



00681 3  
MAY 20 2011  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**EVALUACION ORGANIZACIONAL: EL CASO  
DE ALTOS HORNOS DE MEXICO, S. A.  
DESPUES DE LA PRIVATIZACION**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE :  
**DOCTORA EN ADMINISTRACION**  
(ORGANIZACIONES)

**P R E S E N T A .**

**M.A. NADIMA SIMON DOMINGUEZ**

**DIRECTOR DE TESIS: DR. RAUL CONDE HERNANDEZ**

**MEXICO, D. F.**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

1994



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A la memoria de mi padre  
Manuel SIMÓN Sáfar, q.e.p.d.

A mi madre y hermanos

A mi esposo e hijos

A mis maestros y compañeros

A mis familiares y amigos

## PREFACIO

En el proceso de elaboración de una tesis doctoral, se viven periodos de altas y bajas, caracterizados por satisfacciones, esperanzas, triunfos, frustraciones, angustias y fracasos; implica una dedicación enajenante que impide atender en forma plena nuestras obligaciones cotidianas. A todos los afectados pido disculpas y agradezco la comprensión y apoyo de mi familia y amigos.

Quiero agradecer a la maestra Isabel Rueda Peiro, su invitación a participar en un proyecto interdisciplinario denominado Altos Hornos de México, cincuenta años como paraestatal, hoy privada, del cual salí muy enriquecida; este trabajo es respuesta de las inquietudes que despertó dicha investigación. Asimismo doy las gracias a Servando Chávez Q., Rosario Rodríguez del Valle, Gerardo González y Oliva Sarahí Angeles C, coautores de dicho trabajo por todo lo que aprendí de ellos durante la investigación.

Agradezco al Dr. Raúl Conde Hernández el interés y el tiempo que me dedicó para la asesoría y dirección de la presente tesis, así como sus valiosos y experimentados comentarios, sin los cuales difícilmente hubiera concluido..

Al H. Jurado Examinador, C.P. y L.A. José Antonio Echenique G., Dr. J. Manuel Lastra L., Dr. José Ramón Torres S., Dr. Raúl Conde H., Dr. Alejandro Purón Mier y Terán, Dr. Rogerio Domenge y Dr. Francisco Ballina, mi agradecimiento por sus observaciones y sugerencias que sin duda

enriquecieron el presente trabajo.

A los miembros de la División de Investigación en Contaduría, Administración e Informática de la Facultad de Contaduría y Administración de nuestra Universidad, agradezco sus valiosas y certeras críticas a algunas partes de esta investigación, en especial al Jefe de dicha División Mtro. Arturo Díaz Alonso. Deseo expresar mi reconocimiento, gratitud y admiración a la Dra. Blanca Jiménez L., q.e.p.d., quien siempre me impulsó a terminar este trabajo con su ejemplo y comentarios.

Al C.P. Enrique Zubieta S., por su asesoría, apoyo y aliento, sin los cuales esta tesis no se hubiera concluido.

Enumerar a todos los que contribuyeron con sus valiosos comentarios y desinteresado apoyo a la culminación de este trabajo, sería una tarea titánica: a todos ellos muchas gracias.

Espero que esta tesis contribuya a que mis alumnos, motivo constante de mi superación académica, continúen por la senda de la superación, a pesar de los obstáculos que se presenten.

En especial agradezco a la Facultad de Contaduría y Administración el apoyo para la realización de esta tesis y al Instituto de Investigaciones Económicas, el apoyo financiero para la realización de la encuesta;

Como demanda la tradición, los errores, fallas y omisiones de esta tesis son exclusivamente de mi responsabilidad.

**EVALUACION ORGANIZACIONAL: EL CASO DE ALTOS HORNOS DE MEXICO, S.A. DESPUES DE LA PRIVATIZACION.**

**I N D I C E**

	Página
<b>INTRODUCCION . . . . .</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I. MARCO CONCEPTUAL PARA EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES . . . . .</b>	<b>10</b>
1. DIVERSAS CONCEPCIONES DE ORGANIZACION . . . . .	12
A. La concepción weberiana de las organizaciones. . . . .	12
B. Otras definiciones de organización . . . . .	13
2. EVOLUCION DE LA TEORIA DE LA ADMINISTRACION . . . . .	16
A. Administración científica. . . . .	19
B. Teoría clásica de la administración. . . . .	23
C. Relaciones humanas . . . . .	25
D. Teorías de la burocracia . . . . .	29
E. Escuela del comportamiento . . . . .	45
F. Teoría general de sistemas y el movimiento contingente . . . . .	47
G. Nuevas relaciones humanas. . . . .	51
H. Reformulación del paradigma de la teoría de la organización . . . . .	53
<b>CAPITULO II. EVALUACION ORGANIZACIONAL . . . . .</b>	<b>57</b>
1. EL CONSTRUCTO DE EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL . . . . .	57

2. EVALUACION DE LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL . . .	60
3. DIFERENTES MODELOS DE EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL. . . . .	69
A. Modelo de objetivos. . . . .	70
B. Modelo de recursos . . . . .	71
C. Modelo de procesos internos. . . . .	72
D. Modelo de satisfacción . . . . .	73
E. Modelo de la función social. . . . .	74
F. Perspectiva político-económica . . . . .	75
4. EVALUACION DE LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA POLITICO-ECONOMICA. . . .	75
A. La teoría crítica de la organización . . . . .	77
B. La economía del bienestar. . . . .	79
C. Perspectiva de efectividad organizacional considerando una población de organizaciones. . .	80
a. Provisión de bienes y servicios. . . . .	81
b. Efectos de perseguir criterios de micro-calidad . . . . .	84
c. Provisión de oportunidades de generación de ingresos . . . . .	87
D. Implicaciones conceptuales de la perspectiva político-económica . . . . .	97
 CAPITULO III. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION. . . .	101
1. CONSIDERACIONES METODOLOGICAS DEL ESTUDIO . . . .	101
2. METODOLOGIA DE LA EVALUACION ORGANIZACIONAL . . . .	103

<b>CAPITULO IV. EL ESTADO Y SU INTERVENCION EN LA ECONOMIA. . . . .</b>	<b>108</b>
1. ESTATIZACION VS. PRIVATIZACION . . . . .	108
A. La privatización como idea. . . . .	108
B. La privatización como teoría . . . . .	111
C. La privatización como práctica política . . . . .	118
2. EL ESTADO MEXICANO Y LA EMPRESA PRIVADA. . . . .	126
3. EL ESTADO MEXICANO Y EL SECTOR PARAESTATAL . . . . .	131
4. EL PROCESO DE PRIVATIZACION EN MEXICO. . . . .	153
<b>CAPITULO V. EL CONTEXTO MUNDIAL Y NACIONAL DE LA INDUSTRIA SIDERURGICA . . . . .</b>	<b>165</b>
1. PANORAMA SIDERURGICO MUNDIAL . . . . .	165
2. DESARROLLO DE LA INDUSTRIA SIDERURGICA EN MEXICO. . . . .	170
3. COMPETITIVIDAD Y RIESGOS DE LA INDUSTRIA SIDERURGICA MEXICANA . . . . .	182
A. Descripción de la industria siderúrgica mexicana. . . . .	182
B. Riesgos del sector siderúrgico. . . . .	187
C. Comparación del desempeño financiero de la siderurgia mexicana con la de Estados Unidos. . . . .	190
4. LA PRIVATIZACION DE EMPRESAS SIDERURGICAS EN LATINOAMERICA . . . . .	193
A. La privatización de la industria siderúrgica chilena . . . . .	193



B. La privatización de Usiminas en Brasil. . . . .	194
C. La privatización de Somisa en Argentina . . . . .	197
<b>CAPITULO VI. ALTOS HORNOS DE MEXICO, S.A. COMO OBJETO DE ESTUDIO . . . . .</b>	<b>199</b>
<b>1. ANTECEDENTES HISTORICOS DE AHMSA . . . . .</b>	<b>199</b>
A. La creación de la empresa . . . . .	200
B. Los primeros 30 años. . . . .	202
C. Altas inversiones y bajos resultados (1972-1988). . . . .	205
<b>2. RUMBO A LA PRIVATIZACION . . . . .</b>	<b>210</b>
A. El Sistema de Administración de Calidad Total en AHMSA. . . . .	211
a. Misión de la empresa. . . . .	211
b. Guías de acción . . . . .	212
c. Principios de actuación . . . . .	212
d. Objetivos estratégicos de AHMSA . . . . .	213
e. Plan de capacitación de calidad . . . . .	215
C. Evaluación del Sistema de Administración de la Calidad Total en AHMSA. . . . .	219
<b>3. EL PROCESO DE PRIVATIZACION. . . . .</b>	<b>226</b>
A. La venta. . . . .	226
B. Análisis financiero de AHMSA. . . . .	232
C. Evaluación del valor presente de los flujos de efectivo . . . . .	244
D. Valuación según el modelo de Black & Scholes . . . . .	249

E. Comentarios sobre la privatización de AHMSA . . .	253
4. AHMSA PRIVADA. . . . .	254
<b>CAPITULO VII. REPERCUSIONES DE LA MODERNIZACION Y VENTA DE AHMSA SOBRE LA SITUACION ECONOMICA Y SOCIAL DE LOS HABITANTES DE MONCLOVA . . . . .</b>	<b>259</b>
1. OPINION DE LA POBLACION DE MONCLOVA UN AÑO DESPUES DE LA VENTA . . . . .	259
A. Planteamiento del problema. . . . .	259
B. Objetivo General. . . . .	263
C. Objetivos específicos . . . . .	263
D. Hipótesis de trabajo. . . . .	264
E. Metodología de la investigación . . . . .	265
a. Definición de la población bajo estudio . . . . .	265
b. Variables en el estudio . . . . .	265
c. Diseño de los instrumentos de recolección de datos . . . . .	266
d. Diseño de muestreo. . . . .	267
e. Marco muestral. . . . .	267
f. Tamaño y selección de la muestra. . . . .	268
g. Proceso de datos. . . . .	270
F. Análisis y discusión de resultados. . . . .	271
G. Comentarios sobre los objetivos específicos . . . . .	302
H. Conclusiones sobre las hipótesis de trabajo. . . . .	303
2. GRAFICAS Y CUADROS . . . . .	305

<b>CAPITULO VIII. CONSIDERACIONES FINALES . . . . .</b>	<b>329</b>
<b>1. CONCLUSIONES . . . . .</b>	<b>329</b>
<b>2. SUGERENCIA PARA FUTURAS INVESTIGACIONES . . . . .</b>	<b>344</b>
<b>ANEXO I . . . . .</b>	<b>345</b>
<b>BIBLIOGRAFIA. . . . .</b>	<b>354</b>

## INTRODUCCION

En la actualidad, vivimos en México una época de cambio que se refleja en la globalización, apertura comercial, privatización de empresas estatales y reformas constitucionales.

México, como la mayoría de los países en vías de desarrollo, consolidó a partir de la segunda guerra mundial, un modelo nacionalista, centralizador y rígido en materia de industria y de servicios en el esquema de una economía mixta, lo cual propició la expansión de las empresas estatales, la política de proteccionismo y de sustitución de importaciones. Durante un largo periodo, se amortiguó el desempleo, se generaron ventajosos contratos para el capital privado y se estimuló la demanda.

En la década de los ochentas, se produjeron en el país graves desequilibrios macroeconómicos reflejados en el aumento de la deuda externa y en el estancamiento productivo. El Estado tenía numerosas empresas en sectores estratégicos y no estratégicos, cuyos resultados eran negativos en la mayoría de ellas.

Ante las presiones de los organismos financieros internacionales y los problemas económicos prevalentes en el país, el gobierno mexicano inició una política económica de estabilización y reestructuración consistente básicamente en la liberalización del comercio y la política industrial, privatización de las empresas públicas y desregulación de la

inversión extranjera y de las actividades económicas internas.

Los procesos de liberalización y apertura de la economía van dirigidos al logro de un mayor nivel de productividad y competitividad que permitan una mejor integración en el mercado internacional.

Las políticas de saneamiento de las finanzas públicas han descansado en una disminución del gasto e inversión públicos y en la venta de las empresas paraestatales, dando al sector privado y extranjero mayor poder de regulación en la economía.

El Estado mexicano participaba como empresario en una gran variedad de entidades paraestatales en diversas áreas de actividad económica, con diferentes resultados financieros. A partir de 1988, el gobierno mexicano inicia el proceso de desincorporación de entidades paraestatales no estratégicas ni prioritarias; primero se vendieron las pequeñas y medianas empresas, para después pasar a la venta de las grandes empresas públicas.

En 1991, toca el turno a la industria siderúrgica paraestatal y en particular, en noviembre del mismo año se vende Altos Hornos de México, S.A., la empresa siderúrgica más grande del país.

Aún cuando se han realizado diversos estudios sobre el proceso de privatización en México, éstos lo han abordado a un nivel macro y realizando comparaciones entre diferentes países.

El objetivo del presente trabajo constituye fundamentalmente un estudio de caso, que pretende lograr una comprensión más completa y realista del proceso de privatización de la empresa siderúrgica Altos Hornos de México, S.A., centrándose en la evaluación organizacional de dicho proceso y de sus efectos en la sociedad.

El paradigma organizacional utilizado se basa en la corriente crítica weberiana, que propone el estudio de las organizaciones como elemento constitutivo de la estructura política de la sociedad como totalidad; la contribución de la teoría crítica en este estudio, es esclarecer la irracionalidad y las condiciones de dominación subyacentes en dicho proceso; asimismo se pretende arrojar luz sobre la conveniencia o inconveniencia de que el Estado asuma un papel activo como empresario y regulador de la economía, o bien si el sector privado debe hacerse cargo de más funciones que hoy asume el gobierno, privilegiando los mecanismos y bondades de las fuerzas del mercado para que orienten la asignación de recursos y conduzcan a un desarrollo equilibrado en beneficio de la sociedad.

En el primer capítulo se identifican y examinan críticamente algunas de las más importantes aproximaciones al estudio de las organizaciones, con el objeto de subrayar el marco conceptual y los problemas teóricos que plantea cada una de ellas. Se presentan en el marco conceptual dos líneas de pensamiento: en la primera se analizan críticamente las teorías de la administración que comienzan

con Taylor y la administración científica; en la segunda se analiza el pensamiento de Max Weber, quien desde una perspectiva muy amplia vislumbró el impacto producido por las burocracias de gran escala en la estructura de poder de las sociedades contemporáneas.

El estudio de las organizaciones en América Latina, se ha desarrollado básicamente en los países industrializados, en un intento de adecuar la teoría de la organización según los rasgos culturales específicos de los países latinoamericanos, sin contemplar las diferencias estructurales básicas entre los países, las cuales se manifiestan a nivel político, económico, tecnológico y social. En México, se han realizado escasos estudios empíricos sobre las organizaciones y por lo general, han centrado su reflexión sobre los problemas de gestión privilegiados en la teoría de la administración; en este sentido, se considera que dichas teorías no podrán aportar elementos de comprensión del fenómeno organizacional mexicano mientras no amplíen su visión microsociaL.

En el segundo capítulo se aborda el estudio de la efectividad organizacional, su significado y sus diferencias con el concepto de eficiencia; dado que no existe una concepción universal de organización, se considera que no puede existir un modelo único, ni tampoco el mejor criterio de efectividad organizacional; el estudio de la efectividad requiere que los investigadores se enfoquen a determinar los criterios apropiados que sean consistentes con su paradigma,

concentrándose sobre dominios limitados del constructo de efectividad.

Para efecto del presente estudio, se selecciona la perspectiva político-económica de efectividad para hacer la evaluación organizacional en Altos Hornos de México, S.A.; dicha perspectiva comparte la visión weberiana del estudio de las organizaciones como elementos constitutivos de la estructura política de la sociedad como totalidad, basándose en la teoría crítica de la organización y la economía del bienestar, las cuales cuestionan los modelos prevaecientes y convergen en el análisis de efectividad desde el punto de vista de la sociedad. La perspectiva político-económica considera a las organizaciones como determinantes centrales de la calidad de vida de la sociedad, introduciendo además de los criterios de microcalidad, nuevos criterios que son de interés para todos los miembros de la comunidad, tales como provisión de bienes y servicios, de oportunidades de generación de ingresos y los efectos de perseguir criterios de microcalidad.

En el tercer capítulo se establecen las consideraciones metodológicas del presente estudio, las cuales se refieren a la perspectiva de la evaluación, dominio de actividad a evaluar, nivel de análisis, plazo de la evaluación, tipo de datos utilizados y referencia para la evaluación.

En el capítulo cuarto se analiza el debate sobre si los sectores no gubernamentales deben hacerse cargo de más



funciones que hoy asume el gobierno, según se pronuncian los partidarios de la privatización, o si lo que necesita la sociedad moderna es un Estado benefactor poderoso y extenso. Se analiza también la privatización como idea, como teoría y como práctica política, explicando los dos enfoques básicos de los modelos económicos de privatización: la visión radical de privatización como reasignación de los derechos de propiedad y otra más moderada como reasignación de las funciones económicas, que considera la privatización como instrumento en una economía de tres sectores: el Estado, el mercado y el llamado "no lucrativo".

En relación a los derechos de propiedad, se plantea la hipótesis de que la eficiencia o ineficiencia de una empresa no dependen de que sea privada o estatal, sino básicamente de su administración, de las políticas y funciones que asume el Estado y de los ciclos de la actividad económica, junto con otros factores tales como tecnología, demanda de sus productos y competencia.

En el cuarto capítulo también se presenta una síntesis de las características políticas, económicas y sociales que prevalecieron en México a partir de la Revolución Mexicana, con objeto de ubicar el desarrollo del sector paraestatal y las relaciones dialécticas entre la burocracia estatal y la privada. Asimismo se analiza el fenómeno burocrático en México, en términos del proceso económico y de dominación política a disposición de los regímenes que ostentan el poder. Por último, se presenta en este cuarto capítulo un

panorama general del programa de desincorporación mexicano, en el cual se incluye la enajenación de las empresas paraestatales.

El contexto nacional e internacional de la industria siderúrgica es analizado en el capítulo quinto. Asimismo se presentan las principales características de la industria siderúrgica mexicana, tales como las empresas más importantes del sector, las materias primas que utiliza, sus principales clientes, los productos que importa y exporta, entre otras. Se analiza también en este capítulo un estudio que tiene como objeto estimar el riesgo financiero del sector siderúrgico, el cual plantea un modelo que permite evaluar cuantitativamente el impacto de las variables y sus probabilidades sobre el flujo de caja antes del costo financiero para 1996; el análisis comparativo del desempeño financiero de la siderurgia mexicana con la de Estados Unidos, permite determinar algunas fortalezas y debilidades de nuestra industria. Por último, en este capítulo quinto, se comentan las experiencias de privatización de empresas siderúrgicas en Chile, Brasil y Argentina, como marco de referencia para la evaluación del proceso de privatización de Altos Hornos de México.

El capítulo seis se refiere a la empresa siderúrgica Altos Hornos de México, como objeto de estudio: se presenta una breve historia de la empresa, en la cual se analizan diferentes etapas de su historia, las cuales ilustran el desarrollo del capitalismo en México, las condiciones

políticas y económicas prevaletientes en México cuando se convierte en la primera siderúrgica del país y de Latinoamérica, los errores y vicios en su administración, el descenso en su productividad y calidad, el proceso de modernización que intenta corregir el rumbo de la empresa, la introducción del Sistema de Administración de la Calidad Total poco antes de ser privatizada y las características del proceso de su venta. Se analiza también el desempeño financiero de la empresa antes y después de la privatización, el precio que pagaron los nuevos dueños de la empresa, se hace una evaluación de los flujos de efectivo generados a partir de la fecha de su venta; asimismo se hace una valuación de la firma según el modelo de Black & Scholes, el cual contempla el capital en una empresa apalancada como una opción de compra sobre el valor de los activos de la misma. Con base en lo expuesto en este capítulo, se presentan los comentarios sobre el proceso de privatización de Altos Hornos y por último se comenta su desempeño como empresa privada.

En el capítulo siete se abordan las repercusiones de la modernización y venta de Altos Hornos de México, en la situación económica y social de la población de Monclova, con base en sus opiniones recogidas mediante una encuesta descriptiva de corte transversal. Se seleccionó una muestra estratificada aleatoria en dos etapas de 746 jefes de familia. Se diseñaron tres cuestionarios: uno general que se aplicó a todos los elementos de la muestra, un segundo para

trabajadores de Altos Hornos y otro para trabajadores liquidados entre 1989 y 1992. Los objetivos específicos de la encuesta fueron: conocer los siguientes aspectos referentes a los jefes de familia monclovenses: la estructura de la ocupación, sus condiciones económicas, la importancia de los trabajadores por cuenta propia, el porcentaje de los desempleados y reajustados, la opinión acerca de la problemática económica en Monclova y en particular del proceso de privatización, así como su opinión sobre las medidas idóneas para crear fuentes de empleo y sobre los cambios en su situación laboral.

En el capítulo ocho se presentan las conclusiones del estudio. Para tal efecto se retoma la perspectiva político-económica de efectividad organizacional para hacer la evaluación de Altos Hornos de México y en particular de su proceso de privatización.

## CAPITULO I. MARCO CONCEPTUAL PARA EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES.

El estudio de las organizaciones es de gran trascendencia para los seres humanos y para la sociedad en general. En todos los ámbitos de la vida social prevalecen las organizaciones, las cuales tienen importante impacto en las personas asociadas con ellas.

Los primeros estudios sobre las organizaciones consistieron en la sistematización de un conjunto de prácticas que se mostraron exitosas, realizadas por ejecutivos y administradores prácticos, para que sirvieran de lineamientos a otras personas.

El estudio de las organizaciones ha sido enfocado desde diversos ángulos conceptuales procedentes de disciplinas como la sociología, psicología, economía, administración, entre otras. Lo anterior ha propiciado una imagen de desorden teórico en la teoría de la organización, la cual se ha desarrollado como un conjunto de enfoques parciales, marcos conceptuales y proposiciones "empírico-teóricas". La ausencia de un campo de investigación claramente delimitado para estudiar los fenómenos organizacionales ha ocasionado que las perspectivas teóricas se desarrollen en forma aislada y que exista poco intercambio de ideas entre las diferentes disciplinas.

En este capítulo se pretende identificar y examinar críticamente algunas de las más importantes aproximaciones

al estudio de las organizaciones, con el objeto de subrayar el marco conceptual y los problemas teóricos que plantea cada una de ellas; básicamente se analizarán las conceptualizaciones que delimitan el área del problema y preparan el campo para su investigación empírica.

En virtud de que el objetivo de este trabajo es hacer la evaluación organizacional de una empresa que durante cincuenta años fue paraestatal y en particular de su proceso de privatización, se presentan en el marco conceptual dos líneas de pensamiento:

- En la primera se analizan críticamente las teorías convencionales de la organización, que comienzan con Taylor y la administración científica. En estas teorías se considere básicamente al trabajador como individuo, y la forma de racionalizar su actividad para maximizar la productividad y la eficiencia.

- En la segunda se analiza el pensamiento de Max Weber, quien desde una perspectiva muy amplia vislumbró el impacto producido por las burocracias de gran escala en la estructura de poder de las sociedades contemporáneas. El tipo ideal de burocracia weberiano, fue la base de las posteriores teorías sobre la burocracia, las cuales son analizadas y comentadas.

## 1. DIVERSAS CONCEPCIONES DE ORGANIZACION.

### A. La concepción weberiana de las organizaciones

Max Weber fue uno de los primeros científicos que buscó formular una tipología de las organizaciones como objeto particular de estudio. Este análisis se desarrolla a partir del estudio sobre la burocracia, aun cuando nunca proporcionó una definición formal de la misma.<sup>1</sup>

En la construcción del concepto de organización, la distinción entre la asociación y otros tipos de relación social, la comunidad y la sociedad, es básica. Weber llama comunidad a aquella relación social en la que la acción social se basa en el sentimiento subjetivo (afectivo o tradicional) de los participantes "de constituir un todo". En la sociedad, la actitud a la acción social se inspira en una "compensación de intereses" por motivos racionales (de fines o de valores), o bien, en una unión de intereses con igual motivación. En la asociación, el mantenimiento del orden está garantizado por un dirigente y un cuadro administrativo.

"La acción de la asociación consiste en : a) la conducta legítima del cuadro administrativo mismo que, en méritos de poderes de gobierno o de repre-

<sup>1</sup> Weber, Max: *Economía y sociedad*. México, Fondo de Cultura Económica, (2a. ed. en español, de la 4a. en alemán), 1964, pp.33-39.

sentación, se dirige a la realización del orden de la misma; b) la conducta de los partícipes en la asociación en cuanto dirigida por las ordenanzas de ese cuadro administrativo.<sup>2</sup>".

Señala también Weber, que por **empresa** se debe entender una acción que persigue ciertos fines de modo continuo, diferenciando la **asociación de empresa** como una sociedad con un cuadro administrativo continuamente activo que persigue determinados fines.

También distingue Weber al **grupo corporativo** de otras formas de organización social, caracterizándolo como una "relación social que es cerrada o limita por medio de reglas la admisión de extraños y que al igual que la asociación de empresa tienen propósitos específicos y una jerarquía de autoridad"<sup>3</sup>.

### **B. Otras definiciones de organización.**

Hall (1982) analiza las definiciones de organización de varios autores, tales como Chester Barnard, M. Blau, Richard Scott, H. Etzioni, Simon y con base en una serie de consideraciones, establece la siguiente definición:<sup>4</sup>

---

2 Ibid., p.39.

3 Ibid., p.42.

4 Hall, Richard: **Organizaciones: estructura y proceso.** México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1982, pp.28-33.



"Una organización es una colectividad con unos límites relativamente identificables, un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados; esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionadas, por lo general, con un conjunto de objetivos". (Hall, 1992: 33).

Como puede observarse la definición anterior es bastante confusa, según menciona el autor, y fue diseñada para ser general; dada la complejidad de las organizaciones actuales y la diversidad de factores internos y externos que las afectan, no revela ciertos atributos organizacionales. Hall menciona que el trabajo de Rothechild-Witt (1979), contiene una visión útil de las características de las organizaciones; su trabajo intenta mostrar las diferencias fundamentales entre las organizaciones burocráticas tradicionales, la forma dominante en la sociedad occidental, y las organizaciones alternativas o colectivistas<sup>5</sup>.

---

5 Ibid., pp. 33-34. Hall presenta el análisis comparativo entre organización burocrática y organización colectivista-democrática, tomando como dimensiones: autoridad, reglas, control social, relaciones sociales, reclutamiento y avance, estructura de incentivos, estratificación social y diferenciación. Véase Joyce Rothshild-Whitt, "The collectivist organization: an alternative to rational bureaucratic models" en *American Sociological Review* No. 44, USA, 1979, p. 519.

Scott (1987) establece tres definiciones de organizaciones, bajo diferentes perspectivas: la organización como sistema racional, como sistema natural y como sistema abierto. Según la primera, las organizaciones son colectividades orientadas al logro de metas específicas. La segunda menciona que las organizaciones son colectividades en busca de su supervivencia y la tercera se refiere a las organizaciones como coaliciones de grupos de interés altamente influenciadas por su entorno. El nivel de análisis está determinado, por la naturaleza de la variable dependiente, esto es, si el fenómeno a ser explicado es: 1) el comportamiento o atributos de participantes individuales en las organizaciones, 2) el funcionamiento o características de algunos aspectos de la estructura organizacional, o 3) las características o acciones de la organización vista como una entidad colectiva<sup>6</sup>.

Como puede derivarse de las definiciones presentadas, los autores han conceptualizado las organizaciones de diferentes maneras; la investigación organizacional se ha enfocado a diferentes fenómenos, ha propuesto diferentes relaciones entre las variables y ha establecido diferentes criterios para juzgar la efectividad. No existe una concepción de organización universalmente aceptada, ni en la teoría ni en la práctica. El fenómeno organizacional es

<sup>6</sup> Scott, Richard: *Organizations: rational, natural, and open systems*. New Jersey, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1987, pp. 3-14.

complejo y variado, por lo cual diferentes concepciones han sido aceptadas en la medida que incorporan características ignoradas en las anteriores. Cameron y Whetten (1983) refieren diversos intentos de formular taxonomías de las organizaciones, los cuales han sido poco exitosos<sup>7</sup>.

## 2. EVOLUCION DE LA TEORIA DE LA ADMINISTRACION.

La teoría de la administración, se ha desarrollado básicamente en los países industrializados, en respuesta a los problemas que presentaron las grandes empresas características del sistema capitalista.

Se considera necesario una caracterización general de la teoría de la organización y una reflexión crítica de la misma, como base para comprender el fenómeno organizacional en México y la utilidad teórica de cada una de sus orientaciones básicas en función de su adecuación a nuestra realidad.

Pugh (citado en Khandwalla, 1977) define la teoría de la organización como "el estudio de la estructura y funcionamiento de las organizaciones y el comportamiento de grupos e individuos en ellas"<sup>8</sup>. Kast y Rosenzweig<sup>9</sup>,

---

7 Cameron, Kim y Whetten, David: "Organizational effectiveness: one model or several?" en Cameron K. y Whetten D.: *Organizational effectiveness: a comparison of multiple models*. New York, Academic Press, 1983, pp. 1-7.

8 Khandwalla, 1977, op. cit., p. 17.

9 Kast F. et al, 1988, pp. 8-10.

establecen que "...la teoría de la organización es el conjunto de conocimientos que incluye hipótesis y proposiciones que surgen de la investigación en un campo definido de estudio que puede ser llamado ciencia organizacional. El estudio de las organizaciones es una ciencia aplicada porque el conocimiento que se obtiene se aplica a la solución de problemas y a la toma de decisiones en empresas o instituciones".

Aún cuando no se le concede a la teoría de la organización de manera general el carácter de ciencia, se le ha llamado administración científica y ciencia administrativa (management science), en diferentes momentos históricos y para denotar diversas corrientes de pensamiento.

Al respecto se considera conveniente mencionar lo que Kerlinger<sup>10</sup> define como teoría:

La teoría es un conjunto de construcciones hipotéticas (conceptos), definiciones y proposiciones relacionadas entre sí, que ofrecen un punto de vista sistemático de los fenómenos, al especificar las relaciones existentes entre variables, con objeto de explicar y predecir los fenómenos. (Kerlinger, 1982: 9).

La definición de teoría presentada será de gran

10 Kerlinger, Fred: Investigación del Comportamiento. México, Nueva editorial interamericana, 1982, p. 6.

utilidad para entender la crítica a algunas de las escuelas de pensamiento que surgen con un interés para la solución de diversos problemas y no con uno teórico que pretenda explicar el fenómeno organizacional.

Se han presentado en el inciso anterior diferentes concepciones de organización. A continuación se examinarán algunas teorías, tradicionales y contemporáneas haciendo énfasis en la relación entre su aparición y las condiciones históricas prevaletientes, en un intento de clarificar su función social y la lógica de su desarrollo histórico. Se pretende analizar si la transición de una propuesta a otra, es un cambio en la forma -no por ello menos importante- o de un rompimiento y modificación de las concepciones básicas que sustentan la explicación del fenómeno organizacional bajo estudio<sup>11</sup>.

Se pretende hacer una reflexión de la teoría organizacional que considere por un lado:<sup>12</sup>

a) su función positiva, que consiste en la reinterpretación de una serie de elementos que la misma proporciona, reconociendo su utilidad teórica, transformándolos cualitativamente apoyados en la realidad social bajo estudio.

---

11 Ibarra C. Eduardo: "Notas para el estudio de las organizaciones en América Latina a partir de la reflexión crítica de la teoría de la organización" en Barba A., Ibarra L., Montaña L., Rendón M., Rodil F. y Solís P.: *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*. México, UAM, 1985, pp. 20-24.

12 Ibid., p.41.

b) su función negativa, que consiste en la derivación, a partir de su lectura crítica, de aquellos elementos de la realidad bajo estudio que presenta en forma distorsionada.

#### A. Administración científica

El movimiento de la administración científica se inicia con Frederick W. Taylor (1856-1915), quien era consultor de varias empresas industriales. El no desarrolló una teoría de la administración, sino que hacía énfasis en los aspectos empíricos. En sus primeros escritos, hablaba de la "tarea administrativa". En 1910, Luis Brandeis, usó el término "administración científica". Taylor propuso un marco de referencia para el estudio del trabajo, el cual se puede resumir en cuatro principios:

- 1) Desarrollar una ciencia para cada elemento del trabajo humano, que reemplace a los antiguos métodos empíricos.
- 2) Seleccionar científicamente al obrero, y luego capacitarlo, instruirlo y formarlo, mientras que en el pasado éste elegía su oficio y se capacitaba de acuerdo a sus posibilidades.
- 3) Cooperar con el obrero, de modo que se asegure que el trabajo se realiza de acuerdo con los principios científicos.
- 4) Dividir la responsabilidad entre la administración y los trabajadores, de modo que aquella sea la encargada de

planear y preparar el trabajo<sup>13</sup>.

La administración científica tiende a ignorar la motivación de los trabajadores como si fueran extensión de las máquinas<sup>14</sup>.

Pugh, citado en Hall, 1982, hace ver un problema básico de este enfoque:

La...dificultad con los teorizantes de la administración, especialmente con los que tienen sentido común, es que al no ser científicas sus afirmaciones, no tienen suficiente precisión como para dar campo a que se conduzcan experimentos que permitan verificar su validez. Esta es la atracción que estas afirmaciones tienen para el hombre común ya que los proverbios parecen ser justos y verdaderos en todas las ocasiones. Pero precisamente las afirmaciones científicas no son verdaderas en todas las ocasiones y es parte integral del proceso científico buscar aquellas en las cuales no lo sean. Una hipótesis científica es fundamentalmente una afirmación verificable. Cuando las afirmaciones de los teorizantes de la administración están sujetas a algún análisis y se intenta operacionalizarlas, se encuentra por lo general, que no resisten ese aná-

---

13 Kast et al, 1988, op. cit., p. 63.

14 Hall, Richard, 1982, op. cit., p. 304.

lisis (Pugh, 1966: 238).

Braverman (citado en Ibarra, 1991) caracteriza al taylorismo como la forma específicamente capitalista de administración, la cual, a través de la aplicación de ciertos principios pretendidamente científicos de organización de la producción, logrará conducir hasta sus últimas consecuencias el proceso de descalificación del trabajo asegurando el control del proceso laboral para el capital<sup>15</sup>.

Taylor tuvo gran influencia en las prácticas administrativas, de modo tal que sus ideas fueron aceptadas en las industrias tanto de Estados Unidos, como de Europa. El movimiento de la administración científica (1885-1925)<sup>16</sup> fue un producto de su medio y su momento. Recibió gran influencia de la ética protestante de su tiempo, del racionalismo, de la teoría económica y de la práctica de ingeniería. La preocupación básica de la sociedad norteamericana era aumentar la eficiencia y la productividad para satisfacer las necesidades básicas de una población en rápido crecimiento, de una industria que requería trabajadores no muy calificados ni educados, en su mayoría

15 Ibarra C. Eduardo: "El fenómeno organizacional capitalista más allá del control bravermaniano: análisis estratégico de las organizaciones" en Ibarra C. y Montaña L. (compiladores): El orden organizacional: estrategia y contradicción. México, UAM, 1991, p. 60.

16 Ibid., p. 79.



inmigrantes de otros países o emigrantes del campo<sup>17</sup>.

- El "fordismo".

El "fordismo" se implantó selectivamente en empresas que producían grandes series de bienes de consumo durables; implicó cambios importantes en la organización del trabajo respecto del taylorismo, tales como, modificación de las normas de consumo y de vida de los trabajadores, dentro y fuera de la fábrica. Los trabajadores fueron considerados como verdaderos consumidores potenciales, para lo cual era necesario aumentar su poder de compra y reducir los costos de producción; se reconoció la importancia de formular sistemas de seguridad social e instaurar dentro de las empresas políticas sociales y de bienestar, sin que fueran consideradas como parte de los costos inútiles e improductivos<sup>18</sup>.

