

Resumen del artículo

El desarrollo organizacional y comunitario como una alternativa a las instituciones extractivistas del neoliberalismo

Organizational and Community Development as an Alternative to the Extractive Institutions of Neoliberalism

José Luis Bernal López

Tecnológico Nacional de México, unidad Chimalhuacán. SNII I, México

jose Luisbernal@teschi.edu.mx

 <https://orcid.org/0000-0001-6816-6814>

Doctor en Estudios Sociales (Economía Social) por la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa

Ezequiel Alpuche de la Cruz

Tecnológico Nacional de México, unidad Chimalhuacán. SNII I, México

ezequielalpuche@teschi.edu.mx

 <https://orcid.org/0000-0001-8805-7703>

Doctor en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa

Recibido: 15 de julio de 2025
Aprobado: 27 de octubre de 2025

Resumen

El objetivo de este artículo es proponer un enfoque basado en el desarrollo organizacional y comunitario como alternativa a las instituciones extractivistas del neoliberalismo. La pregunta que se plantea es ¿cuáles son las características deseables en un modelo de desarrollo organizacional y comunitario alternativo al modelo extractivista neoliberal? Las teorías base son el Desarrollo Organizacional y la Nueva Economía Social Latinoamericana. Se realiza una revisión de la literatura y una propuesta de desarrollo organizacional y comunitario, proponiendo un cambio de paradigma basado en perspectiva holística y heurística; integración de las dimensiones micro,



Palabras clave: desarrollo organizacional y comunitario, enfoque alternativo, perspectiva humanista, instituciones extractivistas, neoliberalismo.

Keywords: organizational and community development, alternative approach, humanist perspective, extractive institutions, neoliberalism.

meso y macro en los ámbitos organizacionales y comunitarios con enfoque en las instituciones inclusivas; centralidad en el ser humano y no en las ganancias; responsabilidad social y economía circular.

Abstract

The objective of this article is to propose an approach based on organizational and community development as an alternative to the extractivist institutions of neoliberalism. The question posed is What are the desirable characteristics of an organizational and community development model as an alternative to the extractivist neoliberal model? The underlying theories are Organizational Development and the New Latin American Social Economy. A literature review and a proposal for organizational and community development are presented, proposing a paradigm shift based on a holistic and heuristic perspective, integration of micro, meso, and macro dimensions in organizational and community spheres, a focus on inclusive institutions, a focus on people rather than profit, social responsibility, and a circular economy.

José Luis Bernal López
Tecnológico Nacional de México, unidad Chimalhuacán. SNII I, México

Ezequiel Alpuche de la Cruz
Tecnológico Nacional de México, unidad Chimalhuacán. SNII I, México

Introducción¹

El neoliberalismo surge como ideología, y para su evolución se nutre de la praxis: para reforzar su presencia en la vida social ha construido los cimientos que sirven de soporte al mercado² como la institución pivote, es decir, como aquella institución alrededor de la cual giran todas las demás instituciones. Un sello característico de las instituciones del neoliberalismo es que algunas son genéricas, mientras que otras son muy específicas de acuerdo con las circunstancias propias del país donde se han implantado.

El objetivo de este artículo es proponer un enfoque basado en el desarrollo organizacional y comunitario como una alternativa a las instituciones extractivistas del neoliberalismo. Para alcanzar el objetivo, el presente trabajo consiste en una revisión de la literatura basada en la técnica documental: se propone un enfoque basado en el desarrollo organizacional y comunitario con énfasis en la solidaridad, fraternidad, equidad, reciprocidad y la comunidad. La perspectiva es humanista y se busca el mejoramiento del ser humano de manera integral en los lugares de trabajo.

Una aproximación a la génesis del neoliberalismo

Para identificar el origen del neoliberalismo debemos situarnos en el marco de una sociedad capitalista dividida en clases, en cuyo seno el papel que ocupa el empresario es central. El germen de la sociedad de mercado se inscribe en una clase de mercaderes durante la baja edad media, así como de los artesanos en sus talleres en su papel de incipientes empresarios en las primeras etapas de la revolución manufacturera en Inglaterra en el siglo XVIII.³ El empresario es, así, el agente responsable de la asignación de los recursos en la sociedad. Su papel

- 1 Este trabajo fue posible gracias al financiamiento proporcionado por la Dirección General de Asuntos del Personal Académico (DGAPA) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), a través del Programa de Apoyo a Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica (PAPIIT IN301124).
- 2 El mercado ha alcanzado, desde la perspectiva neoclásica, estatus de “sacroscanto” debido a que es el mecanismo de asignación de recursos por excelencia en el sistema capitalista que, en su fase primaria, puso énfasis en la industrialización. En el neoliberalismo son los mercados financieros libres —con los dados cargados hacia el capital especulativo o inversión de cartera— los que marcan una nueva fase del capitalismo a escala global. Para la teoría neoclásica de economía, el mercado es la institución más importante.

- 3 Robert Heilbroner y William Milberg, *La evolución de la sociedad económica*, 10.ª ed. (México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1999).

es determinante para entender la forma en que ha ido ocupando posiciones de mayor relevancia en la sociedad capitalista. En ese orden de ideas:

⁴ Max Weber, *La ética protestante y el espíritu del capitalismo* (México: Colofón, 2007), 73-74.

Esos nuevos empresarios no eran tampoco especuladores osados y sin escrúpulos, naturalezas aptas para la aventura económica, como las ha habido en todas las épocas de la historia, ni siquiera 'gentes adineradas' que crearon este nuevo estilo de vida oscuro y retraído, aunque decisivo para el desarrollo de la economía, sino hombres educados en la dura escuela de la vida, prudentes y arriesgados a la vez, sobrios y perseverantes, entregados de lleno y con devoción a lo suyo, con concepciones y 'principios' rígidamente burgueses.⁴

Por otra parte, la presencia de un debate abierto entre las élites intelectuales a nivel internacional no dudaba de la preeminencia del mercado y del capitalismo como el sistema económico más eficiente. Por consiguiente, se hacía patente la necesidad de crear los mecanismos institucionales para su puesta en marcha. El statu quo decimonónico en su segunda mitad, tenía fundamentalmente, los siguientes pilares:

⁵ Karl Polanyi, *La gran transformación: los orígenes políticos y económicos de nuestro tiempo*, 3.ª ed. (México: Fondo de Cultura Económica, 2017), 65.

⁶ El Coloquio Lippman se llevó a cabo en la ciudad de París en agosto de 1938 y su objetivo era llegar a un acuerdo sobre los mecanismos legales, acciones de política, de reforma social y, fundamentalmente, sobre las decisiones de política económica que regirían al mundo a partir de ese momento e, incluso, se discutió lo referente al nombre que adoptaría la nueva ideología. Fueron convocados a la reunión teóricos de diversas nacionalidades, entre los que figuraron Hopper y Lippman (estadunidenses), Röpke y Rüstow (alemanes), Hayek y Mises (austriacos), entre otros.

La civilización del siglo XIX descansaba en cuatro instituciones: la primera, el sistema de balance de poder [...]; la segunda, el patrón internacional oro [...]; la tercera, el mercado autorregulado [...]; la cuarta, el Estado liberal [...]. Y, además, entre todas ellas determinaban las características distintivas de la historia de nuestra civilización.⁵

La consolidación del neoliberalismo como la ideología y praxis dominante trae aparejada una serie de cambios en lo económico, lo político, lo cultural y, por extensión, en la esfera social. El desorden característico del período entreguerras dio origen a nuevas disputas, prolongadas reuniones y acalorados debates acerca de la necesidad de llegar a un acuerdo internacional para restaurar el mecanismo del mercado,⁶ y uno de los más urgentes era crear un conjunto de instituciones que garantizaran su estabilidad en el largo plazo. En ese sentido,

es posible poner una fecha concreta en el acta de nacimiento [...]. En las conclusiones también se admitía, como parte de una solución de compromiso, que podía ser necesario, aunque fuese de modo transitorio, algún sistema de seguridad social con financiamiento público.⁷

Desde una perspectiva antropológica, las instituciones son constructos de orden superior que le imprimen estabilidad a la sociedad en el largo plazo;⁸ por otra parte y siguiendo a un representante del Nuevo Institucionalismo Económico, respecto a las instituciones:

Las reglas del juego en una sociedad más formalmente son las limitaciones⁹ ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana. Por consiguiente, estructuran incentivos en el intercambio humano, sea político, social o económico.¹⁰

Dos puntos de vista: uno desde la antropología¹¹ y otro desde la economía,¹² constituyen el soporte teórico para un nutrido debate acerca de la importancia de las instituciones, y nuestra pretensión es dotarlo de aparato crítico en el desarrollo del presente trabajo.

A partir de la segunda posguerra se registra un mayor gasto destinado al sostenimiento de la burocracia estatal; sin embargo, el ensanchamiento del Estado no se limitó a incrementar el gasto corriente, sino a la implementación de políticas deliberadas de incremento del gasto social y gasto de fomento o de inversión.¹³ Deliberadamente, el Estado se propuso como parte de la agenda de los gobiernos en turno,¹⁴ la creación y adquisición de empresas¹⁵ pertenecientes a diversos sectores, así como de diferentes tamaños. En ese contexto, el Estado tuvo una participación en la economía¹⁶ y no fue un fenómeno exclusivo de América Latina, sino que se pudo observar también en otras latitudes; en todo este proceso el papel del Estado fue determinante.

