



Reflexiones en torno a la intervención socioeconómica del ISEOR.

El caso de una organización familiar mejicana.

Reflections on the socioeconomic ISEOR intervention:
The case of a mexican family organization.

Mariano Gentilin. – Diego René Gonzales-Miranda

COLOMBIA

Resumen

Este artículo presenta los resultados de la aplicación del modelo de intervención socioeconómico del ISEOR a una pequeña empresa familiar de la Ciudad de Méjico. La metodología cualitativa utilizada consistió en un estudio de caso con aplicación de entrevistas semiestructuradas y observación no participante. Como resultado de la intervención, además de evidenciar costos ocultos equivalentes al 76 % de la facturación mensual, se realizan unas reflexiones críticas en torno al modelo del ISEOR, en especial, acerca de su aplicación en organizaciones familiares.

Palabras clave: modelo socioeconómico, empresa familiar, ISEOR.

Abstract

This article presents the results of applying the model of socioeconomic intervention - ISEOR in a small family business located in Mexico City. The qualitative methodology used consisted of a case study with application of semi-structured interviews and non-participant observation. As a result of the intervention, some critical reflections are made on the ISEOR model, especially, about its application in family organizations, and it shows that some hidden costs are equivalent to 76% of the monthly billing.

Keywords: socioeconomic model, family business, ISEOR.

Mariano Gentilin es Licenciado en Administración de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP), Argentina. Maestro en Estudios Organizacionales y Ph.D. (C) en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana en Méjico. Ph.D. (C) en Administración de la Universidad EAFIT, Colombia. Profesor de tiempo completo en el Departamento de Organización y Gerencia de la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT, Medellín, Colombia.

Contacto. mgentilin@eafit.edu.co.



Diego Gonzales es Administrador de Empresas de la Universidad de Antioquia, Colombia. Magíster en Administración de Negocios (MBA) y Ph.D. en Administración de la Universidad EAFIT, Colombia. Ph.D. en Estudios Organizacionales, Universidad Autónoma Metropolitana, Méjico. Profesor de tiempo completo en el Departamento de Organización y Gerencia de la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT, Medellín, Colombia.

Contacto.dgonzal8@eafit.edu.co



Reflexões sobre a intervenção socioeconômica do ISEOR: o caso de uma organização familiar mexicana

Resumo

Este artigo apresenta os resultados da aplicação do modelo de intervenção socioeconômica do ISEOR sobre uma pequena empresa familiar localizada na Cidade do México. A metodologia qualitativa utilizada consistiu de um estudo de caso com aplicação de entrevistas semi-estruturadas e observação não participante. Como resultado da intervenção, além de evidenciar custos ocultos equivalente a 76% do faturamento mensal, algumas reflexões críticas em torno do modelo ISEOR são feitas, especialmente, sobre a sua aplicação em organizações familiares.

Palavras chave: modelo socioeconômico, empresa familiar, ISEOR.

1. Introducción

El Instituto de Socioeconomía de la Empresa y de las Organizaciones (ISEOR) fue fundado por el doctor Henri Savall en el año 1975, con la intención de relacionar elementos que hasta ese momento se habían mostrado como antagónicos: simbólico-racional, humano-económico, satisfacción-rentabilidad, calidad-productividad y cualitativo-cuantitativo, entre otras diádas. Una vez conformado el ISEOR, Savall desarrolló el enfoque socioeconómico de gestión de las empresas y de las organizaciones con la idea central de que los disfuncionamientos de las últimas están unidos a los costos y al desempeño oculto. Así, la actividad del individuo dentro de la organización-empresa produce simultáneamente un funcionamiento acorde con los objetivos organizacionales, pero, a su vez, anomalías o perturbaciones (disfuncionamientos).

El modelo socioeconómico propone realizar un diagnóstico con el objetivo de detectar tales disfuncionamientos para monetizarlos, según el concepto de los llamados costos ocultos, con el fin de aplicar medidas correctivas que permitan mejorar la rentabilidad, la productividad y la calidad en sus productos o servicios, así como proponer actividades de mejora para la gestión.

En este trabajo se presenta la aplicación del modelo hasta la fase de diagnóstico en una pequeña empresa familiar. A partir de la experiencia empírica de la intervención, se sugiere y propone una serie de interrogantes en la aplicación del modelo a organizaciones con dichas características. El objetivo es aportar al debate y reconocer la validez y pertinencia de la intervención organizacional, así como también identificar los aportes del modelo para el análisis organizacional.

El documento se divide en cinco apartados, además de esta introducción. En el primero se desarrollan los conceptos teóricos referidos al modelo socioeconómico y las empresas familiares. En el segundo se expone la metodología empleada para llevar a cabo la intervención. En el tercero se presentan los resultados de la intervención. En el cuarto se discuten algunas reflexiones en cuanto a la pertinencia del modelo para la intervención de empresas familiares. Y por último, se exponen unas breves conclusiones.

2. Marco conceptual

2.1. El modelo socioeconómico del ISEOR

El modelo de gestión socioeconómico fue creado por Henri Savall en el Instituto de Socioeconomía de las Empresas y las Organizaciones (ISEOR), en el año 1975. Este instituto es un centro de investigación en el campo de la administración (*management*) cuyo objetivo es experimentar nuevos métodos del *management* que permitan mejorar simultáneamente y en forma compatible los objetivos sociales y económicos de las organizaciones. El ISEOR, desde sus inicios en 1975, ha intervenido en más de 1200 empresas y organizaciones, de diversos sectores y tamaños, en 34 países diferentes (Savall, et al., 2008).

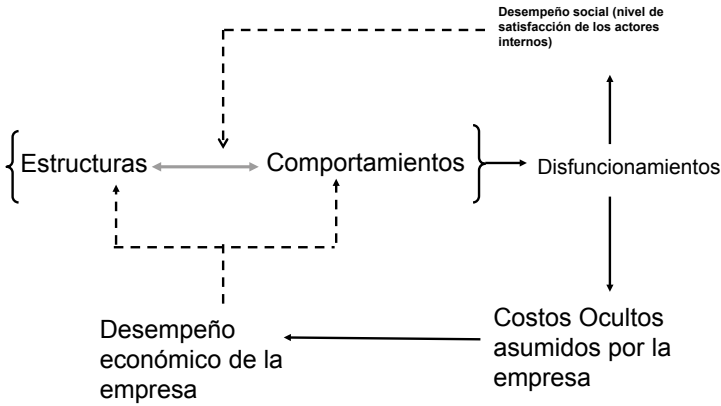
El modelo busca integrar dos aspectos fundamentales de las organizaciones: el social y el económico.

La intervención socioeconómica es un método para acciones de cambio de ingeniería y la implementación de estrategias. El proceso está dirigido a mejorar la calidad integral (interna y externa) de las organizaciones y la puesta a prueba del desempeño social y económico a través de dos ejes: un proceso de resolución de problemas cíclicos y herramientas administrativas (Savall, 2007: 8).