La crisis en los países industrializados durante la primera mitad de la década 1970-1980 cuestionó los procesos de producción tayloristas y el fordismo como normas de producción; se cuestionó su eficacia y su limitación de continuar generando crecientes excedentes económicos como en el pasado. Los sistemas productivos se volvieron cada vez más heterogéneos y fragmentados; nuevos países industriales

17 Kast et al, 1988, op. cit., pp. 65-78.

18 Neffa Julio César: "Transformaciones del proceso del trabajo y de la relación salarial en el marco de un nuevo paradigma productivo. Sus repercusiones sobre la acción sindical", en Sociología del Trabajo, nueva época, núm. 18, primavera de 1993, p.p. 80-82.

intensificaron la competencia internacional; se introdujeron innovaciones tecnológicas y organizacionales que provocaron la reducción de los gigantes ineficientes y costosos; se busca sistemáticamente el apoyo de subcontratistas. El nuevo paradigma hace énfasis en la respuesta del aparato productivo frente a los cambios rápidos e impredecibles del mercado; se busca reducir los costos de producción y los laborales y se empiezan a gestar formas particulares de empleo, en las cuales predomina la inestabilidad, la temporalidad, la estacionalidad, la inseguridad, en vez de los típicos contratos de trabajo de duración indeterminada, regulados por contratos colectivos<sup>19</sup>.

#### B. Teoría clásica de la administración.

Mientras la administración científica se enfocó al trabajo operativo, se desarrolló la teoría clásica de la administración, caracterizada por el énfasis en la estructura que la organización debería poseer para ser eficiente<sup>20</sup>. Henri Fayol, industrial francés, publicó en 1916 su *Administration Industrielle et Générale*, la cual fue traducida al inglés trece años más tarde. En ella, Fayol sostuvo que la administración era una función universal que

---

19 Ibid., p. 83-84.

20 Chiavenato Idalberto: *Introducción a la teoría general de la administración*. México, McGraw-Hill/Interamericana de México, 3a. edición, 2a. ed. en español, 1989, p. 78.

podía ser definida en términos de varios procesos: planeación, organización, dirección, coordinación y control. Fayol estableció catorce principios, los cuales según el autor, no eran absolutos ni rígidos: división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés individual al general, remuneración al personal, centralización, línea de autoridad, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y espíritu de grupo<sup>21</sup>.

La teoría clásica concibe la organización solamente en términos de la estructura, forma y disposición de las partes que la constituyen, así como de la interrelación entre esas partes; esta teoría analiza los aspectos organizacionales de arriba hacia abajo, es decir de la dirección a la ejecución y del todo a las partes (síntesis), al contrario del enfoque de la administración científica; se preocupa exclusivamente por el estudio de la organización desde el punto de vista formal, de su anatomía, por lo que este enfoque recibió el nombre de anatómico<sup>22</sup>.

Las críticas a la teoría clásica son numerosas y generalizadas: no le concede importancia a los aspectos psicológicos y sociales de la organización, ausencia de trabajos experimentales, descuido de la organización informal, concepción de la organización como sistema cerrado

---

21 Ibid., pp. 66-67.

22 Chiavenato, 1989, op. vit., p. 86.

y el mecanicismo de su enfoque conocido también como la teoría de la máquina<sup>23</sup>.

Después de Fayol, Mooney y Reilly (1931), Gulik y Urwick (1937), Urwick (1947) por citar algunos, ofrecen numerosas perspectivas sobre cómo deben funcionar las organizaciones para maximizar la productividad y eficiencia, centrándose en la especialización, jerarquía, delegación de autoridad y responsabilidad, división del trabajo y control, lo cual, según Hall (1982) se critica desde muchos puntos de vista. La naturaleza de la especialización en una organización, puede verse afectada por factores culturales, laborales, psicológicos, entre otros.

#### C. Relaciones humanas.

La escuela de las relaciones humanas, (1925-1945) nació en parte como reacción al énfasis dado a la especialización, a la estructura y a la concepción del trabajador como un elemento mecánico del sistema productivo.

Pugh, citado en Hall, 1982<sup>24</sup>, señala algunas de las conclusiones más importantes de este enfoque:

El trabajo realizado por el trabajador no está determinado por su fortaleza física sino por su

23 Ibid., p.p. 93-99.

24 Hall R., 1982, op. cit., p. 305.

capacidad social; las gratificaciones no económicas son más importantes en la motivación y satisfacción de los trabajadores, que reaccionan a sus situaciones de trabajo como grupo y no como individuos; el líder no es necesariamente la persona oficialmente designada, se van generando líderes informales que pueden tener más poder que ella; el supervisor efectivo está "centrado en el empleado" y no "centrado en el trabajo", es decir, que él considera su trabajo como algo para entenderse con seres humanos y no con un trabajo; la comunicación y la participación en la toma de decisiones constituyen las gratificaciones más significativas que pueden ofrecerse para obtener el compromiso de las personas. (Pugh 1966, p. 241).

Este movimiento empezó con la investigación de Elton Mayo en la planta Hawthorne de la Western Electric Company, entre 1927 y 1932. Este experimento demostró que los factores sociales y psicológicos tenían mayor influencia en la productividad que las condiciones de trabajo, los periodos de descanso, la fatiga y los incentivos económicos<sup>25</sup>.

Este movimiento, puede interpretarse en sus orígenes, como "la promesa incumplida de Taylor", de ofrecer el  
25 Kast et al., 1988, op. cit., p. 84.

remedio para la insoportable condición de los trabajadores industriales que lo miraban como enemigo<sup>26</sup>.

La exigencia de elevar la productividad, el control sobre el movimiento obrero y la mediatización de la resistencia de la fábrica, planteó que hay límites humanos en torno al proceso productivo impuesto y que éstos no son superables por la vía de la aceptación pasiva del trabajador, sin que se generen consecuencias humanas y sociales<sup>27</sup>.

Según Hall,<sup>28</sup> los defensores de esta escuela argumentan que la teoría organizacional debe conformarse alrededor del concepto de grupo y de sus efectos sobre el individuo y su comportamiento dentro de la organización; el objetivo era utilizar los procesos de interacción del grupo como herramientas para mejorar la administración, las organizaciones y la sociedad en general. Sin embargo, ignoran en su análisis los demás factores que inciden en las organizaciones, tales como el medio ambiente y la sociedad en general.

Quando terminaron los experimentos de Hawthorne los Estados Unidos se hundían en la Gran Depresión, aumentando

---

26 Cita de Taylor en Garduño V. Guillermo: "De la organización de la sociología a la sociología de la organización", en Ibarra C. y Montaña L. (compiladores): El orden organizacional: estrategia y contradicción. México, UAM, 1991, p. 167.

27 Ibid., p. 167.

28 Hall R., 1982, op. cit., p.306.

la tasa de desempleo al 30%. Lo anterior cuestionó los supuestos económicos del laissez-faire que sostenía que el mecanismo del mercado y el sistema de precios se ajustarían de forma automática a un punto de equilibrio para la utilización total de los recursos y el empleo. Fue el economista John Maynard Keynes quien en su obra *The General Theory of Employment, Interest and Money*, expuso una crítica a la teoría económica clásica, sosteniendo que los ahorros que se retiran del consumo pueden llevar a una sub-utilización de los recursos económicos.

Es en 1936, cuando se inicia en la Hawthorne el programa del Personal Counseling, que intenta llevar a la práctica el conjunto de conocimientos generados por las Relaciones-Humanas. Después de numerosas entrevistas a los trabajadores, Roethlisberger, Dickson y Mayo<sup>29</sup>, interpretan a su conveniencia las causas del disgusto de los trabajadores: "objetando que no son quejas contra la organización sino situaciones personales y temporales del individuo mismo; el hecho de ignorar un ambiente hostil a la organización resultaba claramente conveniente a los intereses empresariales".

Según Montaña<sup>30</sup>, "la propuesta sistémica de las Relaciones-Humanas se inscribe en un momento específico de

29 Montaña Hirose Luis: "Algunos avatares del paradigma organizacional" en Ibarra C. y Montaña L. (compiladores): *El orden organizacional: estrategia y contradicción*. México, UAM, 1991, p. 11-13.

30 Ibid., pp. 12-13.

la evolución del capitalismo y en el caso de una organización con características concretas. La gran organización capitalista hace gala de una cierta capacidad reguladora donde la promoción ideológica de sus "virtudes" permite la formación del medio interior; el desprecio por el exterior permite la separación tajante entre organización y sociedad para posteriormente fomentar, mediante el manejo de las estructuras informales, la construcción de un código social propio de la organización: el orden social pasa también por el orden organizacional.....la investigación podía así prescindir de todo referente ambiental y de toda propuesta de modificación estructural para centrarse básicamente en el problema de la participación como un elemento central de la producción y como un arma ideológica ante el avance logrado por los sindicatos".

#### D. Teorías de la burocracia.

Weber ubica el análisis conceptual de la burocracia, en el contexto de su sociología de dominación. Menciona tres tipos puros de dominación legítima, cada una de ellas teniendo una fuente de legitimidad distinta:

a) la racional (autoridad legal), que descansa en la validez de las siguientes ideas:

"1. Que todo derecho, "pactado" u "otorgado", puede ser estatuido de modo racional -racional con arreglo a fines o racional con arreglo a valores ( o



ambas cosas)-, con la pretensión de ser respetado, por lo menos, por los miembros de la asociación; y también regularmente por aquellas personas que dentro del ámbito de poder de la asociación realizan acciones sociales declaradas importantes por la asociación.

2. Que todo derecho según su esencia es un cosmos de reglas abstractas, por lo general estatuidas intencionalmente;

3. Que el soberano legal típico, la "persona puesta a la cabeza", en tanto que ordena y manda, obedece por su parte al orden impersonal por el que orienta sus disposiciones. (Weber, 1992:173).

b) la tradicional (autoridad tradicional), que descansa en la creencia cotidiana en la santidad de las tradiciones que rigieron desde lejanos tiempos y en la legitimidad de los señalados por esa tradición para ejercer la autoridad.

c) la carismática (autoridad carismática), que descansa en la entrega extracotidiana a la santidad, heroísmo o ejemplaridad de una persona y a las ordenaciones por ella creadas o reveladas.<sup>31</sup>

Según Weber, " entendemos por 'dominación' un estado de cosas por el cual una voluntad manifiesta ('mandato') del 'dominador' o de los 'dominadores' influye sobre los actos de otros (del 'dominado' o de los 'dominados'), de tal

31 Weber, op. cit., p. 172-173.

suerte que en un grado socialmente relevante estos actos tienen lugar como si los dominados hubieran adoptado por sí mismos y como máxima de su obrar el contenido del mandato (obediencia)<sup>32</sup>.

Es interesante entender que el concepto anterior lo emplea en su sentido limitado y se refiere al ejercicio de la dominación mediante la autoridad (padre de familia, funcionario o príncipe), opuesto a la dominación mediante una constelación de intereses, donde el tipo más puro es el dominio monopolizador de un mercado; también los intereses pueden surgir de una relación social privada o bien se puede ejercer una hegemonía despótica considerable, sin necesidad de poseer un poder formal. Weber dice que este tipo de dominación no interesa a la sociología, sino únicamente la de autoridad. Posteriormente sería criticado por Barnard<sup>33</sup> al no considerar las relaciones informales y sus interrelaciones con la estructura formal, quien subraya también la importancia de la comunicación para mantener la organización como un sistema cooperativo.

En relación a la dominación legal o racional, Weber menciona que la "burocracia" es la estructura pura de dominación del cuadro administrativo. "El tipo más puro de dominación legal es aquel que se ejerce por medio de un

---

32 Ibid., p. 699.

33 Kast F. y Rosenzweig, J.: Administración de las organizaciones, enfoque de sistemas y de contingencias. México, McGraw Hill/Interamericana de México, (traducido de la cuarta edición en inglés), 1988, p.89.

cuadro administrativo burocrático<sup>34</sup>.

Julien Freund<sup>35</sup> menciona que la burocracia se basa en los siguientes principios: 1) la existencia de servicios definidos, competencias rigurosamente determinadas por leyes o reglamentos, funciones claramente divididas, así como los poderes de decisión necesarios para la realización de las tareas; 2) la protección de los funcionarios en el ejercicio de sus funciones; 3) la jerarquía de las funciones, es decir, un sistema administrativo muy estructurado en servicios subalternos y puestos directivos; 4) el ingreso se hace por concurso, examen o título, lo cual requiere una formación especializada; 5) remuneración con base en un sueldo fijo y de un retiro cuando deje de servir al Estado; 6) derecho de la autoridad de controlar el trabajo de los subordinados, pudiendo ser por medio de una comisión de disciplina; 7) criterios objetivos para los ascensos de los funcionarios; 8) separación entre la función y el individuo que la realiza, es decir, que ningún funcionario es propietario de su cargo.

Weber se refiere intencionalmente a la forma de administración moderna, considerando la administración burocrática como uno de los orígenes del Estado occidental moderno<sup>36</sup>, ya que el fenómeno burocrático en las

34 Ibid., p. 175.

35 Freund, Julien: *Sociología de Max Weber*. Barcelona, Homo sociologicus, ediciones península, 1986, pp. 209-213.

36 Weber, Max, op. cit., p. 173

civilizaciones antiguas tenía un carácter patrimonial y los funcionarios carecían de garantías y remuneración.

Para Weber<sup>37</sup> "la burocracia es el tipo de organización mediante el cual se procura atender el carácter de masas de la sociedad, oponer orden al desorden para, posteriormente, procurar una relativa igualación de las diferencias sociales y económicas. Al atenuar el dominio, pero sin destruirlo, la burocracia puede alcanzar y conservar el poder. Pero en la democracia burguesa tiene cabida, como complemento del dominio institucional y burocrático, otro poder o dominio, el del demagogo, figura típica del Estado constitucional y de la democracia de masas".

Nótese como para Weber, el demagogo representa al hombre extraordinario que es reconocido como tal por las mismas masas y ya no en el círculo de privilegiados y que se erige en un estratega. Weber introduce el concepto de líder carismático, el cual complementa la dominación burocrática.

Weber hace el análisis de la burocracia en dos dimensiones: por un lado, la considera como la forma de organización más eficiente y por otro, como una tendencia irreversible y destino inexorable de la sociedad moderna<sup>38</sup>.

Weber estableció que la sociedad capitalista reproduce

---

37 Citado en Lerner Bertha: Democracia política o dictadura de las democracias: una lectura de Max Weber con miras al porvenir. México, Fondo de cultura económica, 1993, p. 69.

38 Lerner, Bertha: Democracia Política o Dictadura de las Burocracias: una lectura de Max Weber con miras al porvenir. México, Fondo de Cultura Económica, 1993, p.44

de manera progresiva la burocracia y la burocratización; frente a este peligro, para él inevitable, propone una rica y variada gama de opciones: 1) a nivel de liderazgo, se inclina por el rescate del líder carismático con cualidades excepcionales, considerando tal presencia como coyuntural y transitoria; 2) vislumbra la instrumentación de la democracia parlamentaria como una solución permanente, de índole organizativa para hacer frente al crecimiento de la administración y del ejecutivo; considera el Parlamento como el escenario donde se puede controlar e intentar disminuir lentamente el poder de los burócratas. Para Weber, la democracia parlamentaria es una fórmula eficaz y barrera efectiva para un gobierno de masas, rescatando sus necesidades, pero sin concederles el poder político. Asimismo, defiende que las organizaciones deben ser menos enajenantes; 3) la democracia parlamentaria fue un ideal concebido en su juventud. Durante la primera guerra mundial, Weber concibe la democracia plebiscitaria en torno a un líder carismático sin percibir que pudiera surgir un dictador; asimismo, no percibe la paradoja de una fórmula democrática sostenida en un líder. Al final de su vida descarta la democracia parlamentaria, argumentando que el Parlamento se ve paralizado por la falta de unidad, lo que obstaculiza la toma de decisiones y aparece como profeta de la sociedad contemporánea, advirtiendo el peligro de la formación de camarillas que llevan a las democracias

parlamentarias al fracaso<sup>39</sup>.

Weber no concibió opciones democráticas para el obrero y las masas, en su obsesión por la burocracia como el enemigo a vencer para preservar un capitalismo de libre empresa y la libertad individual<sup>40</sup>.

Weber tipifica lúcidamente las organizaciones y castas burocráticas modernas, quienes ejercerán la dominación del futuro. Establece que la organización burocrática impondrá su poder y hegemonía frente a los burócratas, quienes tendrán que someterse y convertirse en víctimas de una enajenación que se agudizará progresivamente. Asimismo, advierte el elevado costo social de la dictadura burocrática y de la mecanización de la sociedad industrial<sup>41</sup>.

- El "tipo-ideal" de Weber.

Según Julian Freund, Weber formó la noción de tipo-ideal, para dar un rigor suficiente a los conceptos utilizados por el método histórico. Al respecto señala lo que Weber escribió: " Se obtiene un ideal-tipo al acentuar unilateralmente uno o varios puntos de vista y encadenar una multitud de fenómenos aislados, difusos y discretos, que se encuentran en gran o pequeño número, y que se ordenan según los precedentes puntos de vista elegidos unilateralmente

---

39 Ibid., p.p. 44-46.

40 Ibid., p.p. 95-96.

41 Ibid., p.p. 100-101.

para formar un cuadro de pensamiento homogéneo"<sup>42</sup>.

La gama de las construcciones ideal-típicas varía con las necesidades de la investigación y sólo tiene la validez de un "paradigma", cuyo objetivo es comprender una relatividad significativa, alejándose de la realidad empírica para dominarla mejor teóricamente<sup>43</sup>.

En términos generales, la racionalidad en Weber es un procedimiento de control para dominar la realidad. No es sinónimo de conocimiento de leyes de movimientos objetivas de la sociedad o de normas éticas immanentes a la naturaleza humana, es más bien, la respuesta a la falta de sentido del mundo.<sup>44</sup>

Weber menciona también que "aquellas construcciones típico-ideales de la acción social como las preferidas por la teoría económica, son 'extrañas a la realidad' en el sentido en que -como en el caso aludido- se preguntan sin excepción: 1) cómo se procedería en el caso ideal de una pura racionalidad económica con arreglo a fines, con el propósito de poder comprender la acción codeterminada por obstáculos tradicionales, errores, afectos, propósitos y consideraciones de carácter no económico, en la medida en que también estuvo determinada en el caso concreto por una

---

<sup>42</sup> Freund, 1986, op. cit., p. 56.

<sup>43</sup> Ibid., p. 99

<sup>44</sup> Ballina Ríos Francisco: Notas comentadas sobre "La política más allá de la caída de las ilusiones" en *Rinascita* No. 28, Roma, 1980, pp. 4-5.

consideración racional de fines o suele estarlo en el promedio; y también 2) con el propósito de facilitar el conocimiento de sus motivos reales por medio de la distancia existente entre la construcción ideal y el desarrollo real".<sup>45</sup>

Weber estableció el concepto de burocracia como un "tipo ideal" para referirse no a una organización perfecta, sino solamente a un tipo de organización con ciertas propiedades deseables que podrían ser particularmente adaptadas por instituciones tales como dependencias del gobierno e instituciones públicas; éstas generalmente no se ven sometidas a las presiones de la competencia, como las empresas privadas, lo cual en opinión de Weber, podría disminuir la eficiencia en los servicios públicos a menos que estén racionalmente diseñadas.<sup>46</sup>

Los supuestos económicos y sociales de la estructura burocrática son, según Weber, la evolución de la economía, el aumento cuantitativo y cualitativo de las tareas administrativas del Estado moderno y la superioridad técnica de la administración burocrática, que es el saber profesional especializado, constituyendo "una dominación científico-racional"<sup>47</sup>.

---

45 Weber, Max, op.cit., p.17.

46 Khandwala, Pradip: The design of organizations. USA, Haracourt Brace Jovanovich, 1977, pp. 135-136.

47 Ibid., pp. 135-136.



Según Garduño<sup>48</sup>, Weber planteó una sociología que sólo sería posible a partir del reconocimiento de la libertad humana que se expresara en una acción social, que poseyera voluntad y que llegara a resultados; también asumió una realidad no predeterminada, ni sometida a leyes, sino construida por los actores bajo circunstancias históricas. Para Weber, es el individuo histórico y social, no el individualismo, el que se erige frente a una sociedad autoritaria, considerando central el tema de los valores.

Weber propuso el concepto neutralidad valorativa (llamada axiológica por Freund), la cual tiene dos interpretaciones diferentes: en una Parsons interpreta el pensamiento de Weber suponiéndolo apolítico, sin ideología. En la segunda, esta libertad representa explicitar los valores desde los cuales se construye una explicación de lo social y asumir las consecuencias que en el plano de la acción social puedan derivarse, suponiendo la congruencia entre pensamiento y acción y entre medios y fines<sup>49</sup>.

Para Weber, "el triste destino" de Alemania, consistía en que ni la burocracia política, ni las clases sociales, ni sus intelectuales liberales y socialistas eran capaces de conducir al Estado, planteando el tema del "liderazgo" que

---

48 Garduño V. Guillermo: "De la organización de la sociología a la sociología de la organización" en Ibarra C. y Montaña L. (compiladores): El orden organizacional: estrategia y contradicción. México, UAM, p.p. 153-154.

49 Ibid., p. 154-155.

sería el eje central de toda su obra<sup>50</sup>.

**- El funcionalismo en el campo de las organizaciones**

Entre las numerosas críticas al trabajo de Weber sobre la burocracia, resaltan las siguientes: 1) en la práctica la forma abstracta de burocracia no es tan racional, debido a un gran número de consecuencias que son disfuncionales, tales como alienación, apatía, rigidez, falta de coordinación, ineficiencia, resistencia al cambio, entre otras. 2) no existe una, sino varios tipos diferentes de burocracia, cada una apropiada en diferentes circunstancias. Si bien todas estas críticas de la burocracia tienen fundamento, existen muchas burocracias eficientes en las empresas, el gobierno y en otras instituciones sociales, al igual que muchas ineficientes. Khandwalla (1977) menciona que uno de los puntos de investigación organizacional influenciados por Weber ha sido el estudio comparativo de las organizaciones, el cual tiene como objeto comparar y contrastar las dimensiones específicas de las estructuras de diferentes tipos de organizaciones tales como negocios, hospitales, prisiones, dependencias del gobierno para determinar si son en realidad similares o no, en ciertas dimensiones específicas<sup>51</sup>.

---

50 Ballina F., 1980, op. cit., p.3.

51 Khandwalla, op. cit., pp. 143-146.

A partir de la "construcción típico-ideal de burocracia", y junto con la aplicación de la teoría y principios del "análisis funcional" al campo de las organizaciones, surge un movimiento teórico denominado Teorías de la Burocracia, cuyos principales investigadores y obras son:<sup>52</sup>

- Robert K. Merton con el artículo "Bureaucratic Structure and Personality" (1940), siendo el tema central de este artículo la ritualización de los burócratas.

- Philip Selznick con TVA and the Grass Roots, " A study in the Sociology of formal organization" (1943). Formó parte de uno de los grandes proyectos creados por la política del "New Deal" del gobierno de Roosevelt en los Estados Unidos.

- Alvin Gouldner (1964), con "Patterns of Industrial Bureaucracy. A case study of modern factory administration".

Esta obra de Alvin Gouldner<sup>53</sup> plantea la posibilidad de una burocracia representativa. En la mina objeto de estudio, pequeños grupos autónomos de mineros realizaban todo el

---

52 Para mayor detalle ver Hirsch Adler, Ana: "Burocracia y dominación, la propuesta funcionalista de organización", en Ibarra C. y Montaña L. (compiladores): El orden organizacional, estrategia y contradicción. México, UAM, 1991, pp.177-178.

53 Ibid., p. 211. Ana Hirsch presenta un ensayo crítico del estudio de caso realizado por Gouldner en una fábrica de yeso, en los Estados Unidos. Esta obra es considerada como un "clásico" porque es uno de los primeros estudios de caso sobre el ámbito y utilización de los planteamientos de Weber sobre la burocracia (retomados de Henderson, Parsons y Gerth Mills).

ciclo de las operaciones a principios del siglo XX. Después se introduce la mecanización y la división del trabajo, incorporando procesos de racionalización industrial, lo cual fragmentó las actividades. La burocracia representativa que Gouldner opone a la centrada en el castigo, se apoya en un marco de negociación. Michael Burawoy (1982, citado en Hirsh, 1991) considera muy significativo que Gouldner intente descubrir formas alternativas de administración, haciendo explícitas las reglas de dominación que encubren las reglas burocráticas, reconociendo el papel fundamental de la resistencia obrera.

Sin embargo, cuestiona las posibilidades reales de una burocracia representativa en las fábricas cuya autonomía está limitada con respecto a cuestiones sociales más globales.

- Peter Blau (1963) con "The dynamics of bureaucracy": A study of interpersonal relationships in two government agencies", el cual plantea que la burocracia es dinámica y cambiante, a diferencia de muchos funcionalistas norteamericanos de la época que la conceptualizan como ineficaz y estereotipada.

- Harry Cohen con "The dynamics of bureaucracy. A study of a government employment agency" (1962). En este estudio, realizado diez años después del realizado por Peter Blau en una agencia de empleos, concluye que los empleados al servicio del público redefinen los procesos administrativos para satisfacer las necesidades del público y aumentar su

propia satisfacción en el trabajo.

- Michel Crozier (1974), con el "Fenómeno Burocrático", investigación realizada en dos grandes organizaciones francesas: una agencia pública y un monopolio industrial perteneciente al Estado, la cual le permite confirmar la importancia de los grupos de poder dentro de las organizaciones.

Los autores citados pueden considerarse los más relevantes de las teorías de la burocracia, compartiendo los supuestos básicos del funcionalismo norteamericano y la aplicación que éste realiza de la construcción típico-ideal de la burocracia de Max Weber; en esta perspectiva post-weberiana se inicia el estudio de las organizaciones como sistemas sociales formalmente delineados y estructurados, por lo cual esta corriente conceptual se conoce como estructuralista; sin embargo dichos autores eliminaron el nivel macrosocial para dejar únicamente el organizacional, estudiando los problemas tratados por la sociología en marcos más estrechos. Merton fue uno de los pioneros en cuestionar el concepto de burocracia como la organización más racional al mencionar que la organización burocrática puede tener efectos funcionales, cuando las consecuencias observadas favorecen la adaptación o ajuste de un sistema y disfuncionales cuando la aminoran<sup>54</sup>.

54 Ibid., pp. 179-188. La mayoría de estos trabajos fueron realizados en dependencias gubernamentales, debido al apoyo y financiamiento del Estado, a partir de la Segunda Guerra Mundial. Los trabajos de Selznick y Gouldner son

Según Hall (1982), diversos estudios respaldan la conclusión de que cuando el modelo burocrático puro se aplica a organizaciones reales conduce a toda una serie de situaciones de mal funcionamiento, tanto a nivel de comportamiento individual, como organizacional, tales como diferencias de poder entre las subunidades organizacionales, conformismo con reglas y procedimientos, rigidez, etc<sup>55</sup>.

Cuando se supone que la estructura organizacional no se basa sólo en el modelo burocrático, sino que pueden existir variaciones en la misma con sus fuentes debidamente identificadas, el enfoque estructuralista sigue siendo relevante para el análisis organizacional. Hall (1982) considera que la estructura organizacional debe considerarse conjuntamente con otros factores tales como las motivaciones del individuo y el medio ambiente, para entender las organizaciones<sup>56</sup>.

José Rodríguez Ibáñez (citado en Hirsh, 1991) enfatiza en la obra de Weber su visión de la sociedad como portadora de "sentido" que debe ser "comprendida" por el investigador social. Critica al funcionalismo que la transformó, esencialmente cualitativos. Los de Blau y Cohen, tienen un énfasis mayor en la información cuantitativa y consideran únicamente el contexto de la organización ignorando el marco social del que forman parte. El trabajo de Crozier se llevó a cabo en Francia, tiene un fuerte apoyo teórico y extenso trabajo de campo. El caso de Gouldner es diferente, pues se llevó a cabo sobre la experiencia de una fábrica del sector privado.

55 Hall, Richard, 1982, op. cit., p. 304. Hall se refiere a los trabajos de Merton, Gouldner y Selznick ya mencionados.

56 Ibid., p. 305.

conservando únicamente sus aspectos de normatividad, sin recuperar otras formas de racionalidad y el marco cultural que subyace a los procesos histórico-sociales<sup>57</sup>.

En Weber, el estudio de la burocracia se presenta vinculado a un amplio marco teórico en torno a la construcción de la Sociología como ciencia y a la construcción típico-ideal como un método significativo para aproximarse a la explicación de la realidad, junto con su profunda preocupación por la cultura y la historia de la humanidad<sup>58</sup>.

Los funcionalistas sobreestiman cuestiones que Weber no puntualiza -por considerarlas partes integrantes e indivisibles de un mundo social y cultural complejo- y ocultan el eje del poder, que en Weber es prioritario explicitar. Además lo "metodologizan" situando la atención en las opiniones de los individuos, ignorando la explicación de los determinantes macrosociales y postulando la neutralidad valorativa de las ciencias sociales; años después de su utilización por el funcionalismo, los filósofos y sociólogos europeos recuperan y reinterpretan la obra de Max Weber, conformando una corriente crítica en la teoría de la organización<sup>59</sup>.

---

57 Hirsch, Ana, op. cit., p.188.

58 Ibid., p. 186.

59 Ibid., p. 189. La reinterpretación de la obra de Max Weber por filósofos y sociólogos europeos, se abordará más adelante.

### E. Escuela del comportamiento.

Esta escuela conocida también como teoría del individuo, centra su atención sobre los individuos y sus predisposiciones, reacciones y personalidad dentro del medio organizacional<sup>60</sup>.

Los escritores de esta escuela, (1945-1965) son fundamentalmente psicólogos sociales, que consideran a Kurt Lewin, fundador de esta escuela. Destacan entre otros, Homans, Likert, McGregor, Argyris, Maslow y Herzberg. Estos ven la organización como un medio para suministrarle al individuo un conjunto de gratificaciones a diferentes niveles de satisfacción, y expresan que la organización debe ser capaz de proporcionar a sus miembros posibilidades de auto-crecimiento y auto-desarrollo, a la vez que no consideran el impacto organizacional de la sociedad y los diversos grupos sobre el comportamiento de los individuos<sup>61</sup>.

Sus problemas básicos fueron el control del creciente aparato burocrático, utilizando la teoría de las decisiones y sistemas computarizados<sup>62</sup>.

En Inglaterra, un grupo de psicólogos desarrolló la técnica estadística del análisis factorial a mediados de los cuarentas, en un intento de encontrar los elementos constitutivos de la estructura de la personalidad.

---

60 Hall R., 1982, op. cit., p. 306.

61 Ibid., p. 306.

62 Véase cuadro 1 en Ibarra C., 1991, op. cit., p. 79.



Posteriormente Pugh y otros investigadores ingleses trasladarían esta técnica al análisis de la estructura de la organización, en el programa Aston. Los elementos relevantes que interesaban a los investigadores de esta escuela fueron: a) el tamaño creciente de las organizaciones, b) la tecnología desarrollada y c) los procesos de internacionalización. La introducción de estas variables en el análisis, requería modificar tanto la estructura de la organización, como sus planteamientos teóricos, ya que el sistema cerrado dejó de ser apropiado<sup>63</sup>.

En esta etapa se inicia la aplicación de los métodos cuantitativos para la toma de decisiones, surgiendo la investigación de operaciones, también llamada *management science*, por utilizar el método científico como marco de referencia para resolver los problemas, haciendo hincapié en juicios objetivos, más que subjetivos. Las características básicas de este enfoque son: 1) hincapié en el método científico, 2) enfoque sistemático en la solución de problemas, 3) construcción de modelos matemáticos, 4) cuantificación y utilización de procedimientos matemáticos y estadísticos, 5) interés por conceptos técnico-económicos más que por los psicosociales, 6) uso de las computadoras electrónicas como herramientas, 7) énfasis en el enfoque de sistemas, 8) toma de decisiones racionales bajo grados variables de incertidumbre y 9) orientación hacia los modelos

---

63 Montaña L., 1991, op. cit., pp. 13-28.

normativos más que a los descriptivos<sup>64</sup>.

En un principio, la investigación de operaciones tuvo muy buena acogida en las empresas y en las instituciones educativas; pronto el investigador se empezó a conformar con encontrar la solución óptima a un problema y hacer una serie de recomendaciones, dejando a los administradores la tarea de instrumentar el modelo elaborado en la toma de decisiones, con graves problemas de comunicación. Lo anterior originó el poco uso de estas poderosas herramientas, obligando a los investigadores a participar más activamente en la instrumentación de los resultados de sus estudios<sup>65</sup>.

#### **F. Teoría general de sistemas y el movimiento contingente.**

El movimiento contingente (1959-1970) pretende buscar la congruencia entre la organización, su medio ambiente y entre sus subsistemas. Los puntos de vista de contingencia están dirigidos a sugerir los diseños de organización y las acciones administrativas más adecuadas a situaciones específicas<sup>66</sup>.

Los problemas básicos característicos de esta etapa fueron : la incertidumbre en el comportamiento de los

---

64 Kast et al., 1988, op. cit., pp.93-99.

65 Ibid., p. 101.

66 Ibid., pp. 121-122.

mercados, gran avance tecnológico y creciente internacionalización del capital, así como una mayor complejidad en la estructura de las grandes organizaciones. El enfoque de sistema cerrado altamente estructurado ya no es adecuado para incorporar los nuevos planteamientos teóricos; se empieza a considerar a la organización como un "sistema abierto en constante interacción con su medio ambiente y logra un estado estable o equilibrio dinámico, al tiempo que retiene la capacidad para trabajar o la transformación de energía"<sup>67</sup>. Los autores representativos del movimiento contingente son Lawrence y Lorsch, Burns y Stalker, Emery y Trist, Herzberg, Likert entre otros.

En esta etapa se desarrolla la teoría racional de decisiones. Existe interés en explicar la relación entre organización y contexto a partir del análisis de elementos fundamentales como tecnología y estructura y se pretende explicar y resolver los efectos negativos en el trabajo como resultado de la automatización<sup>68</sup>.

La teoría general de los sistemas se desarrolla básicamente en los años cincuentas, a partir de la propuesta de L. Von Bertalanffy. Es una creencia general que existe una teoría de sistemas como cuerpo teórico homogéneo, y que lo que se ha aplicado a la organización, después de la segunda guerra mundial es el enfoque de sistemas: su

---

67 Ibid., pp. 117-119.

68 Ibarra C., 1985, op. cit., pp. 29-31.

filosofía inherente. Luis Montaña<sup>69</sup>, señala que: a) no existe un único planteamiento sistémico; los discursos mecánico y dinámico, simple y complejo, organicista y mecanicista no siempre se corresponden y sus traslados y traslapes no siempre resultan coherentes a pesar de ser interpretables con la cufia del empirismo. El enfoque de sistemas se genera a partir de la necesidad de resolver problemas tácticos específicos después de la segunda guerra mundial y es la idea más generalizada de sistema, frecuentemente confundida con la propuesta de Bertalanffy. La resolución de problemas y la toma de decisiones se caracterizan por la racionalidad medios-fines, haciendo énfasis en los primeros e ignorando los segundos. Lawrence y Lorsh, (citados en Montaña, 1991), quienes propusieron el nombre de Contingencia al movimiento, se basan en el modelo cibernético, como puede verse:

..hemos encontrado que el estado de diferenciación en la organización eficiente era consistente con la diversidad de las partes del ambiente, mientras que el estado de integración alcanzado era consistente con las demandas ambientales de interdependencia... Entre más diferenciada una organización resulta más difícil lograr la integración. Para solventar este problema, la organización eficiente debe disponer

---

69 Montaña L., 1991, op. cit., pp. 1-39.

de mecanismos integrativos consistentes con la diversidad del ambiente, y entre más diverso sea el ambiente, y más diferenciada la organización, más elaborados deberán ser los mecanismos de integración. (Lawrence y Lorsch, 1985:104-105, citados en Montaño, 1991)<sup>70</sup>.

Según Montaño (1991), la teoría de la organización promueve la separación organización-sociedad, a pesar de considerar el medio ambiente, cerrándose a la historia, al conflicto y a la sociedad, en un intento de explicar al individuo organizado al margen de sus referencias básicas. Morín cuestiona el concepto de totalidad y pone fin a la idea de orden sistémico, sustituyéndolo por el paradigma organizacional que implica necesariamente la idea de orden/desorden<sup>71</sup>.

De lo anterior, se desprende que el orden organizacional no sólo requiere del orden social, sino exige el estudio de sus especificidades; es en este ámbito donde el fenómeno organizacional requiere ser interpretado<sup>72</sup>.