El papel del Estado fue básico en este proceso: controló el mercado de trabajo por los acuerdos corporativos, o bien, la represión; concedió créditos blandos al sector industrial; aumentó con su gasto el consumo interno, así como el apro-

- 7 Fernando Escalante, *Historia mínima del neoliberalismo* (México: El Colegio de México, 2015), 9.
- 8 Mary Douglas, *How Institutions Think* (Nueva York: Syracuse University Press, 1986).
- 9 Tales constricciones regulan el comportamiento de los individuos en la sociedad. La vida en sociedad requiere de instituciones tanto formales como informales. Así, las instituciones son limitaciones, pero también incentivos para emprender acciones tendientes a la búsqueda de un objetivo, tanto en el nivel micro como en el macro.
- 10 Douglass North, *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico* (México: Fondo de Cultura Económica, 1993), 13.
- 11 Desde las trincheras de la antropología se enfatiza en la institución como constructo, es decir, como una creación social para normar el comportamiento de los sujetos. Además, les imprime estabilidad a las sociedades en el largo plazo y pone el acento en la existencia de la institución imaginaria, en el aspecto humanístico de la construcción de instituciones y en las representaciones sociales.
- 12 Desde los dominios de la ciencia económica y, de manera concreta, de la teoría neoclásica, surge la nueva economía institucional (NEI) o, simplemente, neoinstitucionalismo económico: se centran en el estudio de la economía de los contratos y de los costos de transacción, derivados de los procesos de intercambio. Asimismo, pone especial énfasis en la importancia de los derechos de propiedad.

- 13 Carlos Tello, *Estado y desarrollo económico: México 1920-2006* (México: Universidad Nacional Autónoma de México, 2007).
- 14 Para el caso de América Latina, la presencia de dictaduras militares, por un lado, y de los gobiernos democráticos, por otro, se propusieron aumentar la presencia del Estado en la esfera económica mediante la adquisición o la creación de empresas para satisfacer las crecientes demandas sociales e incrementar el poder del Estado, de un Estado propietario. El ensanchamiento de las funciones del Estado trajo aparejadas una serie de dificultades, entre las que se pueden mencionar: un incremento desmedido del gasto público y, por ende, del déficit; el aumento de la corrupción tanto en los organismos públicos tradicionales como en las nuevas entidades administradas por el Estado.
- 15 Las empresas paraestatales pertenecían a diversos giros de actividad económica: para el caso mexicano, el gobierno federal llegó a administrar más de 1,100 empresas que producían una gran cantidad de bienes y servicios: desde una fábrica de bicicletas hasta la Compañía Telefónica Nacional, pasando por los bancos, las compañías mineras, la siderúrgica y muchas más.
- 16 John Maynard Keynes, *Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero* (Santafé de Bogotá: Fondo de Cultura Económica, 2000).
- 17 Enrique de la Garza, *La formación socioeconómica neoliberal. Debates teóricos acerca de la reestructuración de la producción y evidencia empírica*

visionamiento de insumos baratos para la industria a partir de las empresas paraestatales. Con los años, el gasto y la inversión pública se convirtieron en piezas clave del crecimiento económico.¹⁷

El papel del Estado fue decisivo en el proceso de acumulación del capital: en un primer momento, ensanchando la actividad económica del propio Estado a través de las empresas paraestatales y, en un segundo momento, otorgando préstamos a los industriales. De esta forma, se daban los primeros pasos para la conformación de un capitalismo nacional, pero con fuerte presencia del Estado. En paralelo, se instauraba de manera gradual el estado de bienestar a partir de la década de 1940 en México con la creación de organismos importantes como el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), entre otros. Describir las particularidades tanto del estado de bienestar como del Estado neoliberal es el objetivo del siguiente apartado.

La antinomia: estado de bienestar versus Estado neoliberal

La formación social e histórica del Estado nación en América Latina se enmarca en un conjunto de relaciones y clases sociales ligadas, en un primer momento, a la herencia colonial que le imprimió no solo las nuevas prácticas sino la estructura social predominante en las potencias imperiales europeas: España y Portugal. Así, en el plano teórico:

Una persona de cuyos actos una gran multitud, por pactos mutuos, realizados entre sí, ha sido instituida por cada uno como autor, al objeto de que pueda utilizar la fortaleza y medios de todos, como lo juzgue oportuno, para asegurar la paz y defensa común.¹⁸

Continuando con el desarrollo argumentativo: “Los propios Estados se convirtieron en elementos clave de esta competencia exacerbada, [...] mientras al mismo tiempo, no dejan de obrar continuamente a favor de la creación de esa supuesta ‘fatalidad’”.¹⁹

Desde la perspectiva marxista, la fundación del Estado se da en el contexto de la lucha de clases y en una clara opresión de la clase trabajadora por parte de la clase propietaria de los medios de producción y que, además, se presenta como el férreo defensor de los intereses de la clase dominante.²⁰ Asimismo, “el Estado es sublimación, momento culminante e insuperable de la realidad ética”.²¹ El Estado se funda sobre la base de las diferencias estamentales, bajo un escenario de lucha de clases, y se organiza con base en la defensa de los intereses de la clase dominante.

El Estado es la forma bajo la que los individuos de una clase dominante hacen valer sus intereses comunes y en la que se condensa toda la sociedad civil de una época. Se sigue de aquí que todas las instituciones comunes tienen como mediador al Estado y adquieren a través de él una forma política.²²

En ese estado de cosas, el Estado como realidad ontológica es producto del antagonismo de clases existente en el seno de la sociedad: *a priori*, es un constructo que busca conciliar intereses irreconciliables dando la apariencia de imparcialidad; *a posteriori*, la lucha se intensifica a tal grado que las diferencias presentes en la dicotomía trabajo/capital se profundizan y el conflicto se agudiza; *a fortiori*, el antagonismo entre ambas clases es cada vez más conspicuo.

El estado de bienestar es una situación o una institución²³ ampliamente aceptada por una sociedad determinada y establecida en la agenda del gobierno cuya puesta en marcha entraña varios aspectos relevantes: mejoras relativas en las relaciones obrero-patronales, un sistema de seguridad social para la clase trabajadora, apoyo a la educación pública, un adecuado sistema de pensiones para el colectivo de trabajadores en situación de retiro, entre otros. El carácter coercitivo se da en el marco de leyes y reglamentos cuya observancia no está a discusión. En perspectiva histórica,

El *estado de bienestar* es reconocido en cualquier sociedad desarrollada como una institución esencial cuyo objetivo es asegurar una vida relativamente decente para sus ciudadanos. En Europa occidental, los primeros pilares de la

para América Latina (México: Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa-Plaza y Valdés Editores, 2001), 103-104.

18 Thomas Hobbes, *Leviatán: o la materia, forma y poder de una república eclesiástica y civil*, 2.ª ed. (México: Fondo de Cultura Económica, 1980), 141.

19 Christian Laval y Pierre Dardot, *La nueva razón del mundo: Ensayo sobre la sociedad neoliberal* (Barcelona: Gedisa, 2013), 199.

20 Karl Marx, *Crítica a la filosofía del Estado de Hegel* (Madrid: Biblioteca Nueva, 2002).

21 Norberto Bobbio, “El modelo iusnaturalista”, en *Sociedad y Estado en la Filosofía Moderna. El modelo iusnaturalista y el modelo hegeliano-marxiano*, ed. por Norberto Bobbio y Michelangelo Bovero (México: Fondo de Cultura Económica, 1986), 13-14.

22 Karl Marx y Federico Engels, *La ideología alemana*, 2.ª ed. (Montevideo: Pueblos Unidos, 1968), 72.

23 Las instituciones, en su más amplia acepción, también comprenden las creencias, costumbres, comportamientos y hábitos que comparten los miembros de una sociedad determinada.

- 24 George Stefan “European Welfare State in a Historical Perspective. A Critical Review”, *European Journal of Interdisciplinary Studies* 7, núm. 1 (junio de 2015).
- 25 Surgió en 1597 el primer Código de Ayuda a los Pobres, y posteriormente, surgió la famosa Act for the Relief of the Poor (Ley para el Alivio de los Pobres), aprobada por el Parlamento Británico en 1601, la cual consistía básicamente en quitar dinero a los terratenientes vía mayores impuestos y transferir dichos recursos a las personas más necesitadas. La diferencia entre el Código de 1597 y la Ley de Pobres de 1601 es que esta última ofrecía mayores provisiones para las personas en situación de pobreza.
- 26 Sentó las bases de lo que más tarde se transformaría en la seguridad social en el mundo.
- 27 Juan Castaingts, *Dinero, trabajo y poder: Una visión de la economía actual latinoamericana para no economistas y economistas* (Barcelona-México: Anthropos-Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa, 2015).
- 28 Victor Turner, *Dramas, fields and metaphors: symbolic action in human society* (Ithaca, NY: Cornell University Press, 1974).

protección social se desarrollaron hacia finales del siglo XIX, pero el moderno estado de bienestar, como se conoce hoy día, se originó en los primeros años de la década de 1940 y se desarrolló especialmente en la etapa de posguerra (concerniente al periodo 1950-1970).²⁴

El estado de bienestar, *stricto sensu*, surgió en Europa en los albores del siglo XVI con la llamada Ley de los Pobres²⁵ en la Inglaterra de 1597 y reformada en 1601. Con la aparición de estas instituciones formales, Inglaterra se convertía en el primer país en tomar medidas para aliviar la situación de los menos favorecidos de la sociedad. Posteriormente, en 1834 surgió la Nueva Ley de Pobres, inspirada en los aportes sociodemográficos de Thomas R. Malthus. Para el caso de Alemania, fue la cancillería de Otto von Bismarck,²⁶ iniciada en 1862, la que condujo a la creación de una legislación laboral avanzada: se instituía de manera oficial mayor seguridad social para los trabajadores de una Alemania unificada hacia 1879.