El modelo tiende un puente entre un método cualitativo, de entrevista y observación ligado a lo social, con uno cuantitativo, de la contabilidad (costos ocultos) y análisis económico-financiero de la estrategia de la empresa (Boje & Rosile, 2003). Con ello busca resolver las discrepancias existentes entre el funcionamiento esperado y el operativo de las organizaciones (Savall, 2003). Estas discrepancias se verán reflejadas en disfuncionamientos, los cuales repercutirán, desde el punto de vista financiero, en lo que se llaman costos ocultos. La hipótesis básica del modelo se muestra a continuación:



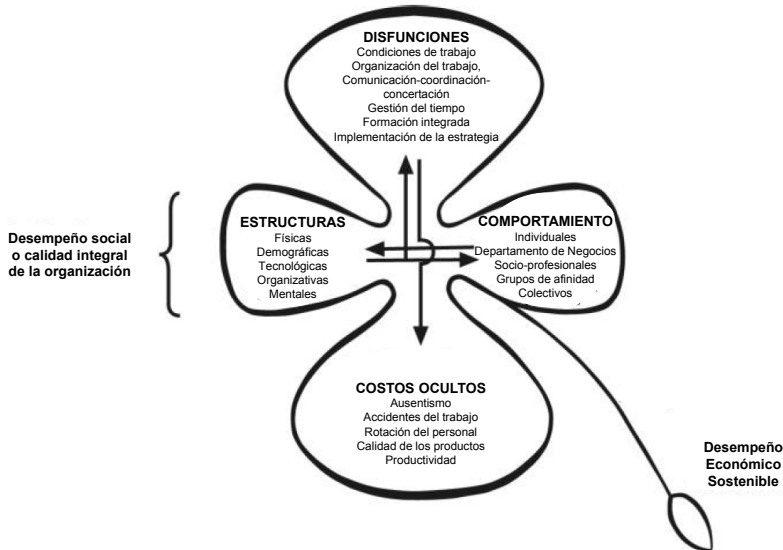
Gráfico 1. Hipótesis fundamental de la teoría socioeconómica de las organizaciones.



Fuente: Fernández y Andrade (2000: 37).

En el modelo socioeconómico (ver gráfico 2) se identifican dos fuerzas centrales que guían el funcionamiento de las empresas: estructuras organizacionales y comportamientos humanos. Entre ellas se genera una interacción continua inevitable (Savall, 2003) que conduce a una serie de disfuncionamientos, los cuales repercuten tanto en el desempeño social como en el económico, que, en conjunto, es lo que se conoce como costos ocultos (Savall, 2001).

Gráfico 2. Modelo socioeconómico.



Fuente: Savall (2003: 34).

Los costos ocultos se obtienen a partir de las seis disfunciones centrales o enfermedades de la calidad integral. Estas disfunciones, que surgen de los aspectos sociales detectados en los testimonios clave, fruto de las entrevistas y el análisis de documentos, se cuantifican en los cinco indicadores principales de costos ocultos: ausentismo, accidentes del trabajo, rotación del personal (sobre todo sociales), calidad de los productos y productividad (en lo primordial: económicos) (Savall, 2001; 2003).

Entre las estructuras de la organización se incluyen las físicas, así como las demográficas, tecnológicas, organizativas y mentales. Respecto del comportamiento de los miembros, el mismo se ve afectado por múltiples factores, tanto internos (acontecimientos sociales y económicos, de los individuos, del departamento específico) como externos, relacionados con categorías socioprofesionales y grupos de afinidad (la religión, las prácticas de la comunidad, los partidos políticos, etc.) (Savall, 2003).

El método de costos-desempeños ocultos, propuesto por Henri Savall, consta de dos ideas: 1- las estrategias de cambio, que son una necesidad para las empresas y se apoyan en el potencial humano; 2- el cambio que necesita una evaluación económica, por lo que el cálculo económico tiene que ser renovado. "Los costos ocultos constituyen la destrucción de valor añadido, lo que afecta el rendimiento económico global de la empresa" (Savall, 2007: 7). El método de costos ocultos busca la integración entre la dimensión económica y la social de la empresa, con el objetivo de tener una administración más eficaz (Savall, 2010).

Las disfunciones son las siguientes: condiciones de trabajo, organización del trabajo, comunicación-coordinación-concertación, gestión del tiempo, formación integrada e implementación de la estratégica. Todo ello se explica en la siguiente tabla.

Tabla 1. Disfunciones del diagnóstico socioeconómico del ISEOR

Condiciones de trabajo	Se refiere tanto a las condiciones físicas de trabajo (espacios de trabajo, ruidos del entorno físico, carga física y mental del trabajo, seguridad) como a las condiciones tecnológicas del mismo (materiales de equipo, instrumentos a disposición, etc.)
Organización del trabajo	Comprende la repartición de las misiones, la división de las tareas, la especialización de los individuos y la autonomía en el empleo.



Comunicación-coordinación-concertación	La comunicación comprende todo tipo de intercambio de información entre actores, sea formal o informal, jerárquica u horizontal, frecuente o constante, regular o irregular. La coordinación se aplica a los dispositivos de intercambio de información entre personas organizadas a punto de realizar un objetivo operacional o funcional de una actividad. La concertación se refiere a los tipos de intercambio de información entre las personas que posibilitan definir un objetivo operacional o funcional común, por realizarse en un período determinado.
Gestión del tiempo	Comprende los métodos de organización de los tiempos de trabajo (planeación y programación) y la repartición del de la persona entre sus grandes actividades: tiempos de prevención, regulación, preparación, ejecución, control, mejoramiento y desarrollo.
Formación integrada	La formación integrada la realiza el superior jerárquico y por lo general le precede una formación pedagógica y la preparación de un manual de formación.
Aplicación estratégica	Es la realización concreta de la estrategia de la organización. Requiere la comunicación explícita de los objetivos estratégicos y una programación de los medios necesarios para alcanzarlos.

Fuente: elaboración propia con base en Savall (2001)

2.2. La empresa familiar en el contexto mejicano

Según el sitio del Gobierno de Méjico ProMéxico (2015), las Pymes constituyen la columna vertebral de la economía nacional, tanto por los acuerdos comerciales como por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. Este tipo de organizaciones representan el 99,8 % de las unidades empresariales del país, y generan el 52 % del producto bruto interno y el 72 % del empleo.

Si bien estos informes se refieren a las Pymes, el término correcto sería Mipymes porque dentro de estas se incluyen también las microempresas, donde se concentran la mayor cantidad de las empresas familiares. En este sentido, de acuerdo con el último censo económico realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), considerando solo los sectores de manufactura, comercio y servicio, los establecimientos micro (de uno a diez empleados) representaron el 95,5 % de las unidades económicas del país, y el 45,7 % de la población económicamente activa (INEGI, 2011).