---

70 Ibid., pp. 36.

71 Ibid., p. 36.

72 Ibid., p. 39.

### G. Nuevas relaciones humanas.

Esta corriente, surge después de un periodo de teorización, siendo su principal antecedente la teoría de la motivación de Maslow, quien propone una estructura piramidal de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de amor, de estima y de autorrealización; no es posible satisfacer una necesidad como esta última sin haber satisfecho las anteriores.

A mediados de los sesentas, existía gran descontento obrero por la automatización del proceso productivo. Se necesitaban una serie de técnicas específicas que permitieran "humanizar el trabajo". Las nuevas relaciones humanas pretenden considerar las necesidades humanas, por medio de la motivación, para evitar las consecuencias negativas del trabajo en las organizaciones. Las técnicas más relevantes que se usan son: grupos autónomos, círculos de calidad, grupos de excelencia, grupos de resolución de problemas, las cuales se pudieron aplicar gracias a las estructuras participativas que preveían en las grandes organizaciones. Esta nueva propuesta intenta empalmar las estructuras informales con las formales y lograr una participación más activa de los trabajadores para una mayor productividad. También se hace un mejor uso de la tecnología, junto con una propuesta de identificación, ya no nacional, sino organizacional; estos elementos conforman una estrategia mundial, que se apoya en la internacionalización

de la teoría de la organización<sup>73</sup>.

Argyris, representante importante de las nuevas relaciones humanas, sostiene que en muchos casos la estructura formal, el control y otras prácticas de las organizaciones más tradicionales, mantienen a los empleados pasivos, dependientes y subordinados. McGregor expone su famosa teoría Y, opuesta a la teoría X, la cual sostiene que las personas pueden gozar de su trabajo, y que en condiciones favorables, los obreros ejercen autocontrol sobre su desempeño, motivados por hacer un buen trabajo y no por recompensas de tipo financiero<sup>74</sup>.

La corriente de las nuevas relaciones humanas se presenta como la antítesis del taylorismo, el cual no desaparece y se incorpora a los procesos automatizados. Aún cuando los trabajadores tienen más libertad para repartir y definir sus tareas, en muchas ocasiones no entienden el por qué de las mismas. La libertad está limitada al terreno de las decisiones no estratégicas de la organización. La tecnología moderna propone una libertad condicionada, ya que los trabajadores tienen la impresión de satisfacer sus necesidades de autorrealización, dejando en muchos casos, de pertenecer a sí mismos para convertirse en seres

---

73 Montañó H. Luis: "Las nuevas relaciones-humanas: un falso reto a la democracia en Barba et al.: Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México. México, UAM, 1985, pp. 63-93.

74 Dessler Gary. Organización y administración: enfoque situacional. España, Editorial Dossat, 1979, p. 42

dependientes de las organizaciones. En muchos casos, sobre todo en los países desarrollados, los resultados de estos programas han sido evaluados muy bien tanto por empresarios como por trabajadores: se han incrementado los niveles de productividad, de calidad, de satisfacción y se han reducido los niveles de rotación de personal, ausentismo, etc.; sin embargo varios autores coinciden que cuando este enfoque resuelve algunas tensiones generadas por las estructuras convencionales, se desencadenan otras fuerzas que producen en los trabajadores mayores aptitudes y deseos de tener un trabajo estimulante y autónomo<sup>75</sup>.

Este resultado positivo, se ve ensombrecido ante la imposibilidad de la dirección de modificar ciertas estructuras en la organización, lo cual puede originar la suspensión de los programas característicos de esta escuela.

#### **N. Reformulación del paradigma de la teoría de la organización.**

Los estudios empíricos realizados en México son muy escasos y en su caso han seguido los esquemas teórico-metodológicos de los Estados Unidos. Estas teorías, presumen que las necesidades elementales de los trabajadores están satisfechas, y que éstos buscarán satisfacer sus necesidades de autorrealización y de autoestima. En México, un alto

---

75 Montaña, 1985, op. cit., 87-93.



porcentaje de la población vive en la pobreza, sin satisfacer sus necesidades mínimas: alimentación, vivienda, educación, salud, etc. , lo cual le plantea la oportunidad a los empresarios de contribuir a su satisfacción, vía mejores salarios y una distribución del ingreso más justa; sin embargo, los salarios reales se ven cada vez más disminuidos. Por otro lado se acusa a las organizaciones mexicanas de ser ineficientes, argumentando que no aplican las técnicas de calidad, lo cual genera una presión a la baja de los salarios y de los precios de los productos. Las causas de la ineficiencia de las empresas mexicanas no deben buscarse sólo a nivel de las organizaciones, ni pueden ser explicadas exclusivamente por el retraso académico en ciertas áreas; su explicación requiere un esquema más global. La eficiencia tiene que ser evaluada en un marco de referencia más amplio, que contemple las transferencias de recursos, los subsidios, los mercados cautivos, el control del movimiento obrero, etc., las necesidades de participación/control y los márgenes de negociación de los trabajadores. La eficiencia no es sólo un problema técnico, sino básicamente político y social. Las nuevas relaciones humanas y la teoría de la organización no podrán aportar elementos de comprensión y cambio efectivo mientras no amplíen su visión microsocia<sup>76</sup>.

La crisis de la teoría de la organización durante los

---

76 Montaña, 1985, op. cit., pp. 87-93.

setentas se explica por su incapacidad teórica para la explicación de los fenómenos, por su incapacidad para relacionar el nivel de análisis de la organización al de la sociedad como totalidad, su empirismo exagerado, su ahistoricismo y estaticidad, su pretensión a la universalidad, su función tecnológica-ideológica en apoyo del status quo; por otro lado, las condiciones enajenantes de la vida del trabajo, la racionalidad tecnológica opresiva, excesos en el ejercicio de la dominación, la corrupción, etc. ya no pueden enmascarse por medio de la teoría de la organización<sup>77</sup>.

Se requiere un nuevo paradigma organizacional, el cual se perfila en dos orientaciones críticas<sup>78</sup> fundamentales:

- a) la tentativa weberiana que propone, a partir de la relectura de Weber, el estudio de las organizaciones como elemento constitutivo de la estructura política de la sociedad como totalidad. Esta visión es la que se asume en este trabajo para comprender, dar sentido y evaluar el fenómeno organizacional en México.
- b) la tentativa marxista, a través de la cual se recupera la perspectiva del proceso laboral propuesta por Marx para el estudio de las organizaciones.

Esta corriente crítica ubica el estudio de las organizaciones en el marco de la sociedad como totalidad

---

77 Ibarra C., 1985, op. cit., pp. 32-35.

78 Ibid., pp. 34-35.

histórica integrada por elementos económicos y políticos hasta entonces marginalmente considerados<sup>79</sup>.

En relación al traslado mecánico de la teoría de la organización, de los países industrializados a los que están en vías de desarrollo, Ibarra<sup>80</sup>, al respecto menciona que la respuesta sería distinta si el análisis se realizara desde la periferia orientándose por concepciones que, partiendo de la consideración del carácter histórico de la realidad social bajo estudio, asuman una actitud crítica que permita comprender el fenómeno organizacional en su complejidad.

El reto que se presenta es analizar y comprender el fenómeno organizacional mexicano, a la luz de nuestra realidad política, económica y social. La elaboración de un marco conceptual analítico que integre el nivel de la organización, de sus estructuras y funciones, con el nivel individual y social, es una tarea que requiere esfuerzos cooperativos de los investigadores mexicanos.

---

79 Ibid., pp. 34-35.

80 Ibarra, 1985, op. cit., 16-17.

## CAPITULO II. EVALUACION ORGANIZACIONAL

### 1. EL CONSTRUCTO DE EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL.

Definir la efectividad organizacional es imposible, dado que no es un concepto, sino un constructo. Los constructos son abstracciones que existen en las mentes de la gente y por lo tanto no tienen realidad objetiva. Son abstracciones mentales diseñadas a dar significado a ideas o interpretaciones. Una diferencia entre constructos y conceptos es que los conceptos pueden ser definidos y exactamente especificados observando eventos específicos; los constructos no pueden ser especificados así. Esta diferencia entre conceptos y constructos ayuda a explicar por qué el espacio del constructo efectividad organizacional es desconocido. Ejemplos de constructos en las ciencias sociales son liderazgo, necesidades, inteligencia, motivación y satisfacción<sup>81</sup>.

Como se menciona en el capítulo I<sup>82</sup>, la construcción tipo-ideal de Weber puede variar con las necesidades de la investigación y tiene la validez de un paradigma, cuyo objetivo es comprender una "relatividad significativa", alejándose de la realidad empírica, para dominarla mejor teóricamente<sup>83</sup>. Weber formó la noción de tipo-ideal,

81 Cameron et al, 1983, op. cit., pp. 7-9.

82 Véase en el capítulo I, la noción de tipo ideal.

refiriéndose a los constructos, los cuales deben ser elaborados teóricamente para facilitar la investigación.

De lo anterior se desprende la utilidad del constructo para el investigador, en la elaboración de los modelos.

Un modelo, según Domenge <sup>84</sup>, "es una abstracción selectiva, una representación o sustituto de alguna parte de la realidad o del fenómeno de interés, el cual está constituido por sus elementos más relevantes, expresando, en algún grado de rigurosidad, hipótesis y supuestos acerca de sus interrelaciones"

En el proceso de modelaje, es necesario que el investigador especifique el objeto de estudio, el cual se encuentra constituido por un conjunto de hechos o situaciones que son identificables y de interés para él. Dicho objeto existe independientemente del observador y del conocimiento, sin embargo, el investigador percibe a dicho objeto (objeto percibido) de acuerdo a su paradigma (forma de ver el mundo, en alemán "weltanschauung") o punto de vista. El investigador, mediante abstracción, conforma conceptos teóricos acerca del objeto percibido, con el fin de identificar sus características, las cuales serán plasmadas en el modelo<sup>85</sup>.

---

83 Freund, 1986, op. cit., p. 99.

84 Domenge M. Rogerio. "Esquema sistémico de planeación de escenarios tecnológicos en situación de competencia: una aplicación en el sector manufacturero en México". Tesis doctoral en Administración (organizaciones). México, DEF, FCA, UNAM, 1992, pp. 73-74.

85 Ibid., pp. 73-76.

Según Bunge (1985)<sup>86</sup>, se distinguen dos sentidos principales del término modelo, en las ciencias del hombre y de la naturaleza: "...el modelo objeto, en cuanto representación esquemática de un objeto concreto, y el modelo teórico, en tanto que teoría relativa a esta idealización...Hacer de las cosas (fenómenos) concretas, imágenes conceptuales (objetos modelos) cada vez más ricos, y expandirlos en modelos teóricos progresivamente más complejos y cada vez más fieles a los hechos, es el único método efectivo para apresar la realidad por el pensamiento...La razón es el instrumento que nos permite construir sistemas con la pobre materia prima de los sentidos y de la intuición". (Bunge, 1985, pp. 33-35.)

Como se mencionó en el capítulo I, los cambios en las concepciones de organización han caracterizado la teoría de la organización. Desde las burocracias clásicas de Weber y la analogía con la máquina de Taylor, el concepto de organización se ha vuelto más complejo y variado; las organizaciones han sido conceptualizadas como redes de objetos<sup>87</sup>, entidades racionales para el logro de metas<sup>88</sup>, coaliciones de constituyentes poderosos<sup>89</sup>, sistemas

86 Citado en Domenge, 1992, op. cit., p. 76.

87 Tichy & Fombrun, 1979, citado en Cameron et al, 1983, op. cit., p. 4

88 Perrow, 1970, citado en Cameron et al, 1993, op. cit. p. 4.

89 Pfeffer & Salancik, 1978, citados en Cameron et al, 1983, p. 4

abiertos<sup>90</sup> y contratos sociales<sup>91</sup> por citar algunas de dichas concepciones. El énfasis ha cambiado de eficiencia a efectividad y en cada nueva concepción un nuevo significado de efectividad emerge.

La literatura relevante en el campo de las organizaciones muestra que eficiencia, eficacia y efectividad son usados para significar características muy diversas del funcionamiento de las organizaciones.

El término de eficiencia se refiere a la capacidad de una organización para obtener productos con el uso mínimo de recursos y se mide con relaciones tales como costos/beneficios, costo/producto y costo/tiempo. En términos generales, se ha asociado el concepto de eficacia con el logro de las metas. Algunos autores<sup>92</sup>, no distinguen entre eficacia y efectividad o bien consideran la eficiencia como uno de tantos aspectos del concepto más amplio de eficacia.

## 2. EVALUACION DE LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

En este trabajo se usará el término efectividad para

---

90 Thompson, 1967, citado en Cameron et al, 1983, op. cit., p.4

91 Keeley 1980, citado en Cameron et al, 1983, op. cit., p.4.

92 Evia R. Carlos: "Eficiencia, eficacia y contradicciones en las Instituciones de Educación Superior" en Revista de Educación Superior. México, ANUIES, 1985.

determinar los criterios que permitan evaluar las organizaciones.

Cameron y Whetten<sup>93</sup>, derivaron de sus investigaciones sobre efectividad organizacional las siguientes conclusiones:

- No puede existir un modelo universal de efectividad organizacional.

Dado que no existe una concepción universal de las organizaciones, múltiples modelos de efectividad organizacional son requeridos.

- Existe divergencia en el uso del constructo efectividad organizacional y en su significado.

El consenso en el significado de la efectividad organizacional entre teóricos, investigadores y gerentes sería indispensable para la existencia de un modelo único de efectividad; sin embargo dicho consenso es muy improbable, dada la divergencia ideológica y de intereses. Los gerentes usan los juicios de efectividad organizacional para justificar lo que ya se hizo, para manejar los conflictos, para motivar cambios sociales, para contribuir a una imagen determinada, para asignar responsabilidades, etc. Los investigadores se enfocan a determinar los indicadores

93 Cameron Kim and Whetten David: "Some conclusions about organizational effectiveness" en Cameron et al: Organizational effectiveness, a comparison of multiple models. New York, Academic Press, 1983, pp. 262-269.



medibles de efectividad que les permitan hacer juicios confiables y válidos. Los teóricos prefieren desarrollar proposiciones y relaciones que tengan aplicación generalizada en las organizaciones<sup>94</sup>.

- Es necesario ampliar los criterios relevantes de efectividad organizacional.

Los criterios e indicadores de efectividad más utilizados en las empresas, se refieren a aquellos orientados hacia el logro de las metas. La idea de que la efectividad debería ser evaluada sobre el potencial de la organización, además de su comportamiento, hace que los criterios se amplíen grandemente.

En la perspectiva político-económica utilizada por Nord<sup>95</sup>, se considera que las evaluaciones de efectividad organizacional no deberían enfocarse solamente a los resultados y efectos que las organizaciones producen, sino deberían considerar como criterios lo que ellas pudieran producir. Según Cameron et al<sup>96</sup>, las organizaciones pueden hacer las cosas bien (modelos tradicionales de eficiencia), o pueden hacer bien las cosas debidas (modelos tradicionales

---

94 Ibid., p. 265.

95 Nord, Valter R: "A political-economic perspective on organizational effectiveness" en Cameron et al: Organizational effectiveness, a comparison of multiple models. New York, Academic Press, 1983, pp. 95-133

96 Cameron et al: Some conclusions about organizational effectiveness, op. cit., p. 265.

de efectividad), pero cuando se expanden los criterios de efectividad, puede buscarse la respuesta a las preguntas: ¿qué más pueden hacer las organizaciones? ¿para quienes?. Sin embargo, el espacio del constructo de efectividad es tan amplio, que sería de poca utilidad un modelo que tratara de incluir todos los indicadores posibles. El reto es desarrollar modelos que sean comparables, y que tomen en cuenta muchos indicadores y criterios ignorados hasta ahora.

- Cuando se utilizan como marcos teóricos diferentes disciplinas, los procesos organizacionales y atributos que reciben atención son substancialmente diferentes.

Así hay modelos a niveles micro y macro de análisis, modelos que enfatizan resultados a corto y a largo plazo, otros se enfocan a los resultados y a fines, mientras que otros a medios o a procesos, por citar algunos.

- Dado que el mejor criterio de efectividad no puede ser determinado, Cameron y Whetten sugieren que los investigadores se enfoquen a determinar los criterios apropiados que sean consistentes con su paradigma, es decir, se concentren sobre dominios limitados del constructo.

De lo anterior se derivan dos conclusiones importantes: la efectividad no puede ser valorada ni entendida usando solamente un modelo o un punto de vista, por lo que la investigación debiera dirigirse a elaborar múltiples modelos

para valorar efectividad y no a discutir si un modelo es correcto o no.

Cameron y Whetten<sup>97</sup>, sugieren la utilización de una guía compuesta de siete cuestiones que deben ser contestadas por todo investigador antes de comenzar cualquier estudio sobre efectividad organizacional. La idea es que estas preguntas centrarán el trabajo limitando la confusión y ambigüedad característica, de forma que se pueda progresar en la delimitación del espacio del constructo de efectividad organizacional.

- ¿ Desde qué perspectiva se pretende juzgar la efectividad?

La efectividad debe ser valorada desde algún punto de vista y es muy importante que así se mencione en el estudio. Los criterios usados por diversos participantes para juzgar la efectividad en la organización son probablemente muy diferentes, y los debates en la literatura son frecuentes para determinar si existen criterios mejores que otros.

En general, las organizaciones nunca satisfacen plenamente a todos los participantes y lo que es efectivo para unos, puede ser mediocre para otros. Lo importante para el investigador, es que debe especificar la perspectiva desde la cual se valora la efectividad. Aquí se debe tomar la decisión de qué modelo o modelos son los más apropiados teniendo en cuenta las características de la organización

---

97 Ibid., pp. 270-274.

como las circunstancias que la rodean.

- ¿Cuál es el dominio de actividad al que se refiere la evaluación ?

Ninguna organización es efectiva en todas sus actividades, ni es posible evaluarlas todas. Lo importante es definir las actividades que son objeto del estudio de evaluación, es decir en qué actividad se centrará la evaluación.

Las medidas o indicadores de efectividad pueden referirse a resultados, procesos y estructuras.

Los indicadores de resultados se enfocan a características específicas de materiales u objetos sobre los cuales la organización ha desempeñado alguna operación.

Las medidas de procesos se enfocan sobre las actividades realizadas por la organización. Aún cuando la literatura se refiere más a esfuerzos que a efectos, éstos no pueden ignorarse; en ocasiones, el enfocarse a los procesos puede originar no cumplimiento de las metas u objetivos, lo cual se vuelve patológico cuando existe una brecha muy grande entre medios y fines.

- ¿Cuál es el nivel de análisis apropiado para el estudio?

La selección del nivel de análisis depende del fenómeno a ser explicado, el cual puede referirse a:

- \* el comportamiento o atributos de participantes individuales dentro de la organización; algunos investigadores están interesados en explicar el

comportamiento individual en las organizaciones, las características organizacionales se consideran como contexto o entorno y se pretende explicar su impacto en la conducta de los individuos.

- \* el funcionamiento o característica de algún aspecto o segmento de la estructura organizacional; en este nivel, el principal interés es explicar los aspectos estructurales y los procesos sociales que caracterizan a las organizaciones y sus subdivisiones.

- \* las características o acciones de la organización vistas como una entidad colectiva, que funciona en un sistema más amplio de relaciones; en este enfoque el investigador decide si examina la relación entre una organización específica o conjunto de organizaciones y el entorno o si examina las relaciones entre un número de organizaciones vistas como un sistema interdependiente<sup>98</sup>.

- ¿Cuál es el propósito de la evaluación de la efectividad?

El estudio puede llevarse a cabo por interés científico, a solicitud de los directivos o de los accionistas, o por terceros interesados.

Diferentes propósitos en la evaluación producen resultados diferentes, tanto para el evaluador como para la institución evaluada. Como menciona Argyris, 1970,<sup>99</sup> se

---

98 Scott, 1987, op. cit., pp. 12-15.

99 Citado en Cameron et al, 1983, op. cit., p.272.

dispondrán de diferentes datos, diferentes fuentes serán adecuadas, diferentes grados de cooperación o resistencia serán encontrados y diferentes estrategias de medición se requerirán, según sea el propósito de la evaluación. Algunas veces el investigador puede determinar su propósito, pero frecuentemente los propósitos para juzgar efectividad son prescritos por quien solicita la evaluación, por los participantes o por presiones del medio ambiente. Cualquiera que sea el caso, una concepción clara del propósito es muy importante en un estudio de efectividad.

- ¿Cuál es el horizonte de tiempo considerado en la evaluación ?

Es necesario especificar si los criterios que se van a utilizar para la evaluación de la efectividad son a largo o a corto plazo. Los resultados o logros obtenidos, algunas veces no pueden ser detectados si se hace una evaluación en el corto plazo, ya que pueden darse en forma incremental en un periodo largo de tiempo.

- ¿ Qué tipo de datos son usados en la evaluación de la efectividad ?

La decisión del investigador, debe enfocarse a la selección de datos objetivos (registros de la organización) o bien datos subjetivos (datos que se refieren a percepciones, opiniones o juicios).

Los datos objetivos tienen la ventaja de que son menos

sesgados que las percepciones individuales y representan la posición de la organización. Sin embargo, es muy probable que los datos objetivos se basen en criterios "oficiales" o para dar una imagen al público.

La ventaja de los datos subjetivos es que puede valorarse un conjunto amplio de criterios de efectividad, desde una variedad de perspectivas. Sus desventajas, sin embargo, son el sesgo, la deshonestidad o falta de información en las respuestas, lo cual podría afectar la confiabilidad y validez de los datos.

- ¿Cuál es la referencia que se empleará en la evaluación?

Una vez seleccionados los indicadores de efectividad se pueden utilizar diferentes referencias frente a las cuales juzgar estos indicadores.

Las alternativas son diversas:

- \* comparar el desempeño de dos organizaciones mediante el mismo conjunto de criterios (análisis comparativo)
- \* comparar el desempeño de la organización contra un nivel de desempeño ideal (análisis normativo)
- \* comparar el desempeño de la organización contra las metas establecidas por ésta (análisis centrado en los objetivos)
- \* una cuarta alternativa sería utilizar como marco de comparación el desempeño pasado de la organización (análisis del desarrollo o crecimiento)
- \* otra alternativa sería evaluar la organización sobre la

bases de las características estáticas que posee, independientemente de su desempeño (análisis de los rasgos o características)<sup>100</sup>.

Es importante mencionar que no existe un algoritmo para identificar cuál es el mejor criterio de evaluación. El valor de los criterios está en las percepciones y en las preferencias de los individuos. Consecuentemente, puntos de vista múltiples pueden ser igualmente legítimos, pero bajo diferentes circunstancias y con diferentes tipos de organizaciones. Una vez establecido que no existe un mejor modelo para evaluar la efectividad, los investigadores pueden diseñar estudios que reconozcan la naturaleza compuesta del constructo, y hacer comparaciones sistemáticas de múltiples modelos de efectividad. De esta manera, puede ir desapareciendo la confusión existente en la literatura sobre este tema e ir desarrollando el conocimiento en forma acumulativa.

### 3. DIFERENTES MODELOS DE EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL.

A continuación se mencionan los modelos de uso más generalizado para explicar y evaluar la efectividad organizacional:

---

100 Ibid., p. 274.



#### A. Modelo de objetivos.

Este modelo asume que las organizaciones tienen objetivos identificables, que es medible el grado de avance hacia el logro de dichos objetivos y que una organización es efectiva de acuerdo con el grado en el cual los alcance.

Diversas han sido las críticas al modelo de objetivos. Hannan y Freeman (1977)<sup>101</sup> examinaron el modelo de objetivos y expresan que sería insatisfactorio rechazar totalmente el concepto de objetivos ya que éstos son parte importante de las características que definen las organizaciones. Sin embargo anotan que es muy probable que la organización tenga múltiples objetivos, aún en lo que se refiere a los oficiales o públicamente legitimados. La situación se complica más cuando entran en el análisis, objetivos privados u operativos o bien cuando las subunidades organizacionales desarrollan los suyos propios. Otro problema en relación a los objetivos involucra su especificidad, ya que los objetivos generales se vuelven específicos en las operaciones diarias adoptando una gran variedad de formas. Dentro de la organización, las unidades pueden moverse en direcciones divergentes, en direcciones que son consistentes con los objetivos generales pero que podrían interferirse unas con otras. El tercer problema señalado por dichos autores, en relación a los objetivos incluye su dimensión temporal y comentan que adoptar la

---

101 Citados en Hall R., op. cit., p. 276.

perspectiva del corto plazo depende de la naturaleza de la función de los objetivos en cada organización, es decir, en la medida en la cual éstos enfatizan un retorno rápido sobre la inversión debe darse la mayor prioridad a los resultados a corto plazo; en el caso de organizaciones que tienen una producción permanente, como las universidades, no deben tenerse en cuenta las fluctuaciones año con año y hacerse énfasis en el desempeño promedio durante periodos más largos de tiempo<sup>102</sup>.

Scott<sup>103</sup> sugiere que los objetivos se han utilizado en tres formas en el análisis de efectividad. En primer lugar para motivar a los participantes, en segundo lugar como guías de los esfuerzos de los participantes y el tercer aspecto se refiere a que suministran criterios para identificar y evaluar a los participantes y el funcionamiento de las organizaciones.

#### B. Modelo de recursos.

Para este modelo (desarrollado por Yuchtman y Seashore, 1977)<sup>104</sup> la efectividad organizacional es una habilidad

102 Hannan, Michael y Freeman, John: "Obstacles to comparative studies" en Goodman P., Pennings J., and associates: *New perspectives on organizational effectiveness*. San Francisco, Jossey-Bass, 1977, pp. 110-128.

103 Scott, W. Richard: "Effectiveness of organizational effectiveness studies" en Goodman P., Pennings J., and associates: *New perspectives on organizational effectiveness*. San Francisco, Jossey-Bass, 1977, p. 66.

104 Citados en Hall, 1982, op. cit., p. 268.

para explorar el medio ambiente en la adquisición de recursos que son escasos y valiosos para mantener el funcionamiento de la organización. Desde este punto de vista las organizaciones son efectivas en tanto que son capaces de alcanzar estos recursos. Así la organización más efectiva será aquella que logre el nivel óptimo de recursos de su ambiente externo para subsistir. Este enfoque es inapropiado cuando se consideran organizaciones no productivas. Uno de los problemas más serios en la aplicación de este enfoque es que no distingue entre eficiencia y efectividad, sin embargo enfatiza la importancia de las transacciones organización-medio ambiente.

#### C. Modelo de procesos internos.

Según Pfeffer es conveniente considerar la efectividad en términos de procesos en lugar de estados finales<sup>105</sup>.

De esta forma una organización es efectiva cuando no tiene tensiones internas, donde sus miembros están completamente integrados en el sistema, cuyo funcionamiento interno es fácil merced a la confianza y benevolencia hacia las personas que allí trabajan, donde la comunicación es fluida tanto horizontal como vertical. Este es un modelo apropiado cuando los procesos internos de una organización están estrechamente relacionados con sus tareas primarias o

105 Pfeffer, Jeffrey: "Usefulness of the concept" en Goodman P., Pennings J., and associates: *New perspectives on organizational effectiveness*. San Francisco, Jossey-Bass, 1977, pp. 133-145.

con lo que produce; si existe un flujo de información fluido pero irrelevante para las actividades de la organización, no puede considerarse como indicador de efectividad. Según Pfeffer el estudio de la efectividad involucra un examen de:

- a) el proceso por medio del cual diversos grupos desarrollan y articulan sus preferencias
- b) el proceso por medio del cual la organización percibe las demandas y las confronta y
- c) el proceso por medio del cual las acciones y decisiones son tomadas en este entorno de demandas e intereses en conflicto.

Las críticas más importantes a este modelo son la dificultad de controlar los procesos internos de una organización, de obtener información sobre dichos procesos y el sesgo que se introduce al tratar de obtener datos sobre los procesos.

#### D. Modelo de satisfacción.

Este modelo define la efectividad como el grado en el que una organización logra responder de manera satisfactoria a las demandas y expectativas de sus constituyentes estratégicos (accionistas, empleados, clientes, proveedores, usuarios, etc.). Enfocar la efectividad desde el punto de vista de los individuos y de sus beneficios instrumentales tiene tres problemas fundamentales según Hall<sup>106</sup>: el primero se refiere a que los individuos tienen diferentes formas de

---

106 Hall, 1982, op. cit., pp. 280-283.

vincularse a las organizaciones de las cuales forman parte, tal y como lo demuestra Etzioni (1961, 1975)<sup>107</sup>, en el sentido de que el compromiso de las personas con las organizaciones puede ser alienador, calculador o moral; estas diversas formas de vincularse con las organizaciones dificulta la congruencia entre el individuo y los objetivos. El segundo problema es que al centrar la atención en la instrumentalidad para los individuos, no se detectan las actividades o las operaciones de la organización como un todo o por subunidades. Un tercer problema con este enfoque individualista es que deja a un lado el hecho de que individuos que están fuera de las organizaciones se ven afectados por ellas.

#### **E. Modelo de la función social.**

Este modelo se basa sobre aquello que las organizaciones hacen por o a la sociedad de la cual forman parte. El análisis de Parsons (1960)<sup>108</sup> sobre las organizaciones es el trabajo más representativo de este enfoque. De acuerdo con Parsons todos los sistemas sociales deben enfrentar cuatro problemas básicos:

- adaptación, es decir la adecuación del sistema a la realidad de las demandas del medio, paralelamente con la activa transformación de la situación externa.

---

107 Citados en Hall 1982, op. cit., p.281.

108 Citado en Hall, 1982, op. cit., p.285.

- logro de objetivos, o la definición de objetivos y la movilización de recursos para obtenerlos.
  - integración, o el establecimiento y organización de un conjunto de relaciones entre las unidades del sistema que sirven para coordinarlas y unificarlas en una sola entidad.
  - permanencia, o el mantenimiento a lo largo del tiempo de los patrones culturales y de motivación del sistema.
- En consecuencia, la efectividad puede conceptualizarse sobre la base de la solución dada a estos problemas.

#### F. Perspectiva político-económica.

Walter Nord<sup>109</sup> en su perspectiva político económica de la efectividad organizacional, comparte la visión weberiana del estudio de las organizaciones como elemento constitutivo de la estructura política de la sociedad como totalidad. A continuación se presenta la perspectiva de Nord, la cual se asume en este trabajo para la evaluación del proceso de privatización de Altos Hornos de México.

#### 4. EVALUACION DE LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA POLITICO-ECONOMICA.

En este enfoque Nord<sup>110</sup> pretende ampliar los límites de la teoría organizacional para incorporar el tema de los

---

109 Nord, 1983, op. cit., pp.95-133.

110 Ibid., pp. 95-133.

valores. A continuación se presenta la perspectiva político-económica de Walter Nord, la cual está contenida en su artículo A political-economic perspective on organizational effectiveness<sup>111</sup>; dicha perspectiva será utilizada en la evaluación organizacional del proceso de privatización de Altos Hornos de México, S.A.

La investigación sobre efectividad se ha centrado, como menciona Scott(1977)<sup>112</sup> casi exclusivamente en "variables de microcalidad" tales como: productividad, flexibilidad, satisfacción en el trabajo, rentabilidad, adquisición de recursos, entre otras. Define "variables de macrocalidad", como aquellas que se refieren a la contribución de las organizaciones a la sociedad en su sentido más amplio.

La mayoría de los estudios sobre efectividad organizacional han ignorado los criterios de macrocalidad, y han enfatizado la búsqueda de mayor efectividad según variables a nivel micro, sin cuestionar a qué grado la efectividad lograda beneficia a la sociedad.

Desde un punto de vista macro, Nord desarrolla su enfoque basado en la teoría crítica de la organización y en la economía del bienestar. Ambas cuestionan los modelos prevaletentes y convergen en el análisis de efectividad desde el punto de vista de la sociedad.

---

111 Ibid., pp. 95-133.

112 Citado en Nord 1983, op. cit., p.97.

#### A. La teoría crítica de la organización.

La teoría de la organización, según Heydebrand<sup>113</sup>, es crítica en el sentido que revela la naturaleza ideológica subyacente en modos específicos de producción, políticas económicas y procesos históricos sociales. Según dicha teoría, los conceptos de poder, control, recursos, producción, metas, resultados y efectividad son términos ideológicos relevantes a estrategias y posiciones políticas dentro de un contexto histórico específico.

Según Alvesson<sup>114</sup>, en muchas áreas de la teoría de la organización<sup>115</sup> se carece de reflexión crítica. Menciona como un supuesto que las empresas normalmente tienen como objetivo a largo plazo la eficiencia, la cual "demanda" que el personal tenga condiciones de trabajo que estimulen cualitativamente buen desempeño y desarrollo personal; de lo anterior se desprende que si las compañías actúan de acuerdo con este objetivo, los trabajadores tendrán condiciones satisfactorias y motivantes con el transcurso del tiempo; la tesis de Alvesson es que para grandes grupos de

113 Citado en Nord 1983, op. cit., p.98.

114 Alvesson, Mats: Organization theory and technocratic consciousness: rationality, ideology, and quality of work. Berlín, New York, Walter de Gruyter, pp. 2-3.

115 Debe aclararse que Alvesson (1987) op. cit., p.2 utiliza el nombre de teoría de la organización como referencia a las teorías convencionales y tradicionales de la misma, como la administración científica, las relaciones humanas, el movimiento contingente y las nuevas relaciones humanas. (Véase capítulo I).



trabajadores, el trabajo ha sido descalificado y empobrecido como resultado de una creciente división del trabajo.

Basado en la tradición de la Escuela de Frankfurt, Alvesson establece dos formas de racionalidad: una se basa en la optimización de la vida del trabajo en términos económicos, siendo la productividad y la eficiencia los objetivos centrales; la otra busca alcanzar el máximo bienestar en el trabajo en términos de valores humanísticos tales como salud mental, realización personal, entre otros. Considera que para entender cómo la investigación se refiere a estos tipos de racionalidad, es necesario considerar el elemento ideológico<sup>116</sup>.

Alvesson<sup>117</sup> considera que gran parte de la teoría de la organización se caracteriza por la discusión de estas cuestiones a la luz de la ideología del grupo dominante. La contribución de la teoría crítica a los problemas característicos de la sociedad es esclarecer la irracionalidad y las condiciones de dominación que dificultan el que las personas reconozcan la esencia de los problemas y puedan tomar sus decisiones libremente, sobre la base de sus verdaderos intereses.

Con base en la teoría crítica de la organización,

---

116 Por ideología, Alvesson (1987) op. cit., p.2, se refiere más bien a una perspectiva influenciada por las necesidades de una elite dominante para legitimizar las condiciones sociales prevalentes, que a una que incluya independencia intelectual y tolerancia.

117 Ibid., p. 3.

Nord<sup>118</sup> concluye que deben considerarse las bases ideológicas de cualquier definición de efectividad y examinar el proceso histórico del desarrollo de los criterios prevalentes de evaluación, los cuales no siempre reflejan la efectividad de las organizaciones, sino los criterios de los grupos más poderosos. Desde esta perspectiva, la teoría crítica de la organización puede contribuir a reducir el impacto de las tendencias sociales existentes sobre nuestras percepciones y consecuentemente nos abre nuevas opciones de análisis.

#### B. La economía del bienestar

La economía del bienestar, de acuerdo con Scitovsky<sup>119</sup>, está interesada en determinar la eficiencia<sup>120</sup> de la economía de mercado y compararla con la de las economías planificadas.

La economía del bienestar y la teoría crítica proporcionan perspectivas complementarias sobre la efectividad de macrocalidad en las organizaciones y obviamente entran en conflicto con los criterios de

118 Nord, 1983, op. cit., p. 98.

119 Citado en Nord, 1983, op. cit., p.99.

120 En este contexto eficiencia se refiere a la "efectividad del sistema económico en emplear recursos escasos para satisfacer las necesidades de la comunidad total". Puede notarse en esta cita de Nord, que el término eficiencia de la economía de mercado se define como efectividad, lo cual hace pensar que son diferentes. Efectividad en este sentido se refiere a la maximización del bienestar humano cuando se toman en consideración los criterios de equidad y justicia.

microcalidad. En el modelo de competencia perfecta (muchas pequeñas empresas, consumidores informados, libre entrada a la industria, etc.), se supone que la "mano invisible del mercado" opera restringiendo a las organizaciones de tal modo que utilicen sus recursos para contribuir al bienestar de la sociedad. Bajo esta óptica, la efectividad de macrocalidad se produce cuando se asegura la microcalidad.