En una visión de conjunto, el estado de bienestar es, en primer lugar, una institución envolvente: quedan comprendidas aquí una serie de instituciones formales (códigos, leyes, reglamentos, etcétera) e informales (creencias, costumbres, cosmovisiones, hábitos y comportamientos) que hacen posible su instrumentación. En segundo lugar, también es un imaginario colectivo mediado por relaciones sociales y de sus particulares modos de producción a través de la historia.²⁷ Desde otra mirada, también es la lucha permanente entre dos visiones en el campo, la arena y el drama social.²⁸

Los defensores del estado de bienestar del siglo XXI arguyen que éste debe ir más allá del modelo tradicional de estado de bienestar en seis aspectos críticos: a) *Riesgo e innovación* [...], b) *El país como una comunidad: solidaridad social*. El neoliberalismo comienza desde premisas muy individualistas [...], c) *Preferencias endógenas* [...], d) *Justicia social*. El estado de bienestar es esencial para el logro de la justicia social, ampliamente comprendida [...], e) *Soporte del ciclo de vida*. Notamos que hubo un argumento convincente para la ayuda del gobierno para los niños, y especialmente provisión para el cuidado de la salud y la educación

[...], y f) *Compartir riesgos intergeneracionales* [...]. Los sistemas de seguridad social bien diseñados están en parte estructurados para facilitar este riesgo compartido intergeneracional.²⁹

El estado de bienestar, en su más amplia acepción, busca el mejoramiento de la distribución del ingreso en la sociedad por medio del diseño y puesta en marcha de políticas públicas centradas en la atención de aspectos clave como la seguridad social, seguridad alimentaria, la gratuidad en la educación pública, entre otros aspectos relevantes. Las instituciones inclusivas del estado de bienestar se constituyen en la antítesis de las instituciones extractivistas del neoliberalismo. Tal es el tema que se analizará en el siguiente apartado.

La institución neoliberal como práctica extractivista

Al término de la Segunda Guerra Mundial, las potencias aliadas con el liderazgo de los Estados Unidos acordaron conjuntamente la creación de organismos internacionales que les permitiesen un control efectivo en materia monetaria, financiera y de relaciones internacionales entre los países miembros. Se pusieron en marcha el Fondo Monetario Internacional (FMI) y Banco Mundial (BM),³⁰ así como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), con la capacidad de ejecución de políticas y tratados en el plano internacional. A través de estos organismos se iba a ejercer un poder a escala global que mantendría la hegemonía estadounidense³¹ en muchos ámbitos. En ese tenor, a continuación se presenta de manera esquemática el llamado Consenso de Washington en sus dos momentos estelares: el *ex ante* y el *ex post*.

La tabla 1 muestra el Consenso de Washington original en la columna de la izquierda: su instrumentación corresponde a la década de 1980, nótese que se listan algunos dictados dirigidos a los países del llamado “mundo libre” encabezados por Estados Unidos y, principalmente, a los países subdesarrollados. Son claras imposiciones en materia fiscal, en la apertura de las fronteras para la liberalización comercial y financiera, apertura a la Inversión Extranjera Directa (IED), privatizaciones, desregulación y que el Estado pudiese garantizar

29 Joseph Stiglitz, *The Welfare State in the Twenty-First Century* (Nueva York: Roosevelt Institute, 2017), 4-7, <https://rooseveltinstitute.org/wp-content/uploads/2017/06/Welfare-Chapter-JS.pdf/> (consultada el 8 de enero de 2020).

30 Ambos organismos internacionales fueron creados con los Acuerdos de la Conferencia de Bretton Woods, celebrados en New Hampshire, Estados Unidos en 1944.

31 Un ejemplo notable de la búsqueda de la hegemonía y convertirse en una superpotencia fue el debate entre las ideas de Keynes de crear el *bancor* como la moneda internacional versus el plan de White de buscar que el dólar estadounidense se consolidase como la divisa internacional. Al final, fue aceptado el proyecto White y rechazado el plan de Keynes. Así, los Estados Unidos daban una muestra más del poder que buscaban incrementar en el plano global.

32 Dani Rodrik, “After Neoliberalism, What?” (conferencia presentada en Alternatives to Neoliberalism, New Rules for Global Finance Coalition, Washington, D.C., 23 de mayo de 2002).

los derechos de propiedad.³² Así, junto a los derechos de propiedad están los contratos como instituciones formales que, en la práctica, representan el brazo ejecutor del neoliberalismo: el primero da cuenta de la propiedad de los activos en manos de una minoría que detenta la mayor parte de la riqueza en el mundo y las asimetrías son visibles entre las naciones, pero también hacia el interior de los países; en cuanto a los segundos, las cláusulas expresan una relación de poder desigual en sus diversos niveles: relación laboral, contratos de compra-venta, contratos de inversiones, entre otros.

Tabla 1. El Consenso de Washington original versus el Consenso de Washington ampliado

El Consenso de Washington Original	El Consenso de Washington “Aumentado”
1. Disciplina fiscal 2. Reorientación del gasto público 3. Reforma fiscal 4. Liberalización financiera 5. Tipos de cambio unificados y competitivos 6. Liberalización comercial 7. Apertura a la Inversión Extranjera Directa (IED) 8. Privatización 9. Desregulación 10. Aseguramiento de los Derechos de Propiedad	11. Gobernanza corporativa 12. Anticorrupción 13. Mercados laborales flexibles 14. Acuerdos de la Organización Mundial del Comercio (omc) 15. Códigos y normas financieras 16. Apertura prudente de la cuenta de capital 17. Regímenes cambiarios sin intermediarios 18. Bancos centrales independientes / metas de inflación 19. Redes de seguridad social 20. Reducción meta de la pobreza

Fuente: Adaptado de Dani Rodrik, “After Neoliberalism, What?” (conferencia presentada en Alternatives to Neoliberalism, New Rules for Global Finance Coalition, Washington, D.C., 23 de mayo de 2002).

33 Se decretó la autonomía del Banco de México en 1993 siguiendo los dictados del Consenso de Washington “Ampliado”.
 34 Gradualmente se va cediendo terreno a favor de los empresarios privados en cuanto al cuidado de la salud.

Se constituyeron, así, los primeros atisbos de un modelo neoliberal —cuya voracidad no tiene parangón en la historia de la humanidad— que cobró fuerza a partir del Consenso de Washington “Aumentado” —en la columna de la derecha— a partir de la década de 1990 con reformas de gran calado en lo laboral, educación, autonomía de los bancos centrales,³³ redes de seguridad social,³⁴ cumplir con los Acuerdos de la Organización Mundial del Comercio, el gobierno de las corporaciones, entre otros.

Las instituciones son restricciones porque definen los límites dentro de los cuales ocurre el intercambio y las elecciones de los individuos. Las restricciones fijan los derechos, las retribuciones y también las prohibiciones y sanciones prescritas en la ley y en las convenciones. Se trata de un conjunto de normas fiables, cuya función es fomentar la cooperación y mejorar la coordinación económica.³⁵

En las sociedades democráticas, la división de poderes da lugar a un proceso de negociación y búsqueda del consenso para la creación de instituciones: la concepción, el diseño, la puesta en marcha y la evaluación de una determinada iniciativa de creación institucional, debe tener en cuenta el conflicto³⁶ que se origina en la arena política por los diversos actores, el conjunto de relaciones que tejen, así como las reglas que norman a los actores y sus interacciones. Las preguntas obligadas a este respecto son ¿para qué se crean las instituciones?, ¿cuáles son las motivaciones que subyacen en el proceso de creación institucional? En una primera mirada:

Existe una amplia diversidad dentro de las disciplinas, y entre sí, en cuanto a lo que interpretan como 'instituciones' y por qué [...]; por lo tanto, también cambian las definiciones del concepto mismo de una 'institución'.³⁷

Las instituciones y las organizaciones se hallan indisolublemente unidas. La institución no es lo mismo que los organismos institucionales; sin embargo, se hallan entrelazados por una causalidad de tipo recursiva.³⁸ A guisa de ejemplo, el contrato es una institución fundamental del neoliberalismo: implica competencia entre las partes, una competencia salvaje de la que tampoco se salvan los empresarios que, por lo demás, “el mundo del contrato se compone de a) planeación, b) promesa, c) competencia y d) gobernación (u ordenamiento privado)”,³⁹ o la manera como se presenta la coordinación institucional, es decir, el papel de las instituciones como diseminadoras de información en las organizaciones y el mercado.⁴⁰ Así, el mundo empresarial está caracterizado por la competencia, debido a que lo que distingue a la organización es la jerarquía, mientras que los mercados se caracterizan por los niveles de competencia,⁴¹ y por extensión: “El

³⁵ José Ayala, *Instituciones y economía: una introducción al neoinstitucionalismo económico* (México: Fondo de Cultura Económica, 1999), 76.