Además de la importancia que posee la empresa familiar en términos económicos, son organizaciones con grandes particularidades. En estas, el patrimonio, la empresa y la familia se unen, a la vez que se enfrentan, enriquecen o destruyen (Lozano, et al., 2009), cobijando así diversas racionalidades (familiar, empresarial y patrimonial). Dicha complejidad hace que los mismos actores actúen de acuerdo con estas lógicas, lo que da como resultado una tensión constante en diferentes niveles.

De hecho, como bien indican Besson y Haddadj (2003), lo específico de la empresa familiar es que los problemas no se pueden expresar con facilidad, puesto que sobre todo se refieren a la psicología de los actores, lo que, en términos del enfoque socioeconómico de la gestión, serían tabúes profundos que generan muchas disfunciones específicas y costos ocultos.

La toma de decisión o los mismos comportamientos harán énfasis en alguna de dichas racionalidades; así, y a manera de ejemplo, por momentos se puede dar prioridad al tema económico, utilizando a la familia como un mero instrumento o, por el contrario, se puede poner en riesgo la sostenibilidad de la misma empresa al atribuir mayor énfasis en los intereses familiares. A pesar de la importancia que tienen para la economía y la sociedad, las empresas familiares no han sido lo suficientemente estudiadas:

Además, la investigación en el área de empresas familiares es relativamente reciente y atraviesa, [...] una etapa pre-paradigmática. En efecto, los conceptos, las teorías y las metodologías para investigar las firmas familiares se encuentran en una fase emergente. Como ejemplo, podemos decir que no existe aún una definición universalmente aceptada de qué es una empresa familiar, [...] ni una teoría que explique su funcionamiento (Lozano, et al., 2009: 18).

Dada la aparente contradicción entre lo importante que es la empresa familiar para la sociedad y el incipiente estudio académico que existe sobre ella, muchas universidades o escuelas de negocios están incorporando, dentro de sus programas académicos, asignaturas que abordan dicho fenómeno.¹ Lo ideal sería poder ahondar en su dimensión interna, en su

¹ *Diferentes casas de estudio en el mundo, como Harvard Families in Business, Kellogg Center for Family Enterprises, The IMD Family Business, Cátedra de Empresa Familiar de IESE, Centre Internationale des Familles en Affaires de McGill-HEC Montréal, entre otras, han establecido centros de investigación dedicados a la investigación de las empresas familiares con el fin de entender la realidad social de dicho tipo de organizaciones.*

realidad organizacional, para poder dar explicaciones de su crecimiento impetuoso, del adecuado o inadecuado fomento al mismo por parte del gobierno, etc. Por eso, siguiendo a De la Rosa (2004), se puede abordar la empresa familiar como un nuevo “objeto de estudio”.

En ese sentido, la empresa familiar se puede considerar como un objeto, es decir, como un ente que difiere de la gran empresa, pero, a la vez, como un objeto o campo de estudio con particularidades y especificidades que lo hacen diferente y único de los demás de su misma especie. De ahí que cada una deba ser estudiada en forma independiente (De la Rosa, et al., 2009).

Debido a lo anterior, la mejor forma de abordar esta complejidad organizacional no será tanto reconocer a la empresa familiar, con el matiz económico que ello implica, sino como una organización familiar. De esta manera, y desde la perspectiva organizacional, podrán abordarse el escenario de diversas racionalidades así como el conflicto de intereses y demás variables socioculturales presentes en la organización familiar.

Así, es posible aproximarse a la organización familiar como un espacio difuso, cambiante, flojamente acoplado, en el que los individuos realizan procesos con mayor o menor grado de ambigüedad e incertidumbre, y se relacionan de diversas maneras a partir de sus propias lógicas. Entenderla no como algo dado y cuantificable, sino más como un espacio en el que diversos actores defienden intereses particulares, en el que se lucha por recursos y estatus, se combaten fantasmas y se entrecruzan diversas lógicas (Montaño, 2004). Todo ello hace de esta organización un espacio multidimensional y complejo. Las diferencias se evidencian en la siguiente tabla:

Tabla 2. Diferencias entre la noción económica de empresa y la noción organizacional de empresa

	Noción económica de empresa	Noción organizacional de empresa (la empresa como organización)
Objetivos individuales	Uno	Múltiples
Objetivos empresariales u organizacionales	Uno	Múltiples
Actores	Uno (si es que lo hay)	Varios
Conflicto de intereses entre actores	Ausente	Presente
Concepto del individuo	Racional	Ser humano multidimensional



	Noción económica de empresa	Noción organizacional de empresa (la empresa como organización)
Tipo de estructura	Si la hay, está representada por una función de producción	Física y social (formal e informal)
Procesos	Productivos y decisorios	Productivos, administrativos, decisorios, comunicativos, políticos, psicológicos, culturales, institucionales, de cambio, de aprendizaje
Ambientes	Mercado, competencia	Ambientes institucionales y culturales
Lógicas de acción que guían el actuar de la empresa u organización	Económica, instrumental, tecnológica y organizacional	Económica, instrumental, tecnológica, organizacional, política, social, sentimental, cultural, simbólica, psicológica, institucional, discursiva y metafórica
Concepción metafórica de la empresa u organización	Máquina	Máquina, coalición política, organismo, cerebro, sistema flojamente acoplado, cultural, estructura de dominación, institución, prisión psíquica, discurso
Noción de complejidad	Ausente	Presente

Fuente: adaptado de De la Rosa (2007).

Contemplando la “empresa familiar” como una “organización familiar” que se encuentra entrelazada en lo fundamental por dos dimensiones institucionales: la empresa y la familia, podemos caracterizarla de la siguiente manera, según Rendón (2007): los objetivos principales serán no solo los beneficios económicos, sino la creación de empleo y la búsqueda de sucesión familiar de la organización creada. Por lo mismo, sus miembros se unen, por cuestiones monetarias y también por las de tipo afectivo, en las que la visión de la organización recae sobre el fundador o cabeza de familia. En cuanto a la planeación, en las empresas familiares, en esencia, será de corto plazo; es más: se podría afirmar que del día a día. En ese mismo sentido, la toma de decisiones estará basada en la experiencia o en el sentido común, sumamente centralizada y rápida, y tendrá que tener el sello de la prudencia, la aversión al riesgo, porque en medio está el bienestar familiar. Su jerarquía, aunque presente, es informal, y las comunicaciones se harán por sobre todo en forma oral.

El modo de organización, será sumamente pragmático y la contratación de sus miembros se dará de acuerdo con la pertenencia o cercanía a la familia. Hay, entonces, una tendencia a una “endogamia contractual” que influye en la forma de evaluación y control. Así, se evaluará ya no por lo que hacen, sino por lo que son. La decisión de elegir al sucesor se tomará en forma individual, no colectiva. Y, por último, la perpetuidad de la empresa se basará no solo en el patrimonio financiero, sino en los aspectos culturales y familiares.

3. Metodología de la intervención

3.1. Estrategia metodológica

Según Yin (1989), el estudio de caso puede ser considerado una especificidad dentro del enfoque cualitativo y se diferencia de los estudios cuantitativos, sobre todo, porque permite combinar una variedad de herramientas, tanto cualitativas como cuantitativas. Además, resulta una elección “adecuada para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren” (Chetty, en Martínez, 2006: 175).