Sin embargo, en la realidad actual, el modelo de competencia perfecta no describe las economías modernas. Desde una perspectiva holística, la operación de las empresas consideradas individualmente no maximizan el bienestar de la sociedad, dado que se ven afectadas por factores tales como monopolios, sindicatos, impuestos, etc. Nord propone considerar la efectividad del conjunto total de organizaciones, para explicar el bienestar de la sociedad.

### C. Perspectiva de efectividad organizacional considerando una población de organizaciones.

En el enfoque de Nord, se dirige la atención a la efectividad del conjunto o familia de organizaciones y su contribución al bienestar de la comunidad, entendida ésta como la suma de las satisfacciones individuales y no a la de algún grupo en particular. Una contribución de este enfoque es la introducción de nuevos criterios de efectividad, los cuales son de interés para todos los miembros de la comunidad. Considera a las organizaciones como determinantes

centrales de la calidad de vida de la sociedad. Nord establece los ejes bajo los cuales se evaluará la efectividad:<sup>121</sup>

- Provisión de bienes y servicios
- efectos de perseguir criterios de microcalidad
- provisión de oportunidades de generación de ingresos

**a. Provisión de bienes y servicios**

La evaluación bajo este criterio se refiere a la manera en que el sistema económico emplea recursos para proveer bienes y servicios de acuerdo con las preferencias y necesidades de los miembros de la sociedad. Las organizaciones que son efectivas según criterios de microcalidad (eficiencia, flexibilidad, productividad, rentabilidad, etc.) pueden presentar una serie de contradicciones que según Nord, se resumen en los temas del comportamiento del productor y la competencia imperfecta, soberanía del consumidor y la economía del bienestar<sup>122</sup>.

Los principales problemas de la competencia imperfecta, se derivan del comportamiento de las firmas bajo condiciones de monopolio y oligopolio. Baran y Sweezy (1968)<sup>123</sup>, en su libro *Monopoly Capital* describieron algunos procesos en los

---

121 Nord, 1983, op. cit., p.101.

122 Ibid., p. 102.

123 Citado en Nord., 1983, op. cit., p. 102

cuales los comportamientos de las firmas monopólicas contribuyeron a una asignación ineficiente de los recursos, desde el punto de vista económico. Según dichos autores, en la ausencia de incentivos para reducir los precios, el logro de la efectividad a nivel micro (rentabilidad de la organización, satisfacción de sus miembros, adquisición de recursos, adaptabilidad-flexibilidad, etc.) lleva a una subutilización de recursos debido a procesos que retardan la producción, inversión e innovación. Sin embargo, añaden, a medida que el mercado de capitales es competitivo, las utilidades se reflejan en la ganancia de los participantes, existe un interés en reducir costos, se utilizan nuevas tecnologías para ser más eficientes, se optimizan los procesos de producción, se produce bienestar en la sociedad, aún cuando muchas veces se erosiona la soberanía del consumidor.

Una de las formas de manipular las preferencias del consumidor consiste en reducir las opciones de compra, con objeto de captar un mayor segmento del mercado.

Según Nord, una asignación óptima de recursos implica el control de las decisiones de los productores, mediante las preferencias de los consumidores. Desde un punto de vista macro de efectividad, los consumidores bien informados son una condición para lograr la efectividad organizacional, en contraste con el enfoque de microcalidad, en el cual la información de los consumidores es más un problema que un criterio de éxito y aún cuando sean efectivas a nivel micro,

utilizan una gran cantidad de recursos para controlar las variaciones en el gusto de los consumidores, en otras palabras, a menudo incrementan su microefectividad reduciendo la soberanía del consumidor.

Nord establece que las organizaciones buscan obtener logros siguiendo los criterios de microcalidad y que difícilmente pueden ser efectivas desde el punto de vista de macrocalidad; sin embargo menciona que este enfoque debe serles útil, para comprender ciertas regulaciones del gobierno y contribuir a que los administradores de las empresas enfrenten el reto que representa ser efectivos a nivel macro. También señala que si una empresa no logra alcanzar altos niveles de efectividad a nivel micro, es posible que su desaparición no sea benéfica a la sociedad, debido al desempleo y otros costos sociales que se originan con el cierre de las empresas.

Este enfoque proporciona una visión de las consecuencias que las organizaciones originan en la sociedad moderna y cómo pueden modificarse para lograr el beneficio de los seres humanos.

Cuando se habla de efectividad organizacional, se asume implícitamente que el logro de efectividad a nivel micro representa el cumplimiento de objetivos sociales, lo cual no necesariamente es cierto. Nord propone que los criterios de microefectividad sean aceptados como un punto de partida en el logro de la efectividad organizacional y no como los criterios únicos para evaluar la contribución de una

organización al bienestar de la sociedad<sup>124</sup>.

**b. Efectos de perseguir criterios de microcalidad.**

El enfoque de la población de organizaciones revela que las organizaciones modernas tienen importantes efectos, no sólo económicos, sino también políticos y que ambos deben ser considerados en las evaluaciones de su efectividad; su influencia la ejercen estableciendo criterios que legitiman las oportunidades, que norman la formación de la fuerza de trabajo que se necesita para lograr la microefectividad y que contribuyen a un proceso de gobierno no democrático<sup>125</sup>.

Max Weber, como se mencionó en el capítulo I, fue pionero en escribir como las organizaciones crean sus entornos, influenciando los criterios usados en la toma de decisiones de diversas instituciones y de los individuos. McNeil (citado en Nord, 1983), describe cómo las necesidades de las élites orgnizacionales se hacen manifiestas en las instituciones sociales y la forma en que luchan por el control de las instituciones y recursos a través de su influencia en los decisores, es decir, las organizaciones se vuelven más políticas a medida que desarrollan estrategias para controlar otras organizaciones.

La perspectiva de macrocalidad, según Nord, se enfoca a las consecuencias del comportamiento organizacional en la

124 Nord, 1983, op. Cit., pp.102-108.

125 Ibid., pp. 108-109.

sociedad, haciendo énfasis en la naturaleza de los criterios que legitiman las oportunidades sociales, a la filosofía que subyace en el análisis de microcalidad y a los valores considerados en la evaluación del sistema político económico.

Las organizaciones también influyen directa o indirectamente en la naturaleza del gobierno y en ocasiones actúan como si fueran el gobierno, con respecto a la sociedad y a la vida de sus miembros. La concentración del poder en manos de los grupos empresariales afectan las instituciones políticas sustancialmente, por medio de donativos, recursos financieros y humanos para las campañas políticas. Esto les permite tener amigos influyentes en el gobierno y tener acceso a información privilegiada. La concentración de recursos en manos de los grupos empresariales es un elemento de control, por lo que la efectividad organizacional a nivel micro puede contribuir a un proceso de gobierno que de hecho es no democrático y que da poca importancia a las consecuencias sociales<sup>126</sup>.

Nord menciona que los procesos organizacionales también afectan el funcionamiento psicológico de los individuos, haciendo más débil su influencia potencial en el sistema político. De la misma manera que el control organizacional en el mercado lleva al desarrollo de consumidores que no son capaces de ejercer poder sobre los productores, la

---

126 Ibid., pp. 109-116.



inhabilidad de los trabajadores para ejercer control en el lugar de trabajo genera en parte su ineficacia política.

Argyris (1973)<sup>127</sup>, realizó una revisión de literatura sobre personalidad y teoría de la organización, la cual sugiere que la naturaleza del trabajo en muchas organizaciones modernas contribuyen al desarrollo de individuos pasivos y políticamente impotentes. El análisis de microcalidad se ha referido a la satisfacción individual y a la salud física y mental del trabajador en los roles organizacionales; el de macrocalidad se refiere a estos criterios, pero considera además las consecuencias de los procesos organizacionales en la habilidad de los individuos para desempeñar roles fuera del lugar de trabajo.

Las organizaciones modernas solamente son viables si existe una fuerza de trabajo disciplinada y adecuada a sus necesidades. Rodgers (1978), Thompson (1967) y Pollard (1965)<sup>128</sup> describieron la manera en que las instituciones religiosas, reformadores sociales e intelectuales contribuyeron a la formación de una fuerza de trabajo adecuada a la disciplina industrial, tanto en Inglaterra como en los Estados Unidos. Siguiendo a Meyer y Rowan (1977)<sup>129</sup>, los sistemas educacionales pueden ser mejor entendidos como la institucionalización de los valores

---

127 Citado en Nord 1983, p. 114.

128 Citados en Nord 1983, p.109.

129 Citados en Nord 1983, p.115.

sociales. La búsqueda de microlocalidad en las organizaciones modernas se ha introducido en el sistema educacional reduciendo la habilidad de los miembros de la sociedad para gobernar el sistema económico. La inclusión y exclusión de ciertos temas de la currícula en algunas instituciones educativas son, en algunos casos, respuestas a los intereses de las organizaciones de tener graduados adecuados a sus intereses, poniendo poco énfasis en formar recursos humanos con crítica, capaces de apreciar una amplia variedad de estímulos y de obtener satisfacción de vida de los recursos disponibles.

Weinstein y Kolko<sup>130</sup> argumentan que a principio de este siglo una coalición de empresarios y funcionarios del gobierno norteamericano desarrollaron una ideología y un clima legal que favoreció el dominio de las grandes corporaciones, lo cual reprimió formas alternativas de organización que hubieran podido hacer más democrático el proceso laboral.

c. Provisión de oportunidades de generación de ingresos.

Según Nord, la consideración de los efectos de las organizaciones sobre la calidad de vida, dentro y fuera del lugar de trabajo, ha sido guiada por la perspectiva de microlocalidad, de modo que muchos elementos han sido examinados en forma incompleta o ignorados por completo; el enfoque de microefectividad institucionaliza medidas y

130 Citados en Nord 1983, p.110.

formas de pensamiento que oscurecen los costos sociales de los métodos actuales. La perspectiva de macrocalidad dirige su atención a una serie de dimensiones que amplían nuestro análisis de la calidad de vida del trabajo, tales como desempleo, rotación de personal, alternativas de empleo, mercado secundario de trabajo, consecuencias del trabajo en la salud y relaciones humanas fuera del lugar de trabajo.

- Desempleo.

El desempleo ha recibido poca atención en la literatura, como criterio prioritario para evaluar la efectividad organizacional. Además de la pérdida del ingreso y el desperdicio de recursos humanos, existen otros costos, tal y como señala Brenner (1976)<sup>131</sup>, : el individuo necesita adaptarse a la separación de sus compañeros y a la ruptura de los lazos emocionales que le unían a su trabajo; también pierde la oportunidad de logro que estaba conectada a su puesto, pierde sus esperanzas, se frustra y presenta ansiedad con respecto al futuro.

Lo anterior puede tener implicaciones profundas para la familia y para la vida de la comunidad. Generalmente el desempleo se considera un problema económico, pero según Nord, es también un problema que indica que las organizaciones son menos efectivas en contribuir a la solución de las necesidades humanas, y que desde la macroperspectiva el desempleo debe considerarse como un

131 Citado en Nord 1983, p.117.

índice de efectividad organizacional.

Desde luego que en términos de utilización de recursos y costos de mano de obra, los costos de producción se incrementan si una firma contrata un mayor número de empleados "marginales"; sin embargo Nord considera que es válido atribuir parte de los costos del desempleo a las decisiones organizacionales.

- Rotación de personal

El análisis de efectividad a nivel micro, dirige su atención a la rotación de personal en el sentido de que puede reducir la eficiencia, incrementa los costos de entrenamiento y reclutamiento y quizá baje la moral de los empleados que permanecen.

El analista de macrocalidad compartiría estos argumentos, pero además consideraría otros. Por un lado, vería la rotación voluntaria como un signo de que los trabajadores tienen opciones atractivas y entonces la considerarían como un indicador de efectividad organizacional. Por otro lado, se preocuparían por ciertos costos de la rotación para los individuos y para la sociedad, tales como los costos psicológicos de dejar una organización y adaptarse a otra.

- Alternativas de empleo.

Desde la macroperspectiva, la población de

organizaciones es considerada efectiva cuando el desempleo es bajo y la rotación voluntaria es alta, es decir, si provee alternativas de empleo que le permitan a los trabajadores seleccionar el trabajo que deseen de acuerdo a sus habilidades, considerando que la ausencia de alternativas coloca a los trabajadores en una situación desfavorable frente a los empleadores. Una mano de obra informada y la disponibilidad de información también se consideran criterios de efectividad a nivel macro, aún cuando de algún modo contribuyen a la microefectividad.

**- Mercado secundario de trabajo**

Según Nord, el proveer empleo para miembros del mercado secundario de trabajo (minorías, jóvenes, mujeres, jubilados, gente que quiere trabajar medio tiempo, etc.) ha sido considerado como una restricción a la efectividad. Desde una perspectiva macro, una nueva visión emerge: la satisfacción de los intereses y la utilización efectiva del mercado secundario de trabajo son criterios de efectividad.

**- Consecuencias del trabajo en la salud y el stress.**

La perspectiva de macrocalidad enfatiza los efectos del trabajo sobre diversos aspectos de la vida de las personas. Eyer y Sterling (1977)<sup>132</sup>, argumentaron que la estructura de las actividades del trabajo en las sociedades industriales

---

132 Citado en Nord 1983, p.120.

modernas, obliga a los individuos a tener formas de comportamiento que producen stress y enfermedades físicas. La producción bajo el capitalismo competitivo ha resultado en demandas por mejora continua y eficiencia en productividad, la cual ha sido lograda desarrollando una competencia crónica entre individuos y decadencia de la familia. La adaptación al éxito requiere y genera constante tensión psicológica, la cual se refleja en enfermedades de tipo coronario. Existe gente que no se adapta y gente que se adapta con un costo muy alto: alcoholismo (8 millones de americanos), enfermedades crónicas tales como úlcera, enfermedades mentales y suicidio. Igualmente mencionan Eyer et al, que la frecuencia de enfermedades relacionadas con el stress ha crecido a medida que las sociedades se han industrializado.

En una muestra de directivos mexicanos, Torres Solís<sup>133</sup> encontró que más de la mitad de los sujetos estudiados (55%) presentaron la conducta tipo "A", la cual se encontró significativamente relacionada con un mayor grado de ansiedad; la conducta tipo "A" puede definirse siguiendo a Friedman y Rosenman<sup>134</sup> como un complejo activo-emotivo que se observa en toda persona agresivamente implicada en una crónica e incesante lucha por conseguir cada vez más en

133 Torres Solís, R. "El Estilo de Dirección y la Conducta tipo A en Directivos Mexicanos". Tesis doctoral en Administración (organizaciones). México, DEPI, FCA, UNAM, 1992, p.130.

134 Citados en Torres Solís, op. cit., p.42.

menos tiempo, en contra de otras personas o de las cosas si ello fuera necesario. Las características de la conducta tipo "A" son : alta necesidad de logros, prisa crónica, rapidez de movimientos, pensamiento polifacético y un estilo "staccato" en la comunicación verbal<sup>135</sup>.

Brenner (1976)<sup>136</sup>, concluyó que la inflación, desempleo y disminución de ingreso, tiene efectos claros de deterioro sobre las medidas de salud física y mental y agresión criminal. También reportó que cambios económicos abruptos, independientemente de la dirección, produjeron efectos patológicos.

Las organizaciones que logran efectividad a nivel micro a expensas de la salud de sus miembros, parecerían menos efectivas que unas que tienen efectos neutrales o positivos sobre la salud física o psicológica. Del mismo modo, un conjunto de organizaciones que producen un nivel dado de bienes y servicios, pero deja a una gran parte de los recursos humanos desempleados, dadas las consecuencias sociales del desempleo, puede ser considerada a ser menos efectiva que un conjunto que provee altos niveles de empleo.

Hirsch and Goldthorpe (1978)<sup>137</sup>, argumentan que cuando no hay adecuada distribución del ingreso y no se cumplen las expectativas derivadas del sistema, puede sobrevenir la

---

135 Ibid., p. 43

136 Citado en Nord 1983, p.121.

137 Citado en Nord 1983, p.122.

crisis. Sin embargo reconocen que estos problemas son de índole general y no se limitan al sistema capitalista.

Nord menciona que no debe pensarse que existe una solución, sino indicar el nivel de expectativas que genera un sistema (y que se requieren para motivar a los miembros de la población a la actividad productiva) en relación a los recursos disponibles para lograr dichas expectativas.

- Relaciones humanas fuera del lugar de trabajo.

Según Nord, la búsqueda de microcalidad tiene numerosas consecuencias potencialmente negativas sobre la calidad de vida fuera del trabajo; a menudo las organizaciones colocan, intencionalmente o no, los costos de ciertas prácticas en los empleados y los consumidores, tales como costos de trasladarse al lugar de trabajo y tiempo de los consumidores que tienen que esperar que le surtan sus pedidos debido a técnicas de minimización del tiempo de producción.

La evaluación de la efectividad del diseño del trabajo requiere consideración de todos sus efectos, los cuales van más allá de la organización.

Según Alvesson<sup>138</sup>, la principal fuerza que maneja la vida del trabajo contemporánea es la eficiencia económica empresarial y que puede ser calificada como racional en el sentido económico, es decir, que está diseñada para elevar lo más posible la eficiencia y la productividad. Asimismo se pregunta, ¿ es razonable procurar racionalidad económica y



crecimiento económico antes que el significado del trabajo y calidad en relación a la satisfacción en la vida?. Al respecto comenta, que las condiciones de trabajo insatisfactorias tienen consecuencias económicas para las empresas, tales como ausencias, retrasos en la producción, etc., pero el costo de las enfermedades físicas y mentales es mucho mayor para el individuo y para la sociedad.

Para Alvesson<sup>139</sup>, las teorías de la organización convencionales, consideran el orden social prevaeciente como dado y el objetivo de eficiencia como una regla rectora, sin cuestionar su legitimidad. Tratan de evadir el problema presentando la humanización de las condiciones de trabajo y la eficiencia como compatibles.

Según Marcuse<sup>140</sup>, la producción y el consumo deben estar al servicio del hombre y que una gran proporción de lo que se produce y consume en la actualidad, podría ser suprimido. Así menciona que existe un círculo vicioso en la racionalidad tecnológica que consiste en un proceso donde la producción y el consumo están adaptados para satisfacer aquellas necesidades que los aparatos productivo y distributivo han creado para establecer un mercado para sus productos; en otras palabras la dominación de la racionalidad tecnológica genera muchos de los problemas que la legitiman.

---

139 Ibid., pp.223-225.

140 Ibid., pp. 226-230.

Weber<sup>141</sup> advierte el elevado costo social que significarán la mecanización de la sociedad industrial, el incremento de especialistas y el arribo de una civilización profesionalizada; va a surgir un hombre dividido en conocimientos, menos integral. Los pronósticos pesimistas de Weber, contrarios a los de Marx, se refieren de manera tajante a la imposibilidad de la liberación integral del hombre en un futuro cercano. Otra de las consecuencias que el hombre del porvenir burocrático va a tener que asumir es la progresiva represión de sus sentimientos, convirtiéndose en materia inerte. Weber atribuye esta represión a su integración en organizaciones burocráticas, las cuales tienen suficiente poder para dominar a los individuos y consolidar una civilización cada vez más inhumana. Desde otra perspectiva dicha represión es uno de los altos costos necesarios para lograr una administración "eficaz", refiriéndose a que sea buena desde el punto de vista técnico y que obtenga más logros económicos y sociales. Lerner<sup>142</sup> menciona que Weber, a diferencia de Freud, no vislumbra que la civilización o que la búsqueda de una sociedad más eficaz deba ser el valor supremo que debe guiar a los hombres.

Erich Fromm<sup>143</sup>, expresa que no duda que sea posible construir una sociedad industrial centrada en el desarrollo

---

141 Citado en Lerner, Bertha, 1993, op. cit. p. 100.

142 Ibid., p.102.

143 Citado en Alvesson 1987, p.232.

integral del hombre y no en la producción y el consumo, lo cual requeriría un cambio radical en nuestra estructura social, en las prioridades de producción y en los métodos de administración.

Alvesson<sup>144</sup> expresa que cuando se habla de problemas relacionados con las necesidades humanas y posibilidades de desarrollo en el trabajo, y se piensa que pueden ser resueltos con métodos administrativos adecuados a la empresa, se refiere a "conciencia tecnocrática", la cual es una noción que implica que los problemas sociales, éticos y políticos pueden ser formulados como problemas tecnológicos, es decir, que problemas como el sentido y valor del trabajo, comunicaciones adecuadas, etc, se reducen a cuestiones de motivación y diseño del trabajo que pueden ser manejados por los gerentes y expertos en la organización.

En este sentido, se concluye que si bien los gerentes en la organización pueden estar orientados a humanizar la vida del trabajo, se reducen a medidas para las cuales los elementos humanizantes son económicamente rentables.

La calidad de vida del trabajo afecta en diversos grados la mayoría de los aspectos de la sociedad, desde la armonía familiar, hasta la necesidad de cuidados médicos y la actividad y calidad política de los individuos.

Un juicio sobre la vida del trabajo no puede separarse de un juicio sobre la sociedad como un todo. Al respecto

---

144 Alvesson 1987, op. cit., p.237.

Braverman<sup>145</sup>, se pregunta: ¿no es admirable que el problema social central en los países más ricos del mundo sea la productividad y eficiencia del comercio y la industria?. Y menciona que para romper con la racionalidad tecnológica se requerirían cambios económicos y sociales profundos, ya que un siglo después de la revolución industrial, el problema del capitalismo para sobrevivir sigue siendo más productividad, sin importar los niveles alcanzados y las contribuciones de la ciencia al desarrollo logrado.

#### D. Implicaciones conceptuales de la perspectiva político-económica.

Las principales implicaciones de esta perspectiva según Nord<sup>146</sup>, son las siguientes

- el logro de efectividad organizacional a nivel de microcalidad no es una estrategia óptima para promover el bienestar de los miembros de una sociedad; la selección de los criterios de efectividad en numerosos estudios, según Nord<sup>147</sup>, no ha sido guiada únicamente por interés intelectual, sino se ha visto influenciada por los supuestos acerca del papel que deben jugar las organizaciones en el sistema social, los cuales a su vez son influenciados por el proceso político-económico que prevalece.

---

145 Citado en Alvesson 1987, op. cit., p.239.

146 Nord, 1983, op. cit., p 124

147 Ibid., p. 124

- Los investigadores que utilicen determinados criterios para evaluar efectividad, deben aclarar las bases de dicha selección, y establecer claramente los costos y beneficios involucrados en el logro de la efectividad, de acuerdo con dichos criterios. Lo anterior, implicará establecer sus juicios de valor especificando algún modelo del sistema político-económico que considere ser operativo.

- Esta perspectiva requiere una expansión del alcance de la teoría de la organización. Las organizaciones producen efectos en la sociedad y en la vida de los individuos, por lo que su estudio y diseño contribuyen, de alguna manera, a la explicación de los fenómenos sociales. El historiador Galambos (1977)<sup>148</sup>, ha sugerido que el estudio de la historia organizacional puede proporcionar bases para entender la historia americana. Muchos de los problemas contemporáneos etiquetados como económicos o sociales, tales como inflación, baja productividad y calidad, alto desempleo, tienen sus raíces en las organizaciones. Para los teóricos de la organización, se abre una variedad de áreas para la investigación, lo cual incrementaría la importancia de la teoría de la organización para influenciar la política económica y social. La visión macro de efectividad puede contribuir al análisis de las instituciones actuales y a su rediseño para hacerlas más efectivas en la solución de los problemas nacionales. En el

---

148 Citado en Nord, 1983, op. cit., p. 125

futuro, según Nord<sup>149</sup>, la sociedad necesitará organizaciones que sean capaces de cooperar y construir redes interorganizacionales que contribuyan a preservar el bien común; la visión poblacional de efectividad y el enfoque de macrocalidad son útiles al investigador para hacer explícitos los efectos que las organizaciones tienen sobre la calidad de vida de la sociedad.

El reto que se presenta a los investigadores, es desarrollar, administrar y publicar un conjunto de criterios e indicadores que hagan conciencia en los decisores y público en general de lo que significa la efectividad, tanto en los niveles de microcalidad como en los de macrocalidad.

Como ya se mencionó la aplicación de la teoría crítica puede ser particularmente útil, para entender y captar la evidencia del sentido (subjetivo por cierto) de una actividad. Para Weber, según Freund<sup>150</sup>, la captación del sentido, subjetivamente considerado en el curso de una actividad, se realiza con mayor facilidad con la comprensión, pues le ayuda a captar problemas que tal vez sin ella se le escaparían, aclarando que sólo es un útil método auxiliar. Hay dos conceptos que destacan en la metodología weberiana: 1) establecer, basándose en la comprensión, un ideal-tipo racional de la actividad social para facilitar el trabajo científico; 2) los resultados del

---

149 Nord, 1983, op. cit., p. 126

150 Freund, 1986, op. cit. pp. 84-91.

análisis sobre el sentido de una acción, deben fundamentarse empíricamente, recurrir a la posibilidad objetiva que permite establecer la base para la imputación causal.<sup>151</sup>

Se puede resumir lo anterior, estableciendo que cualquier avance del conocimiento con base en el método de la comprensión, requiere una comprobación empírica.

---

<sup>151</sup> Godau, S. Rainer. Estado y Acero: Historia Política de Las Truchas. El Colegio de México, 1982, pp. 214-216.

### CAPITULO III. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

#### 1. CONSIDERACIONES METODOLOGICAS DEL ESTUDIO.

El presente trabajo constituye fundamentalmente un estudio de caso, que pretende lograr una comprensión más completa y realista del proceso de privatización de la empresa Altos Hornos de México, S.A., centrándose en la evaluación organizacional de dicho proceso y de sus efectos en la sociedad.

El estudio de caso se utiliza en situaciones de investigación que adolecen de información más o menos bien estructurada, concentrándose en ciertas áreas y problemáticas. Es un método que logra generar nuevas ideas, a la vez que permite sugerir nuevas hipótesis. Se trata de describir una situación o proceso y explicar tentativamente sus factores y componentes; según Godau<sup>152</sup>, "constituye más bien un enfoque que enfatiza la particularidad de un problema específico cuyos límites delimitan su propio universo", a diferencia de otros tipos de análisis cuyo objetivo principal es encontrar una serie de generalizaciones, leyes y comprobaciones que siempre busquen propiedades explicativas para el caso general.

El hecho de que el estudio de caso sea descriptivo, no impide que tenga relevancia para un planteamiento más

---

152 Ibid., p. 211.



general, pero que no se puede comprobar a través de un estudio único. Earl Babbie, (citado en Godau<sup>153</sup>), afirma que, "finalmente, el investigador que ejecuta un estudio de caso busca típicamente conocimiento específico que tendrá una aplicabilidad más general fuera del caso particular bajo estudio, pero el estudio mismo no puede asegurar esto".

La justificación del presente trabajo, reside en la fundamentación de que un conocimiento detallado de un proceso organizacional y sus efectos, puede llevar al diseño de nuevas investigaciones que puedan preveer los requerimientos teóricos y metodológicos. En México, se ha abordado el proceso de privatización preferentemente a nivel macro; este estudio pretende evaluar dicho proceso referido a la empresa siderúrgica más grande del país, considerándola como una organización cuyas acciones producen efectos relevantes en la sociedad.

En este trabajo, se utiliza un paradigma organizacional basado en la corriente crítica weberiana, que propone el estudio de las organizaciones como elemento constitutivo de la estructura política de la sociedad como totalidad; la contribución de la teoría crítica en este estudio, es esclarecer la irracionalidad y las condiciones de dominación subyacentes en los procesos organizacionales, que de algún modo impiden el que las personas reconozcan la esencia de los problemas y puedan tomar sus decisiones libremente.

---

153 Ibid. p. 211.

Se pretende recuperar la visión weberiana de la sociedad como portadora de sentido que debe ser comprendida por el investigador para captar la evidencia del sentido (subjetivo por cierto) de una actividad, es decir, entender interpretando la realidad. Sin embargo, como afirma Godau<sup>154</sup>, "cualquier avance del conocimiento con base en el método de "Verstehen" (comprensión), requiere una comprobación empírica". Para ello, en la presente investigación, se utilizaron las estadísticas e información financiera de la empresa; también se recurrió a la información bibliográfica, hemerográfica y documental sobre el objeto de estudio. También se realizó una encuesta a una muestra aleatoria de los jefes de familia de Monclova.

En el siguiente apartado se menciona la metodología utilizada para la evaluación, basada en la propuesta por Cameron et al, y comentada en el capítulo II, inciso 2, de este trabajo.

## **2. METODOLOGIA DE LA EVALUACION ORGANIZACIONAL.**

En relación con la metodología para la evaluación de la efectividad organizacional, se retoman las conclusiones obtenidas por Cameron et al<sup>155</sup>, en el sentido de que:

- dado que no existe una concepción universal de las

---

154 Ibid., p. 215.

155 Véase el capítulo II, inciso 2 de este trabajo.

organizaciones, no puede existir un modelo universal de efectividad organizacional,

- existe divergencia en el uso del constructo efectividad organizacional entre teóricos, gerentes e investigadores,
- es necesario ampliar los criterios relevantes de efectividad organizacional,
- cuando se utilicen diferentes marcos teóricos, los procesos organizacionales y atributos que reciben atención son substancialmente diferentes y que,
- ante la imposibilidad de determinar el mejor criterio de efectividad, los investigadores debieran enfocarse a determinar los criterios que sean consistentes con su paradigma, concentrándose sobre dominios limitados del constructo.

Con objeto de lograr la delimitación del espacio del constructo de efectividad, Cameron et al<sup>156</sup> sugieren al investigador contestar una serie de preguntas, antes de iniciar cualquier evaluación sobre efectividad organizacional; en el caso de la presente investigación, las respuestas a dichas cuestiones fueron las siguientes:

**- Perspectiva de la evaluación:**

Para la evaluación de la efectividad organizacional de la empresa Altos Hornos de México, S.A., se seleccionó la perspectiva político-económica propuesta por Walter Nord,

---

156 Cameron et al, 1983, pp. 270-274.

basada en la teoría crítica de la organización (corriente weberiana) y la economía del bienestar. (Véase Capítulo II, inciso 4).

- Selección del dominio de actividad a evaluar:

De acuerdo con Cameron et al<sup>157</sup>, ninguna organización es efectiva en todas sus actividades, ni es posible evaluarlas todas. Lo anterior implica que deben especificarse las actividades, procesos y resultados sujetos a evaluación, sin olvidar los posibles efectos de dichas acciones organizacionales.

En este trabajo, se pretende evaluar el proceso de privatización de Altos Hornos y sus efectos en la sociedad, centrándose la evaluación en los ejes propuestos por Nord:

- a) provisión de bienes y servicios
- b) efectos de perseguir criterios de microcalidad
- c) provisión de oportunidades de generación de ingresos.

Con objeto de proporcionar la evidencia empírica para la evaluación, se realizó un análisis financiero de la empresa, comparando su desempeño antes y después de la privatización, se evaluó el precio pagado por los nuevos dueños de la empresa, se hizo un análisis histórico de la empresa con énfasis en su participación en la actividad

---

157 Ibid., pp. 270-274.

siderúrgica nacional y se realizó una encuesta a los jefes de familia de la ciudad de Monclova, la cual incluyó trabajadores de AHMSA, reajustados durante el proceso de privatización y público en general. (La metodología de la encuesta y sus resultados se presentan en el capítulo VI).

**- Nivel de análisis:**

El nivel de análisis es la organización, ya que el principal interés es explicar fundamentalmente el proceso de privatización y sus efectos en la sociedad.

Aún cuando la información obtenida, proviene en muchos casos de individuos (funcionarios y trabajadores de AHMSA, población económicamente activa de Monclova, etc.), no es mi interés explicar el comportamiento individual en la organización.

Se considera que las decisiones y procesos organizacionales necesariamente afectan el desarrollo económico, político y social de nuestro país, por lo cual se analiza la repercusión de la venta de AHMSA en la población de Monclova.

**- Propósito de la evaluación:**

Mi interés en realizar esta investigación es eminentemente académico, desde la posición de una investigadora mexicana interesada en los procesos organizacionales de una de las más grandes empresas industriales del país.

**- Plazo de la evaluación:**

En virtud de que el proceso de privatización culminó en noviembre de 1991, se establece un horizonte de corto y mediano plazo para la evaluación. Es de esperarse que los resultados o logros de la empresa privatizada se den en forma incremental en un periodo más largo de tiempo, sin embargo la evaluación en el largo plazo rebasa el alcance de este estudio.

**- Tipo de datos utilizados:**

Se utilizaron datos objetivos (estados financieros, estadísticas elaboradas por instituciones públicas y privadas) y datos subjetivos (datos que se refieren a percepciones, opiniones o juicios).

**- Referencia para la evaluación:**

Para la evaluación del proceso de privatización de AHMSA, se tomó como referencia el proceso de privatización de empresas siderúrgicas similares, tanto del país como del extranjero.

También se realizó un análisis del desarrollo o crecimiento de la empresa desde su creación en 1942, haciendo énfasis en los últimos ocho años.

**CAPITULO IV. EL ESTADO Y SU INTERVENCION EN LA ECONOMIA.****1. ESTATIZACION VS. PRIVATIZACION.**

En este capítulo se pretende aclarar el debate sobre si los sectores no gubernamentales deben hacerse cargo de más funciones que hoy asume el gobierno, según se pronuncian los partidarios de la privatización, o bien, si lo que necesita la sociedad moderna es un Estado benefactor poderoso y extenso.

Se analizará el sentido de la privatización como idea, como teoría y retórica y como práctica política, considerando "la privatización como movimiento político y como proceso que da todas las señales de reconstruir importantes dominios institucionales de la sociedad contemporánea", de acuerdo con Paul Starr<sup>158</sup>.

**A. La privatización como idea.**

Starr<sup>159</sup> inicia su análisis con el de los términos público y privado, los cuales se han usado en forma confusa. Así cuando se habla de opinión pública o interés público, se hace referencia a la opinión o interés de todo el pueblo; en

<sup>158</sup> Starr, Paul: "El significado de la privatización" en Kamerman, Sheila B. y Kahn, Alfred J. (compiladores): La privatización y el Estado benefactor. México, Fondo de Cultura Económica, 1993, p. 27.

<sup>159</sup> Ibid., p. 28.

este sentido "público" significa "común" y no necesariamente gubernamental; en la actualidad "público" significa "oficial" , "privado" se contrasta con "público" para caracterizar lo que se encuentra fuera del Estado, como por ejemplo, el mercado y la familia.

Para los economistas, la distinción entre público y privado se usa como el contraste entre Estado y mercado, considerando este último esencialmente privado. Sin embargo, para los sociólogos y los antropólogos, el mercado es esencialmente público. Según Starr<sup>160</sup>, la esfera pública puede ser concebida como la abierta y visible: la esfera de la vida pública, el mercado público, etc.; también se le concibe como lo que se aplica al público en general, o bien como el dominio circunscrito por el Estado.

Un primer significado de la privatización corresponde al retiro de cualquiera de estas esferas públicas concebidas de modos diversos; un segundo significado del término privatización es "un cambio de las participaciones individuales, del todo a la parte -es decir, de la acción pública a los intereses privados-, el tipo de privatización que Hirschman (1982, citado en Starr<sup>161</sup>) describe como un giro en el ciclo público/privado de la acción individual". El primer significado de privatización se refiere al paso de la sociabilidad a la intimidad y el segundo se refiere a la

---

160 Ibid., p. 30.

161 Ibid., p. 30.



búsqueda del interés propio. Privatización también puede significar retiro del todo a la parte: la apropiación, por un individuo o grupo particular, de algún bien a disposición de toda la comunidad, alterando la distribución del bienestar.

La política pública se interesa por la privatización en el sentido de retirar del Estado, no las participaciones individuales, sino los activos y funciones de instituciones enteras. Starr<sup>162</sup> menciona que decir público o privado no basta para especificar una forma de organización y su relación con el Estado y que es muy arriesgado generalizar acerca de organizaciones públicas contra organizaciones privadas más allá de un contexto particular, sea institucional o nacional; al respecto concluye que "no es probable que se imponga ninguna teoría general sobre el desempeño de la organización pública contra la privada si no distingue entre los sistemas políticos y la variedad estructural de las instituciones públicas y privadas. La privatización describe una dirección de cambio, pero no denota un origen o destino específicos. Su significado depende del punto de partida: el equilibrio público/privado antes logrado en un dominio en particular. Y es decisivo saber si pasar de lo público a lo privado en el sentido del Estado al no Estado entraña un desplazamiento en los otros sentidos: de abierto a cerrado (en el acceso de información)

---

162 Ibid., p. 34.

o del todo a la parte (sobre todo en la distribución de beneficios).