³⁶ Las decisiones que se toman en la arena política no siempre favorecen los intereses de la élite económica; sin embargo, en la mayoría de los casos los procesos de negociación y los intereses creados por los grupos de poder respaldan las elecciones de los actores y encuentran fuertes afinidades en aras de maximizar sus beneficios y acrecentar su poder.

³⁷ Robert Goodin, “Las instituciones y su diseño”, en *Teoría del diseño institucional*, comp. Por Robert E. Goodin (Barcelona: Gedisa, 2003), 13-73.

³⁸ Juan Castaingts, *Simbolismos del dinero: Antropología y economía: una encrucijada*, vol. 1 (Barcelona-México: Anthropos-Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa, 2017).

³⁹ Oliver Williamson, *Las instituciones económicas del capitalismo* (México: Fondo de Cultura Económica, 1989), 40.

⁴⁰ Bruno Gandlgruber, *Instituciones, coordinación y empresas: Análisis económico más allá de mercado y estado* (Barcelona-México: Anthropos-Universidad Autónoma Metropolitana, Cuajimalpa, 2010).

⁴¹ Oliver Williamson, *Mercados y jerarquías: su análisis y sus implicaciones antitrust* (México: Fondo de Cultura Económica, 1991).

⁴² Armen Alchian y Harold Demsetz, "The Property Right Paradigm", *The Journal of Economic History* 33, núm. 1 (marzo de 1973).

⁴³ Ayala, *Instituciones*, 67-68.

⁴⁴ Robert N. Lussier y Christopher F. Achua, *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, 4.^a ed. (México: Cengage Learning Editores, 2011).

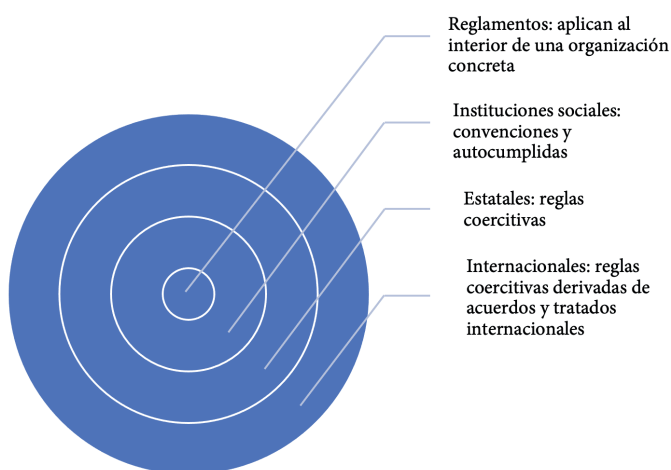
capitalismo depende en gran medida de los mercados y los derechos de propiedad privada para resolver conflictos sobre el uso de recursos escasos [...]".⁴²

La figura 1 muestra los tipos de instituciones por su origen. En el nivel más bajo se presentan los reglamentos, ya que estos representan la constricción del comportamiento más popularizada: su margen de maniobra está presente al interior de una organización. En el siguiente nivel, se encuentran las instituciones sociales: estas tienen un campo de acción individual y moral, del comportamiento del individuo en la sociedad.

En un nivel superior, se encuentran las instituciones estatales: aquellas creadas por los cuerpos legislativos tanto de los estados (provincias) como del país (Congreso Federal) y que tienen carácter coercitivo, es decir, que son obligatorias. Por último, en el nivel más alto tenemos a las instituciones internacionales⁴³ e, inclusive, globales, producto de los acuerdos internacionales y formalizadas en el derecho internacional, cuyo brazo ejecutor en la mayoría de los casos corresponde a los organismos supranacionales y a sus incondicionales en los gobiernos nacionales.

El elemento clave de la complejidad está dado por el proceso que consiste en transmitir información y significado,⁴⁴ pues lleva a otro nivel la praxis comunicativa que puede dar lugar a una toma de decisiones acertada o, por el contrario, desembocar en ambigüedades que entorpecerían no solo la correcta toma de decisiones sino la buena marcha de la organización.

Figura 1. Tipos de instituciones por su origen



Fuente: Adaptado de José Ayala, *Instituciones y economía: una introducción al neoinstitucionalismo económico* (México: Fondo de Cultura Económica, 1999), 67-68.

Un argumento clarificador y con profundo sentido crítico señala que la propiedad es la institución primordial.⁴⁵ A la luz de la realidad actual, los derechos de propiedad encarnan la propiedad que se detenta sobre todo tipo de activos⁴⁶ y medios de producción, entendiendo por estos últimos aquellos medios que permiten producir bienes o asegurar la prestación de un servicio, haciendo posible la reproducción del capital. Los derechos de propiedad — junto al contrato laboral— son las instituciones formales que posibilitan la contratación de trabajadores y aseguran una distribución desigual de los recursos: cuando estas operaciones se hacen a gran escala, se da una acumulación de capital sin precedentes, así como su reproducción ampliada.

El contrato de trabajo se supone contrato consentido libremente por ambas partes, pero se considera libremente consentido desde el momento en que la ley estatuye en el papel la igualdad de ambas partes [...]. Y mientras dura el contrato de trabajo, se sigue suponiendo que las dos partes disfrutan de iguales derechos, en tanto que una u otra no renuncien a ellos expresamente. Si su situación económica concreta obliga al obrero a renunciar hasta la última apariencia de igualdad de derechos, la ley de nuevo no tiene nada que ver con ello.⁴⁷

El contrato encarna una relación desigual entre contratante y contratado. Para el caso de un contrato de trabajo, la empresa ofrece un contrato que el trabajador debe firmar: desde este momento, la relación ya no es de igualdad, debido a que la empresa establece las reglas (cláusulas) que debe cumplir el trabajador durante su vigencia. Es, desde esta perspectiva, una de las instituciones de mayor propagación y de expoliación del plusvalor. Por lo demás, la explotación, expoliación o despojo se presenta en diversos grados de intensidad. El tema del siguiente apartado da cuenta de las formas alternativas de organización al modelo socioeconómico neoliberal.

Formas alternativas de organización y reproducción económica

La emergencia de formas alternativas de organización y de reproducción económica son esperanzadoras en un mundo caracterizado por la compe-

⁴⁵ Veblen, *The Theory of Business Enterprise*, citado en Bernard Chavance, *La Economía Institucional* (México: Fondo de Cultura Económica, 2018), 36.

⁴⁶ Los activos financieros juegan un papel importante. Los mercados financieros ocupan centralidad en el neoliberalismo, a tal grado que muy a menudo se relacionan con la especulación y las burbujas especulativas, los desórdenes financieros, el uso indebido de información privilegiada, los rescates financieros de las entidades predilectas de los círculos financieros privados, de los negocios propios del “capitalismo de amigos”, la administración inapropiada de los recursos por parte de los organismos financieros privados en detrimento del público ahorrador y de una multitud de pequeños inversionistas. Un ejemplo de lo anterior lo constituye el esquema Ponzi: unos cuantos inversionistas “ganan” enormes cantidades de dinero a costa de miles —o, tal vez, cientos de miles— de incautos que tienen la ilusión de ganar en estos mercados.

⁴⁷ Federico Engels, *El origen de la familia, de la propiedad privada y del Estado* (Barcelona: Planeta-De Agostini, 1992), 135-136.

48 Daron Acemoglu and James Robinson, *Why Nations Fail: The origins of power, prosperity, and poverty* (Nueva York: Random House, 2012).

49 Luc Brunet, *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias* (México: Trillas, 1987), 41.

50 John Rawls, "Justice as Fairness", *The Journal of Philosophy* 54, núm. 22 (octubre de 1957), <http://doi.org/10.2307/2021929>.

51 Osmar Arandia y Luis Portales, "Fundamentos de la Gestión Humanista: una perspectiva filosófica", *ad-minister* 1, núm. 26 (enero-junio de 2015), <http://doi.org/10.17230/ad-minister.26.6>.

tencia salvaje en todos los órdenes, la inseguridad, la corrupción, el comportamiento amoral, la falta de ética, la contaminación galopante y más. Son necesarias nuevas formas de pensar y hacer las cosas, de construir un mundo cimentado por instituciones realmente democráticas, solidarias, comunitarias, con énfasis en la cooperación y la concordia. Se requiere de instituciones inclusivas y no extractivistas,⁴⁸ pero con una extrapolación hacia lo comunitario, con una clara centralidad en la cooperación voluntaria entre los sujetos, en un marco de entendimiento y reciprocidad. La propuesta del DO se orienta a la concepción, el diseño y el sostenimiento de las organizaciones en el largo plazo con un enfoque humanista. Abordar esta perspectiva es el objetivo del próximo apartado.