Para llevar a cabo el diagnóstico propuesto por el modelo socioeconómico del ISEOR se seleccionó como estudio de caso a la empresa DF,² una organización ubicada en el sur de la Ciudad de Méjico, que se caracteriza por ser una pequeña empresa familiar. La peculiaridad de ser una pequeña empresa familiar hizo que el trabajo permitiera profundizar en aquellas singularidades que caracterizan a dicho tipo de organizaciones, dadas las problemáticas que naturalmente se asocian con este fenómeno organizacional.

Lo primero por decir es que la intervención contempla un estudio de carácter cualitativo, con alcance descriptivo y explicativo (Hernández, et al., 2010), a partir del cual se busca indagar problemas poco estudiados al interior de la organización, así como sus componentes y variables, y determinar las causas de los mismos.

Se llevó a cabo la metodología propuesta por el modelo socioeconómico para realizar la fase de diagnóstico. Para ello se utilizaron diversas herramientas: análisis de documentos, observación no participante y entrevistas semiestructuradas. El análisis de documentos, siguiendo a Padua, Ahman, Apezechea y Borsotti (2001: 11), se realizó a modo de exploración preliminar y con el objetivo de “tener una sólida orientación en el campo que se va a investigar”. La observación no participante

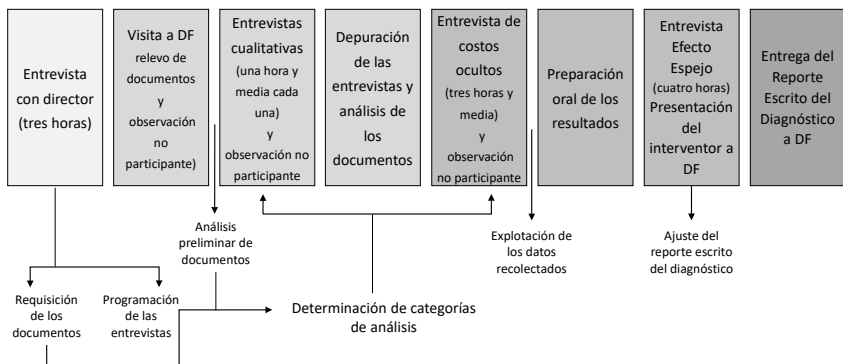
2 A los efectos de esta publicación, y debido a que en el artículo se presentan datos sensibles de la empresa, se utiliza un nombre ficticio.



permitió distinguir los fenómenos sociales desde adentro, pero como un externo (Sánchez, 2004), con el fin de recoger todo tipo de datos que permitan acercarse al tema de estudio (Hammersley y Atkinson, 1994). Y, por último, se realizaron las entrevistas semiestructuradas, una técnica que permite obtener información por medio de conversaciones profesionales y orientadas (Ruiz, 2009).

Una vez se llevaron a cabo los análisis de documentos, las visitas a la empresa y las entrevistas con los dos directores y los empleados, se efectuó el análisis cualitativo que sirvió de base y preparación para la entrevista de costos ocultos. Por último, se realizó la entrevista denominada de “efecto espejo”, una reunión de presentación de los resultados preliminares con los dueños de la empresa. Lo anterior se muestra a continuación.

Gráfico 3. Etapas del diagnóstico socioeconómico en la empresa DF



Fuente: elaboración propia.

La metodología, en términos generales, constó de cuatro grandes etapas: cualitativa, de costos ocultos, de adecuación de formación-empleo y de efecto espejo. A continuación se detalla cada una de estas etapas.

3.1.1. Etapa cualitativa

- Realización de seis entrevistas para censar los disfuncionamientos:
 - Entrevistas individuales con los jefes, de hora y media y de tres horas.
 - Entrevistas grupales de hora y media con el personal de base.
- Selección de entre 11 y 12 frases de testimonio por entrevistado, con un total aproximado de 70.
- Clasificación de frases de testimonio en temas, subtemas, ideas clave y cálculo de frecuencia.



3.1.2. Etapa de costos ocultos

- Selección de disfuncionamientos elementales, evidenciados en los testimonios producto de las entrevistas realizadas en la parte cualitativa.
- Realización de una entrevista de costos ocultos con la directora de la organización.
- Cálculo de los costos ocultos (ver ejemplo en anexo).

3.1.3. Etapa de adecuación de formación-empleo

- Elaboración de la matriz de competencias para las nuevas actividades.

3.1.4. Etapa de efecto espejo

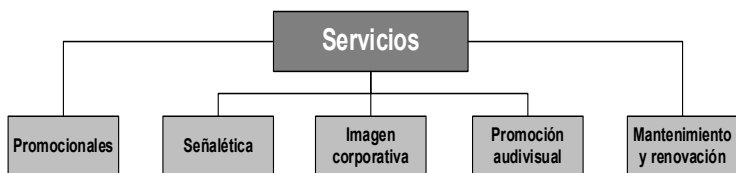
- Presentación de los resultados del diagnóstico socioeconómico a los directivos de la organización, con el fin de generar una retroalimentación y ajustar el informe final.

En resumen, una vez realizadas las entrevistas se transcribieron las “frases de testimonio” para ubicar los temas importantes, relacionándolos con las disfunciones. Luego de ello se procedió a determinar las causas invocadas asociadas con tales problemas. A partir de los resultados obtenidos de este análisis se preparó la entrevista cuantitativa de costos ocultos, que se realizó con la directora promocional y, por último, se realizó la presentación de los resultados en la reunión de efecto espejo.

3.2. Breve descripción de la empresa familiar “DF”

La empresa objeto de estudio se fundó en el Distrito Federal de Méjico, hace 25 años, por la actual directora promocional, e inició sus actividades económicas con la oferta de servicios de solución de problemas de índole promocional. Debido al ingreso del esposo y actual director creativo a la empresa, se diversificaron los servicios luego del primer año de su fundación. En términos generales, es una empresa dedicada a desarrollar productos promocionales o, en términos de sus directores: “solucionadores de problemas”. Estos servicios se ilustran a continuación (ver Gráfico 4):

Gráfico 4. Servicios de DF



Fuente: elaboración propia.