### B. La privatización como teoría.

Según Starr<sup>163</sup>, las teorías normativas que justifican la privatización se han inspirado en visiones distintas de una sociedad:

- 1) La que ha ejercido mayor influencia es la que se basa en el individualismo del laissez faire y en las economías de libre mercado que prometen mayor eficiencia y menor intervención del Estado, sólo con extender el dominio de los derechos de propiedad y las fuerzas del mercado.
- 2) Una segunda visión conservadora preocupada por los valores sociales, pretende un retorno al poder a las comunidades no lucrativas, significando una devolución del Estado a formas no políticas ni comerciales de asociación humana.
- 3) Una tercera perspectiva considera la privatización como una estrategia política para desviar las demandas del Estado, adelgazándolo; esta visión, identificada con el pensamiento neoliberal, no necesariamente se opone a las otras dos.

Los modelos económicos de privatización tienen básicamente dos enfoques: la visión radical de privatización

---

163 Ibid., p. 40.

como reasignación de derechos de propiedad y otra más moderada como reasignación de las funciones económicas, que considera la privatización como instrumento en una economía de tres sectores: el Estado, el mercado y el llamado "no lucrativo"<sup>164</sup>.

**a) La privatización como reasignación de derechos de propiedad.**

La teoría de los derechos de propiedad, desarrollada por economistas como Armen Alchian, Ronald Coase y Harold Demsetz<sup>165</sup>, explica las diferencias del rendimiento de las organizaciones sólo sobre la base de los incentivos individuales creados por la estructura de los derechos de la propiedad. Las premisas e implicaciones del enfoque de los derechos de propiedad, son según Starr<sup>166</sup>:

- la teoría dice que si se compara el desempeño de varias organizaciones, los efectos de la propiedad predominan sobre cualquier otra causa: tamaño, centralización, jerarquía, características de la tarea, ambigüedad en las metas; esta teoría no identifica ninguna condición particular para que las instituciones públicas tuviesen un buen desempeño, considerándolas ineficientes.

---

164 Ibid., p. 40.

165 Citados en Starr, 1993, op. cit. p. 41.

166 Starr, 1993, op. cit. p. 43.

- esta teoría considera al mercado como la norma para juzgar el valor y establece que las instituciones públicas son deficientes, porque generalmente no tienen que cumplir con la norma de producir una ganancia a los propietarios y sus "accionistas" no pueden vender sus acciones.

- la teoría de los derechos de propiedad supone que el mercado es muy eficiente y que obliga a los administradores de empresas privadas a ser más eficientes que los de instituciones públicas, sin atribuir ningún peso a las capacidades de supervisión del Estado y del público en general.

Del mismo modo que la teoría de los derechos de propiedad, la escuela de la "elección pública" establece una serie de afirmaciones empíricas<sup>167</sup>:

- 1) que la política democrática tiene una tendencia inherente al crecimiento de los gobiernos,
- 2) que el aumento de gastos se debe a coaliciones de votantes, políticos y burócratas,
- 3) que las empresas públicas necesariamente tienen un desempeño menos eficiente que las privadas.

Las escuelas de los derechos de propiedad y de la elección pública, rechazan los ideales cívicos como el servicio público, niegan la capacidad de los políticos y burócratas para actuar con un sentido de interés nacional, superior a sus intereses privados; ignoran que el desempeño

---

167 Ibid., p. 44.

puede depender de la cultura política, de la estructura del Estado y la actitud del gobierno hacia las empresas públicas.

Pedro Aspe menciona que desde un punto de vista puramente técnico, en una situación donde es posible diseñar, negociar y hacer cumplir los contratos y en la cual los mercados funcionan razonablemente bien, no existen argumentos de peso para afirmar que la transferencia del sector público al privado (o viceversa) de los derechos de propiedad de una empresa, debiera tener un efecto significativo sobre la eficiencia económica o la estabilidad macroeconómica. También menciona que es posible encontrar sólidos fundamentos para justificar una amplia presencia del Estado en la economía cuando un país comienza su proceso de desarrollo: la falta de mercados e infraestructura son condiciones poco atractivas para los inversionistas privados, cuando hay una tendencia natural a la formación de monopolios, cuando la industria desempeña un papel estratégico en la economía y cuando el país carece de marco legal, puede ser más fácil usar las empresas públicas en lugar de una complicada combinación de medidas fiscales y regulatorias para alcanzar la eficiencia económica y una equitativa distribución del ingreso. Sin embargo argumenta, que a pesar de los argumentos teóricos en favor de una más amplia intervención del Estado en los países desarrollados, las circunstancias en que son creadas y administradas las empresas en los países en vías de desarrollo hacen menos

evidentes los beneficios<sup>168</sup>.

En relación a la eficiencia de la empresa pública o privada, se sostiene en este trabajo que no depende de quien posea los derechos de propiedad, sino básicamente de su administración, junto con otros factores como la tecnología, la demanda de los productos y el entorno económico. Sin embargo, de acuerdo con la perspectiva político-económica de efectividad de Nord, la eficiencia es sólo el punto de partida; a efecto de evaluar la efectividad, deberá considerarse el sector paraestatal en su conjunto y los efectos que produce en la sociedad en general, tales como provisión de bienes y servicios, generación de empleos y su impacto en la calidad de vida de la población.

b) La privatización como reasignación de las funciones económicas.

En este enfoque, los analistas de la política entrenados en microeconomía, tienen una visión más matizada de las condiciones en que el mercado, el Estado y el sector no lucrativo dejan de actuar con eficiencia; sostienen que la propiedad privada es más eficiente al ofrecer bienes privados en mercados competitivos, sin embargo, las opiniones sí varían ante el papel adecuado de las instituciones públicas al producir bienes públicos y

---

168 Aspe, Pedro: El camino mexicano de la transformación económica. México, Fondo de Cultura Económica, 1993, p.p. 159-160.

administrar monopolios naturales. Las teorías referentes a la falla del mercado, plantean que una información imperfecta, crecientes rendimientos a escala y desigualdades de riqueza, impiden al mercado alcanzar su rendimiento óptimo; la teoría de la elección pública ha planteado que cuando fallan los mercados, también falla el gobierno y que en muchos casos será peor. Lo anterior sugiere un papel para el sector no lucrativo, en el sentido de que si el Estado y el mercado tienen ciertas debilidades, es probable que puedan suplirse por la filantropía<sup>169</sup>.

En esta perspectiva, los diversos sectores ofrecen medios distintos y el problema consiste en decidir si un conjunto particular de tareas será efectuado con la mayor eficiencia en una o más ubicaciones; la privatización se vuelve un modo de pasar la actividad de una forma menos eficiente a una más eficiente.

Este enfoque tiene el defecto de preocuparse principalmente por la eficiencia, sin considerar otros valores; en ocasiones las instituciones del Estado no buscan la máxima ganancia, sino proporcionar una serie de servicios a la sociedad.

---

169 Ibid., p. 48.

c) La privatización como reducción de la carga de trabajo del gobierno.

Esta teoría justifica la privatización como deseable, porque es probable que desvíe y reduzca las demandas que se hacen al Estado, dado que éste tenía muchas presiones y gastos excesivos y mal rendimiento económico. Según esta opinión, privatizar las empresas gubernamentales y los servicios públicos fomentará la conciencia empresarial (Butler, 1985)<sup>170</sup>.

Esta teoría tiene diversos elementos según Starr<sup>171</sup>:

- 1) La privatización de las empresas es una privatización de las relaciones de empleo, desviando las peticiones de salarios hacia el sector privado, el cual puede tener una línea más dura hacia el aumento de salarios, debilitando los sindicatos públicos de empleados.
- 2) También representa una privatización de las reclamaciones de los beneficiarios, en caso de insatisfacción.
- 3) La privatización de empresas públicas también es una privatización de la riqueza, en el sentido de convertir a los empleados públicos en privados, a los inquilinos públicos en propietarios privados de casas y a los beneficiarios del Seguro Social en inversionistas con cuentas privadas de retiro, lo cual podría cambiar su pensamiento social y político.

170 Citado en Starr, 1993, op. cit., p. 50.



### C. La privatización como práctica política.

El significado de la privatización en la práctica, se encuentra determinado por una serie de factores como la estructura de las organizaciones privadas y públicas, los sistemas políticos y los contextos nacionales, por lo cual entra muy a menudo en conflicto con la teoría<sup>172</sup>.

En los países desarrollados, la privatización se trata simplemente como cuestión de política interna. En los países en vías de desarrollo, donde la privatización surgió como en un acto de afirmación nacional, puede plantearse la perspectiva de una pérdida de la soberanía, sobre todo si los compradores son inversionistas extranjeros. La privatización de empresas consideradas como estratégicas por su fundamental importancia económica para el desarrollo nacional, o por referirse a la explotación de recursos no renovables básicos como el petróleo, significaría sin duda, además de la pérdida de la soberanía, un despertar de los sentimientos nacionalistas.

Cuando se habla de sector privado, hay que entender que los potenciales compradores de empresas y servicios públicos representan intereses y grupos específicos; es muy difícil que la privatización se efectúe ajena a esos hechos sociales.

---

171 Starr, 1993, op. cit. p. 50.

172 Starr, 1993, p. 52.

Como menciona Starr<sup>173</sup>:

"En general, los usos políticos de la privatización van a comprometer los objetivos declarados de eficiencia. Los gobiernos que tienen prisa por vender las empresas del Estado podrán hacer concesiones a los administradores actuales, cuya cooperación desempeñará un papel en las ventas. Entonces, la privatización se vuelve ocasión para enriquecimiento e intervención empresariales. Es notable que en la Gran Bretaña, Francia y otros países que han privatizado empresas propiedad del Estado, la privatización por lo general cause poco o ningún cambio entre los más altos puestos administrativos. Más aún: los gobiernos por lo general ofrecen activos y empresas para su venta a sus aliados políticos.....la lógica de los beneficios concentrados y los costos difusos hace muy probable que las difusas ventajas de la privatización en eficiencia sean sacrificadas en el esfuerzo por satisfacer a los que tienen en juego algo grande: políticos y burócratas en el poder, con sus aliados y partidarios".

La privatización en esta época, es un movimiento político mundial, es una de las políticas que el FMI promueve al negociar préstamos con los países en vías de desarrollo, los cuales se encuentran con una enorme deuda externa y sectores públicos muy extensos; se piensa que la privatización puede ayudar a reducir el déficit fiscal,

---

173 Ibid., p. 53-54.

eliminando los subsidios a las empresas ineficientes. Los partidarios de la privatización consideran que ante el pobre desempeño de la empresa pública y de unos sectores públicos muy extensos, la privatización es lo indicado. Sin embargo, no existen pruebas empíricas que sustenten que la privatización necesariamente será el mejor remedio: la privatización es un camino para responder a los cambios tecnológicos y a las demandas de los consumidores, pero se podrían alcanzar algunos de estos fines, haciendo que la administración pública cumpla adecuadamente su función<sup>174</sup>.

La privatización tiene consecuencias sobre la distribución de ingresos y riqueza, por lo cual es muy importante la forma específica que adopte la política; en el caso de la prestación de servicios, la privatización en otros países ha mostrado que los prestadores privados maximizan su ganancia no produciendo servicios más eficientes sino empleando trabajadores con bajos salarios. También la privatización tiende a debilitar los sindicatos que habían logrado algunos beneficios para los empleados públicos, tal y como sucedió en Chile, según Foxley (1983)<sup>175</sup>: "ocurrió una vasta desviación de la riqueza con la privatización no sólo de la industria sino de los activos financieros del sistema de seguridad social, que terminó en manos de unos cuantos grupos financieros privados".

---

174 Ibid., p. 57-58.

175 Citado en Starr, 1993, op. cit. p.59.

Según Pedro Aspe<sup>176</sup>, estudios empíricos acerca del desempeño comparativo de empresas públicas y privadas en países que han pasado por el proceso de privatización antes que México muestran que:

- Si se toman en cuenta la estructura de los mercados, la regulación y otras condiciones de mercado relevantes se ha encontrado que cuando el poder de mercado es significativo pero existe espacio para cierto grado de competencia, las empresas privadas son superiores a las públicas en productividad y rentabilidad.

- Si hay poder de mercado y una fuerte tendencia hacia el monopolio natural, no hay forma de afirmar inequívocamente, que un tipo de propiedad es superior a otro.

A pesar de las ventajas que pudieran justificar la privatización, el riesgo de cometer errores puede eliminar todos los beneficios potenciales, afirma Pedro Aspe. Cuando la venta se realiza, el gobierno debe asegurarse que la empresa opere en un marco regulatorio que sea propicio para un manejo eficiente de los recursos y favorable a la competencia<sup>177</sup>.

Según Starr<sup>178</sup>, algunas propuestas individuales en favor de la privatización tienen mérito considerable, pero en general, cuestionan la capacidad y necesidad de la nación

---

176 Aspe, Pedro, op. cit., p. 161.

177 Ibid., p. 161.

178 Starr, 1993, op. cit., p. 60.

para dar una provisión colectiva. La privatización cuestiona el funcionamiento del sector público, pero algunas preguntas comparables acerca del sector privado, no reciben la misma atención. Para Starr, las instituciones públicas como las privadas son base de riqueza y poder y cambiar el equilibrio de lo público a lo privado es alterar la distribución de los recursos que influyen sobre la forma de la vida política.

La privatización es una nueva revolución mundial, que ha sido capaz de replantear los términos tradicionales entre lo público y lo privado, que recoge los intereses de la burocracia más que los de la sociedad. Lo anterior, aunado al reconocimiento de las ineficiencias operativas del sector público, ha favorecido el desmantelamiento del Estado<sup>179</sup>.

Según Ayala et al<sup>180</sup>, las razones anteriores no han sido capaces de pasar la prueba de comparación entre naciones, ni el examen de la realidad económica de cada país y de cada empresa. Al efecto mencionan Ayala et al<sup>181</sup>, "la realidad nos ha mostrado, al margen de las ideologías, que ni un estricto control de la economía, ni una mayor libertad contenida en el mercado, serán suficientes por sí solos para articular nuevas relaciones entre los protagonistas económicos decisivos, más aún cuando los nuevos esquemas de

179 Ayala Espino José y Cordera Campos Rolando: "Estado y privatización. Marco general y la experiencia mexicana" en Investigación Económica 200. México, abril-junio 1992, p. 275.

180 Ibid., p. 275-276.

181 Ibid., p. 275-276.

reestructuración y sus correlativos pactos sociales todavía no convencen sobre sus posibilidades reales de sortear la transición a lo desconocido y más precisamente la crisis".

Es necesario en este debate, centrar la discusión sobre temas concretos que pudieran arrojar luz sobre cómo y a través de qué mecanismos se pueden evitar las ineficiencias de la gestión estatal y de qué modo la sociedad civil puede intervenir para evitarlas. En otras palabras, se trata de encontrar los mecanismos de evaluación del desempeño del sector público, en los planos micro y macroeconómico, con objeto de conocer los resultados de la aplicación efectiva, por el Estado, de los recursos de la sociedad. La opción de una reforma interna del Estado-empresario no puede descartarse, sin embargo ha estado al margen de las discusiones sobre la modernización y el ajuste económico<sup>182</sup>.

En el plano macroeconómico, la privatización sólo puede aliviar el déficit de las finanzas públicas temporalmente. En el mediano y largo plazo, sólo tendrá efectos positivos, si las empresas privatizadas son capaces de pagar adecuadamente sus impuestos y crean un ambiente más competitivo<sup>183</sup>.

Entre las opciones que se han utilizado para enfrentar la problemática micro y macroeconómica del sector público, se encuentran<sup>184</sup>:

---

182 Ibid., p. 276.

183 Ibid., p. 280.

- Venta total de activos de una actividad económica completa, o de una parte de la misma.
- Venta parcial de una actividad, es decir, mantener una participación minoritaria del Estado.
- Venta a los trabajadores de la actividad de que se trate.
- Ceder la propiedad a los trabajadores bajo algún tipo de régimen de propiedad cooperativa.
- Cobrar servicios que eran gratuitos o a muy bajo precio.
- Extinción o disolución de ciertas actividades que no cumplen funciones relevantes.
- desregulación de ciertos procesos administrativos que pueden ser costosos o inhibidores de la iniciativa empresarial.
- Repeler prácticas monopólicas en favor de la competencia.
- liquidación de entidades sin viabilidad económica, ni justificación social.

El reconocimiento de estas áreas "problemáticas" no implica opacar las intervenciones públicas exitosas en áreas como desarrollo tecnológico, regulación de mercados, programas de inversión de riesgo, integración regional, etc., y su impacto en el desempeño macroeconómico en su conjunto<sup>185</sup>.

Es imprescindible realizar reformas económicas para corregir las deficiencias del sector público y precisar y afinar los ejercicios de evaluación, evitando caer en  
184 Pirie, 1985, citado en Ayala et al, op. cit., p. 280.  
185 Ayala et al, op. cit., p. 281.

generalizaciones. No es adecuado asumir un enfoque según el cual toda intervención pública pasada fue por se desastrosa, así como tampoco es realista sostener que la privatización enmendará errores del pasado y además garantizará el establecimiento de un modelo competitivo y eficiente<sup>186</sup>.

La experiencia en diversos países, muestra las contingencias de la privatización. En España o Italia, en contraste con Inglaterra o Francia, parece buscarse una racionalización del sector público, así como una mayor flexibilidad de la administración de las empresas estatales, desconectando la administración de la política. En el caso de Suecia u Holanda se inclinan por la "no privatización". En América Latina, la privatización ha cobrado un sesgo ideológico buscando desmantelar el Estado, sin articularse a las necesidades nacionales<sup>187</sup>.

En general, a nivel mundial, existe una insatisfacción con el desempeño del sector público en la prestación de servicios sociales básicos y con la forma en que se toman las decisiones: disposición patrimonialista de los recursos estatales por un lado, y por otro, amplio margen de discrecionalidad de los funcionarios públicos para prohibir, reglamentar, desregularizar, privatizar o estatizar, sin sujetarse a criterios objetivos, ni al control de la sociedad a través de leyes o instituciones<sup>188</sup>.

186 Ibid., p. 282.

187 Ibid., p. 285.



No existen bases suficientes para una evaluación global que favorezca o repruebe la relación privatización-eficiencia; en este sentido, se requieren estudios que evalúen el proceso de privatización en cada país y en cada empresa, estudios comparativos entre empresas del mismo sector y en general, de todas las empresas privatizadas en los diferentes países. Las evaluaciones deberían dar su debido peso, no sólo a la propiedad, sino a la medida en que acrecentarán su capacidad de generación de riqueza, al desarrollo tecnológico, la estructura de mercado, las inversiones realizadas, su capacidad de generación de empleos, etc.; no debería descartarse la posibilidad, sobre todo en países en vías de desarrollo, de una mayor concentración del capital<sup>189</sup>.

## 2. ESTADO MEXICANO Y EMPRESA PRIVADA.

El Estado mexicano, el poder organizado más fuerte de la sociedad, es quien inicia y vigila los procesos de desarrollo económico; es quien controla y supervisa los procesos de cambio, integra y manipula los resultados correspondientes y posee la capacidad para intervenir en múltiples asuntos de la sociedad. En épocas de escasez de recursos, el Estado tiene el poder para canalizarlos a la vez que bloquearlos hacia "fines convenientes"<sup>190</sup>.

---

188 Ibid., p. 286.

189 Ibid., p. 286.

Pueden distinguirse dos funciones principales, en lo relativo a la intervención del Estado en México: en primer lugar, el Estado establece las bases sobre las cuales se desarrollan las actividades económicas de la sociedad, y define las reglas para que éstas se lleven a cabo.

En segundo lugar, el Estado interviene directamente en la vida económica, actuando como empresario, participando activamente en los negocios. A continuación se especifican las áreas concretas en las cuales Estado y empresa se vinculan:<sup>191</sup>

a) Desde la perspectiva general de un actor relativamente autónomo<sup>192</sup>, el Estado puede considerarse, en los momentos coyunturales pertinentes, como árbitro en los conflictos entre clases sociales, grupos antagonicos e intereses generales de toda la sociedad. En el interior del Estado pueden articularse diversas corrientes ideológicas, lo que presenta amplio margen para el juego de conflictos y

190 Ibid., p. 6. Por lo que respecta a la primacía de la variable política sobre la variable económica, Godau sugiere la lectura de Solari, Aldo E. et al: *Teoría, acción social y desarrollo en América Latina*. México, Siglo XXI, 1976, pp. 89-123.

191 Godau S. Rainer y Márquez Vivane B. "Estado Mexicano y burocracia industrial". México, El Colegio de México, 1980, p. 11.

192 Por relativa autonomía del Estado se entiende, según Godau et al (1980), op. cit., p. 9, se entiende "... que las necesidades concretas de la reproducción de la sociedad no se satisfacen únicamente a través de las condiciones económicas prevalentes en forma determinista, sino que el Estado tiene suficiente margen de decisión para intervenir en la sociedad a manera de determinar los parámetros concretos de comportamiento de los grupos sociales en pugna".

tensiones que se manejan dentro del aparato burocrático estatal, aunque su origen sea externo a éste.

b) En relación a la empresa privada, la función de arbitraje del Estado se presta a constantes maniobras para formar alianzas y nuevos compromisos, así como para terminar otros. En los países en desarrollo como México, el gobierno es el promotor principal de la política económica, siendo una de sus principales tareas crear suficientes incentivos para activar la inversión privada en áreas claves para el desarrollo económico. Otro parámetro concreto de comportamiento del Estado que tiene gran impacto en la empresa privada es su papel como planificador de la economía. En México, el gobierno es la fuente principal de progreso económico, por la escasez del ahorro y de las inversiones internas que lo obligan a realizar grandes obras de infraestructura, como por ejemplo las de comunicaciones y transportes.

c) Existen áreas de actividad económica que tienen objetivos diferentes a la obtención de utilidades, tales como la producción de ciertos bienes y servicios considerados cruciales para la reproducción de la sociedad, y que requieren grandes inversiones con recuperación muy lenta, alto nivel de riesgo y pocas utilidades. Es en estas áreas, donde el Estado mexicano asume el papel de empresario. Este papel implica, según Godau<sup>193</sup>, "por lo menos aparentemente,

---

193 Ibid., p.14.

una contradicción entre el interés público social y el privado que pueden llevar a graves enfrentamientos entre el Estado y ciertas fracciones de clase o grupos empresariales de interés particular, cuando se encuentran en las mismas áreas de actividad económica. Efectivamente, el Estado mexicano y la empresa privada tienen que llegar a acuerdos para delimitar sus actividades. En este sentido, el Estado actúa dictando las reglas del juego, ya sea delimitando los programas de producción en caso que el interés social así lo requiera, o bien representando una competencia severa para las empresas privadas.

Por lo que respecta a la teoría de la organización, su objeto de estudio debe incorporar la idea fundamental de que la empresa es producto auténtico de la sociedad. En los países en vías de desarrollo como México, este postulado se convierte en un análisis del Estado como ambiente inmediato de cualquier organización.

El Estado, por medio de sus instituciones y actividades, pretende conciliar las metas económicas y las condiciones particulares que las rodean; cobran importancia fundamental las burocracias estatales, como medio de acción para los regímenes que sostienen. Por un lado, constituyen instrumentos para llevar a cabo proyectos gubernamentales y por otro sirven de marco y freno para la participación política de las organizaciones que representan a la sociedad. En sociedades con graves desequilibrios sociales y manifiestas contradicciones económicas, la burocracia

pública proporciona las condiciones adecuadas para que los grupos hegemónicos y las clases dominantes puedan mantener la jerarquía existente, ya que la burocracia no se recluta en la mayoría de los casos en función del talento y de la capacitación de su personal, sino por una fracción dominante que se caracteriza más por la lealtad al sistema que por su competencia profesional. Es importante mencionar que las burocracias públicas funcionan como proveedoras de empleos, sobre todo en los países en vías de desarrollo, con objeto de prevenir la insatisfacción producida por la falta de oportunidades de trabajo<sup>194</sup>.

Como señala Márquez et al<sup>195</sup>, cada Estado en Latinoamérica tiene su historia particular de desarrollo del aparato estatal a partir de su pasado colonial, por lo que el análisis del fenómeno burocrático debe hacerse a partir de un seguimiento detallado de las intervenciones estatales de diversa índole que representan el programa de un régimen político;" el funcionamiento burocrático que subyace a estas intervenciones no es mecánico, sino que revela los problemas, las fallas, las luchas y las consecuencias no anticipadas que , en su conjunto, permiten hacer un diagnóstico global sobre la evolución y transformación de la sociedad"<sup>196</sup>.

---

194 Márquez V. y Rainer Godau: "Burocracia y política públicas: una perspectiva desde América Latina" en *Estudios Sociológicos* I:2. México, 1983, p. 226.

195 Ibid., p. 226

Es preciso definir el fenómeno burocrático en México, en términos del proceso económico y de dominación política a disposición de los regímenes que ostentan el poder, por lo cual el estudio de los "proyectos estatales" mexicanos permitirá incorporar el proceso histórico dentro del cual se desarrolla el fenómeno organizacional, con la pretensión de recuperar la congruencia necesaria entre burocracia y sociedad que Weber fundamentó en la noción de legitimidad<sup>197</sup>.

A continuación se presenta una síntesis de las características políticas, económicas y sociales que prevalecieron durante el presente siglo, con objeto de ubicar el desarrollo del sector paraestatal y las relaciones dialécticas entre la burocracia estatal y la burocracia empresarial.

### 3. EL ESTADO MEXICANO Y EL SECTOR PARAESTATAL.

En el caso de México, la tendencia al centralismo burocrático se vió reforzada por una parte, por la experiencia con la administración francesa, y por otra, por las luchas políticas y conflictos que dividieron el país desde la independencia hasta el periodo revolucionario. Después de la independencia, era imprescindible establecer el orden social, pues existía mucha desigualdad y

---

196 Ibid., p. 227.

197 Ibid., p. 231

discriminación ante un pequeño grupo que se había apoderado del gobierno y de todas las posiciones claves en las estructuras económicas y políticas. Esta época se caracteriza por el caudillismo, la cual constituía una forma de interacción política entre fracciones de las clases dominantes, la cual tenía las características de la dominación carismática, señalada por Weber<sup>198</sup>. Se pueden distinguir, según Rogozinski<sup>199</sup>, cuatro etapas en el desarrollo del sector paraestatal en México, mismas que se explican a continuación.

**- Primera etapa (1920-1940)**

Hasta la segunda década de este siglo, el liderazgo político fue ejercido por una sucesión de caudillos, la cual se logró romper a través de la creación de un partido oficial y la fijación de un periodo de gobierno de seis años. El partido oficial, fue un instrumento efectivo para controlar las masas y legitimizar las jerarquías en el poder, mientras que el sexenio tenía como función controlar el abuso del poder, por medio de la rotación del poder político<sup>200</sup>. En este contexto, "el Estado mexicano se

---

198 Godau et al, 1980, op. cit., p.p.18-20.

199 Rogozinski Jacques: La privatización de empresas paraestatales. México, Fondo de Cultura Económica, 1993, p. 26.

200 Ibid., p. 20

constituyó sobre la base de una integración dirigida políticamente, llegando a abarcar la mayor parte de los sectores organizados de la población y adoptando los intereses de estos sectores como programa, modificable según las circunstancias y la correlación de las fuerzas existentes como motivo inmediato de su acción<sup>201</sup>.

El Estado mexicano inicia una intervención directa en las tareas de desarrollo económico por medio de una red extensa de Secretarías de Estado, institutos, departamentos, comités, fideicomisos y empresas públicas, constituyendo un conglomerado burocrático que desempeña diversas tareas tales como protección de industrias, operación directa de transportes masivos, control de operaciones financieras, servicios de salud y educación, por citar algunos. En este marco organizacional se desarrolló la iniciativa privada, siendo el Estado quien fijaba las reglas correspondientes. Las organizaciones públicas intervinieron en diversos sectores de la economía, con un modelo de desarrollo económico caracterizado por la política de sustitución de importaciones hasta el llamado desarrollo estabilizador, cuyas estrategias incluyeron la nacionalización de industrias básicas (electricidad y petroquímica), creación de empresas (sector siderúrgico), control de precios en ciertos sectores de la economía, control sobre el sector privado a través de mecanismos de créditos, importaciones y

201 Córdova, Arnaldo, citado en Godau et al, 1980, op. cit. p. 20.



servicios públicos<sup>202</sup>.

La alta discreción con la cual el Estado otorga o retiene créditos, le permite determinar las prioridades de inversión productiva según criterios exclusivos de su interés, como señala Vernon<sup>203</sup>: un "área crítica en las relaciones entre los sectores públicos y privados es la asignación de los escasos servicios públicos disponibles".

Según Godau<sup>204</sup>, la articulación, formulación y ejecución de políticas económicas del Estado mexicano deben considerarse como resultado de negociaciones sobre una base de "actores individuales" que conforman el bloque de poder, tanto del sector público como del privado, lo cual fue conceptualizado como "el estilo personal de gobernar" por Cosío Villegas<sup>205</sup>, insinuando de alguna manera, lazos personalistas entre los miembros de la clase gobernante. Por otro lado el Presidente de la República tiene un gran poder, personificando por un lado las estructuras y relaciones de poder internas del Estado, y por otro, consituye la representación personalista del mismo frente a la sociedad, lo cual tiene consecuencias enormes para la articulación de políticas industriales. Según De la Garza<sup>206</sup>, el estado

202 Godau et al, 1980, op. cit., p. 22

203 Vernon Raymond: El dilema del desarrollo económico de México. México, Diana, 1969, p. 23-27.

204 Godau et al, 1980, op.- cit., p. 23.

205 Cosío Villegas, Daniel. El estilo personal de gobernar. México, J. Mortiz, 1974.

mexicano es un Estado social autoritario "...por ser centralizador de las decisiones, excluyente de las oposiciones, no competitivo políticamente, no pluralista y basado en una cultura no democrática de carácter patrimonial", entendiéndose por patrimonialismo una forma modificada de la weberiana, que articula tradición con modernidad. Por el lado tradicional, el poder aparece ante los subordinados como algo personal, pero dicho poder está en función del puesto, que da capacidades especiales de relación personal y de influencia a los dirigentes. El favor personal, según De la Garza<sup>207</sup>, es elemento esencial para lograr que las estructuras burocráticas funcionen, en especial las de los beneficios sociales de los trabajadores.

Las políticas económicas del México posterior a la revolución no fueron uniformes en el tiempo, utilizaron los mecanismos económicos y políticos a su disposición para influir de una manera directa sobre la ruta del cambio. Esto condujo al concepto del péndulo como expresión de las diferentes orientaciones sexenales. A partir de 1930, las diferentes administraciones públicas se situaron alternativamente entre un extremo y otro de un continuum que va de la extrema izquierda a la extrema derecha. El carácter esencial del péndulo se expresa en el dilema fundamental enfrentado por cada presidente de aumentar la producción o

---

206 De la Garza Toledo, Enrique: *Reestructuración productiva y respuesta sindical en México*. México, IIEC, UNAM, UAM Iztapalapa, 1993, p. 75.

207 Ibid., p. 75.

fomentar la justicia social; si en un periodo se incrementa la producción industrial, en el siguiente se hacen gestiones concretas para redistribuir la riqueza acumulada. En el primer caso el Estado provee las condiciones propicias para la iniciativa privada, mientras que en el segundo cambia de manera abrupta sus políticas en favor del campesinado o del proletariado<sup>208</sup>.

Uno de los cambios más radicales que ilustran el fenómeno del péndulo, ocurrió con la administración de Cárdenas (1935-1940), la cual se caracterizó por un aumento en gastos sociales, mismos que se redujeron significativamente durante los dos regímenes siguientes de Avila Camacho (1941-1946) y Miguel Alemán (1947-1952).

Entre las instituciones más relevantes creadas en esta etapa, se encuentran: el Banco de México (1925), Banco de Crédito Agrícola (1926), Banco Nacional Hipotecario, Urbano y de Obras Públicas (1933), Nacional Financiera (1934), Comisión Federal de Electricidad y Banco de Comercio Exterior (1937), Ferrocarriles Nacionales de México y Petróleos Mexicanos, mediante la expropiación de 17 empresas con inversión extranjera (1938)<sup>209</sup>.

---

208 Godau et al, 1980, op. cit., p. 25.

209 Rogozinski, 1993, op. cit., p. 28.

- Segunda etapa (1941-1954).

Durante las administraciones sucesivas de Avila Camacho y Alemán la inversión económica aumentó en más del 10%, mientras que los gastos sociales se redujeron al mínimo. Las empresas e instituciones creadas en este periodo más importantes fueron: Banco Nacional de Fomento Cooperativo (1941), Hospital Infantil de México, Instituto Mexicano del Seguro Social y Altos Hornos de México (1942), Instituto Nacional de Cardiología y Guanos y Fertilizantes de México (1943), Sosa Texcoco (1944), Ayotla Textil y Banco Nacional Monte de Piedad (1946), Industria Petroquímica Nacional (1949), Diesel Nacional (1951) y Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril (1952)<sup>210</sup>.

Durante el régimen de Alemán, el Estado respaldó el auge de la empresa privada sin reservas: se incrementó el gasto para la creación de infraestructura destinada a favorecer la industria, se otorgaron créditos generosos a la empresa privada, se le protegió frente a productos extranjeros y se abrió el campo a la inversión de capitales.

- Tercera etapa (1955-1969).

A partir de 1950, el curso y naturaleza de la economía mexicana estuvo influenciada por el liderazgo de dinastías empresariales, tales como Espinosa Yglesias, Alemán,

210 Ibid., p. 29.

Trouyet, entre otros. Al respecto Brandenburg argumenta que "el nuevo conjunto de industriales mexicanos" substituye a los hombres políticos de años anteriores que se han transformado en hombres de negocios, denotando de esta manera la identificación personalista de ciertos líderes de fracciones de clases dominantes<sup>211</sup>.

A partir del régimen de Ruiz Cortines (1953-1958) la orientación a los gastos sociales regresó y llegó a un tope durante el gobierno de López Mateos. (1959-1964).

El Estado se refuerza como planificador, empresario y árbitro bajo el régimen de López Mateos, en favor de las clases populares. Esta postura llevó a una activa oposición por parte de las clases dominantes, las cuales se pronunciaron por no intervenir en la producción y enviar importantes volúmenes de capitales al extranjero<sup>212</sup>.

Algunas de las instituciones y paraestatales creadas en este lapso de tiempo son Instituto Mexicano del Café, Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores al Servicio del Estado (1960), Compañía Nacional de Subsistencias Populares y Comisión Nacional de Fruticultura (1961)<sup>213</sup>.

Durante la administración de Díaz Ordaz (1965-

---

211 Brandenburg, Frank. *The making of modern Mexico*. USA, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1970, p. 266-267.

212 Wionczek, Miguel, citado en Godau, et al, 1980, op. cit., p. 29.

213 Rogozinski, 1993, op. cit., p. 30.

1970), el Estado se orientó al apoyo del aspecto económico de la producción sobre la política de redistribución, bajo el lema de desarrollo estabilizador. En este sexenio, se dió una gran apertura a la inversión extranjera para lograr un mayor crecimiento económico, lo cual fortaleció la posición estratégica de la clase financiera. Al mismo tiempo esta política implicó una orientación represiva hacia las clases populares y a los estudiantes, haciéndose patente una grave crisis política al final del sexenio, caracterizado por la supremacía de consideraciones de tipo económico sobre cuestiones de redistribución<sup>214</sup>. En este periodo se crearon el Instituto Mexicano del Petróleo, Aeropuertos y Servicios Auxiliares (1965), Financiera Nacional Azucarera (1966), Sistema de Transporte Colectivo (1967), y Siderúrgica Lázaro Cárdenas-Las Truchas (1969), por citar las más importantes<sup>215</sup>.