La perspectiva del desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional (DO) –que en este trabajo es un subconjunto del desarrollo humano y no al revés– propone la creación de espacios más amigables con el ser humano, en todos los órdenes de la vida social: incluye principalmente los lugares de trabajo. Así, “en una organización, los empleados pueden influir sobre las decisiones que les afectan directamente”.⁴⁹ Los trabajadores pueden y deben influir en las decisiones que les afectan en sus trabajos y en sus vidas. En este proceso, la equidad juega un papel importante, debido a que “la idea fundamental en el concepto de justicia es el de la equidad [...]”.⁵⁰ En ese sentido, “la equidad al interior de la organización permite que todos los colaboradores sean tratados de igual forma y se respete la opinión de cada uno de ellos”.⁵¹ El DO debe ir acompañado de una serie de cambios institucionales para su implantación en las organizaciones –especialmente en las empresas– debido a que estas se han convertido en las organizaciones dominantes de la modernidad.

Para Weber, la burocracia legal racional era un elemento central constitutivo del nuevo sistema cultural de dominación, y la dominación era el elemento central constitutivo de la burocracia en tanto que práctica organizacional [...]. Desde el

punto de vista de la teoría de la organización que proclama a Weber ceremonialmente como su fundador, al hacerlo se aseguró de no tener que confrontar preguntas incómodas sobre la legitimidad de la dominación organizacional según varias racionalidades, como el valor de los accionistas, las órdenes dictadas por los ejecutivos o las órdenes administrativas. Todo ello podía narrarse de manera segura como autoridad.⁵²

Así mismo, se identifica plenamente con la idea de la existencia de un *homo economicus* y con la teoría de la elección racional, en el sentido de que posee información completa, con estructuras de mercado caracterizadas por la competencia, poder simétrico de los agentes, entre otros, nada más alejado de la realidad. Además, “la teoría de la elección racional provee métodos para estudiar cómo agentes hedonistas de corto plazo, amorales, manipuladores y calculadores pueden vulnerar las instituciones”.⁵³ La organización, desde la perspectiva del *do* tiene un enfoque sistémico: la organización es un sistema abierto⁵⁴ debido a que se encuentra influida por las turbulencias del entorno. Así,

dentro de estos sistemas, existen ciertos roles y procedimientos especializados funcionales para ayudar al sistema a funcionar correctamente. Los trabajadores de producción, por ejemplo, trabajan en un componente específico del proceso de montaje. Los gerentes y ejecutivos ayudan a las partes del sistema para funcionar de manera efectiva y monitorear la retroalimentación de los ambientes interno y externo [...]. Estos departamentos existen como subsistemas dentro del sistema organizacional general.⁵⁵

Estas ideas seminales sirven como punto de partida en la creación de instituciones humanistas, solidarias, con orientación crítica y un profundo sentido de equidad. La apuesta del *do*⁵⁶ debe ser contextualizada:⁵⁷ en el desarrollo de las organizaciones⁵⁸ se debe tener en cuenta las características propias de cada comunidad, sus costumbres y tradiciones, su idiosincrasia y demás elementos que la distinguen de otras comunidades. El *do* es una estrategia

52 Stewart Clegg y Michael Lounsbury, “Aglomerar la jaula de hierro”, en *Estudios Institucionales: caracterización, perspectivas y problemas*, coord. por Eduardo Ibarra Colado (México-Barcelona: Universidad Autónoma Metropolitana, Cuajimalpa-Geodisa, 2009), 165-208.

53 Elinor Ostrom, “A Behavioral Approach to the Rational Choice Theory of Collective Action”, *American Political Science Review* 92, núm. 1 (marzo de 1998).

54 Ludwig von Bertalanffy, *Teoría general de los sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones* (México: Fondo de Cultura Económica, 1976).

55 Donald Anderson, *Organization Development: The Process of Leading Organizational Change*, 3.ª ed. (Thousand Oaks, CA: SAGE, 2015), 94.

56 El desarrollo organizacional tuvo su origen en 1945 en los Estados Unidos con los trabajos desarrollados en el Centro de Investigación de Dinámicas de Grupo del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT, por sus siglas en inglés) por un equipo de expertos liderados por Kurt Lewin, aunque *stricto sensu* se creó pensando en las empresas, aplica también para otro tipo de organizaciones –incluidas las comunidades y otras poblaciones– guardando las debidas proporciones.

57 En el estudio de las organizaciones el contexto es fundamental: desde una perspectiva holística se trata de comprender la diversidad de escenarios; es decir, las características propias de un lugar y la etnografía suministra los dispositivos teórico-metodológicos que requiere el investigador para lograr tal objetivo.

58 Las empresas son un tipo especial de organizaciones: su objetivo se orienta a la búsqueda de la ganancia, en la visión neoclásica; sin embargo, existen otros aspectos que caracterizan a la empresa desde el enfoque de la teoría de la organización, a saber: son lugares caracterizados por los procesos de negociación, de ejercicio del poder, son espacios caracterizados por la jerarquía, etcétera. También las comunidades son organizaciones sociales donde coexisten una gran cantidad de cosmovisiones, hábitos, rutinas, creencias, costumbres, ideologías, etcétera. En lo concerniente a este último punto, las empresas y otros tipos de organizaciones no son la excepción.

59 Rafael Guízar, *Desarrollo Organizacional: principios y aplicaciones*, 4.ª ed. (México: McGraw-Hill, 2013).

60 Henry Mintzberg, *La estructuración de las organizaciones* (Barcelona: Ariel, 2012).

61 Andrew Mayo y Elizabeth Lank, *Las organizaciones que aprenden: una guía para ganar ventajas competitivas* (Barcelona: Gestión 2000, 2003).

62 Roberto Carballo, *Innovando en la Empresa: hacia un modelo innovador de dirección empresarial* (Barcelona: Gestión 2000, 1999).

63 Rubén Ordóñez, *Cambio, creatividad e innovación: desafíos y respuestas* (Buenos Aires: Granica, 2013), 102-103.

64 Renée Bédard y Alain Chanlat, "Les NTIC et la Révolution Managériale", *Nouvelles Tendances en Management* 1, núm. 7 (julio-agosto de 2000).

65 Corporate Finance Institute "What is Organizational Development?", citado en Sukanta Mishra, "The essence of OD: An

educacional basada en el desarrollo del ser humano y sus organizaciones.⁵⁹ Propone, asimismo, hacer cambios en la estructura, en aspectos tales como centralización, formalización, estandarización, integración, diferenciación, así como una revisión profunda desde el ápice estratégico hasta el núcleo de operaciones;⁶⁰ también, en la cultura de la organización. Asimismo, plantea la necesidad del aprendizaje continuo en la organización,⁶¹ donde la innovación forma parte importante de la dirección empresarial.⁶² Así, "[...] un proceso creativo no es otra cosa que un camino para arribar a la solución de un problema en forma creativa".⁶³ No hay que olvidar que la gestión en ciencias humanas sostiene que el bienestar del ser humano y de los individuos son el fin último de toda actividad productiva, social o cultural.⁶⁴

Siguiendo el desarrollo argumentativo, de acuerdo con el equipo de un prestigiado organismo dedicado al estudio de las finanzas corporativas, "el desarrollo organizacional puede definirse como una metodología basada en objetivos que se utiliza para iniciar un cambio de sistemas en una entidad [...]. Se logra mediante un cambio en los procesos de comunicación o en su estructura de apoyo".⁶⁵

En ese orden de ideas, el DO es una estrategia educacional orientada a la búsqueda de transformaciones en la estructura y la cultura de la organización. Para cumplir su cometido, los cambios deben quedar establecidos en la planeación estratégica y se vale de intervenciones a cargo del consultor: se busca que la mejora contribuya de manera eficaz a la solución de los problemas mediante la monitorización del ambiente y al bienestar integral de los colaboradores. En ese sentido,

Uno de los elementos que posee gran importancia en el proceso del DO y que con el pasar de los años ha evolucionado junto al concepto de desarrollo organizacional en las organizaciones son los llamados grupos T, pequeños grupos no estructurados en los que se busca que los participantes aprendan de sus experiencias, los cuales surgen de una conciencia sobre la importancia de ayudar a los grupos y a los líderes de grupos a concentrarse en los procesos y liderazgo, la cual había ido en aumento durante una década o más.⁶⁶

El papel trascendental de los grupos de entrenamiento es otro aporte importante del desarrollo organizacional: basados en la experiencia y en la formación de los futuros cuadros cuyo liderazgo habrán de conducir los destinos de la organización con énfasis en lograr los cambios en la estructura, la cultura, los procesos, así como en la obtención de resultados. Lo anterior, para un horizonte de largo plazo. Vale decir que los elementos del DO expuestos en el presente trabajo van encaminados a una implementación exitosa tanto en el ámbito empresarial —y en otros tipos de organizaciones— como en el ámbito comunitario, entendida la comunidad como un espacio social amplio que alberga valores como la solidaridad, la fraternidad, la cooperación, la fraternidad y la comunalidad. Un valor transversal para el DO y comunitario está constituido por la formación del talento humano, aspecto valioso para asegurar niveles aceptables de desempeño de acuerdo con los estándares marcados por la propia organización. Así,

es evidente entonces que a través de la gestión del talento humano, las organizaciones buscan el fortalecimiento de sus empleados [...]. También es un elemento clave para llevar a cabo el desarrollo organizacional dentro de las empresas.⁶⁷

Desde el prisma del cambio organizacional, el DO también es un cambio de perspectiva en la cultura organizacional. Es el tema que se abordará en el siguiente apartado.