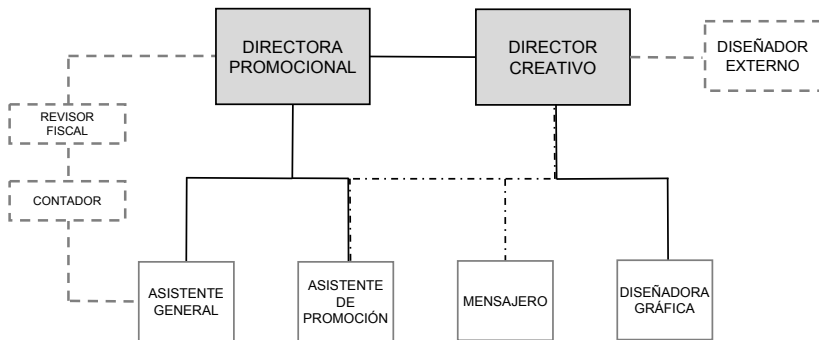


La descripción de los servicios es la siguiente:

- **Promocionales:** servicios relacionados con el diseño, la producción y el envío de diversos artículos promocionales, según los requerimientos de los clientes.
- **Señalética:** corresponde al diseño y la producción de señales, tanto para la protección civil como para otro tipo de actividades. La señalética estandarizada para las instituciones está a cargo de la directora promocional y la civil a cargo del director creativo.
- **Imagen corporativa:** renovación de fachadas, cambios de imagen corporativa, renovación de logos y espacios físicos, etc.
- **Promoción audiovisual:** productos promocionales elaborados a medida del cliente.
- **Mantenimiento y renovación:** mantenimiento de obras dentro de las empresas.

En la actualidad, la organización factura en promedio Mex\$400 000, y tiene 6 empleados de planta contando a los dos directores, y otras 3 personas externas, tal como se muestra a continuación (ver Gráfico 5).

Gráfico 5. Organigrama de la empresa DF



Fuente: elaboración propia

Las funciones de cada uno se explican a continuación:

- **Directora Promocional:** se encarga, en esencia, del trabajo rutinario de la organización. Atiende los pedidos referidos a las unidades de negocios de servicios promocionales y la señalética civil. Se ocupa también de las finanzas de la organización y de la representación legal ante el Estado.

- Director creativo: se encarga de las unidades de negocios referidos a imagen corporativa, promoción audiovisual y mantenimiento y renovación.
- Diseñadora gráfica: asiste en las tareas de creatividad y diseño de productos.
- Asistente promocional: asiste en los trabajos promocionales de rutina y en las actividades administrativas.
- Asistente general: realiza trabajos de secretaria, a la vez que se encarga de mantener en orden las cosas de la oficina, así como los prototipos de los diseños.
- Mensajero: realiza todos los trabajos de mensajería y logística de materias primas y entrega de pedidos.
- Revisor fiscal: fiscaliza los estados financieros de la organización. Es el padre de la directora promocional.
- Contador: realiza todas las tareas contable-impositivas.
- Diseñador externo: realiza tareas de diseño que tengan un grado de complejidad mayor.

Para ilustrar mejor el funcionamiento de esta organización familiar, vale la pena describir de modo breve el proceso que se inicia al momento de recibir una solicitud. Por lo general, las solicitudes de los servicios se hacen en forma impersonal, sea por correo electrónico o mediante llamadas telefónicas. Luego de recibir la solicitud, son los directores –dependiendo del servicio requerido– quienes realizan la cotización. Acto seguido, después de aprobada la propuesta por parte del cliente, se realiza la muestra o el prototipo, según los requerimientos del cliente. Aprobado el prototipo, se procede a dar la orden a los proveedores para la producción. El proceso termina con el envío del producto al cliente, que puede ser entregado directamente por el proveedor, o, dependiendo del tipo de elaboración, se lleva a las oficinas de la empresa para el empaque y el control de la calidad.

4. Resultados de la intervención

Se presentan los resultados del diagnóstico socioeconómico realizado en la organización familiar “DF”. Como se mencionó en el marco teórico, uno de los principales propósitos del modelo de intervención socioeconómica es hallar las disfunciones que entorpecen la gestión diaria de las organizaciones y generan sobrecostos o costos ocultos.

Una de las primeras disfunciones que se evidenció a partir del diagnóstico es la alta centralización en la toma de las decisiones. Dado que la organización familiar gira en torno a la gestión de los dos directores, la toma



de decisiones está concentrada en muy alto grado en el ápice estratégico, lo que genera una serie de problemas como la demora en dicho proceso; a la vez, propicia un cuello de botella en la ejecución operativa de los procesos básicos de la organización. La falta de delegación y la poca disponibilidad para la formación en la acción de los directivos hacia los empleados son también expresión y una extensión de la centralización.

El tema de la alta dependencia, en el que existe, en la práctica, una identificación de la empresa con la familia, propia de este tipo de organizaciones, no encuentra en "DF" una excepción. Es mucho el tiempo que los directivos y los empleados dedican a resolver asuntos no relacionados con la organización en sí, sino con la familia de los directivos-dueños. Ejemplo de ello son los costos ocultos, que ascienden a Mex\$27.750, destinados cada año a dicho tipo de tareas. Vale la pena comentar lo siguiente: con lo anterior no se quiere dar a entender que en este tipo de organizaciones la solución dogmática debería ser dividir en forma tajante y medular los aspectos familiares de los propiamente empresariales, sino tan solo decir que el diagnóstico permitirá tomar conciencia de tal tipo de actividades, con el fin de posibilitar, a su vez, que los responsables de la organización definan sus políticas y asuman las consecuencias de sus decisiones.

El diagnóstico también arrojó una serie de problemas en relación con los procesos de control de los productos. DF es, en esencia, una intermediadora de servicios. Suple las exigencias y los requerimientos de los clientes mediante la búsqueda de los proveedores apropiados, de acuerdo con los requerimientos establecidos. En este proceso existe poca relación personal, tanto con los clientes como con los proveedores, por lo que la base de la relación se sostiene en los lazos de confiabilidad en la calidad de los productos entregados, que no solo se expresa en el producto en sí, sino también por el tiempo de entrega y en el cumplimiento de los requisitos técnicos específicos. No existe una persona que se haga responsable en forma directa del tema del control; de igual manera, existen ciertas deficiencias formativas en algunos empleados para ejercer tal tarea.

Otro aspecto que debe resaltarse del diagnóstico es la falta de planeación. Los costos que más se destacan respecto de esta disfunción son: los tiempos muertos, que representan un costo promedio anual de \$90.930; la carencia de comunicación, valorada en \$39.709, y la falta de productividad en la coordinación, que representa un costo de \$28.800 en promedio anual.

Cabe subrayar que la falta de planeación no solo se refiere a los procesos operativos diarios dentro de la organización, sino también a la carencia de planeación estratégica a largo plazo. En términos económicos, el total de

los costos ocultos anuales de la organización “DF” ascendieron a \$301 189, lo que equivale a un costo promedio por persona de \$50 000 y al 76 % de la facturación de todo un mes (ver Anexo 1).

A partir de estos resultados y de elaborar la matriz de competencias en que se abordan las capacidades y necesidades de la empresa, se determinaron las actividades que se deben desarrollar en el futuro, tanto para remediar los problemas disfuncionales actuales como para dar sustento a los planes de crecimiento. En la tabla 3, que se presenta a continuación, se especifican las actividades que se deben desarrollar, diferenciadas en cuatro grupos: operaciones cotidianas, que se dividen en las de seguridad y de desarrollo, las relacionadas con el saber hacer específico de la empresa y las nuevas que se deben llevar a cabo.