- Cuarta etapa (1970-1982)

El régimen de Luis Echeverría (1971-1976) pasó por una grave crisis económica. Ante la necesidad de equilibrar las fuerzas sociales, aunado a las condiciones políticas y económicas del exterior, el Estado intentó la doble meta de redistribución y de producción a través de una orientación radicalmente nueva de una "economía de exportación". En este

214 Godau et al, 1980, op. cit., pp. 30-32.

215 Rogozinski, 1993, op. cit., pp. 30-31.

sexenio el producto interno bruto (PIB) bajó 1.2% en 1976, la inflación superó el 30% , el peso mexicano se devaluó después de 22 años de estabilidad monetaria y la deuda externa pasó de 3,259 a 18,282 millones de dólares al final del sexenio. Los intereses de la deuda se incrementaron en un 74.9% debido al mayor endeudamiento de los últimos años del sexenio. La situación económica se agravó debido al incremento en los precios y a la incertidumbre originada por la devaluación del peso<sup>216</sup>. Esto provocó un enfrentamiento entre el Estado y el sector privado, quienes reaccionaron dejando de invertir y enviando sus capitales al extranjero.

En este periodo, el Estado participa en la producción de un amplio número de bienes y servicios a consecuencia de la creación de empresas y organismos, pero sobre todo, por la absorción de compañías del sector privado con problemas financieros y de eficiencia, con el fin de evitar que su desaparición provocara desempleo y desajustes en la planta productiva. Destaca la creación de las siguientes entidades: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, Comisión Nacional de la Industria Azucarera e Instituto Nacional de Comercio Exterior (1970), Consejo Nacional de Fomento Educativo y Productos Pesqueros Mexicanos (1971), Fondo para la Vivienda de los Trabajadores y Comisión Nacional del Cacao (1973), Instituto del Estudio del Trabajo, Comisión para la Regularización de la Tenencia de la Tierra y Fondo de

216 Girón Alicia: Cincuenta años de deuda externa. México, IIEc, UNAM, 1991, p. 60-61.

Fomento y Garantía para el Consumo de los Trabajadores (1974), Consejo para Promover la Cultura y Recreación de los Trabajadores (1975) e Instituto Nacional de Ciencias Penales (1976)<sup>217</sup>.

La crisis económica se prolongó en el periodo de José López Portillo (1977-1982). Según Alicia Girón<sup>218</sup>, las medidas de política económica a las cuales la nueva administración tendría que acoplarse serían:

- 1) estrecha vigilancia del Fondo Monetario Internacional (FMI) durante los tres primeros años del sexenio,
- 2) reducción del gasto público,
- 3) incremento del empleo en el sector público en no más de 2% en 1977,
- 4) crecimiento de salarios en 10%,
- 5) en materia crediticia, el tope del financiamiento no sobrepasaría los 3 mil millones de dólares y,
- 6) liberación de los precios de bienes-salario.

López Portillo convoca al país a una "Alianza para la producción", la cual se inicia con una reforma administrativa que incluyó la Ley de Deuda Pública, puesta en vigor el 1 de enero de 1977. La política de endeudamiento se orientó a ejercer un crecimiento con base en el financiamiento del petróleo, estando los tres primeros años del sexenio de López Portillo determinados por el FMI y por

---

217 Rogozinski, 1993, op. cit., p. 32.

218 Ibid., p. 62



las disposiciones de la banca transnacional para financiar la plataforma de exportación. Además la sobrevaluación del peso hizo necesaria la contratación del crédito de corto plazo para mantener un tipo de cambio barato, propiciando la fuga de capitales; la deuda del sector privado creció por la necesidad de incrementar sus inversiones y porque era más barato conseguir créditos en el exterior<sup>219</sup>.

Al principio de la década de los ochentas México se precipitó hacia una crisis de pagos, debido al alto costo del servicio de la deuda externa y al enorme déficit fiscal; el peso mexicano se devaluó de 26 a 40 pesos por dólar, instalándose dos tipos de cambio: uno controlado (90 pesos por dólar con un deslizamiento de 13 centavos diario), para las transacciones comerciales y para el servicio de la deuda contratada con anterioridad, y otro libre para las demás transacciones con el exterior (150 pesos por dólar, el cual se sostuvo hasta 1983). Con todos estos acontecimientos se perdió el dinamismo de la economía: el Producto Interno Bruto (PIB) que en 1981 había crecido un 8.8% en términos reales, tuvo una disminución de .6% en 1982<sup>220</sup>.

El programa de ajuste económico iniciado en 1981, preveía bajar el déficit del sector público en 3%, limitar el endeudamiento público externo y aumentar los ingresos

---

219 Ibid., pp. 112-115

220 Ten Kate Adriaan: "El ajuste estructural de México. Dos historias diferentes" en Pensamiento Iberoamericano, Madrid, (UNCTAD, Ginebra) No. 21, 1992, pp. 57-58.

estatales vía incrementos en precios y tarifas de servicios además de limitar las importaciones. Dicho programa desató una serie de presiones: los incrementos salariales se trasladaron a los costos, se redujeron los ingresos fiscales debido a la crisis, el aumento de la inflación condujo a un mayor gasto corriente y de inversión al incrementarse los precios de bienes y servicios. La paridad del tipo de cambio que volvió a derrumbarse en agosto de 1982, la conversión de la deuda a cargo de los bancos, la moratoria solicitada por México para los pagos de la deuda del sector público, el decreto del establecimiento del control generalizado de cambios son signos de la crisis cambiaría que motivó la nacionalización de la banca el 1 de septiembre de 1982<sup>221</sup>.

Se expropiaron los activos de 56 bancos que ocupaban en conjunto a más de 150,000 empleados y cuyos recursos totales ascendían a dos billones 400 mil millones de pesos. El Estado pasó a ser propietario de compañías de seguros, casas de bolsa y arrendadoras, así como de empresas comerciales e industriales y asumió el compromiso de pagar todos y cada uno de los créditos que tuvieron a su cargo las instituciones expropiadas y hacerse cargo de las indemnizaciones correspondientes en un plazo no mayor de diez años. La expropiación de la banca mexicana, independientemente de su trascendencia política e histórica, privó del control del sistema financiero a grupos y

---

221 Girón A., 1991, op. cit., p.82-84.

consorcios empresariales mexicanos ligados a la especulación que habían desestabilizado la economía del país, logrando cerrar una de las válvulas de la fuga de capitales. Con la banca nacionalizada, el Estado contaría con nuevas fuentes de financiamiento para sus crecientes gastos y podría ejercer una mejor vigilancia del sistema financiero nacional<sup>222</sup>.

A fines de 1982, el sector paraestatal estaba formado por 1155 empresas y representaba el 18.5% del Producto Interno Bruto y daba ocupación a casi un millón de personas, o sea el 10% del valor total de la economía<sup>223</sup>.

---

222 Ibid., pp. 84-85.

223 Aspe Pedro, 1993, op. cit., p.157.

**CUADRO No. 1**  
**EMPRESAS PARAESTATALES EN MEXICO, 1920-1982.**

PERIODO	INCREMENTO NETO EN EL NUMERO DE EMPRESAS INCORPORADAS AL SECTOR PUBLICO	No ACUMULADO DE EMPRESAS AL FINAL DEL PERIODO
1920-1934	15	15
1935-1940	21	36
1941-1954	108	144
1955-1962	62	206
1963-1970	66	272
1971-1975	232	504
1976-1982	651	1155

Fuente: SEMIP<sup>224</sup>.

Al inicio del régimen de Miguel de la Madrid (1983-1988) la tasa de cambio era 150 pesos por dólar, la inflación llegó al 98.8% y el PIB había decrecido 0.5 %. En diciembre de 1982 se firmó el Convenio de Facilidad Ampliada con el FMI, con vigencia de 1983 a 1985 y el Convenio de Crédito Contingente, firmado en junio de 1986 con duración de 18 meses. La firma de estos Acuerdos y las renegociaciones de la deuda externa serían las alternativas y soluciones al problema del endeudamiento para enfrentar el pago de la deuda externa, gestándose el proyecto neoliberal en un programa recesivo cuyo objetivo sería abatir la inflación sin dejar de seguir pagando el servicio de la

224 Cuadro tomado de Aspe Pedro, 1993, op. cit. p. 156

deuda externa<sup>225</sup>.

En 1983, las exportaciones no petroleras repuntaron y en 1984 duplicaron su valor respecto del que habían registrado en los peores momentos de 1982. Con lo anterior y con la reestructuración de las obligaciones financieras externas, se logró restablecer el control sobre la balanza de pagos y se reanudó el servicio de la deuda externa suspendido desde 1982. El déficit financiero se redujo a expensas de la inversión pública y de importantes ajustes en los precios de los bienes y servicios proporcionados por el sector público. Durante este programa de estabilización (1983-1985) se inicia el programa de desincorporación de empresas estatales, con la clausura de empresas invendibles, cuyo efecto se hizo sentir mediante la reducción de subsidios necesarios para mantenerlas en operación.

A principios de 1985, se lanzó un ambicioso programa de liberalización comercial, después del fracaso de las medidas macroeconómicas de 1983 y 1984. El Plan Baker propuesto en la reunión anual del FMI y el Banco Mundial en Seúl, Corea del Sur (1985) tenía como objetivo sacar a flote las economías fuertemente afectadas por la crisis deudora internacional. Se consideró que lo que necesitaba una economía fuertemente endeudada como la mexicana era crecimiento en lugar de recesión. La falta de crecimiento se atribuía a una estructura productiva ineficiente y obsoleta

---

225 Ibid., pp. 176-178.

y los culpables eran las políticas proteccionistas, la participación contraproducente del sector público en la actividad productiva y la reglamentación irracional de la inversión extranjera directa. Para atacar el problema de raíz, se propuso la liberalización comercial, privatización de empresas estatales y una actitud más flexible con respecto a la inversión extranjera directa, antes que austeridad en el gasto público<sup>226</sup>.

El programa de liberalización comercial comenzó en 1985 con la eliminación de los permisos previos para la importación de muchos productos intermedios y bienes de capital, con la desgravación arancelaria en marzo de 1986 y con el ingreso al Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT) en el verano de 1986<sup>227</sup>.

En 1987 la inflación volvió a ser la principal preocupación del gobierno, lo cual inspiró una modificación en la política cambiaria: el ritmo de deslizamiento se mantuvo por debajo de la inflación, con lo cual el tipo de cambio real se redujo, pero sin disminuir la inflación. A fines de 1987, después del desplome de la bolsa mexicana de valores y otra fuerte devaluación del peso mexicano, se opta por remediar la situación con el Pacto de Solidaridad Económica (PSE), el cual fue firmado por el gobierno, los sindicatos y las cámaras industriales y comerciales. Este

226 Ten Kate A., 1992, op. cit. pp. 66-67.

227 Ibid., p. 67

pacto fue renovado en varias ocasiones y hasta el 23 de septiembre de 1994 estuvo vigente el Pacto de Estabilización y Crecimiento Económico, (PECE) bajo las mismas reglas que el PSE<sup>228</sup>.

Los resultados del PSE fueron favorables para México: la inflación disminuyó, la balanza fiscal mejoró considerablemente en un ambiente recesivo moderado y bajo estabilidad cambiaria, en una economía funcionando básicamente sobre los principios del mercado<sup>229</sup>.

Al inicio del régimen de Carlos Salinas de Gortari, (1989-1994) la economía mexicana continuó estabilizándose. La inflación se mantuvo por debajo del 20%, la balanza fiscal mostró un saldo positivo en cuenta operacional y el tipo de cambio se mantuvo relativamente estable. El Plan Nacional de Desarrollo (1989-1994) plantea el reto de retomar el crecimiento del país por medio de la estabilidad de precios y buscando siempre una política de mayor rentabilidad y productividad.

En 1990 se renegoció la deuda pública externa con la banca comercial en el marco del Plan Brady, con la participación del FMI y la anuencia del comité de acreedores de México así como del Club de París. Las condiciones que propiciaron la reducción de la deuda fueron<sup>230</sup>:

a) cancelación de deuda externa del sector público, con los

228 Ibid., p.63-64.

229 Ibid., p. 64.

230 Girón A., 1991, op. cit. p. 225-226.

ingresos derivados de la venta de empresas paraestatales que fueron desincorporadas;

b) coinversiones de deuda a capital (swaps) y

c) variaciones del tipo de cambio del dólar con respecto a otras monedas.

Como consecuencia de estas políticas de ajuste económico las tasas internas de interés descendieron, se consolida el crecimiento económico que alcanzó un 3.9% en 1990 y los capitales empezaron a retornar al país. Otros de los factores que influyeron en dichos cambios, fueron la declaración de intención de establecer un Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos y Canadá, el anuncio de la reprivatización de la banca y el alza temporal en el precio del petróleo como consecuencia de las tensiones en el Golfo Pérsico. El repunte inflacionario de 1990 ( la inflación anual alcanzó un 30%) se empieza a controlar en 1991. El gobierno se enfrenta a la enorme tarea de restablecer una infraestructura deteriorada durante una década de austeridad en la inversión pública y empiezan a aumentar los niveles de la inversión privada. El déficit de la balanza comercial creció, pero se compensa por retorno de capital e inversión extranjera directa<sup>231</sup>.

En general, los programas de estabilización empezaban a dar buenos resultados: la balanza fiscal en equilibrio, tasas de interés que ya no bloquean el crecimiento, la

---

231 Ten Kate A., 1992, op. cit., p. 64-65.



desaceleración de la inflación y el control de la balanza externa<sup>232</sup>.

La firma del TLC cobra importancia para facilitar e impulsar el crecimiento industrial a través del incremento de exportaciones y de las facilidades otorgadas a la inversión extranjera directa. Las características de la dinámica económica y los problemas que ésta ha configurado, (rezagos productivos, bajos niveles de ahorro interno, presiones sobre el sector externo y sobre los precios) aunados a la lógica de los mecanismos del mercado y la reestructuración del capitalismo a nivel mundial, llevan a la economía mexicana a integrarse a Estados Unidos y Canadá. Para ello, el gobierno ha procedido a ampliar la esfera de influencia de la inversión privada nacional y extranjera, otorgándole participación en diversos sectores no estratégicos, con la consecuente disminución de la participación del Estado en la economía.

El 1 de enero de 1994 se firma el TLC, y el mismo día surge el levantamiento indígena en Chiapas. En marzo del mismo año asesinan al candidato del partido oficial a la presidencia de la república. Estos acontecimientos sacuden la opinión pública, obligando al gobierno a incrementar el apoyo a los grupos sociales desprotegidos, mediante el Programa Nacional de Solidaridad.

En las elecciones presidenciales del 21 de agosto de

---

232 Ibid., p. 65.

1994, fue electo para la presidencia de la república Ernesto Zedillo, quien propuso en su campaña política continuar el programa económico de Carlos Salinas de Gortari.

El 24 de septiembre de 1994, los sectores obrero, campesino y empresarial, el Ejecutivo Federal y el Banco de México celebraron un nuevo Pacto para el Bienestar, la Estabilidad y el Crecimiento (PABEC), el cual considera como primer acuerdo que en los anteproyectos que serán puestos a consideración de la siguiente administración, se propondrán medidas necesarias para mantener un presupuesto equilibrado, a fin de crear condiciones propicias para alcanzar, durante 1995 una meta de inflación de 4% y lograr una tasa de crecimiento real del producto de cuando menos el doble de la correspondiente a la población; por lo que se refiere a los salarios, el PABEC estipula que los sectores obrero y empresarial recomendarán a la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos aprobar un incremento del 4% para 1995, más un crédito fiscal hasta del 3% para los trabajadores que perciben hasta dos salarios mínimos, en función de la proporción que representan las prestaciones sociales de dichos trabajadores en su ingreso, más otro aumento a la productividad atribuible a la mano de obra aprobado en 1993. También propone una serie de estímulos fiscales a las micro, pequeñas y medianas empresas, tales como ampliar el límite para pertenecer al régimen simplificado, la depreciación inmediata de la inversión y estímulos para promover la

capacitación para el trabajo, a la actualización tecnológica y a la inversión en equipos anticontaminantes<sup>233</sup>.

Por lo que se refiere a la inversión pública, el PABEC propone:

- a) Incrementar en una cuarta parte el monto global de la inversión en proyectos de infraestructura generados por el sector público con la concurrencia de recursos públicos y privados.
- b) Crear un fondo para el fomento de la inversión, para propiciar la participación del sector privado en proyectos de infraestructura, mediante el otorgamiento de garantías y la aportación de capital de riesgo en forma temporal y minoritaria. Se propone que este fondo se financie con recursos derivados de la desincorporación de activos que se decide llevar a cabo en la siguiente administración.

Como puede observarse en los párrafos anteriores, en el PABEC se establecen los lineamientos para continuar con la política de abatir la inflación, de bajos salarios y de fomento a la inversión privada, quien será la responsable de generar las condiciones que permitan crear más fuentes de empleos. Sin embargo, estas mismas políticas han generado un aumento del desempleo en el país, una pérdida en el poder adquisitivo de la clase trabajadora, la creación de una extensa economía informal y el cierre de muchas empresas,

---

233 Pacto para el Bienestar, la Estabilidad y el Crecimiento, publicado en El Financiero, p. 58, del 26 de septiembre de 1994.

por lo cual se considera que no puede esperarse una mejoría en el nivel de empleo y en la calidad de vida de la clase trabajadora, por lo menos en el corto y mediano plazo.

#### 4. EL PROCESO DE PRIVATIZACION EN MEXICO.

El artículo 90 de la Constitución General de la República establece que la Administración Pública Federal será centralizada y paraestatal conforme a la Ley Orgánica que expida el Congreso (Ley Orgánica de la Administración Pública Federal), la cual establece en su artículo 3o. que "el Poder Ejecutivo de la Unión se auxiliará en los términos de las disposiciones legales correspondientes de las entidades de la Administración Pública Paraestatal, y que tal carácter corresponde tanto a los organismos descentralizados como a las empresas de participación estatal mayoritaria, incluyendo instituciones nacionales de crédito, organizaciones auxiliares nacionales de crédito e instituciones nacionales de seguros y fianzas, y a los fideicomisos públicos"<sup>234</sup>.

Dicha Ley Orgánica precisa, en su Título Tercero que<sup>235</sup>:

- Son organismos descentralizados: las entidades

---

<sup>234</sup> Desincorporación de entidades paraestatales. México, Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), Secretaría de la Contraloría General de la Federación (SECOGEF) y Fondo de Cultura Económica (FCE), 1994, p. 21.

<sup>235</sup> Ibid. p.p. 21-22.

creadas por Ley o Decreto del Congreso de la Unión o por Decreto del Ejecutivo Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios, cualquiera que sea la estructura legal que adopten.

- Son empresas de participación estatal mayoritaria:

a) Las sociedades nacionales de crédito constituidas en los términos de su legislación específica;

b) las sociedades de cualquier otra naturaleza incluyendo las organizaciones auxiliares nacionales de crédito, así como las instituciones nacionales de seguros y fianzas, en que se satisfagan alguno o varios de los siguientes requisitos:

- Que el Gobierno Federal o una o más entidades paraestatales, conjunta o separadamente, aporten o sean propietarios de más del 50% del capital social;

- que en la constitución de su capital se hagan figurar títulos representativos de capital social de serie especial que sólo puedan ser suscritos por el Gobierno Federal; o

- que al Gobierno Federal corresponda la facultad de nombrar a la mayoría de los miembros del Organismo de Gobierno o su equivalente, o bien designar al presidente o director general, o cuando tenga facultades para vetar los acuerdos del propio Or-

gano de Gobierno.

Se asimilan a las empresas de participación estatal mayoritaria las sociedades civiles, así como las asociaciones civiles en las que la mayoría de los asociados sean dependencias o entidades de la Administración Pública Federal o servidores públicos federales que participen en razón de sus cargos, o alguna o varias de ellas se obliguen a realizar o realicen las aportaciones económicas preponderantes.

Son fideicomisos públicos: aquellos que el Gobierno Federal o alguna de las demás entidades paraestatales constituyen con el propósito de auxiliar al Ejecutivo Federal en las atribuciones del Estado para impulsar las áreas prioritarias del desarrollo, que cuenten con una estructura orgánica análoga a las otras entidades y que tengan comités técnicos. En los fideicomisos constituidos por el Gobierno Federal, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público fungirá como fideicomitente único de la Administración Pública Centralizada.

El concepto de entidades paraestatales es amplio, pues incluye organismos descentralizados, empresas de participación mayoritaria y fideicomisos públicos; es decir, todas las empresas son entidades paraestatales, pero lo contrario no es cierto. Las empresas de participación

estatal minoritaria, no se consideran entidades paraestatales<sup>236</sup>.

La Ley Federal de Entidades Paraestatales, reglamentaria del Artículo 90 Constitucional, establece diversas causas que deben dar lugar a la desincorporación de entidades públicas. Dichas causas, entre otras, son:

- Que un organismo descentralizado deje de cumplir sus fines u objeto, o su funcionamiento no resulte ya conveniente desde el punto de vista de la economía nacional o del interés público, y
- que una empresa de participación estatal mayoritaria no tenga por objeto la atención de áreas prioritarias o ya no resulte conveniente conservarla como entidad paraestatal desde el punto de vista de la economía nacional o del interés público<sup>237</sup>.

El Reglamento de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales establece en su Capítulo II, los siguientes procesos para la desincorporación de la empresa pública:

Disolución, liquidación, extinción, fusión o transferencia a los Estados; tratándose de empresas de participación estatal mayoritaria, también se podrá llevar a efecto su desincorporación por la enajenación de la participación que corresponde al Gobierno Federal en el

---

236 Rogozinski, 1993, op. cit., p. 44.

237 Desincorporación de entidades paraestatales, 1994, op. cit. p. 23.

capital social de las empresas en cuestión<sup>238</sup>.

Como ya se mencionó en este capítulo el Estado mexicano fue adquiriendo una gran variedad de entidades paraestatales en diversas áreas de actividad económica y su situación y viabilidad económica eran muy diversas. En diciembre de 1982 estaba compuesto por 1155 entidades, en diciembre de 1993 sólo tenía 210 y 48 estaban en proceso de desincorporación (véase cuadro 2). En este cuadro se incluyeron las empresas de participación minoritaria, pues, aunque no se consideran entidades paraestatales, formaban parte integrante de la estructura del sector paraestatal.

---

238 Ibid., p. 23.



**CUADRO NO. 2**  
**EVOLUCION DEL SECTOR PARAESTATAL 1982-1993.**

ANO	NUMERO DE ENTIDADES PARAESTATALES
1982	1155
1983	1074
1984	1049
1985	941
1986	737
1987	617
1988	412
1989	379
1990	280
1991	241
1992	217
1993	210

Fuente: Cuadro elaborado con cifras de Rogozinski, op. cit., p. 46 y SRCP, SECOGEF, tomadas de Desincorporación de entidades paraestatales, op. cit., p. 57.

La composición del universo de entidades paraestatales, al 31 de diciembre de 1993 puede observarse en el cuadro No. 3<sup>239</sup>.

---

239 Ibid., p. 57.

## CUADRO No. 3

UNIVERSO DE ENTIDADES PARAESTATALES AL 31 DICIEMBRE DE 1993

---

<b>Vigentes</b>		<b>210</b>
<b>Empresas</b>	<b>70</b>	
<b>Banca de desarrollo y     fideicomisos de fomento</b>	<b>38</b>	
<b>Entidades de servicio     institucional</b>	<b>102</b>	<b>---</b>
<b>En desincorporación</b>		<b>48</b>
<b>Liquidación</b>	<b>32</b>	
<b>Extinción</b>	<b>3</b>	
<b>Venta</b>	<b>13</b>	<b>---</b>
<b>TOTAL</b>		<b>258</b>
		<b>---</b>

---

FUENTE: SHCP, SECOGEF Y FCE: Desincorporación de empresas paraestatales, op. cit., p. 57.

Al 10. de diciembre de 1988 existían 618 entidades paraestatales, de las cuales se desincorporaron 399, se crearon 32 y se reinstalaron 7 procesos. Las entidades creadas en este periodo fueron: 7 corresponden a Administraciones Portuarias Integrales; 5 tienen su origen en la modernización y cambio estructural de Petróleos Mexicanos (PEMEX); 11 se crearon para atender diversas demandas nacionales: Comisión de Derechos Humanos, Procuraduría Agraria, Instituto Nacional de Capacitación Fiscal, entre otras; las 9 restantes obedecen a la estrategia de desincorporación del sector siderúrgico<sup>240</sup> y que fueron desincorporadas posteriormente<sup>241</sup>.

A diciembre de 1988, el Estado participaba en 50 ramas muy diversas de actividad económica; a fines de 1993 se había retirado completamente de 21 ramas entre otras: extracción y beneficio de mineral de hierro; explotación de canteras y extracción de arena, grava y arcilla; molienda de trigo y café; azúcar; refrescos y aguas gaseosas; tabaco; hilados y tejidos de fibras blandas y duras; resinas sintéticas y fibras artificiales; cemento; automóviles; y carrocerías; motores, partes y accesorios para automóviles,

---

240 La estrategia de enajenación de Sicartsa, por ejemplo, estableció la necesidad de dividirla en 7 empresas con el objeto de integrar paquetes que pudieran ser vendidos, lo cual implicó la necesidad de crear 7 entidades paraestatales, mismas que fueron desincorporadas una vez concluido el proceso. Rogozinski, op. cit., p. 47

241 Ibid., p. 58.

entre otras<sup>242</sup>. Además ya estaban casi totalmente desincorporados el sector siderúrgico y el de fertilizantes.

Según Rogozinski<sup>243</sup>, se establecieron diferentes alternativas de desincorporación: "si la empresa no cumplía adecuadamente con los objetivos para los que fue creada, no era rentable y no poseía potencial económico, o sólo existía en papel, entonces se liquidaba o extinguía. Si dos o más paraestatales incrementaban su eficiencia al unirse, se decidía su fusión. En el caso en que las entidades prioritarias estuvieran vinculadas con los programas de desarrollo regional, se sometían a la alternativa de transferencia. Finalmente, cuando se trataba de una entidad no estratégica ni prioritaria con viabilidad económica, se resolvía incorporarla al proceso de enajenación o venta".

De diciembre de 1988 a diciembre de 1993 se concluyeron los siguientes procesos de desincorporación<sup>244</sup>:

Liquidadas	139
Extinguidas	48
Fusionadas	17
Transferidas	11
Vendidas	159

---

242 Ibid., p. 58

243 Rogozinski, 1993, op. cit., p. 44.

244 Desincorporación de entidades paraestatales, 1994, op. cit. p. 57.

Las empresas vendidas se refieren a las de participación estatal mayoritaria; adicionalmente se deben considerar 20 de participación estatal minoritaria y 37 casos especiales.

En octubre de 1990 se creó la Unidad de Desincorporación de Entidades Paraestatales dependiente de la SHCP, con objeto de que se concentraran las actividades, se centralizaran las decisiones y se coordinaran, supervisarán y ejecutarán las ventas, con el apoyo de las instituciones de crédito.

Los recursos totales que se han generado durante el régimen de Carlos Salinas de G., por la enajenación de empresas (mayoritarias, minoritarias, activos y unidades industriales), son 69'360,090.1 miles de nuevos pesos, de los cuales el 55% provino de la venta de 18 instituciones bancarias, cuyo precio promedio ponderado de venta en relación a su capital contable fue de 3.09 veces<sup>245</sup>.

En diciembre de 1990 se constituyó el Fondo de Contingencia Económica con los recursos no recurrentes provenientes de la desincorporación de las empresas del Estado, los cuales han sido aplicados como sigue: se amortizó deuda pública por un monto de 57,679.4 millones de nuevos pesos. De éstos, 54,414.1 millones de nuevos pesos se destinaron a la amortización de valores gubernamentales, 2,372.8 millones de nuevos pesos se aplicaron tanto a la

---

245 Ibid, p. 60.

liquidación de acciones del Banco de México en el Fondo de Protección al Ahorro como a la cancelación de otros pasivos bancarios, y los restantes 892.5 millones de nuevos pesos a la amortización de adeudos de las empresas desincorporadas<sup>246</sup>.

Según Ayala et al<sup>247</sup>, "se puede reconocer una tendencia general en los procesos de privatización que ha derivado en una subvaluación de activos, más aún si ocurre en condiciones de una recesión económica. No es nada despreciable la repercusión de esa tendencia sobre la valuación del patrimonio nacional, que por otra parte, ha generado beneficios extraordinarios para los compradores de activos. Asimismo, las compras en no pocas ocasiones han sido financiadas por bancos estatales o algún otro mecanismo de financiamiento aprobado por el gobierno".

A grandes rasgos, este es el panorama general del programa de desincorporación mexicana, en el cual se incluye la alternativa de enajenación de entidades paraestatales. Hacer una evaluación de la privatización en México, en estos términos es muy difícil, debido a la diversidad de las situaciones en que se encontraban las empresas vendidas; de ahí la necesidad de profundizar en cada situación, con objeto de conocer las características prevaletentes en cada proceso de venta.

---

246 Ibid., p. 64.

247 Ayala et al, 1992, op. cit., p.p. 283-284.

En los siguientes capítulos, se analizará el proceso de privatización de Altos Hornos de México, con objeto de hacer una evaluación organizacional de dicho proceso, así como sus efectos en la sociedad, desde una perspectiva político-económica.

## CAPITULO V. EL CONTEXTO MUNDIAL Y NACIONAL DE LA INDUSTRIA SIDERURGICA.

### 1. PANORAMA SIDERURGICO MUNDIAL.

La industria siderúrgica es una de las más afectadas por la crisis mundial que se inicia en los años setentas. Al intervenir el acero en la elaboración de casi todo lo que consumimos, su producción y venta son muy sensibles a las crisis políticas inherentes al capitalismo, y reflejan también las ondas largas con periodos dinámicos seguidos de otros recesivos<sup>248</sup>.

La siderúrgica mundial creció a una tasa media anual de 7.9% de 1900 a 1913, periodo dinámico de la actividad económica. En cambio, de 1914 a 1945, años en que se sufren dos guerras mundiales y la grave crisis de 1929 a 1933, la tasa media de la producción de acero sólo alcanzó el 2% anual (véase el cuadro No. 4). El dinamismo de la economía mundial de 1946 a 1973 se refleja en la producción de acero, a una media de 7%. Esta contrasta con el desempeño de los años siguientes, de crisis global de gran envergadura, en los cuales sólo llega a .1% con predominio de tasas negativas<sup>249</sup>.

---

248 Rueda Peiro Isabel. "El contexto" en Rueda P. Isabel (coordinadora): *Tras las huellas de la privatización: el caso de Altos Hornos de México*. México, Siglo XXI editores en coedición con el IIEC, UNAM, 1994, pp. 27-38.

249 Ibid., pp. 27-38.



El consumo mundial aparente de acero crece a una media anual de 0.6% de 1975 a 1992. Además del descenso del ritmo de la actividad económica, ha sido afectado por la sustitución de acero por otros materiales, por la tendencia a utilizar laminados más livianos y resistentes y por los cambios que la crisis ha engendrado en la estructura industrial, que implican un mayor crecimiento de industrias que son escasas consumidoras de acero<sup>250</sup>. (Véase cuadro No. 5)

CUADRO No. 4

TASA DE CRECIMIENTO ANUAL MEDIO DE LA PRODUCCION MUNDIAL DE ACERO (TCAM)

PERIODO	TCAM
1900-1913	7.9 %
1914-1945	2.0 %
1946-1973	7.0 %
1974-1992	0.1 %

Fuente: Elaborado por Isabel Rueda con cifras del Instituto Internacional del Acero y el Hierro y del Instituto Latinoamericano del Hierro y el Acero (ILAHA).

250 Ibid., pp. 27-38.

**CUADRO No. 5**  
**DIEZ AÑOS DE PRODUCCION MUNDIAL DE ACERO**  
**MILLONES DE TONELADAS**

AÑO	CANTIDAD
1984	710.8
1985	718.6
1986	713.2
1987	736.5
1988	780.1
1989	786.2
1990	770.2
1991	737.1
1992	722.7
1993	725.3
1994 (P)	725.0

(P): Cifras proyectadas basadas en el Comité de Acero de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y en Wefa Group.

Fuente: Elaborado con cifras de "Diez Años de Estadística Siderúrgica: 1984-1993": México, Canacero, 1994, p. 24. y "Siderurgia Latinoamericana": Chile, Instituto Latinoamericano del Hierro y del Acero (ILAFSA), Mayo 1994, No. 409, p. 12.

Ante esta situación, desde finales de los años setentas los siderurgistas de los países industrializados han reducido drásticamente su capacidad de producción instalada, cerrando las plantas con tecnología más atrasada. Asimismo, han emprendido ambiciosos programas de modernización para incrementar la productividad del trabajo, ahorrar energéticos, aprovechar más eficientemente las materias primas, mejorar la calidad de los productos parciales de cada proceso y de los finales y elaborar nuevos productos

con características especiales y con mayor valor agregado. Todo esto ocasiona el despido de cientos de miles de trabajadores siderúrgicos en esos países<sup>251</sup>. Sin embargo, la capacidad de producción instalada es mayor que el consumo, lo cual origina la aplicación de medidas proteccionistas y se entabla una guerra comercial en torno al acero.

Durante 1993, el comercio internacional de acero sufrió una severa crisis, librándose una verdadera disputa comercial de intereses de los grandes países industrializados (Estados Unidos, Comunidad Europea y Japón) por un lado, y por el otro el bloque de países en transición de Europa Oriental y de la ex Unión Soviética; en esta batalla comercial los más afectados han sido los países en vías de desarrollo y particularmente los de América Latina. El problema básico es el excedente de 100 millones de toneladas por sobre la demanda mundial, a pesar de todos los recortes sustanciales de capacidad que han realizado los Estados Unidos y algunos países de la Comunidad Europea. El problema se agrava por la crisis de las siderurgias de Europa Oriental y de los países de la ex Unión Soviética, que luego de las transformaciones económicas, quedaron muy sobredimensionadas en capacidad con respecto a sus mercados internos. Dada la situación económica crítica de estos países, se volcaron al mercado internacional con ofertas en condiciones de dumping, especialmente a la Comunidad Europea

---

251 Ibid., pp. 25-27.

y a los países latinoamericanos<sup>252</sup>.

Las perspectivas económicas para 1994 indican sólo signos de incipiente recuperación en la mayoría de los países industrializados, en especial los de Europa Occidental y Japón, de estancamiento en Europa Oriental, una leve caída en la ex Unión Soviética y una firma recuperación en Norteamérica. De acuerdo con las proyecciones de la OCDE el crecimiento será, en los países industrializados, de 1.1%, basado en un aumento del consumo privado y la producción industrial. En algunos países, la demanda en el sector construcción naval y en la industria automotriz pueden alentar un mayor consumo de acero. Para América Latina, ILAFA predice una leve desaceleración que llegaría a 37.4 millones de toneladas, encabezada por Brasil (8.3%). Se espera que los bloques comerciales (TLC, Unión Europea, etc.), la reconversión y transformación de la siderurgia en Europa Oriental y en la ex Unión Soviética con orientación al mercado y el proyectado logro de un Acuerdo Multilateral Acero, presentarán un escenario favorable para la siderurgia de América Latina<sup>253</sup>.

---

252 "Informe: Panorámica Económico y Siderúrgico Mundial" en Siderurgia Latinoamericana. Chile, ILAFA, Mayo 1994, No. 409 p. 13.

253 Ibid., pp. 17-22.

## 2. DESARROLLO DE LA INDUSTRIA SIDERURGICA EN MEXICO.

La industria siderúrgica mexicana inicia su desarrollo en 1903 con el funcionamiento del primer alto horno de la Compañía Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey, la cual se formó en 1900 con un capital privado de 10 millones de pesos y llegó a producir hasta 100,000 Ton. de acero no planos por año. Su objetivo fue sustituir las importaciones de productos como tubería de fierro y planos laminados<sup>254</sup>.

Durante la segunda guerra mundial, la industrialización del país requería desarrollar la industria siderúrgica para la construcción de obras de infraestructura y desarrollo de la industria petrolera, lo cual se logró con el apoyo de Nacional Financiera, creada por el Estado en 1934<sup>255</sup>.

La escasez de insumos siderúrgicos en el mercado fomentó la ampliación de Fundidora, en la cual se construyó su segundo horno y la creación de Altos Hornos de México en 1942, con capital gubernamental y privado. AHMSA empezó a operar con equipos de segunda mano adquiridos en acerías estadounidenses, mediante facilidades del Consejo de Producción de Guerra, comprometiéndose a proveer placa de acero a los Estados Unidos para la construcción de barcos de guerra. En 1943, la iniciativa privada incrementó su participación en el sector siderúrgico con la creación de

254 Cámara Nacional de la Industria del Hierro y del Acero: "La Siderurgia en México" en Revista Acero. México, abril-mayo 1994, pp. 22 y 23.