Cultura, sociedad y nuevas prácticas organizacionales

Los organismos sociales están intrínsecamente unidos al concepto de cultura y está constituida por el conjunto de creencias, costumbres, tradiciones, comportamientos, cosmovisiones, hábitos y valores compartidos. Los valores forman parte importante de la cultura organizacional y constituyen una serie de preceptos filosóficos que orientan el comportamiento de los sujetos. Como sugiere un reconocido autor: “Es un concepto formal para la cultura organizacional; en tal sentido, es un producto aprendido de la

exploration on Organization Development & Organizational Development”, *Journal of the Management Training Institute* 51, núm. 2 (julio-diciembre de 2023).

- 66 Diego Armando Cardona y Juan Sebastián Hernández Cobos, “Desarrollo Organizacional: Historia, evolución y modelos”, *Saber, ciencia y libertad* 5, núm. 1 (enero de 2010), <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.2536>.

- 67 Layla Yasmína Viteri Rade y María Noelia Franco Villón, “El Desarrollo Organizacional a través del Talento Humano”. *Revista e-idea Journal of Business Sciences* 4, núm. 17 (julio-septiembre de 2022), <https://doi.org/10.53734/eidea.vol4.id233>.

- 68 Edgar Schein, *La cultura organizacional y el liderazgo: una visión dinámica* (Barcelona: Plaza y Janés, 1988), 24-25.
- 69 Linda Smircich, "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly* 28, núm. 3 (septiembre de 1983).
- 70 Charles Duhigg, *El poder de los hábitos: por qué hacemos lo que hacemos en la vida y en la empresa*, 2.^a ed. (Barcelona: Urano, 2012).
- 71 Jesper Sorensen, "The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance", *Administrative Science Quarterly* 47 (febrero de 2002), <https://doi.org/10.2307/3094891>.
- 72 Luis Montaña, "Modernidad y cultura en los estudios organizacionales. Tres modelos analíticos", *Iztapalapa* 2, núm. 55 (julio-diciembre de 2003).

experiencia, y por tanto, algo localizable solo allí, donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa [...]"⁶⁸ La cultura de la organización puede ser estudiada desde un enfoque más amplio: como variable independiente, variable interna y como metáfora de raíz. En otros términos: "Algunos teóricos [...] dejaron atrás la idea de que una cultura es algo que una organización tiene en favor del punto de vista de que una cultura es algo que la organización es".⁶⁹

La perspectiva cultural en la organización es concerniente con el estudio del comportamiento, los hábitos y los valores compartidos por los miembros de una organización. El comportamiento es la conducta mostrada por los sujetos en los lugares de trabajo. En cuanto al hábito, es la conducta mostrada por un individuo de manera sistemática en un determinado espacio/tiempo.⁷⁰ En aras de la complementariedad, "los modelos de cultura organizacional son un conjunto de reglas, símbolos, creencias y valores compartidos [...] que le proporcionan la cohesión necesaria para trabajar armónicamente hacia la consecución de los objetivos comunes de la institución".⁷¹

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; [...] 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.⁷²

En la sociedad moderna, el dinero es además de un símbolo importante, una institución, porque está respaldado por reglas y organizaciones: las leyes propias del sistema monetario y por el banco central de cada país. Aunado a lo anterior, las ideas de competitividad, productividad y excelencia se han convertido en los atributos máspreciados en la cultura organizacional de la modernidad. Proponemos un giro hacia la cooperación, solidaridad, fraternidad, altruismo, reciprocidad y comunalidad, entre otros, que serán analizados desde el ámbito comunitario.

La lucha de clases y el conflicto afloran en las organizaciones sociales, y la reproducción del sistema es posible gracias al entramado institucional existente, así como a los defensores a ultranza del *statu quo*.

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.⁷³

73 Maurice Godelier, *L'idéal et le matériel: pensée, économies, sociétés* (París: Fayard, 1984), 91.

Desde el enfoque estructuralista, también hay un intento por superar las viejas diferencias existentes entre acción y estructura, determinismo y voluntarismo, entre otras. Instalados en esta perspectiva, 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 distinción entre *sujeto* y *fuerzas sociales*. En esos términos,

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.⁷⁴

74 Hugo Zemelman, *Crítica epistemológica de los indicadores*. Jornadas 114 (México: El Colegio de México, 1989), 92.

Desde esta perspectiva, el individuo se convierte en un sujeto social con capacidad para poder transformar su realidad. 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. Con respecto al concepto de relaciones de producción, desde las trincheras de la antropología se señala:

75 Godelier, *L'idéal*, 182.

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.⁷⁵

76 Pierre Bourdieu, *La eficacia simbólica: religión y política* (Buenos Aires: Biblos, 2009).

Así, en la sociedad moderna es innegable la relación que existe entre el poder y la eficacia simbólica.⁷⁶ 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, etcétera".⁷⁷

77 Godelier, *L'idéal*, 199.

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*. Otro aporte significativo con respecto a la institución y lo imaginario es lo siguiente:

78 Castoriadis, *La institución*, 199.

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.⁷⁸

79 Castoriadis, *La institución*, 220.

El ser humano orienta su acción por medio de la dimensión simbólica, a la cual le da vida solo en el seno de la sociedad. En ese sentido: "El simbolismo presupone la capacidad imaginaria. [...] Es finalmente la capacidad elemental e irreductible de evocar una imagen".⁷⁹ La institución

imaginaria de la sociedad cumple con una función primordial en la actualidad: integra las dimensiones micro, meso y macro desde una misma perspectiva holística y heurística. Ambos enfoques serán estudiados en las organizaciones económicas populares, que es el tema del siguiente apartado.

Organizaciones económicas populares y nuevos diseños institucionales

Las organizaciones económicas populares constituyen la base para el desarrollo socioeconómico de los pueblos: se fortalece los lazos sociales y se crea una dinámica favorable en términos de bienestar para las comunidades. Por contraposición:

Cuando hablamos de economía nos referimos espontáneamente a la utilidad, la escasez, los intereses, la propiedad, las necesidades, la competencia, el conflicto, la ganancia [...]. No la solidaridad o la fraternidad; menos aún la gratuidad.⁸⁰

La economía de solidaridad aborda un nivel de compromiso más elevado en la comunidad, con un énfasis especial en fortalecer las relaciones sociales entre sus miembros. La empresa que persigue fines lucrativos y de propiedad privada difícilmente adopta valores como la fraternidad, la solidaridad y la reciprocidad: su afán de lucro le impide ver más allá de sus intereses pecuniarios.

En la búsqueda de la reconstrucción de sus paradigmas de emancipación, las aspiraciones de libertad y de igualdad material se combinan a través de la revalorización de la autonomía y de la cooperación horizontal entre los ciudadanos y ciudadanas, en tanto productores y reproductores de la riqueza material e inmaterial en las diversas sociedades.⁸¹

La empresa solidaria es la expresión clara de una verdadera economía política, en el sentido de que busca el bienestar material e inmaterial de la comunidad: el basamento social se robustece, los recursos de los que

⁸⁰ Luis Razeto, “La economía de solidaridad: concepto, realidad y proyecto”, en *La economía social desde la periferia: contribuciones latinoamericanas*, comp. por José Luis Coraggio (Buenos Aires: Altamira, 2007).

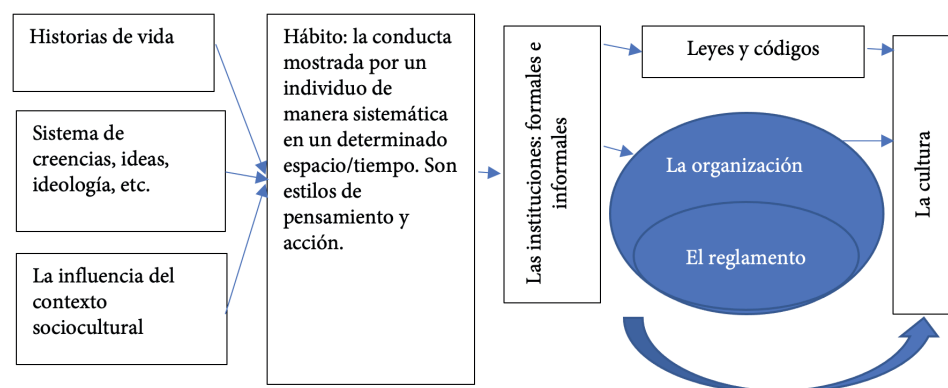
⁸¹ Pedro Cláudio Cunca Bocayuva, “Economía solidaria y la nueva centralidad del trabajo asociado”, en *La economía social desde la periferia: contribuciones latinoamericanas*, comp. por José Luis Coraggio (Buenos Aires: Altamira, 2007).

dispone la sociedad se distribuyen de manera más equitativa, se enarbolan valores como la solidaridad, fraternidad, reciprocidad y bien común.