Tabla 3. Propuestas de actividades correctivas

Definición de actividades				
Nuevas operaciones por desarrollar	N4	Promocionar los servicios de la empresa mediante Internet		
	N3	Importar materia prima para la producción de productos nuevos		
	N2	Crear productos propios		
	N1	Acceder a nuevos clientes		
Organizaciones al principio del período	Saber hacer específicos	E5	Obtener préstamos y descuentos por pronto pago	
		E4	Crear nuevos productos promocionales	
		E3	Elaborar propuesta de imagen corporativa	
		E2	Diseñar prototipos de promoción audiovisual	
		E1	Elaborar las proformas de solicitudes	
	Operaciones cotidianas	Gestión de desarrollo	D4	Conocer ubicación de los productos y documentos
			D3	Negociar con los proveedores
			D2	Negociar con los clientes
			D1	Elaborar propuesta de los productos
		Gestión de seguridad	S5	Supervisar el control de calidad
			S4	Entregar los productos
			S3	Empacar los productos
			S2	Responder a los requerimientos de los clientes
			S1	Realizar seguimiento de licitaciones

Nota: N1 a N4: nuevas operaciones por desarrollar; E1 a E5: actividades relacionadas con el saber hacer específico en cada caso; D1 a D4: a las actividades de gestión de desarrollo, y S1 a S5: actividades de gestión de seguridad.

Fuente: elaboración propia.



5. Reflexiones de la intervención: la aplicación del modelo socioeconómico del ISEOR en organizaciones familiares

En este apartado se presentan comentarios críticos constructivos a partir de la experiencia vivida en el proceso de aplicación del modelo. El objetivo es iluminar el proceso de intervención desde la mirada organizacional, con el ánimo de que esto se pueda convertir en el futuro en aspectos o consideraciones para tener en cuenta para la aplicación del modelo en organizaciones familiares. Los comentarios aquí expresados son fruto de la experiencia directa de intervención. Lejos de ser aspectos definitorios, son ideas para el diálogo, la discusión y la reflexión.

5.1. Sobre la racionalidad

El modelo busca integrar el desempeño de la organización con lo esperado por ella misma. Si bien esto es comprensible, en un ambiente familiar la racionalidad cobra otra dimensión. Una “máxima empresarial” relacionada con la eficiencia, de “hacer más con menos” no de necesidad será el camino por seguir. La prescripción racional de cumplir las metas establecidas de la organización como un bienestar que beneficiará a toda la organización en su conjunto queda relegada a decisiones de otro tipo, a otras racionalidades que se encuentran presentes y que no es imprescindible que sean las más importantes. El orden jerárquico cambia y es la familia la que cobra importancia. Así, los intereses organizacionales y familiares se funden en una sola y única intención, para lo cual la linealidad de las decisiones no aplica. Son organizaciones que se encuentran flojamente acopladas en cuanto empresa (Weick, 1976) y que tienen un estilo distinto de orden.

En este sentido, es imperativo que la intervención ha de contemplar la fusión entre familia y empresa. Es decir, no solo concentrarse en aquellos aspectos que “deberían” corresponder a la “parte” empresarial, sino tener en cuenta lo familiar como propio de la organización. Querer desligar ambos aspectos es caer en imprecisiones, ya que, por un lado los datos obtenidos de las entrevistas no se ajustarían a la realidad, y, por otro, es una realidad difícil de cambiar. En este sentido, el modelo se debe adecuar, lo más que se pueda, a ella, pero de ninguna manera al revés.

5.2. Sobre la matriz de competencias

El modelo socioeconómico, dentro del proceso de diagnóstico, tiene una herramienta llamada matriz de competencias. En ella se discuten las de los miembros de la organización para evaluar el correcto mantenimiento de las actividades básicas de la misma, agrupadas en “gestión de seguridad” y “gestión de desarrollo”. Existe un tercer rubro llamado “saber

hacer específicos”, que identifica aquellas capacidades potenciales que tienen los miembros de la organización y que pueden ser desarrolladas en el futuro, lo que tiene un claro interés por preocuparse en el posterior desarrollo de la organización; sin embargo, el último rubro es ineficiente al momento de trasladarlo al ámbito de las empresas familiares.

Este tipo de organización tiende a caracterizarse por la gran rotación del personal. No hay formalidad y el futuro es en extremo incierto, de ahí que la planeación se identifique por ser cortoplacista. Al evaluar el potencial de sus miembros, se evalúan individuos que posiblemente no lo estén en el futuro, sumado a que el mismo potencial de conocimiento sea ambiguo, dada la precaria selección de personal que realizan. Por tal razón, se propone que en vez de evaluar esas “potenciales” capacidades, se evalúen aquellos aspectos que “debería” tener el individuo. De esa forma, no solo se obligará a contar con un plan de desarrollo en el futuro, en el que se describa no solo el lugar que la organización quiera alcanzar, sino que será una manera de retener al personal al momento en que se le capacita y se le compromete con la organización.

5.3. Sobre los riesgos posibles para el desempeño

El modelo propone cinco riesgos posibles para el desempeño: ausentismo, accidentes de trabajo y enfermedades, rotación de personal, no calidad y falta de productividad directa (Savall, et al., 2008). Sin embargo, en el caso de las empresas familiares sería conveniente incluir un riesgo central, y es el uso de los recursos de la empresa destinados a cuestiones familiares. El dueño y director muy a menudo se identifica con la propia empresa (Besson y Haddadj, 2003), lo que puede generar confusiones en las funciones y las finanzas personales de la empresa. De hecho, en la organización intervenida dicho rubro constituyó uno de los principales factores de costos ocultos. En este sentido, valdría la pena preguntarse si los riesgos no deberían definirse a partir del mismo diagnóstico, en vez de estar establecidos con anterioridad.

6. Reflexiones finales

Una de las bondades del modelo de intervención socioeconómico es su sencillez y claridad para presentar los disfuncionamientos expresados en los costos ocultos. Estas características preparan los espacios para que los responsables de las organizaciones dejen de lado cierta indiferencia frente a los problemas recurrentes y pongan atención a los diagnósticos, con el ánimo de buscar los cambios pertinentes para alcanzar una mayor rentabilidad y eficiencia. En palabras de uno de los directores: “el diagnóstico que nos vienen exponiendo me lleva a romper con la inercia



con que hemos venido trabajando todos estos años” (entrevista N° 1). En efecto, la claridad del método permite exponer de modo visible y en forma monetaria una serie de problemas donde, frente a la contundencia de los resultados, la actitud es romper con el desinterés y la falta de involucración para empezar a considerar posibilidades de cambio y de mejora.

Por otro lado, y siguiendo con las impresiones de los dos directivos obtenidas a la luz del efecto espejo en el que se les expuso el diagnóstico, el método genera una actitud positiva hacia los cambios. De esta manera, la simpleza del método promueve ya no solo un involucramiento, sino una predisposición inmediata a la praxis como expresión de un deseo pronto y vivaz de querer cambiar las cosas, luego de haberlas reconocido: “durante la conversación me va generando un deseo de poner rápidamente en práctica las posibles alternativas de solución que se desprenden del diagnóstico” (entrevista #2).

