancos comerciales, en cuentas de cheques en bancos de propiedad extranjera y en instituciones depositarias que no son bancos así como los giros de las uniones de crédito (Rosenberg, 1995)

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

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

M4: M3 más la captación de sucursales y agencias de bancos mexicanos en el exterior (*ibidem*)

Base monetaria. Son los billetes y monedas en circulación. Incluye los que están en poder del público más la caja de los bancos e incluye banca comercial y banca de desarrollo (www.banxico.org.mx/SieInternet/consulta)

Inflación. Es un aumento generalizado y sostenido del nivel de precios de una economía (www.jonathanheath.net)

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

Inflación Subyacente. Comprende los precios de todos los demás bienes, también

se le conoce como inflación medular y marca la tendencia de la inflación general en el mediano y largo plazos (*ibidem*).

Política Fiscal. Parte de la política gubernamental que se refiere a la obtención de ingresos por medio de la tributación y las decisiones sobre el nivel y el patrón del gasto público (Barandiarán, 1996)

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

Semiótica. Estudia todos los procesos culturales como procesos de comunicación; tiende a demostrar que bajo los procesos culturales hay unos sistemas; la dialéctica entre sistema y proceso nos lleva a afirmar la dialéctica entre código y mensaje (Eco, 1990)

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

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

ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS Y SIGLAS

BANXICO	Banco de México
BIS	Bank for International Settlements (Banco de Pagos Internacionales)
BM	Banco Mundial
BONDES	Bonos de Desarrollo del Gobierno Federal
CETES	Certificados de la Tesorería de la Federación
FMI	Fondo Monetario Internacional
INPC	Índice Nacional de Precios al Consumidor
INPP	Índice Nacional de Precios al Productor
PAGAFES	Pagarés de la Tesorería de la Federación
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
SPP	Secretaría de Programación y Presupuesto
STPS	Secretaría del Trabajo y Previsión Social
TESOBONOS	Bonos de la Tesorería de la Federación

Anexos

Entrevista número 1

1. ¿Cuáles fueron las decisiones más importantes que se tomaron durante tu gestión?
2. ¿Qué consecuencias han tenido las estrategias actuales adoptadas por el Organismo Central para el control de la inflación?
3. ¿Cómo fue la relación con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público?
4. Desde su perspectiva ¿Cuál es la función del Banco de México?
5. ¿En qué se apoya la autonomía del Banco de México?
6. ¿Cuál es su opinión respecto a que el Banco de México haya adoptado formas de Dirección, Gestión del personal y lenguaje propios de la empresa privada?

ANEXOS (CONTINUACIÓN)

Entrevista número 2.

1. ¿Considera que las ideas desempeñan un papel importante en el día a día de las organizaciones?
2. ¿Considera apropiado el uso de los diversos instrumentos de política monetaria para el control de la inflación?
3. ¿Cree usted que el Banco de México debe tener también objetivos de crecimiento?
4. ¿Hay coordinación entre el Banco de México y los demás organismos del Sistema Financiero Mexicano?
5. ¿Cuál es la importancia del flujo de información y de la comunicación entre las diversas áreas funcionales del Banco de México?
6. En su opinión ¿Hay relación entre autonomía y desempeño en el Banco de México?