82 Enrique Dussel, 16 tesis de Economía Política: una filosofía de la economía (Buenos Aires: Docencia, 2013), 304-305.

Los miembros de esta comunidad económica tendrán todas las cualidades de la individualidad moderna (autonomía de su voluntad, información científica, etcétera) pero articulándola dentro de una comunidad (o comunalidad) comunicativa donde la validez de los actos y las decisiones son propias y simultáneamente comunitarias. Ese crecimiento cualitativo del carácter comunitario del trabajo (y de los participantes) es fruto de un mejor uso cualitativo de la razón práctica discursiva, en la que cada miembro de la nueva empresa productiva es siempre participante activo de una comunidad de comunicación, y no sólo de los empresarios, [...] sino de todos los miembros: obreros, empleados administrativos hasta de los más altos niveles de la gestión o más simples del último trabajador de la limpieza.⁸²

Figura 2. Hábitos, instituciones, organizaciones y cultura



Fuente: Elaboración propia con base en Mary Douglas, *How Institutions Think* (Nueva York: Syracuse University Press, 1986); Douglass North, *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico* (México: Fondo de Cultura Económica, 1993); Luis Montaña, "Modernidad y cultura en los estudios organizacionales: tres modelos analíticos", *Iztapalapa* 2, núm. 55 (julio-diciembre de 2003); Charles Duhigg, *El poder de los hábitos: por qué hacemos lo que hacemos en la vida y en la empresa*, 2.^a ed. (Barcelona: Urano, 2012), y Juan Castaingts, *Simbolismos del dinero: antropología y economía: una encrucijada* (Barcelona-México: Anthropos-Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa, 2017).

La figura 2 muestra, desde la perspectiva de diversos autores,⁸³ la manera en que se relacionan y determinan los hábitos, las instituciones, las organizaciones y la cultura. En las sociedades humanas hay un sistema de creencias, ideas e ideologías que han sido asimiladas por los individuos a través del tiempo por medio de procesos complejos, así como historias de vida características de cada persona y en la cual ha ejercido una profunda influencia el contexto sociocultural.

Las voces que piden un cambio y las acciones tendientes a lograrlo resuenan en todo el mundo. En el caso de América Latina, los pueblos y las comunidades organizados sobre la base de la solidaridad y la reciprocidad; son cada vez más, y las bondades de esta nueva forma de hacer economía cobran fuerza a escala internacional.

La relación entre libertad individual y la consecución del desarrollo social va mucho más allá de la conexión constitutiva, a pesar de lo importante que ésta resulta ser [...]. Las medidas institucionales relacionadas con estas oportunidades se ven a su vez influenciadas por el ejercicio de las libertades de la gente a través de la libertad de participar en elección social y en la toma de decisiones públicas que impulsan el progreso de estas oportunidades.⁸⁴

El cooperativismo es una modalidad productiva que surge como respuesta a las desigualdades que generan tanto el mercado —y sus empresas lucrativas— como el propio Estado neoliberal —productor de instituciones extractivistas a través de los cuerpos legislativos en cada país— que sirven de soporte a las primeras para llevar a cabo sus operaciones. Desde una perspectiva de integración de las ideas expuestas,

a) En la 'etapa diagnóstica' se procede a la aplicación de diversos test y a la recolección de datos que permitan identificar los problemas y cuestiones debatibles principales; de tal manera que el 'sistema-cliente' pueda lograr una toma de conciencia de las necesidades existentes en lo que respecta a su 'sistema interno' y a su 'sistema externo'.

83 Douglas, *How Institutions*; North, *Instituciones*; Montaña, "Modernidad"; Duhigg, *El poder*; Castaings, *Simbolismos*.

84 Amartya Sen, "El desarrollo como libertad", *Gaceta Ecológica*, núm. 55 (2000), <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=53905501> (consultada el 20 de mayo de 2026).

- 85 Eduardo M. Grandoli, “El desarrollo organizacional en la empresa cooperativa: una perspectiva para su implementación”, *Revista de Idelcoop* 18, núms. 70/71 (1991), <https://www.idelcoop.org.ar/sites/www.idelcoop.org.ar/files/revista/articulos/pdf/91031201.pdf> (consultada el 20 de mayo de 2026).
- 86 Rosa María Cueto, Evelyn Seminario y Anna Balbuena, “Significados de la organización y participación comunitaria en comunidades vulnerables de Lima Metropolitana”, *Revista de Psicología* 33, núm. 1 (2015).
- 87 Penelope Hawe, Alan Shiell y Therese Riley, “Theorising Interventions as Events in Systems”, *American Journal of Community Psychology*, 43 (abril de 2009), <https://doi.org/10.1007/s10464-009-9229-9>.
- 88 Castaingts, *Simbolismos*; Karl Marx, *El capital: crítica de la economía política*, tomo 1, libro 1: El proceso de producción del capital, 4.ª ed. (México: Fondo de Cultura Económica, 2014); Castoriadis, *La institución*; Godelier, *L'idéal*; Serge Moscovici, *La psychanalyse son image et son public. Etude sur la représentation sociale de la psychanalyse* (París: Presses Universitaires de France, 1999).
- 89 Castaingts, *Simbolismos*.

b) La 'planificación de las acciones' corresponde a una etapa eminentemente reflexiva. En ella se hace primordialmente hincapié en el diseño del marco de situación y las distintas alternativas de solución a los problemas detectados, a las necesidades de capacitación y a los cambios institucionales que necesariamente deben operarse.

c) Finalmente, en la etapa de 'intervención y control' se aplican las acciones pertinentes a través de diversos procedimientos técnicos que existen, tendientes a provocar los resultados previstos en función del desarrollo organizacional cooperativo, efectuando el correspondiente control de resultados cada vez que la circunstancia lo requiera.⁸⁵

El desarrollo organizacional cooperativo cumple, así, una función trascendental para la puesta en marcha de la nueva perspectiva de desarrollo comunitario con un enfoque renovado que parte de un diagnóstico, para posteriormente planificar las acciones y, por último, llegar a la etapa de la intervención y control. En ese sentido, “la comunidad podría convertirse en un espacio de acción colectiva desde el que sea posible la transformación social, a través de procesos de organización y participación comunitaria”.⁸⁶ Así, “las intervenciones comunitarias están mejor conceptualizadas como interacciones complejas entre la estructura, los procesos, y los objetivos de la intervención y el sistema o sistemas comunitarios afectados”.⁸⁷

La figura 3 ilustra, a partir de los aportes de diversos autores,⁸⁸ el concepto de institución desde una perspectiva holística, apareciendo en el centro del esquema. En un primer momento, se derivan la organización y la normalización de los comportamientos deónticos. En un segundo momento, tenemos los organismos sociales –incluidas las empresas– donde la importancia de los símbolos es indiscutible. Hasta aquí se ha descrito todo lo correspondiente al nivel micro. En un tercer momento, aparecen las representaciones sociales: las instituciones son un subconjunto importante de estas últimas.⁸⁹ Lo anterior corresponde al nivel meso.

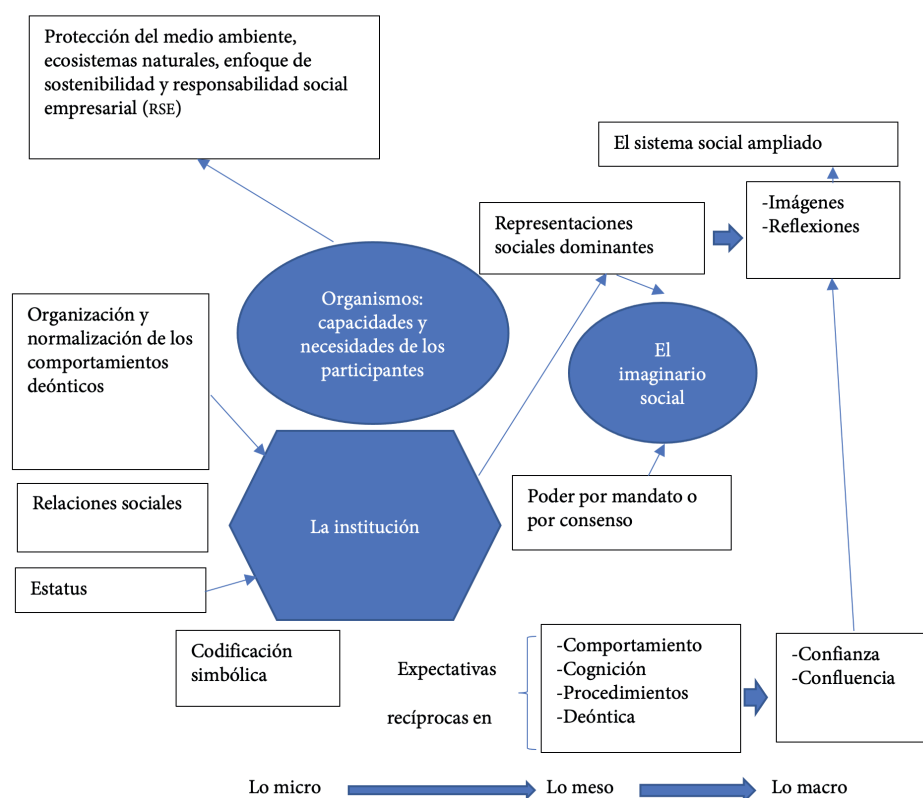
Por último, tenemos el sistema social amplio, con imágenes, reflexiones, confianza y confluencia, como los elementos característicos de esta fase, así como

las posibles relaciones que teje, o bien, con organismos internacionales (por los acuerdos internacionales suscritos) o con otros sistemas sociales a escala mundial. Éste constituye el nivel macro. En resumen, la institución inclusiva desde una perspectiva holística integra la acción humana como un hecho social total.⁹⁰

El trabajador interioriza las reglas que establece la organización in situ para conseguir sus objetivos. En ese proceso se da una alineación de los objetivos individuales con los de la organización.