Esta disposición de cambio se ve reflejada en las palabras finales de uno de los directivos: “[...] lo cierto es que el diagnóstico nos lleva a pensar automáticamente en qué acciones de mejora son factibles y las podemos realizar” (entrevista N° 1). Esta frase expresa, en definitiva, los alcances del método socioeconómico aplicado, como también la posibilidad de apertura a la realidad de la organización familiar, tan caracterizada por la aversión al cambio, la poca disponibilidad y la reducida apertura a las críticas externas, así como la resistencia a considerar alternativas innovadoras de mejora y crecimiento.

No obstante estas manifestaciones, un aspecto un tanto contradictorio que ha llamado la atención es la concepción de las tecnologías como complemento, mas no como mejora en sí. De las entrevistas con los empleados se evidencian ciertas necesidades de cambio, como por ejemplo: “Si falta “E” el trabajo se para” (E#4); “Muchas veces el pedido llega directamente al cliente desde el proveedor, sin pasar por aquí” (E#3); “La relación con los clientes es prácticamente por correo” (E#3). Estos testimonios ponen en evidencia la necesidad de reformas, lo que implicaría hacer uso de softwares para mejorar el funcionamiento interno, de alguna plataforma para hacer seguimiento de los pedidos *online* o de programas de fidelización de clientes, por mencionar solo algunas posibilidades. El problema reside en que estas señales no fueron consideradas como necesidades reales por parte de los dueños y las únicas declaraciones de cambios posibles se limitaban a contemplar nuevas tecnologías que pudiesen mejorar la difusión, tanto de la empresa como de los productos. Esto, en cierto sentido, es representativo de la realidad de las empresas familiares, en las cuales



prima la centralización en la toma de decisiones y la tradición según la estructura familiar, quedando relegados los cambios organizacionales al relevo de las nuevas generaciones.

Para terminar, se hace menester plantear unas últimas consideraciones derivadas de la experiencia de los investigadores a partir del ejercicio de intervención. En primer lugar, reconocer la gran importancia del contacto y el conocimiento de las organizaciones en la formación del investigador. La realidad tan compleja, disímil y diversa de las organizaciones pone a prueba las teorías, promoviendo e impulsando el avance de las ciencias y, en ellas, del conocimiento mismo. En este proceso formativo se encontró que la intervención, en su faceta de edificadora de puentes entre los aspectos teóricos y prácticos, se convierte en un medio que complementa la formación del investigador. De esta manera, exponerse a una intervención es un espacio de autoconocimiento, así como de confrontación propia sobre los conocimientos que se cree saber y manejar. Es, a la vez, un espacio siempre inacabado de aprendizaje, gracias a que no existirá una mejor manera de hacer la cosas, sino tantas formas propias y particulares como organizaciones existan (Montaño, 1994).

Y en segundo lugar, es digno de mencionar la madurez profesional que el espacio de la intervención brinda y necesita. El hecho de hacer un diagnóstico adquiere un compromiso de responsabilidad frente a la organización que con generosidad abre las puertas para que un “agente externo” la cuestione y critique. Dicha situación, sobre todo referida a las organizaciones familiares, es una responsabilidad que trasciende las fronteras de la propia experiencia, debido a que saca a la luz aspectos que no solo son de índole organizacional pues, como ya se evidenció, la familia y el negocio están íntimamente relacionados. En este sentido, el hecho de poder realizar un trabajo serio y consciente, de alguna manera prepara el terreno para que otros investigadores puedan realizar nuevos trabajos de intervención e investigación en organizaciones tan complejas y cerradas como las familiares. Curiosamente, estas micro organizaciones son las menos estudiadas y las de mayor trascendencia para el desarrollo de un país como Méjico.





Anexo
Anexo. Evaluación de costos ocultos – Indicador “falta de productividad”

TEMAS			Efectos en el área económica					TOTAL
Temas	Problemas	Frecuencia indicativa	Detalle del cálculo	Sobrecargas (costos históricos)			No producción (costos de oportunidad)	
				Sobre-salarios	Sobre-tiempos	Sobre-consumo	No producción	Riesgos
Condiciones de trabajo	Espacio	2 horas a la semana	96 horas al año (2h x 4 x 12) calculadas al valor hora de la contribución al valor añadido sobre los costos variables (CHVCV)	17455				17455
Organización del trabajo	Dependencia	2 horas a la semana	96 horas al año (2h x 4 x 12) calculadas al valor hora de la contribución al valor añadido sobre los costos variables (CHVCV)	17455				17455
Organización del trabajo	Repetición de tareas	1 hora a la semana	48 horas al año (1h x 4 x 12) calculadas al valor hora de la contribución al valor añadido sobre los costos variables (CHVCV)	8727				8727
Organización del trabajo	Falta de claridad en las responsabilidades	1,5 horas a la semana	72 horas al año (1,5h x 4 x 12) calculadas al valor hora de la contribución al valor añadido sobre los costos variables (CHVCV)	13091				13091
Comunicación - coordinación - concertación	Falta de productividad	16 horas al mes	192 horas al año (16h x 12) calculadas al valor hora nominal de los 4 empleados involucrados (OG; AP; AG; M) = 192 x \$150	28800				28800
Comunicación - coordinación - concertación	Falta de comunicación	4 horas a la semana	192 horas al año (4h x 4 x 12) calculadas al valor hora de la contribución al valor añadido sobre los costos variables (CHVCV) + 96 veces al año (2 x 4 x 12) por \$50 de gasolina = 96 x \$50	34909	4800			39709
Gestión del tiempo	Horarios de trabajo indeterminados	1,5 horas a la semana	72 horas al año (2h x 4 x 12) calculadas al valor hora de la contribución al valor añadido sobre los costos variables (CHVCV)	13091				13091
Gestión del tiempo	Horarios de trabajo utilizados para cuestiones familiares	4 horas a la semana	(1 hora semana de AG x \$34 (hora nominal AG) + 1 hora semana de M x \$44 + 1 hora semana de DP x \$250 + 1 hora semana de DC x \$250) calculadas al año (x 4 x 12)			27750		27750
Gestión del tiempo	Tiempo muertos	1,5 días al mes	1,5 días al mes calculados al valor nominal de cada miembro (sumatoria de = nómina de cada miembro al día según horas trabajadas x 1,5 días x 12 meses)			90930		90930
Formación integrada	No potencializar capacidades	12 horas al mes	144 horas al año (12 x 12) calculadas al valor de la nómina mensual de la asistente del contador (\$1500 mensuales)	18000				18000
Implementación estratégica	Falta de planeación	3 horas a la semana	144 horas al año (3h x 4 x 12) calculadas al valor hora de la contribución al valor añadido sobre los costos variables (CHVCV)	26162				26162