255 Rueda, I., 1994, op. cit. p. 39.

Hojalata y Lámina, S.A. (HYLSA) en Monterrey, N.L., la cual inició con un taller de laminación integrado por 16 personas con capital de 3 millones de pesos y con equipo de segunda mano comprado en Estados Unidos<sup>256</sup>.

En 1953, ARMSA sobrepasó la producción de Fundidora, diversificando sus productos con la adquisición de un molino de rolado en frío para la producción de hojalata. El crecimiento de la economía mexicana favoreció el desarrollo de la industria siderúrgica: el Producto Interno Bruto (PIB) ascendió de 6% en la década de los cuarentas a 7% en la de los sesentas<sup>257</sup>.

La industria de la construcción y la minería presentaron gran dinamismo en dicho periodo, lo cual aumentó el consumo aparente de acero. El sector siderúrgico se benefició del apoyo y subsidios estatales para impulsar la industrialización, tales como protección arancelaria, exenciones o reducción de impuestos, facilidades de crédito, subsidios en el precio de los energéticos y transportes ferroviarios, etc<sup>258</sup>.

Otro elemento que favoreció el desarrollo siderúrgico fue la reducida inflación (3.9% anual promedio de 1956 a 1970) después de la segunda devaluación del peso en la posguerra, en 1954; lo anterior aunado a la estabilidad del

256 Cámara Nacional de la Industria del Hierro y del Acero, (1994) op. cit., p.23

257 Rueda, 1994, op. cit., p. 40.

258 Ibid., p. 41.

tipo de cambio respecto al dólar, dió origen al concepto de "desarrollo estabilizador". Los salarios reales sufrieron una drástica reducción debido a la firma del Pacto Obrero Industrial en 1945, entre los dirigentes de la Confederación de Trabajadores de México (CTM), los industriales representados en la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA) y en la Confederación de Cámaras Industriales (CONCAMIN)<sup>259</sup>.

En 1948, el descontento obrero se reflejó en movilizaciones del Sindicato Nacional de Trabajadores Mineros, Metalúrgicos y Similares de la República Mexicana (SNTMMSRM), los cuales fueron reprimidos y se les impusieron líderes leales al gobierno y a las empresas. La sección 147 de dicho sindicato que agrupa a los trabajadores de la siderúrgica 1 de AHMSA, (la única hasta 1970), logró el control de los trabajadores y la solución de los conflictos laborales conforme a los intereses de la empresa<sup>260</sup>.

En 1955 se crea Tubos de Acero de México, S.A. (TAMSA) en la ciudad de Veracruz, la cual se dedicaría a la producción de tubos para el mercado interno y externo; esta empresa inicia semi-integrada y en 1959 ya produjo su propio acero. En 1960 HYLSA se convierte en empresa integrada con una producción de 750 Ton por día<sup>261</sup>.

259 Ibid., p.p. 41-43.

260 Ibid., p. 43.

261 Cámara Nacional de la Industria del Hierro y del Acero, 1994, op. cit., pp. 22-23.

En la década de los sesentas, el desarrollo de la industria siderúrgica es prioritaria por su importancia como insumo estratégico y por su capacidad de generación de empleos. En esta época se consolida la industria siderúrgica, con la protección, subsidios y apoyos estatales, el control del movimiento obrero y el descenso de los salarios reales<sup>262</sup>.

En 1972, se realizó la primera etapa de la Siderúrgica Lázaro Cárdenas "Las Truchas", S.A. (SICARTSA) en el estado de Michoacán y AHMSA construyó la siderúrgica 2, además de planes de expansión emprendidos por TAMSA, HYLSA y Fundidora de Monterrey (FUMOSA). La creación de Las Truchas implicó la creación de un polo de desarrollo regional a través de una infraestructura urbano-industrial. En los setentas, la productividad y finanzas de AHMSA se vieron afectadas por una mala administración y la efervescencia de las luchas obreras; los trabajadores minero-metalúrgicos luchan para conseguir mejores condiciones económicas, de higiene y seguridad y por reducir la jornada de trabajo en las áreas más insalubres. De 1971 a 1975 hubo 3 huelgas en FUMOSA y de 1977 a 1985 se realizaron 11 huelgas en AHMSA, SICARTSA y FUMOSA, que involucraron a más de 50,000 trabajadores y significaron un total de 339 días de suspensión de labores. Lo anterior, aunado a las deficiencias en la administración de FUMOSA y AHMSA provocó un descenso en la producción de la

---

262 Rueda, 1994, op. cit., p. 43.



industria siderúrgica<sup>263</sup>.

Como consecuencia del alza sostenida de los precios internacionales del petróleo a partir de 1973, la extracción, producción y exportación de hidrocarburos fueron los ejes de la política económica del gobierno mexicano de 1977 a 1982; los préstamos externos de capital fluyeron abundantemente para financiar las inversiones públicas y privadas. Las principales industrias consumidoras de productos siderúrgicos crecieron considerablemente, con lo cual el consumo nacional aparente de acero se incrementó en un 15.5% en promedio de 1978 a 1981; sin embargo, el aumento de la producción nacional fue menor (8.2% como media anual), lo cual incrementó las importaciones siderúrgicas<sup>264</sup>.

En 1978, se formó el grupo SIDERMEX con las empresas acereras paraestatales con objeto de incrementar la productividad. De 1977 a 1981, a pesar de las exportaciones petroleras, el déficit de la balanza comercial se incrementó sustancialmente debido a un aumento en las importaciones de bienes de capital y a los gastos de los turistas mexicanos en el exterior. La deuda externa del país también subió considerablemente durante los setentas, al aprovechar la oferta de préstamos a bajas tasas de interés en el mercado mundial de capitales nutrido con los depósitos de los países petroleros<sup>265</sup>.

263 Ibid., p. 48.

264 Ibid., p. 46.

En 1981, se agudiza la crisis de la industria siderúrgica mexicana, como consecuencia de los desequilibrios macroeconómicos originados por la baja de los precios internacionales del petróleo, el aumento de la deuda externa, de las tasas de interés y la restricción de préstamos del exterior. En 1982, el consumo nacional aparente de acero descendió en 27.6% originado en parte por la crisis de la industria manufacturera en la rama de productos metálicos, maquinaria y equipo y de la industria de la construcción<sup>266</sup>.

Las empresas siderúrgicas se ven obligadas a cambiar su estrategia de desarrollo industrial: buscar mercados en el exterior y elevar su productividad y calidad para poder competir ante la sobreoferta mundial de acero y las medidas proteccionistas de los países industrializados. El servicio de la deuda externa fue el objetivo primordial de la política del gobierno de Miguel de la Madrid (1982-1988); se incrementaron las exportaciones y se redujeron las importaciones, se comprimió el mercado interno mediante el descenso de la inversión y gastos públicos y la caída de los salarios reales<sup>267</sup>.

Dicha política produjo un recorte en el presupuesto de

---

265 Ibid., p. 49.

266 Ibid., p. 50.

267 Ibid., p.p. 50-52. Los salarios reales se calculan dividiendo el salario nominal entre el índice de precios de los medios de consumo.

las empresas siderúrgicas paraestatales, lo cual aunado a la disminución de la demanda interna agravó sus problemas financieros. El gobierno mexicano asumió los pasivos de las siderúrgicas y apoyó a las privadas para evitar la quiebra. En 1986, se declaró la quiebra de FUMOSA, la cual había sido adquirida por el Estado en 1977<sup>268</sup>.

A partir de 1986, se inicia el redimensionamiento de la industria siderúrgica paraestatal, el cual culminó con la desincorporación de las empresas en poder del Estado.

Según un análisis de la Cámara Nacional de la Industria del Hierro y del Acero (CANACERO)<sup>269</sup>, al cierre de 1991, la industria mexicana registró un descenso en la producción de 9.5% con respecto al año anterior, lo cual generó una disminución en cadena en los procesos de laminación de los productos planos y no planos, teniendo que recurrir a los mercados externos para satisfacer sus necesidades, con el consecuente incremento en los rubros de importación que combinado con una contracción en los niveles de exportación, terminaron por generar un incremento en el déficit de la balanza comercial siderúrgica. Según dicho análisis, esta caída en los niveles de producción se debió al proceso de reestructuración del sector: venta de las paraestatales, cierre temporal de empresas por inspección ecológica, cierre definitivo de obsoletos equipos de aceración y la

268 Ibid., p.p. 51-52.

269 "De 9.5%, la caída de la producción en 91" en Siderurgia. México, Ed. Industrial Siderurgia, No. 16, año II, 2-92, p.p. 20-21.

implementación de nuevos y más avanzados procesos de producción, paros temporales por mantenimiento de algunos equipos y la instalación de equipos contaminantes<sup>270</sup>.

AHMSA fue vendida al Grupo Acerero del Norte (GAN) en noviembre de 1991. SICARTSA se dividió en dos: SICARTSA y la Siderúrgica del Balsas (SIBALSA), la primera fue vendida al Grupo Villacero y la segunda al grupo hindú Caribbean Ispat. La sección de Aceros Planos de FUMOSA fue adjudicada a Industrias Monterrey, GAN, Villacero y Duferco Steel<sup>271</sup>. Posteriormente se conoció que GAN traspasó a Industrias Monterrey y Villacero las instalaciones de Aceros Planos, y que HYLSA, la división Acero del Grupo Alfa, que previamente a la fecha citada había ganado las tres plantas de la división Sur de AHMSA, trasladó al Grupo Nylbo las fábricas de Santa Clara (Barras de Acero de México) y Lechería (Corrugados y Alambrones de México) y se quedó solamente con la de San Martín denominada Alambres y Derivados de México<sup>272</sup>.

En general, los precios de adjudicación de las empresas siderúrgicas se consideraron bajos en el sector, debido a que el Estado, había erogado a lo largo de los años

---

270 Ibid., p.p. 21.

271 Cámara Nacional de la Industria del Hierro y del Acero, 1994, op. cit., pp. 22-23.

272 "Más de mil millones de dólares, inyección para la siderurgia privada" en Siderurgia-Acero y Desarrollo. México, Ed. Industrial Siderurgia, No. 14, año II, noviembre/diciembre 1991, p. 22.

aproximadamente 12,000 millones de dólares para la construcción y mejoramiento de las plantas, y del hecho de que las principales instalaciones desincorporadas (AHMSA, SICARTSA y SIBALSA) tenían capital contable de 1934 millones de dólares conjuntamente<sup>273</sup>. "La Secretaría de Hacienda, que previamente había señalado que dadas las condiciones del ramo no trataba de "maximizar" ingresos al erario, sino darle viabilidad a la industria, recibió por la venta solamente 340 millones de dólares en efectivo y certificados de asunción de deudas por 545 millones", según publicó la revista Siderurgia<sup>274</sup>. La explicación de la Secretaría de Hacienda, publicada en la misma revista, fue la siguiente: "La situación de recesión internacional, la existencia de capacidad ociosa y exceso de oferta mundial, aunado al bajo nivel de productividad de la industria nacional, no vislumbraban interés por parte de posibles inversionistas, tanto nacionales como extranjeros....los compromisos de inversión asumidos por los compradores permiten modernizar la industria y darle viabilidad en el mediano plazo, al tiempo que la propia venta evitará que el Estado deba hacer transferencias fiscales a las empresas y posibilitará conservar empleos y sustituir -con nuevos productos de acero- importaciones del sector."<sup>275</sup>. Las promesas de

---

273 Ibid., p.23.

274 Ibid., p. 23.

275 Ibid., p. 23.

inversión de los compradores totalizaron 585 millones de dólares, según la revista citada.

Del párrafo anterior se desprende que el momento de la venta no fue adecuado, dadas las condiciones de la sobreoferta mundial, pues el Estado no vislumbró las posibilidades que la industria siderúrgica nacional tenía para el futuro, como se comentará más adelante. Además, no se consideraron otras alternativas, en el sentido, de que pudiera ser más conveniente terminar los procesos de modernización iniciados en las empresas paraestatales y conseguir un mejor precio de venta, en beneficio del erario federal. Por otro lado, es notoria la ausencia de participación de los empleados y funcionarios en la compra de las empresas siderúrgicas, como sucedió en la privatización de siderúrgicas latinoamericanas<sup>276</sup>, según se comenta más adelante.

En general, el año de 1992 fue bueno para la industria siderúrgica nacional, dado que se incrementó la producción en 6.3% después de la caída registrada en 1991, que fue de 9.5% con respecto al año anterior. Si bien las importaciones se mantuvieron altas en términos de productos terminados, decrecieron en un 40% en el sector de laminados. Por lo que se refiere al desempeño durante 1992 de las plantas siderúrgicas, los resultados se vieron influenciados por el incremento de producción de Sicartsa y de Imexsa en Lázaro

276 Véase el apartado de este mismo capítulo: La privatización en Latinoamérica.

Cárdenas, así como el alcanzado por AHMSA y la caída de TAMSA que tuvo que cerrar su planta 1. En este año HYLSA, anunció la construcción de una nueva planta para la producción de planos, se dieron a conocer los proyectos de modernización de AHMSA en Monclova, de HYLSA en Monterrey y Puebla y de SICARTSA. La producción durante 1992, se vió afectada por los planes de reestructuración de las paraestatales privatizadas y de la importación indiscriminada de todo tipo de productos que inundó el mercado<sup>277</sup>, en muchas ocasiones en condiciones de dumping. La industria siderúrgica nacional reaccionó ante las autoridades con solicitudes de investigación por prácticas desleales de comercio.

Las importaciones de productos laminados declinaron en 40.8% durante 1993, a pesar de la crisis mundial del acero. Las ventas al exterior de la siderurgia mexicana registraron un crecimiento del 14.7% respecto a 1992, participando con éxito en los mercados internacionales. Entre 1989 y 1993, los precios del acero nacional bajaron en promedio 13.5%, debido a la reducción de costos de las siderúrgicas<sup>278</sup>.

En el cuadro No. 6 se presenta la producción nacional de acero, de los últimos diez años:

---

277 "93, Año de reconversión a toda marcha" en Siderurgia-Acero y Desarrollo. México, Ed. Industrial Siderurgia, No. 19, año III, 1-93, p.p. 21-23.

278 "Se preve más crecimiento acerero" en Siderurgia-Acero y Desarrollo. México, Ed. Industrial Siderurgia, No. 28, año IV, 3/94, p.p. 29-31.

**CUADRO No. 6**  
**PRODUCCION NACIONAL DE ACERO**  
**MILES DE TONELADAS**

AÑO	VOLUMEN
1984	7,560
1985	7,399
1986	7,225
1987	7,642
1988	7,779
1989	7,852
1990	8,734
1991	7,964
1992	8,459
1993 *	9,189

\* Cifras preliminares

FUENTE: CANACERO, "Diez años de estadística siderúrgica 1984-1993".

En el cuadro anterior, puede observarse el descenso en la producción nacional de acero durante 1991, debido a un descenso en la producción de las paraestatales originado por las privatizaciones realizadas (véase cuadro No 7); es notorio un aumento del 13% en la producción nacional de acero del año 1993, con respecto a 1991.

En el cuadro siguiente, se puede observar la producción nacional de acero por sector, en el cual se puede observar el descenso de la producción paraestatal en 1991, año que corresponde a la privatización de AHMSA.



**CUADRO No. 7**  
**PRODUCCION DE ACERO POR SECTOR**  
**MILES DE TONELADAS**

AÑO	PARAESTATAL	PRIVADO	TOTAL
1984	4,354	3,206	7,560
1985	4,159	3,240	7,399
1986	4,317	2,908	7,225
1987	4,276	3,366	7,642
1988	4,214	3,565	7,779
1989	4,198	3,654	7,852
1990	4,898	3,836	8,734
1991	4,114	3,850	7,964
1992	--	8,459	8,459
1993 *	--	9,189	9,189

\* Cifras preliminares.

FUENTE: CANACERO, "Diez años de estadística siderúrgica, 1984-1993".

### 3. COMPETITIVIDAD Y RIESGOS DE LA SIDERURGIA MEXICANA.

#### A. Descripción de la industria siderúrgica mexicana.

Las principales características de la industria siderúrgica en México, son:

- Existen aproximadamente 150 compañías en el sector, pero la producción acerera está concentrada en muy pocas empresas (5 empresas controlan el 80% de la producción), la mayoría integrada verticalmente. Las principales plantas productoras de acero se muestran en el siguiente cuadro<sup>279</sup>:

**CUADRO NO. 8**  
**PRINCIPALES PLANTAS PRODUCTORAS DE ACERO**

Empresas Integradas	Localización plantas	Participación Total Producción %
AMMSA	Coahuila (Monclova y Ramos Arispe) Jalisco (Guadalajara) Nuevo León (Garza G.)	30.2
HYLSA	Nvo. León (Sn. Nicolás de los G. y Apodaca) Puebla (Xoxtla)	22.6
SICARTSA	Michoacán (L.Cárdenas)	14.1
INEXSA	Michoacán (L.Cárdenas)	11.3
TAMSA	Veracruz (L.Cárdenas)	4.5
		----- 82.7 ===

FUENTE: Revista Siderurgia, No. 28, año IV, 3/94.

- Las empresas siderúrgicas integradas elaboran el 82.7% de la producción nacional de acero; la microindustria y las miniacerías aportan el 17.3% y se componen de 27 empresas semiintegradas, 44 relaminadoras y 71 dedicadas a productos

279 Grupo Financiero Serfin: "La siderurgia mexicana: competitividad y riesgos, (primera parte), en Siderurgia-Acero y Desarrollo. México, Ed. Industrial Siderurgia, No. 28, año IV, 3-94, p. 35.

derivados<sup>280</sup>.

- Su actividad consiste en la fundición, laminación primaria y secundaria de productos de hierro y acero. Representa poco menos del 1% del PIB, y abastece las principales industrias manufactureras y de la construcción. Los productos de acero se dividen en: terminados (laminados y tubos sin costura) y semiterminados (entre otros, lingote, palanquilla, planchón); los laminados se dividen en planos y no planos. Los laminados planos más importantes son la lámina rodada en frío, la rodada en caliente y la plancha. Los laminados no planos: varilla corrugada, alambón, perfiles y barras. Los productos planos participaron en 1993 con el 40.3% de la producción de terminados y los no planos con el 54.8% del total<sup>281</sup>.

- La industria siderúrgica requiere cuantiosas inversiones de capital y largos periodos de recuperación, las cuales constituyen barreras de entrada y a la vez fuertes barreras de salida.

- Los costos fijos son muy elevados, lo que requiere que las plantas operen cerca de su plena capacidad; las siderúrgicas en México operan aproximadamente al 80% de su capacidad instalada.

---

280 Ibid., p. 36.

281 Ibid., p. 36.

- Los precios del acero están determinados por los precios internacionales, aún cuando los precios internos son más altos que los de exportación debido a los altos costos de transporte, los aranceles externos y los costos de manejo; los precios internacionales se recuperaron a partir del primer semestre de 1993, estimándose las ventas totales de la industria para 1994 en 2970 millones de dólares (mdd), aproximadamente 5% más que en 1993.<sup>282</sup>.

- Las materias primas básicas de la siderúrgica son el mineral de hierro y la chatarra; el mineral de hierro se extrae de yacimientos que poseen las empresas integradas, que se localizan en Coahuila (37.6%), Colima (32%), Michoacán, (17.4%) y Jalisco (13%). La chatarra consumida es 80% nacional y 20% importada, proveniente casi en su totalidad de Estados Unidos. El 55% de las empresas emplean el horno de arco eléctrico que consume chatarra y hierro desoxidado; el resto emplean el alto horno y el convertidor al oxígeno, que utilizan básicamente mineral de hierro<sup>283</sup>.

- Los principales clientes de la industria siderúrgica son: la industria de la construcción, automotriz y de transporte, de bienes de capital, electrodomésticos y petrolera, quienes

---

282 Ibid., p. 35.

283 Ibid., p. 36.

absorben el 80% de su producción. El servicio a los clientes mediante una adecuada localización de las plantas y la satisfacción oportuna de sus necesidades constituyen una ventaja competitiva de esta industria. El 84 % de productos planos se venden directamente a los clientes grandes y el resto por medio de distribuidores. Los proveedores de electricidad, gas y combustible son entidades públicas. El carbón (coque) se extrae en las minas de las empresas integradas. Por ejemplo, el corporativo de AHMSA posee los yacimientos en Monclova y Sabinas, Coahuila, de donde se extrae el 83% del carbón coquizable del país<sup>284</sup>.

- Algunas de las empresas se han asociado con firmas externas a fin de adquirir tecnología industrial como AHMSA con Hooqovens T.S.; HYLSA y Metecno SpA se asociaron para fabricar nuevos productos; en busca de sinergia, TAMSA se asoció con Siderca y AHMSA buscó apoyo para la comercialización de sus productos en Chaparral Steel, Thyssen<sup>285</sup>.

- La industria siderúrgica nacional aumentó su producción en 5.2% durante 1993 y el consumo nacional aparente de productos de acero cayó 7.2% como consecuencia de la reducción en el crecimiento de la actividad económica, lo cual impactó directamente las importaciones por razones

---

284 Ibid., p.37.

285 Ibid., p. 37.

asociadas al costo de comercialización internacional<sup>286</sup>.

- Las exportaciones son principalmente en productos primarios como lingote, palanquilla, etc. y las importaciones son de productos elaborados y de consumo final. La balanza siderúrgica se deterioró a partir de 1987, pasando de un superávit de 300 mdd a un déficit de 1,194 mdd en 1992, mismo que se redujo a 834 mdd en 1993<sup>287</sup>.

### B. Riesgo del sector siderúrgico.

En un estudio del Grupo Financiero Serfin con objeto de estimar el riesgo financiero del sector siderúrgico, se planteó un modelo que permite evaluar cuantitativamente el impacto de las variables y sus probabilidades sobre el flujo de caja antes de costo financiero para 1996. Dicho estudio se basó en una investigación de campo consistente en entrevistas a los expertos en el medio, de quienes se obtuvo su visión cualitativa, así como sus estimaciones cuantitativas y proyecciones sobre los factores más importantes de riesgo<sup>288</sup>.

El análisis de riesgo se hizo en dos etapas: en la primera se incluyeron 14 variables consideradas por los expertos como determinantes del flujo de caja: costo mineral

286 Ibid., p. 38-39.

287 Ibid., p. 39.

288 Ibid. p. 34.

de hierro y chatarra, precio interno de productos no planos, precio interno de planos, costos fijos de planos, costos fijos de no planos, demanda interna de no planos, costo de la energía, demanda interna de planos, importación de planos, precio internacional de planos, precio internacional de no planos y exportación de planos. Con el valor medio más probable que los expertos estimaron para cada una de ellas en el mediano plazo, se construyó el "escenario base" del flujo de caja estimado para la industria en 1996, el cual fue de 308.6 mdd; con los valores extremos de cada variable estimados por los expertos con una probabilidad de .10, se midió el impacto individual de los 14 factores de riesgo sobre el flujo de caja, asignando al resto de variables sus niveles medios, lo cual generó los escenarios extremos entre los que flucturaría el flujo de caja: 277 y 338.4 mdd<sup>289</sup>.

La segunda etapa del análisis de riesgo se realizó asignando probabilidades de ocurrencia a los valores alto, medio y bajo de cada variable: las combinaciones entre los tres niveles asignados a cada una de las variables, arrojaron un cúmulo de posibles flujos de caja, cuya distribución se aproxima a la normal. Con dicha distribución de probabilidad, se calculó el flujo de caja esperado, el cual fue de 298.2 mdd. Con base en el costo de la deuda para 1993, se aplicó un análisis probabilístico que incorpora los

289 Grupo Financiero Serfin: "La siderurgia mexicana: competitividad y riesgos (segunda parte), en Siderurgia-Acero y Desarrollo. México, Ed. Industrial Siderurgia, No. 29, año IV, 4/94, p.p. 33-34.

efectos de las tendencias en el tipo de cambio y las tasas de interés en el periodo 1994-1996, obteniéndose un valor esperado del costo de la deuda de 226.2 mdd.; la relación del flujo de caja estimado al costo de la deuda será de 1.32 para 1996<sup>290</sup>.

Los resultados del estudio mencionado reflejan que el flujo de caja antes del costo de deuda, (sin considerar la venta de activos ni la oferta de acciones) es suficiente para cubrir el costo de financiamiento. El flujo de caja de la industria siderúrgica muestra una mejoría relativa para 1996 y una volatilidad no mayor al 11%<sup>291</sup>.

Según el estudio de Serfin, el financiamiento que se otorgue a esta industria intensiva en capital, queda respaldado por sus activos fijos, ya que se estima que sus activos netos totales representan 15 veces el costo del financiamiento. La recuperación económica interna y la de Estados Unidos, permiten estimar que los costos de modernización de las plantas pueden ser amortizados oportunamente; la aplicación de medidas más estrictas contra el "dumping" por parte de las autoridades mexicanas, será un gran respaldo al desempeño de la industria nacional del acero<sup>292</sup>.

---

290 Ibid., p. 34.

291 Ibid., p. 34.

292 Ibid., p. 39.



**C. Comparacion del desempeño financiero de la siderurgia mexicana con la de Estados Unidos.**

En el siguiente cuadro, se presentan las razones financieras más usuales, correspondientes a la industria del acero de México y Estados Unidos; es conveniente aclarar que debido a los diferentes criterios contables, las razones financieras no son estrictamente comparables.

**CUADRO No. 9**  
**RAZONES FINANCIERAS PARA LA INDUSTRIA DEL ACERO**  
**1993**

	MEXICO	ESTADOS UNIDOS
<b>Estado de Resultados</b>		
Costos variables/ventas	44.4%	
Costos directos fijos*/ventas	35.3%	
Costo de ventas*/ventas	79.6%	86.9%
Margen bruto*	20.4%	13.1%
Gastos de operación/ventas***	11.5%	11.4%
Margen de operación*	8.9%	1.7%
Margen neto de operación**	6.2%	1.2%
Flujo/ventas	10.1%	
<b>Actividad y Endeudamiento</b>		
Ventas/activo total	40.4%	95.0%
Pasivo total/activo total	43.1%	96.4%

\* Incluye depreciación

\*\* Después de impuestos

\*\*\* Gastos de administración y de venta.

Fuente: Siderurgia-Acero y Desarrollo, No. 29, op. cit. p.40

La industria siderúrgica en Estados Unidos ha atravesado por un periodo de sobreoferta, subutilización de plantas y precios deprimidos hasta principios de 1993. De las razones financieras presentadas se desprende lo siguiente<sup>293</sup>:

- el margen bruto de operación, incluyendo depreciación, es mayor para la industria mexicana, debido al bajo costo de generación de coque en la industria mexicana y mayor consumo de chatarra y costo más alto de la mano de obra en Estados Unidos.

- Es notoria la diferencia de la relación ventas/activo total, pues en Estados Unidos es 95% y en México es 40.4%, lo cual refleja mejor aprovechamiento de los activos de las empresas estadounidenses para generar ventas.

- También es notoria la diferencia en la relación pasivo total/activo total, siendo mucho mayor en Estados Unidos (96.4%) que en México (43.1%) debida a la reestructuración de la deuda y a las pérdidas que las empresas estadounidenses tuvieron en años anteriores a 1993.

De lo expuesto en este capítulo, se puede concluir que la siderurgia mexicana se encuentra en periodo de modernización y , que aún cuando requiere cuantiosas inversiones, éstas podrán ser recuperadas oportunamente. Además, se estima que a partir de 1994, con el Tratado de

---

293 Ibid., p. 41

Libre Comercio, aunado a la reactivación de la demanda interna, la producción nacional de acero aumentará en 10% anual; las inversiones en tecnología promoverán la eficiencia, lo cual abatirá los costos y permitirá a la industria un margen razonable para sus propietarios.

#### 4. LA PRIVATIZACION DE LAS EMPRESAS SIDERURGICAS EN LATINOAMERICA,

##### A. La privatización en la industria siderúrgica chilena.

La experiencia del caso chileno, muestra que la privatización de la Compañía de Acero del Pacífico (CAP) se llevó a cabo mediante una emisión de acciones, de modo que al 31 de diciembre de 1987, el capital social de la compañía se encontraba en manos de particulares con la siguiente composición: personas jurídicas 54%; trabajadores de la compañía 36%; personas físicas 10%. En las privatizaciones del inicio del gobierno de Pinochet, en 1976, hubo una concentración muy grande de propiedad que no fué adecuada, lo cual propició que el perfil del principal accionista fuera definido al iniciarse el proceso de privatización como chileno, persona natural, preferentemente trabajador de CAP y con potencial de ahorro, con la finalidad de atomizar la propiedad de la compañía. La privatización de CAP fue una de las más exitosas en Chile, por los siguientes resultados<sup>294</sup>:

294 Trebilcock, Glen: "Privatización: la experiencia del

- Del 31 de diciembre de 1985 al 31 de diciembre de 1989, la empresa privatizada pasó de 6,659 trabajadores a 9,450, lo cual representó un aumento de empleos del 29%.
- En 1985, el 35% de sus trabajadores eran accionistas y en 1989, lo eran 53%, aún cuando se les otorgó libertad para que pudiesen vender sus acciones.
- La deuda total de la empresa fue prepagada con el aval del Estado y se adquirieron nuevas deudas por las inversiones que se realizaron.
- Las ventas aumentaron de 300 millones de dólares en 1985 a 600 millones de dólares en 1989.
- En 1985, se tenían inversiones programadas por 150 millones de dólares y el programa en 1989 era de 800 millones de la misma moneda.
- Las utilidades que en 1985 fueron de 9 millones de dólares, se incrementaron a 80 millones de dólares en 1989.

#### **B. La privatización de Usiminas en Brasil.**

En 1991 se privatizó la siderúrgica Usiminas en Brasil, después de un proceso en el cual participaron ciertos segmentos de la sociedad interesados en el proyecto. La democratización del capital se refleja en el total de accionistas con derecho a voto<sup>295</sup>:

---

caso chileno" en Revista Siderurgia Latinoamericana. Santiago de Chile, Instituto Latinoamericano del Fierro y del Acero (ILAPA), número 369/370, enero/febrero de 1991, p. 3-6.

295 Campos Soares Rinaldo: "Brasil: la cultura de Usiminas"

- poseedores de acciones ordinarias	629
- número de accionistas poseedores de más de 1%	17
- número de accionistas poseedores de menos de 1%	612

La composición del capital votante después de la privatización, por lo que respecta a acciones ordinarias, quedó como sigue<sup>296</sup>:

- Fondos de pensiones	26.82%
- Instituciones financieras	23.42%
- Companhia Vale do Rio Doce	14.98%
- Nippon Usiminas	13.84%
- Empleados y ex-empleados de Usiminas	11.06%
- Distribuidores de acero	4.38%
- Otros	5.50%

La nueva gestión de la empresa está basada en un Consejo de Administración, compuesto por ocho miembros<sup>297</sup>:

- Grupo consolidado: 4 miembros;
- Director-presidente de Usiminas: 1 miembro;
- Companhia Vale do Rio Doce: 1 miembro;
- Caja de empleos del Banco de Brasil: 1 miembro;

---

en Revista Siderurgia Latinoamericana. Santiago de Chile, ILAFA, número 393/394, enero/febrero de 1993, p.p. 6-7.

296 Ibid., p. 7

297 Ibid., p. 7.

- Fondos de pensiones: 1 miembro.

En este modelo de gestión compartida, el grupo consolidado estaba formado por: empleados, Nippon Usiminas, bancos tradicionales en empresas industriales, clientes y distribuidores.

Por lo que se refiere al área de recursos humanos, en la empresa privatizada los empleados asumieron la postura de propietarios participantes en el control accionario, los salarios se incrementaron en función de la productividad, y se contó con mayores oportunidades para el desarrollo profesional junto con una mayor motivación como consecuencia de estos cambios. Algunos indicadores de desempeño son<sup>298</sup>:

	ANTES	DESPUES
Personal	12,480 personas	12,202
Productividad (anual)	380 ton/hombre	382
Exportación	1,664 miles de ton	1,261
Venta de asistencia técnica	3 clientes/mes	12
Utilidad neta	59 millones dlls	88

---

298 Ibid., p. 11

En una encuesta a funcionarios de la empresa privatizada, se obtuvieron los siguientes resultados<sup>299</sup>:

- 98% compró acciones de la empresa
- 77% aprobó la privatización
- 14% quedó indiferente o no sabían
- 9% la desaprobó
- 77% afirmó que la situación de la empresa mejoró
- 15% cree que la situación de la empresa no mejoró ni empeoró
- 7% no opinó o no sabía
- 1% afirmó que la situación empeoró
- 75% consideró que el programa de privatización es bueno para el desarrollo de Brasil
- 13% consideró que el programa es malo
- 12% no sabe o no opina

#### C. La privatización de Somisa en Argentina

Antes de privatizar Somisa, el Estado argentino la reestructuró dividiéndola en dos empresas. Una de ellas incluyó algunos edificios, activos y el tren de chapa ancha (no instalado) que quedó en poder del Estado. La segunda que es la planta General Savio fue vendida en un 80% al Consortio Aceros Paraná, S.A. compuesto por empresas

299 Ibid., p. 10



argentinas, chilenas y de Brasil, en un proceso de integración de capitales latinoamericanos. El Banco Rio y los empleados adquirieron el 20% restante.

Las privatizaciones de las empresas siderúrgicas, en los países latinoamericanas tienen un denominador común, que es darle participación a los trabajadores en el capital de la empresa privatizada; consultas previas con amplios sectores de la sociedad; dar a conocer el procedimiento de valuación de la empresa y en las acereras más importantes y se buscó atomizar el capital para evitar la concentración de la riqueza.

## CAPITULO VI. ALTOS HORNOS DE MEXICO, S.A. COMO OBJETO DE ESTUDIO.

### 1. ANTECEDENTES HISTORICOS DE AHMSA.

En este capítulo se presenta una breve historia de AHMSA, en la cual se analizan las diferentes etapas de la empresa, las cuales ilustran el desarrollo del capitalismo en México en la etapa de sustitución de importaciones, mismo que es impulsado por el Estado; asimismo, se analizan las condiciones bajo las cuales se convierte en la primera siderúrgica del país y Latinoamérica; posteriormente se comentan los errores y vicios en su administración agravados por las condiciones políticas y económicas del país, el deterioro de las relaciones laborales, el descenso en la productividad y la calidad, lo cual hizo que el Estado interviniera para salvarla de la quiebra. El proceso de modernización en AHMSA intenta corregir el rumbo de la empresa, sin buenos resultados; se introduce el Sistema de Administración de la Calidad Total, poco antes de ser privatizada. Entender la historia de AHMSA, permitirá sentar las bases para la evaluación del proceso de privatización.

La evolución de AHMSA muestra que una empresa paraestatal puede ser eficiente y rentable y al mismo tiempo poder contribuir de manera amplia a los objetivos de desarrollo económico del país; también ilustra el funcionamiento de las burocracias estatales, al convertirse

a partir de 1970 en una empresa con déficit financiero y con serios problemas laborales; los ciclos de la actividad económica, las políticas del Estado mexicano y su forma de administración desempeñaron un papel predominante en la vida de la empresa. Alrededor de AHMSA se desarrolla la ciudad de Monclova, Coahuila, cuyos habitantes han dependido de la actividad de la siderúrgica, desde su creación.

Hacer una evaluación de los procesos y decisiones de una organización como AHMSA, requiere un análisis de su evolución, ligada a la estructura político-económica del país y de los efectos y repercusiones que dichas decisiones tienen en la región donde se ubica y en la sociedad mexicana.

#### A. La creación de la empresa.

Como ya se ha mencionado<sup>300</sup>, ante la necesidad de desarrollar la industria siderúrgica en el país para impulsar la creación de una infraestructura industrial, a fines de 1941 se concertó un arreglo entre un grupo de empresarios, banqueros mexicanos, el gobierno representado por Nacional Financiera y la Armo International Corporation, para la formación y financiamiento de una nueva siderúrgica que se llamaría Altos Hornos de México, S.A. El capital original de la empresa fue de \$52.310,000, formado por acciones comunes y preferentes. La planta se instaló en

300 Véase el capítulo V, inciso 2 de este trabajo.

Monclova, Coahuila, por su cercanía a las materias primas necesarias y por el bajo costo de los transportes de la región.