90 Marcel Mauss, *Sociología y antropología* (Madrid: Tecnos, 1971).

Figura 3. El concepto de *institución inclusiva* desde una perspectiva holística



Fuente: Adaptado de Juan Castaingts, *Simbolismos del dinero: antropología y economía: una encrucijada* (Barcelona-México: Anthropos-Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa, 2017), con aportes de Karl Marx, *El capital: crítica de la economía política*, tomo 1, libro 1: El proceso de producción del capital, 4.ª ed. (México: Fondo de Cultura Económica, 2014); Cornelius Castoriadis, *La institución imaginaria de la sociedad*, vol. 1 (Barcelona: Tusquets, 1983); Maurice Godelier, *L'idéal et le matériel: pensée, économies, sociétés* (París: Fayard, 1984), y Serge Moscovici, *La psychanalyse son image et son public: étude sur la représentation sociale de la psychanalyse* (París: Presses Universitaires de France, 1999).

- 91 Michel Crozier y Erhard Friedberg, *El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva* (México: Alianza Editorial, 1990).
- 92 Alain Touraine, *Crítica de la modernidad* (Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica de Argentina, 1994).
- 93 René Lourau, *El análisis institucional* (Buenos Aires: Amorrortu Editores, 1988), 3.
- 94 Ha-Joon Chang, “Breaking the mould: an institutionalist political economy alternative to the neo-liberal theory of the market and the state”, *Cambridge Journal of Economics* 26, núm. 5 (septiembre de 2002), <https://doi.org/10.1093/cje/26.5.539>.
- 95 Eugene Fama, “Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work”, *The Journal of Finance* 25, núm. 2 (mayo de 1970), <http://doi.org/10.2307/2325486>.
- 96 Jon Elster, *Nuts and Bolts for the Social Sciences* (Cambridge University Press, 1989).

En ese sentido, el actor busca por medio de las estrategias, tácticas y estrategias adecuadas controlar las llamadas “zonas de incertidumbre” en la organización,⁹¹ con miras a ejercer cierto poder en los lugares de trabajo. Además, los actores interactúan en el ámbito delimitado por las instituciones y tratan de transformar su situación para acrecentar su libertad.⁹² Por extensión, “en efecto, todo ordenamiento instituye una ruptura entre lo que se puede y lo que no se puede hacer dentro de la forma social considerada”.⁹³

El imperativo debe ser el sentido de justicia. Una institución inclusiva – cuya centralidad ocupa la equidad– debe buscar el sano equilibrio entre el mercado y el estado: se hace patente la necesidad de una economía política institucionalista⁹⁴ y abandonar la falsa creencia de que “el mercado lo resuelve todo con equilibrios automáticos” como señala la hipótesis de los mercados eficientes.⁹⁵ En todo caso, las instituciones sirven de soporte a las múltiples motivaciones que muestran los seres humanos en la cotidianeidad, siendo el altruismo una de las más importantes.⁹⁶

Conclusiones

El modelo neoliberal nació como ideología a partir del Coloquio Lippman en agosto de 1938 en la ciudad de París, con ideas y experiencias aportadas por economistas de diversas nacionalidades, aunque vale decir que todos provenían de países desarrollados, cuyo objetivo inicial fue promover reformas legales, sociales y de política económica de manera gradual en cuanto a la liberalización de los mercados, privatizaciones, desregulación, etcétera, al nivel de los países mientras que en el plano internacional se buscaba asegurar la hegemonía de los Estados Unidos –situación que se confirmó en el periodo 1944-1945 cuando se crearon algunos organismos supranacionales: FMI, BM, ONU–. Así, a guisa de conclusiones:

- El neoliberalismo es un modelo económico que promueve el despojo y la expoliación de los pueblos de la tierra. Con las privatizaciones se han beneficiado las oligarquías nacionales. La concentración de la riqueza nunca había alcanzado niveles tan altos en la historia como los que se han visto a partir de las privatizaciones de la década de 1990: 10 % de los mexicanos concentra

dos terceras partes de la riqueza total del país,⁹⁷ mientras que ese mismo patrón –los porcentajes cambian, ciertamente– se observa en países como Estados Unidos –donde la pobreza se ha incrementado notablemente–, en Brasil, en India, en China, en Rusia, etcétera.

- Por otra parte, el llamado “libre comercio” no es otra cosa sino una expoliación de recursos por parte de los países desarrollados en detrimento de los países subdesarrollados, ya sea que estos se encuentren en América Latina, en África o en el sudeste asiático: las reglas del comercio internacional las hacen los países ricos para su beneficio; los productores de cacao de Costa de Marfil y Ghana simplemente no pueden fijar el precio para su producto, ya que este se establece en los países avanzados en el Mercado Internacional de Materias Primas y, desafortunadamente, hay más ejemplos a nivel internacional.
- En la era neoliberal se ha dado mayor importancia a las ganancias que al salario –que en palabras de Marx, es la subsunción real del trabajo al capital– y con el paso del tiempo el capital financiero se ha ubicado por encima del capital industrial: a ese tránsito tan doloroso para los trabajadores se le conoce como *financierización*, y significa restarle importancia al trabajo –en sus diversas modalidades– y elevar a rango de sacrosanto el capital financiero –ya sea que se trate de bancos privados [de preferencia transnacionales], fondos de inversión e inversores especulativos con influencia global– con las consecuencias desastrosas para la clase trabajadora a nivel mundial. En el plano individual se observa una mayor precariedad del empleo –con el galopante ascenso del *outsourcing* a nivel global– y la casi nula presencia de los derechos sociales en el trabajo. Al interior de los países, se ha profundizado la lucha de clases y la competencia exacerbada entre los individuos, las organizaciones y entre las naciones. En el concierto de las naciones, asistimos a una reafirmación del modelo centro periferia, donde los países del centro –Estados Unidos, Alemania, Inglaterra, Francia, China, etcétera– obtienen ventajas del comercio internacional en perjuicio de los países subdesarrollados –de América Latina, Asia o África–, pero con una clara ventaja de los Estados Unidos y China, en este nuevo orden mundial. Además, se ensancha más la brecha entre los países ricos del norte y los pobres del sur –aunque

97 Ariadna Ortega, “10 % de los mexicanos concentra dos terceras partes de la riqueza del país”, *Expansión*, 14 de agosto de 2017, <https://expansion.mx/nacional/2017/08/14/10-de-los-mexicanos-concentra-dos-terceras-partes-de-la-riqueza-del-pais> (consultada el 20 de mayo de 2026).

hay excepciones—, confirmándose una vez más el deterioro de los términos de intercambio a favor de los países del norte.

- Por lo que respecta a la propuesta de este trabajo, el foco se encuentra en el nivel micro. El desarrollo organizacional es un programa educacional que busca hacer cambios en la estructura y en la cultura de la organización. Ambas variables forman parte del diseño organizacional y promueven cambios importantes en la organización, pero sobre todo, concientiza sobre la existencia de aspectos clave, entre los que se pueden mencionar las intervenciones por medio del cambio planeado, el ejercicio del poder, motivaciones múltiples, por mencionar solo algunos. El desarrollo organizacional tiene una perspectiva humanista: en el centro de todo el quehacer organizacional se encuentra el ser humano. Por lo tanto, la orientación y el objetivo primordial es lograr el desarrollo humano en todas sus dimensiones, a saber: bienestar material y espiritual; que pueda concebir a la organización como su hogar; total libertad para tomar decisiones bien pensadas, consensuadas y con la información adecuada para su correcta ejecución; tener en consideración que el colaborador es un ser de sentimientos y emociones que merece la atención adecuada por parte de la gerencia o dirección; realzar valores como la honestidad, cooperación, fraternidad, solidaridad, altruismo y reciprocidad. El principio de equidad es el valor fundamental en la justicia social.
- Por último, el sistema social amplio comprende al conjunto de actores, relaciones, reglas —instituciones formales e informales— y a las organizaciones que se hallan inmersas en dicho sistema (empresas, sindicatos, partidos políticos, agencias gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil, etcétera). La propuesta esbozada en el presente trabajo es la del Desarrollo Organizacional como un programa educacional que busca el desarrollo del ser humano en todas sus dimensiones. Para lograr tal propósito es necesario contar con instituciones inclusivas que promuevan dicho desarrollo. Es una propuesta asentada en valores superiores que enarbola la integración de los niveles micro (la organización y sus sujetos de acción), macro (el sistema social ampliado) y el puente entre ambas dimensiones: el nivel meso, caracterizado por las representaciones sociales —incluida las instituciones— y el imaginario social, así como sus conexiones con el sistema mundial.