Fuente: elaboración propia

Referencias Bibliográficas

- BESSON, Dominique y HADDADJ, Slimane. (2003). Dysfunctions in owner-manager succession process in family firms and how a SEAM intervener-researcher can address them. En: *Journal of Organizational Change Management*, 16 (1), 83-89. Bradford (U.K): Emerald Group Publishing Limited.
- BOJE, David y ROSILE, Grace. (2003). Comparison of socio-economic and other transorganizational development methods. En: *Journal of Organizational Change Management*, 16 (1), 10-20. Bradford (U.K): Emerald Group Publishing Limited.
- DE LA ROSA, Ayuzabet. (2004). Hacia la emergencia de un nuevo objeto de estudio: la micro, pequeña y mediana organización. En: *Revista Iztapalapa*, 25 (56), 129-174. Ciudad de Méjico: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.
- DE LA ROSA, Ayuzabet. (2007). La micro, pequeña y mediana organización en la perspectiva de los estudios organizacionales. Una mirada al caso de una microorganización desde la óptica del poder (Tesis de Doctorado). Ciudad de Méjico: Universidad Autónoma Metropolitana, sede Iztapalapa. Disponible en internet: <http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/aspuam/presentatesis.php?recno=13978&docs=UAMI13978.pdf> Consultado: 30.09.2014.
- DE LA ROSA A, Ayuzabet, MONTOYA, María Teresa y POMAR, Silvia. (2009). Pequeñas organizaciones: complejidad y diversidad organizacional. Estudio de casos de organizaciones mejicanas. Ciudad de Méjico: Universidad Autónoma Metropolitana.
- FERNÁNDEZ, Margarita Y ANDRADE, Salvador. (2000). La consultoría en administración como una tecnología de investigación: alternativa del ISEOR y su aplicación en la UAM-Xochimilco. En: *Revista Contaduría y Administración*, (198), 29-45. Ciudad de Méjico Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco.
- HAMMERSLEY, Martyn y ATKINSON, Paul. (1994). *Etnografía. Métodos de investigación*. Barcelona: Paidós.
- HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos, y BAPTISTA, Pilar. (2010). *Metodología de la Investigación*, 5ª ed. Ciudad de Méjico: McGraw-Hill.
- LOZANO, Oscar, CISNEROS M, Luis Felipe y NIEBLA, Juan Cayetano. (2009). *Empresa familiar (casos)*. Ciudad de Méjico: Hess. Pp. 17-20.
- MARTÍNEZ C, Piedad Cristina. (2006). El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. En: *Revista Pensamiento & Gestión* (20), 165-193. Barranquilla: Ediciones Uninorte-Universidad del Norte.
- MÉJICO. INEGI. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2011). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos. Censos económicos 2009. Aguascalientes*: INEGI.
- MONTAÑO H, Luis (1994). Modernidad, postmodernismo y organización. Una reflexión acerca de la noción de estructura postburocrática (pp. 67-91). En MONTAÑO HIROSE, Luis. *Argumentos para un debate sobre la modernidad. Aspectos organizacionales y económicos*. Ciudad de Méjico: UAM-I.
- MONTAÑO H, Luis. (2004). El estudio de las organizaciones en Méjico, una perspectiva social (pp. 9-39). En: Montaña, Hirose Luis. *Los estudios organizacionales en Méjico. Cambio, poder, conocimiento e identidad*. Ciudad de Méjico: UAM-I, Universidad de Occidente y Miguel Ángel Porrúa.



- PADUA, Jorge, AHMAN, Ingvar, APEZECHEA, Héctor, BORSOTTI y Carlos Alberto. (2001). Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales. Ciudad de Méjico: El Colegio de México/Fondo de Cultura Económica. Pp. 360.
- PROMÉXICO. Inversión y comercio. (2015). Disponible en internet: <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html> Consultado: 15.01.2016.
- RENDÓN C, Marcela. (2007). Dinámica organizacional y referentes institucionales. El caso de un pequeño hospital de propiedad familiar. Ciudad de Méjico: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa. Pp. 314.
- RUIZ, José. (2009). Metodología de la investigación cualitativa. Bilbao: Universidad de Deusto. Pp. 344.
- SÁNCHEZ, Rolando. (2004). La observación participante como escenario y configuración de la diversidad de significados (pp. 97-131). En: TARRÉS, María Luisa. Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social. Ciudad de Méjico: FLACSO, El Colegio de México y Miguel Ángel Porrúa.
- SAVALL, Henri. (2001). Aspectos generales del modelo de gestión socioeconómica de organizaciones. Ecully (Francia): ISEOR. Disponible en Internet: http://www.laisumedu.org/DESIN_lbarra/desin/pdf-seminario2006/seminario-2006-06a.pdf Consultado: 15.12.2015.
- SAVALL, Henri. (2003). An updated presentation of the socio-economic management model. En: Journal of Organizational Change, 16 (1), 33-48. Bradford (U.K): Emerald Group Publishing Limited.
- SAVALL, Henri. (2007). ISEOR'S socio-economic method. A case of scientific consultancy. En BUONO, Anthony S., & SAVALL, Henri. Socio-Economic Intervention in Organizations. The intervener-researcher and the SEAM approach to organizational analysis. Charlotte, (E.U.A.): IAP - Information Age Publishing.
- SAVALL, Henri. (2010). *Work and people. An economic evaluation of job-enrichment*. Charlotte (E.U.A.): IAP - Information Age Publishing.
- SAVALL, Henri, ZARDET, Véronique, y BONNET, Marc. (2008). Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica. Turín: OIT e ISEOR.
- WEICK, Karl. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. In: Journal Administrative Science Quarterly, 21(1), 1-19. New York: Sage Hall Cornell University.
- YIN, Robert. (1989). Case study research: design and methods. Newbury Park (E.U.A.): Sage.

Para citar
este artículo:

Gentilin, M. & Gonzalez, D.R. (2017). Reflexiones en torno a la intervención socioeconómica del Iseor. El caso de una organización familiar mejicana. Teuken Bidikay Vol. 8 N°10. Pp. 95-117

La tumba intacta del Señor de Sipán, descubierta por el arqueólogo peruano Walter Alba en 1987, permitió desentrañar la grandiosa y preincaica cultura mochica, de donde es originario este antiguo y poderoso noble guerrero. Este afortunado hallazgo, de una antigüedad aproximada a los 1600 años, es uno de los entierros descubiertos más importantes de América Latina, incluso, más antiguo que los de la cultura Inca. En su sarcófago, fueron hallados bellos ornamentos de oro y plata, emblemas y atuendos finamente confeccionados, que dan cuenta de la riqueza tanto mineral como artística de esta primigenia civilización. El Señor de Sipán, fue hallado con restos de mujeres, guerreros guardianes, y de animales como llamas y alpacas, conforme con la costumbre de enterrar a los muertos cerca de sus caciques, pues la creencia dice que así se tendría compañía en el reino de los muertos, donde seguirían ejerciendo los mismos roles y funciones.

Sebastián Becerra.