Monclova es una ciudad de 1,480.7 kilómetros cuadrados, localizada en la región centro del estado de Coahuila. Monclova tenía una población de 5,000 habitantes que se dedicaban básicamente a la agricultura; según el XI Censo General de Población y Vivienda de 1990, su población asciende a 177,792 personas. En 1991, Monclova y sus aldeñas, Frontera, San Buenaventura y Castaños, cuentan con 300,000 habitantes aproximadamente, cuya economía depende de la actividad de AHMSA, quien genera directa o indirectamente la mayoría de los empleos de la región<sup>301</sup>.

AHMSA fue construida con equipo usado rehabilitado parcialmente en los Estados Unidos, completándose el trabajo en Monclova con ingenieros mexicanos bajo la supervisión del grupo de Armcó encabezado por H.R. Pape, quien promovió la capacitación a todos los niveles. La construcción de la planta se inició el 25 de octubre de 1942 y empezó a funcionar el 2 de julio de 1944. Para 1948, el 100% del departamento de producción de acero estaba formado por jóvenes ingenieros mexicanos. En 1950, AHMSA cubría el 32% de la producción nacional de acero y generaba utilidades que

301 Rueda Peiro, Isabel: "Percepción de la comunidad a punto de privatizarse AHMSA" en Rueda P., Isabel (coordinadora): Tras las huellas de la privatización: el caso de Altos Hornos de México. México, Siglo XXI editores e IIEc, UNAM, 1994, p. 179.

le permitieron crecer en forma ininterrumpida<sup>302</sup>.

AHMSA envió miles de toneladas de plancha a la Comisión Marítima a Port Arthur, Texas y a New Orleans, con resultados muy satisfactorios, lo cual llenó de orgullo y motivó al personal de Altos Hornos<sup>303</sup>.

### B. Los primeros 30 años.

Desde su creación hasta 1970, AHMSA estuvo dirigida por H.R. Pape, quien ejerció un liderazgo carismático en la empresa durante toda su gestión; ésta puede considerarse como la mejor de toda su historia, según opiniones de directores, técnicos y empleados. En esta etapa, AHMSA se distinguió por su productividad y eficiencia, así como generadora de empleo y bienestar para Monclova<sup>304</sup>.

En la década de los cincuentas, AHMSA compró las minas de carbón en Sabinas y se inició la construcción de una planta coquizadora con patrocinio de NAFINSA, que después se integró a AHMSA. En 1957, H.R. Pape hizo las gestiones para comprar los yacimientos de mineral de hierro de La Consolidada, S.A., a la cual pertenecía la planta de Lechería, misma que pasó después a formar parte de la

---

302 Chávez Quezada Servando: "Notas sobre la historia de AHMSA, 1941-1992" en Rueda P., Isabel (coordinadora): *Tras las huellas de la privatización: el caso de Altos Hornos de México*. México, Siglo XXI editores e IIEC, UNAM, 1994, p. 64-66.

303 Ibid., p.p. 65-66.

304 Ibid., p.p. 61-64.

División Sur de AHMSA, compuesta por tres unidades independientes (Lechería, Santa Clara y San Martín) localizadas en el estado de México. Al comprar en 1960 La Consolidada, también adquirió una planta en Piedras Negras. Ante la necesidad de proveer a AHMSA de lingoteras o coquillas, bases para las mismas y de otras piezas vaciadas de fierro gris o de acero, se decidió instalar una fundición, la cual se llamó Fundición Monclova, S.A. y ha operado por más de 30 años. Con objeto de dotar al proceso siderúrgico de cal y de dolomita calcinada, se creó la empresa Refractarios Básicos Monclova, S.A.; asimismo se establecieron talleres para abastecer a AHMSA. Todas estas empresas proveedoras de servicios crearon cientos de plazas de trabajo. La Consolidada operaba talleres de producción de alambres de acero y sus derivados como tuercas, tornillos, alambre galvanizado y malla de alambre soldado y partes para ferrocarril. De esta manera AHMSA, se convirtió en empresa integrada<sup>305</sup>.

En estas empresas invirtieron altos funcionarios de AHMSA, lo cual generó una serie de críticas; Pape explicó al Consejo de Administración, que era una forma de incrementar los ingresos de los profesionistas para que permanecieran en Monclova. A pesar de esto, Pape es recordado casi como un mito en Monclova, pues es de justicia mencionar que con su fortuna se estableció la Fundación Pape, la cual ha

---

305 Ibid., p.p. 67-68.

realizado importantes obras en beneficio de la comunidad de Monclova<sup>306</sup>.

El desarrollo de AHMSA se vió favorecido por las condiciones económicas, políticas y sociales durante las décadas de los cincuentas y los sesentas: creación de obras de infraestructura urbana y rural, avance de la electrificación y de la producción petrolera, desarrollo de industrias productoras de bienes de consumo inmediato y durable como los de línea blanca, automotriz y maquinaria, desarrollo de la industria de la construcción, etc.; además AHMSA aprovechó los subsidios y apoyos estatales como protección arancelaria, exenciones y reducciones fiscales, además de subsidios a los precios de los energéticos y del transporte. En esta época, la tasa de inflación promedio fue del 3.5% anual y de 1953 a 1970 reinó la paz en la sección 147 del Sindicato (SNTMMSRM) que agrupaba a los trabajadores de la siderúrgica 1 de AHMSA<sup>307</sup>.

Durante los sesentas, se inició la integración horizontal de la empresa, asociándose con empresas estadounidenses, quienes instalaron varias plantas en México, lo cual aseguraba el mercado de los productos de AHMSA en los Estados Unidos; para poder competir en el extranjero se elevó la calidad de los productos, los cuales tendrían que satisfacer las especificaciones

---

306 Ibid., p. 69.

307 Ibid., p.p. 68-70.

internacionales.

Todas estas condiciones fueron aprovechadas por H. R. Pape, para convertir a AHMSA en la primera siderúrgica del país y de Latinoamérica.

### C. Altas inversiones y bajos resultados (1972-1988).

En 1971 la administración de AHMSA fue trasladada a la ciudad de México, lo cual dejó un vacío de liderazgo en Monclova, recordándose con nostalgia la figura de Pape.

Se hizo un programa de expansión, para aumentar la capacidad de producción de la empresa a 3.000,000 de toneladas al finalizar 1976. Se acordó instalar, lo que se llamó la siderúrgica 2, en terrenos separados de la planta existente.

A pesar de estas inversiones, el clima interno empezó a degenerar y se deterioraron las relaciones laborales; bajó la moral entre los trabajadores y no se lograron las metas de producción, lo cual privó a AHMSA de grandes beneficios; la deficiente oferta nacional de acero provocó un aumento de las importaciones, las cuales crecieron en forma continua hasta 1981. En 1977, se crea el corporativo SIDERMEX, con AHMSA, SICARTSA y FUMOSA, sin lograr mejoras en la situación existente. A fines de los setentas, se lanzó un plan de expansión para elevar la capacidad a 4.2 millones de toneladas, el cual empezaría a operar en 1982: instalación de un segundo convertidor al oxígeno en el taller 2; una



planta concentradora de mineral de hierro en la mina Hércules; un ferroaducto de 382 kilómetros para transportar el concentrado a Monclova; una planta peletizadora con capacidad de tres millones de ton/año y una estación desulfuradora de arrabio. Al mismo tiempo se empezaron a cerrar los hornos Siemens Martin<sup>308</sup>.

A fines de 1982, las relaciones entre AHMSA y las secciones 147 y 288 del sindicato minero metalúrgico (que agrupan a los trabajadores de las siderúrgicas 1 y 2, respectivamente) se habían deteriorado notablemente. A principios de 1983, argumentando supuestas violaciones al contrato colectivo de trabajo acordaron un paro de labores, en el cual se involucraron 1,500 trabajadores; dicho paro fue declarado ilegal y al quinto día se les rescindió el contrato a todos. Lo anterior obligó a la administración de la empresa y al CEN del sindicato minero metalúrgico a entablar negociaciones, mediante las cuales todos los trabajadores fueron reinstalados, menos los 57 principales causantes del movimiento<sup>309</sup>.

A mediados de 1982, los costos de producción de la planta de Piedras Negras eran demasiado elevados, por lo cual se tomó la decisión de cerrarla; la liquidación del personal se haría en el siguiente sexenio. Sin embargo, a principios de 1983 se encontró la manera de conservar la

---

308 Ibid., p.p. 73.

309 Ibid., p. 75.

fuelle de trabajo transformándola en un centro de servicio para AHMSA Monclova, funcionando como fundición, pailería y recuperación de rodillos de laminación. Este triunfo se atribuyó al Comité Ejecutivo Nacional (CEN) del sindicato minero, reconociendo el apoyo de la administración<sup>310</sup>.

En 1983, el Consejo de Administración de AHMSA aprobó un programa de rehabilitación de equipos e instalaciones; sin embargo, los recursos no fueron suministrados con oportunidad y seis años después, todavía no se había logrado poner en servicio todo el equipo en mal estado. La situación financiera de la empresa se vió comprometida, pues en los primeros años del sexenio (1982-1988), AHMSA tuvo que destinar al servicio de la deuda 50 centavos de cada peso ingresado; en septiembre de 1986, el Estado se vió en la necesidad de asumir sus enormes pasivos, de modo que AHMSA tuviera posibilidades de sobrevivir<sup>311</sup>.

En 1985, a solicitud del gobierno de México, el Banco Mundial inició el análisis de factibilidad de recuperación de AHMSA, SICARTSA e HYLISA, el cual estableció, a grosso modo, los requerimientos de inversión para colocar a AHMSA en posición competitiva. La puesta en marcha del programa de modernización de AHMSA demoró dos años después de su aprobación, lo cual elevó los costos presupuestados y retrasó el logro de los objetivos de competitividad y

---

310 Ibid., p. 75.

311 Ibid., p. 76.

calidad<sup>312</sup>.

Desde 1983, la administración de AHMSA había iniciado una serie de acciones con el objeto de actualizar sistemas, procedimientos y prácticas operativas, asegurar el suministro oportuno de abastecimientos, motivar y reorientar las actitudes del personal, impulsar el trabajo en equipo y aumentar la productividad del trabajo y la calidad de los productos, aspectos que se habían deteriorado seriamente a partir de 1976<sup>313</sup>.

Dichas acciones consistieron en<sup>314</sup>:

- a) Formación de grupos multidisciplinarios.
- b) Definición y promoción de los valores institucionales.
- c) Formación de círculos de calidad con personal sindicalizado y no sindicalizado.
- d) Ejecución de un programa de capacitación a todos los niveles promoviendo el trabajo en equipo.

A fines de 1988, los resultados de las medidas mencionadas pueden resumirse como sigue:

- El programa de capacitación y la creación de grupos multidisciplinarios y círculos de calidad, permitieron mejorar las relaciones laborales y humanas, aumentar la

312 Ibid., p.76.

313 Rueda Peiro, Isabel: "El sistema de administración de calidad total: la experiencia de Altos Hornos de México" en Problemas del desarrollo: revista latinoamericana de Economía. México, IIEC, UNAM, Vol. XXIII, julio-septiembre 1992., p. 224.

314 Chávez, S., 1994, op. cit. p.p. 76-77.

productividad del trabajo y la calidad de los productos; dicha mejora fue modesta debido a los graves problemas de ineficiencia que tenía la empresa, exceso de trabajadores sobre las necesidades reales, baja motivación del personal, deterioro de los equipos productivos por falta de mantenimiento adecuado, por citar algunos<sup>315</sup>.

- No existió durante este sexenio, cohesión e integración de los cuadros directivos.

- La demora en el mantenimiento de equipos e instalaciones y la falta del mismo en áreas muy importantes, se ha traducido en gastos altísimos; tal es el caso de las plantas coquizadoras, cuya baja producción obligó a la empresa a importar coque a un costo muy elevado.

- A fines de 1988, como al final de cada sexenio, la incertidumbre e inestabilidad de los trabajadores se reflejan en la efectividad de la empresa. AHMSA como todas las paraestatales está sujeta a las políticas dictadas por cada presidente, lo cual es muy perjudicial para una empresa que debe producir con calidad y precios competitivos frente a empresas privadas, nacionales y extranjeras<sup>316</sup>.

---

315 Rueda, I., 1992, op. cit. p. 225.

316 Chávez Q., S., 1994, op. cit. p. 77.

## 2. RUMBO A LA PRIVATIZACION.

Aún cuando AHMSA había logrado progresar, el gobierno federal consideró que los resultados no eran suficientes para augurar un futuro satisfactorio de la empresa y tomó la decisión de privatizar la empresa.

En diciembre de 1988, se designó al último director de AHMSA paraestatal, quien recibió la empresa en el arranque de su modernización. Su tarea consistía en actualizar y continuar el plan iniciado en el sexenio anterior, e impulsar acciones tendientes a promover un cambio en la actitud y en la mentalidad de todo el personal, a fin de incrementar la eficiencia<sup>317</sup>.

Al inicio de 1989, en la revisión de los contratos colectivos de trabajo de los trabajadores de las siderúrgicas 1 y 2 de AHMSA, agrupados en las secciones 147 y 288 del SNTMMSRM, la empresa planteó la disyuntiva de modernizarse o cerrar; el eje de la modernización consistía en "el reajuste de personal innecesario y la supresión de las cláusulas de los contratos colectivos de trabajo (CCT) que permitían el ausentismo y obstaculizaban la flexibilidad del consumo de la fuerza de trabajo y otorgar a contratistas una serie de labores realizadas por la empresa"<sup>318</sup>.

Los trabajadores de la sección 288 respondieron con una huelga de 51 días, pero al final aceptaron el despido de

317 Ibid., p.p. 77-78.

318 Rueda, I., 1992, op. cit., p. 226.

5,308 sindicalizados, (31.6% del total) , que se realizaría en 3 etapas; posteriormente se sumaron a la lista de reajustes 1,078 trabajadores no sindicalizados; el 7 de marzo de 1990 se publicó el anuncio oficial de que se venderían las siderúrgicas paraestatales, lo cual provocó una gran inseguridad en el empleo<sup>319</sup>.

**A. El sistema de Administración de Calidad Total en AEMSA.**

El 5 de abril de 1990, inició oficialmente en AHMSA el Sistema de Administración de Calidad Total (SACT), con la presentación del director general de los aspectos medulares de la filosofía de la Calidad Total (CT): a) misión de la empresa, b) guías de acción y c) principios de actuación, los cuales se transcriben a continuación<sup>320</sup>:

**a. Misión de la empresa:**

Fabricar y comercializar productos de acero que aseguren la satisfacción del cliente en términos de calidad, oportunidad, servicio y precio.

Generar utilidades para garantizar la permanencia y desarrollo de la empresa, beneficios para el personal y la comunidad y riqueza para México.

Trabajar con su SACT en el que la innovación y la

---

319 Ibid., p. 226.

320 Ibid., p.p. 226-227.

mejora continua sean parte de nuestra tarea diaria.

**b. Guías de acción:**

Conjunto de principios, directrices y reglas que coordinan el uso de las herramientas de calidad, el alcance y orientación de la actividad de la empresa y lo que ésta requiera de cada una de las personas que la integran, para impulsar su desarrollo de manera congruente y uniforme.

**c. Principios de actuación:**

Vocación de servicio en nuestro trabajo para satisfacer las necesidades presentes y futuras del cliente externo e interno.

Mejora continua en nuestra actitud hacia el trabajo para aprovechar y crear áreas de oportunidad.

Calidad en nuestra actividad para asegurar que todo se hace bien desde la primera vez.

Integridad en nuestra actuación, congruente con la misión, principios y guías de acción en la organización  
Superación personal permanente como medio para crecer dentro de la empresa y la sociedad.

Dedicación, esfuerzo y orden en nuestro desempeño para cumplir eficazmente con las tareas encomendadas y preservar la seguridad del personal y de las instalaciones.

Respeto y reconocimiento al individuo, y como compañeros trabajar en equipo, con participación comprometida para beneficio de todos.

Responsabilidad social hacia nuestra comunidad para contribuir a su mejoramiento.

#### d. Objetivos estratégicos de AHMSA.

Se formó un Comité Directivo de Calidad Total con los directores de área, el coordinador general del SACT y el director general como presidente, siendo sus funciones: aprobar la estrategia y metas de calidad, priorizar los proyectos de mejora, formar los grupos para cada proyecto, seleccionar al líder de cada proyecto, proveer los recursos necesarios, dar reconocimientos y, finalmente, dar seguimiento. Era indispensable para el funcionamiento del SACT, un programa de concientización para divulgar la nueva filosofía de trabajo, dirigido a directivos y a todo el personal de AHMSA, el cual se realizó a través de un boletín mensual y al establecimiento del Premio a la Calidad en AHMSA, para el mejor proyecto de mejora, el mejor proveedor interno y a quien tenga mayores avances en la puesta en práctica del SACT<sup>321</sup>.

El Comité Directivo de Calidad Total estableció los objetivos estratégicos de AHMSA, mismos que se transcriben a

---

321 Ibid., p. 229.



continuación<sup>322</sup>:

- 1) Aprovechar la capacidad instalada rentablemente.
- 2) Lograr un nivel de pedidos acorde a la capacidad de la planta.
- 3) Lograr capacidad cualitativa de los procesos de manufactura. Para esto se tiene como meta la implantación de auditorías a las áreas en Administración Integral de los Procesos.
- 4) Cumplir con las especificaciones del producto. Los parámetros para medir este punto están en relación con el volumen fuera de las especificaciones de primera, número de reclamaciones de los clientes externos y el tonelaje reclamado.
- 5) Cumplir con las condiciones de entrega solicitadas por el cliente.
- 6) Reducir costos. Para ello, reducir desperdicios, la necesidad de hacer reprocesos y reacondicionamiento para que el producto no sea defectuoso, disminuir el consumo de energéticos y lograr un mejor aprovechamiento de las materias primas.
- 7) Mejorar indicadores financieros.
- 8) Mejorar la capacidad cualitativa de procesos e instalaciones. Este objetivo se refiere fundamentalmente al proceso de modernización tecnológica que se sigue en las

---

322 Ibid., p. 235.

diferentes áreas de la empresa: acerías, laminación en caliente, laminación en frío y servicios.

9) Mejorar la cultura de la calidad. Para ver la mejora en este aspecto se realizan encuestas periódicas para analizar la vivencia de los principios de actuación indicados arriba, y el estado de la comunicación organizacional.

10) Mejorar la calidad de vida en el trabajo. Los indicadores a medir son: el ausentismo, la siniestralidad, los accidentes fatales y el clima laboral.

11) Innovación y mejora continua. En los proyectos de mejora y en los programas de trabajo.

12) Lograr reputación de siderúrgica clase mundial. Para medir la posición de AHMSA se plantea tomar en cuenta la puntuación asignada en el Premio Nacional de Calidad, así como la calificación de las empresas clientes que realizan auditorías de calidad en AHMSA. Todos estos objetivos parciales persiguen alcanzar la meta de competitividad internacional con rentabilidad aceptable.

#### **e. Plan de capacitación de calidad.**

El plan de capacitación en AHMSA, se diseñó para lograr que cada trabajador desempeñe su labor de la mejor manera, conociendo los conceptos de calidad total que deben ser aplicados en el trabajo diario: concientización y sensibilización, administración integral de procesos, estadística, control estadístico del proceso, aseguramiento

de calidad, auditoría de calidad, proyectos de mejora, costos de calidad y habilidades administrativas<sup>323</sup>.

- Por lo que se refiere a la concientización y sensibilización, la difusión de la nueva filosofía se realizó con 45 facilitadores de diferentes áreas, los cuales se capacitaron para concientizar sobre la necesidad de trabajar con el SACT. También se prepararon 100 facilitadores competentes de personal sindicalizado y no sindicalizado, organizados en grupos que tomaron cursos para transmitir el mensaje de calidad total a todo el personal sindicalizado. Este primer programa tuvo una duración de 4 meses.

- la Administración Integral de Procesos tiene como objetivos: identificar al responsable del proceso al nivel apropiado; aclarar la responsabilidad y autoridad organizacional del proceso; utilizar el control estadístico del proceso en la medición de las entradas y salidas principalmente; identificar los procesos que requieren ser mejorados<sup>324</sup>.

Según el SACT, las razones para administrar los procesos son: 1) identificar al responsable de manejar cada proceso 2) utilizar mejor el control estadístico del proceso y las herramientas para resolver problemas 3) enfocar los

---

323 Ibid., p. 230.

324 Ibid., p. 231

recursos para mejorar el proceso 4) promover la confianza 5) clarificar los niveles de la responsabilidad y autoridad 6) es un método para ubicar la responsabilidad primaria de los procesos al nivel apropiado<sup>325</sup>.

- Por lo que se refiere a las herramientas estadísticas, se utilizan para controlar y mejorar los procesos, los diagramas de Pareto, los de Ishikawa, histogramas, gráficas de control, etc. Se impartieron varios cursos para dar a conocer estas herramientas y la importancia de su aplicación. Sin embargo, dada la baja escolaridad del personal sindicalizado, los resultados no fueron muy halagadores.

- El sistema de aseguramiento de calidad, pretende dar confianza a los clientes que los productos tienen la calidad requerida, de acuerdo con las normas oficiales mexicanas publicadas en el Diario Oficial publicadas en diciembre de 1990. Estas normas son similares a las elaboradas por la International Standard Organization (ISO) en 1986. AHMSA cuenta con la estrategia, planes y programas para elaborar los manuales de cada departamento para lograr el aseguramiento de calidad<sup>326</sup>.

- Las auditorías de calidad son parte del sistema de aseguramiento de calidad. En AHMSA, el director general

---

325 Tennessee Associates International: material para el "Seminario ejecutivo para la administración del proceso de calidad-IMSS", México, 1990.

326 Rueda, I., 1992, op. cit., p. 231.

estuvo llevando a cabo auditorías con objeto de llevar el mensaje de que la calidad total es importante para la empresa que dirige. Sin embargo, parece ser que provocó temor entre los trabajadores, lo cual es contrario a los principios del SACT<sup>327</sup>.

- Se analizaron los problemas crónicos de la empresa, con objeto de darles solución. Los proyectos de mejora más importantes fueron el de inteligencia de mercado y el de costos de calidad. El proyecto de inteligencia de mercado, tiene como objeto conocer las opiniones de los clientes de AHMSA sobre los productos y servicios que les proporciona, estudiar las fallas y proponer alternativas de solución. Como ejemplo de los proyectos de mejora, pueden señalarse el proyecto de mejora de entrega a tiempo, el de mejora de facturación y cobranza y el de los sistemas de crédito<sup>328</sup>.

- El sistema de costos de calidad empezó a operar en septiembre de 1990 y pretende cuantificar los costos de no hacer bien las cosas desde la primera vez, es decir se refiere a los costos de reprocesamiento, de reclamaciones de los clientes, demoras no programadas, etc.<sup>329</sup>.

- Con objeto de hacer una planeación y valuación de los puestos desde superintendente hasta director, se creó el sistema de evaluación de necesidades de capacitación y

---

327 Ibid., p. 232.

328 Ibid., p. 234.

329 Ibid., p. 234.

desarrollo. Con base en una autoevaluación, cada trabajador, con la participación y apoyo de su jefe, puede diseñar en teoría, su plan de capacitación y desarrollo; posteriormente se analizan los resultados obtenidos de todos los miembros de un área, lo cual permite identificar las fortalezas y debilidades del área y tomar las decisiones sobre capacitación y desarrollo<sup>330</sup>.

#### C. Evaluación del Sistema de Administración de Calidad Total en AHMSA.

Al momento de la privatización, es casi imposible hacer una evaluación de los avances del SACT en una empresa de la complejidad, magnitud y heterogeneidad de AHMSA. Diecinueve meses es muy poco tiempo para percibir los cambios en las personas, en el ambiente de trabajo y en la calidad de los productos. Modificar los aspectos culturales y el comportamiento humano, implica un proceso muy lento, ya que las raíces de los problemas son muy antiguos. Sin embargo, se comentan algunos aspectos en los cuales se observó alguna mejoría:

##### - Círculos de calidad.

Hasta agosto de 1991 se habían creado 117 círculos de calidad, los cuales han logrado mejorar los métodos de

330 Ibid., p. 235.

trabajo, los trabajadores mostraron su creatividad al diseñar la modificación de los sistemas productivos para hacerlos más eficientes y ahorrar energéticos, contribuyeron a resolver problemas de seguridad y a mejorar la calidad de vida en el trabajo; asimismo presentaron 56 tareas terminadas, de los cuales 39 pretenden mejorar los métodos de trabajo y 17 se orientaron a elevar la calidad de vida en el trabajo; sin embargo, debe hacerse notar que sólo 1,033 trabajadores participaron en dichos círculos, lo cual es el 10% aproximadamente del personal sindicalizado de AHMSA<sup>331</sup>.

La baja participación de los empleados es obvia, dado el clima de inseguridad en el empleo en vísperas de la privatización y los bajos salarios que perciben.

**- Riesgos laborales.**

El número de accidentes laborales disminuyó de 1660 en 1988 a 699 en 1991. En términos relativos al número total de trabajadores de AHMSA, el cual disminuyó de 21,165 en 1988 a 13,795 en 1991, la incidencia de accidentes por trabajador se redujo casi en un 40%. Lo anterior como consecuencia de la mejora en los equipos y condiciones de higiene y seguridad en AHMSA, así como de la capacitación y concientización de los trabajadores en la prevención de los accidentes de trabajo<sup>332</sup>.

---

331 Ibid., p. 238.

332 Ibid., p.p.239-241.

El número de días perdidos por accidente de trabajo fue de 2.19 por trabajador, mientras que en 1990 bajó a 2.06, como puede verse a continuación:

**CUADRO 9A**

**ACCIDENTES DE TRABAJO EN AHMSA  
SIDERURGICAS 1 Y 2**

ANO	N	n	s	D	TDP/T
1988	21,165	1,660	46,391	3	2.19
1989	19,188	1,303	38,445	4	2.00
1990	16,186	1,133	33,282	0	2.06
1991*	13,795	502	17,609	0	1.28

\* Hasta agosto de 1991

N = Personal promedio

n = Número de accidentes

S = Días perdidos por accidentes

D = Defunciones

TDP/T = Tasa de días perdidos por trabajador

FUENTE: AHMSA, Subdirección de Prevención de Pagos, tomado de Rueda I., 1992, op. cit., p. 240.



- Ausentismo, rotación y tiempo extra.

De 1988 a 1991, el ausentismo descendió entre el personal sindicalizado de AHMSA, al pasar de un porcentaje de 14% anual al 10.6%; este efecto, se debe a que fueron excluidas del cálculo, las faltas por incapacidades otorgadas por el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), por detención y otros motivos justificados por la ley y pagados de acuerdo al contrato colectivo. La rotación del personal es muy baja, debido a la escasez de empleos en la región y a la especialización requerida para cada uno de los puestos. El tiempo extra muestra un incremento considerable a partir de 1989, debido a los drásticos reajustes del personal realizados antes de la privatización. En varias áreas de trabajo no había personal excedente, por lo que AHMSA ha tenido que pagar horas extras para poder realizar las tareas requeridas. Esto implica jornadas de trabajo más largas y pesadas para los trabajadores<sup>333</sup>.

- Productividad.

En el cuadro No. 10, puede apreciarse el aumento de la productividad en AHMSA, de 1985 a 1990.

---

333 Ibid., p.p. 242-243.

**CUADRO No. 10**  
**ANMSA, INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD**  
**(1985-1990)**

INDICADOR	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Producción acero líquido <sup>1</sup>	2.6	2.9	3.1	3.1	2.9	3.1
Producción terminada <sup>2</sup>	2.0	2.0	2.1	2.3	2.2	2.3
Producción de primera $\%$	90	89	92	92	93	93
Utilización de la capacidad instalada $\%$	71	78	84	84	82	88
Productividad de la mano de obra <sup>3</sup>	123	136	145	146	150	191
Ventas totales <sup>4</sup>	1.9	2.0	2.4	2.3	2.2	2.3
Rendimiento $\%$ <sup>5</sup>	72	73	73	74	73	75
Consumo de energía <sup>6</sup>	8.9	7.1	7	6.9	6.9	6.7
Consumo de coque <sup>7</sup>	630	571	557	572	590	546

1 Millones de toneladas/año.

2 Millones de toneladas/año.

3 Toneladas/hombre-año.

4 Millones de toneladas/año.

5 Acero líquido/carga metálica (arrabio + chatarra)

6 M.M. de K cal/tonelada de acero líquido

7 Kilogramos de coque/tonelada de arrabio.

FUENTE: ANMSA<sup>334</sup>

Del cuadro anterior, se considera importante mencionar lo siguiente:

- La producción anual de acero líquido aumentó a una tasa media anual de 3.8%. Es notable el descenso en 1989, debido al paro de labores de ese año.
- La tasa media de incremento de la producción terminada fue de 3%.
- Un indicador en el aumento en la calidad de los productos es la proporción de la producción de primera en relación al total, la cual aumentó 3.7% de 1985 a 1990.
- La utilización de la capacidad instalada aumentó en 24% de 1985 a 1990.
- La productividad de la mano de obra creció a una tasa media anual de 9.6%, siendo notable el incremento en 1990 de 27.3%. El aumento de la productividad se debe, en gran parte, a los reajustes de personal; además se desincorporaron una serie de labores, que ahora son realizadas por empresas contratadas por AHMSA; por lo tanto, al no aparecer los trabajadores de dichas empresas en la nómina de AHMSA, se incrementa el índice de productividad.
- El incremento de las ventas en 1990, fue de 7.9% con respecto al año anterior.
- En el ahorro de energéticos los logros han sido importantes en este periodo.

En términos generales, puede observarse que la productividad aumentó de 1985 a 1990, siendo notables los

incrementos en el último año, lo cual puede atribuirse a la mayor capacitación del personal, mejoras tecnológicas, mejoras en las relaciones laborales y humanas y el entusiasmo de la dirección general en el SACT. Sin embargo, puede decirse que los avances en el SACT, aún son débiles, dado el clima imperante de incertidumbre e inseguridad en el empleo y el breve tiempo transcurrido desde que se inició.

El SACT genera una serie de expectativas en los trabajadores, quienes han logrado una cierta libertad para tomar determinadas decisiones, en lo relativo a la realización de su trabajo; esta libertad está limitada al terreno de las decisiones no estratégicas de la empresa. Es peligroso para el trabajador, hacerle sentir que participa voluntariamente en el proceso organizacional para darle un sentido a su vida y no sólo para devengar un salario, si está ajeno a las decisiones estratégicas de la empresa, que pueden cambiar su vida de un momento a otro. Además, debe recordarse que los salarios en México, son más bajos que en Estados Unidos y Japón, donde se ha aplicado con éxito el SACT.

Por otro lado, el SACT en AHMSA, es un proyecto cuyos resultados se darán en el largo plazo. Se inició la sensibilización y la concientización de los trabajadores, lo cual requiere que los nuevos directivos de AHMSA privada continúen con el proyecto y no lo detengan. Muchos proyectos similares, han sido detenidos precisamente por la dirección, ante la imposibilidad de cubrir todas las expectativas que

generan, en el aspecto humano y en el económico<sup>335</sup>. Sin embargo, las condiciones de la mayoría de los trabajadores de AHMSA son de baja escolaridad, sobre todo en el personal sindicalizado y de situación económica precaria. El SACT, pretende satisfacer las necesidades de autorrealización de los trabajadores; sin embargo, las necesidades fisiológicas más elementales no se encuentran satisfechas. Es necesario que los nuevos directivos de AHMSA se preocupen de manera prioritaria por aspectos tales como: mejora de salarios, vivienda, seguridad e higiene en el trabajo, atención a la salud y al medio ambiente y en general mejores condiciones de vida, dentro y fuera del lugar de trabajo.

### 3. EL PROCESO DE PRIVATIZACION.

#### A. La venta

Quando se dió a conocer públicamente la noticia de la venta, el 11 de octubre de 1991, AHMSA instaló salas para dar información a los candidatos interesados en comprar la empresa: información financiera, documentación relativa a las instalaciones y equipo, aspectos laborales y la relativa al desarrollo de la empresa desde su fundación<sup>336</sup>.

335 Montañó H. Luis: "Las nuevas relaciones-humanas: un falso reto a la democracia" en Barba, A. et al: Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México. México, UAM, 1985, p. 83.

336 Chávez, S., 1994, op. cit., p.79.

La Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal (SEMIP), mediante oficio del 6 de agosto de 1990, propuso la desincorporación de las entidades siderúrgicas, la cual fue aprobada por la Comisión Intersecretarial de Gasto Financiamiento en marzo de 1990. La Secretaría de Hacienda y Crédito Público designó a Banco Mercantil del Norte, SNC, como agente financiero para la venta y la SECOGEF designó al despacho Arredondo, Cedillo Rios y Cía., S.C. para dictaminar los Estados Financieros de venta de las empresas, al 31 de diciembre de 1991<sup>337</sup>.

Banco Mercantil del Norte, SNC, elaboró el prospecto de venta en marzo de 1991, definiéndose tres paquetes de venta<sup>338</sup>:

**PAQUETE UNO: CONJUNTO AHMSA**, que comprende las siguientes empresas:

- ALTOS HORNOS DE MEXICO, S.A. de C.V.
- AVIOS DE ACERO, S.A.
- CARBON Y MINERALES DE COAHUILA, S.A. de C.V.
- CERRO DE MERCADO, S.A.
- MINERALES MONCLOVA, S.A. de C.V.
- MINERA DEL NORTE, S.A. de C.V.

337 Desincorporación de entidades paraestatales, op. cit., p. 223-225.

338 Ibid., p. 224. Este libro, forma parte de los llamados "libros blancos", en los que se informa de las actividades del gobierno en el sexenio 1988-1994.

- COMPARIA MINERA LA FLORIDA DE MUZQUIZ, S.A. de C.V.
- COMPARIA MINERA EL MAMEY, S.A. de C.V.
- HULERA MEXICANA, S.A. de C.V.
- COMPARIA CARBONERA LA SAUCEDA, S.A. de C.V.
- LA PERLA MINAS DE FIERRO, S.A. de C.V.
- El 30.3% propiedad de AHMSA del CONSORCIO MINERO BENITO JUAREZ PEÑA COLORADA.

**PAQUETE DOS:** Aceros Planos (por este paquete sólo podían ofertar los prospectos calificados en AHMSA y SIBALSA).

**PAQUETE TRES:** AHMSA DIVISION SUR, compuesta por las siguientes empresas escindidas de Altos Hornos de México, S.A. de C V el 30 de abril de 1991:

- CORRUGADOS Y ALAMBONES DE MEXICO, S.A. de C.V. (Planta Lechería)
- ALAMBRES Y DERIVADOS DE MEXICO, S.A. de C.V. (Planta San Martín)
- BARRAS DE ACERO DE MEXICO, S.A. de C.V. (Planta Santa Clara)

El Banco Mercantil del Norte elaboró la evaluación técnico-financiera, en coordinación con S.G. Warburg y McLellan & Partners, misma que no fue publicada.

Banco Mercantil del Norte, SNC, publicó la convocatoria de venta el 11 y 14 de octubre de 1991 en los periódicos de

mayor circulación.

El 19 de noviembre de 1991, ante los Notarios Públicos números 70, 109, 126 y 165 del Distrito Federal, se recibieron las propuestas de compra siguientes por los paquetes uno y dos:

- GRUPO INDUSTRIAL ALFA, S.A., representado por los CC. Felipe Cortés y Leopoldo Marroquín Morales, por 143 millones de dólares en efectivo y 37 millones de dólares USA correspondientes al valor presente de pago a plazos, así como 329 millones de dólares USA de inversión comprometida.
- GRUPO ACERERO DEL NORTE, S.A. de C.V., representado por los CC. Xavier D. Autrey Maza y Alonso Ancira Elizondo por 145 millones de dólares USA en efectivo y 498 millones de dólares USA de inversión comprometida<sup>339</sup>.

Con base en la evaluación técnico-financiera, en las ofertas recibidas, en la propuesta formulada por el agente financiero el 21 de noviembre de 1991, así como en la opinión favorable de la Comisión Intersecretarial de Gasto Financiamiento, la SHCP emitió el 20 de diciembre de 1991, la resolución de venta número RVP-193, autorizando al banco agente, a efectuar la venta de las entidades. El 20 de diciembre de 1991 se firmaron los contratos de compraventa por los paquetes uno y dos con Grupo Acerero del Norte, S.A.

---

339 Ibid., p.p. 224-225.



de C.V. El monto de la operación ascendió a 145 millones de dólares USA en efectivo a la firma del contrato equivalentes en moneda nacional a \$ 448,659.0 millones, más 498 millones de dólares USA, de inversión comprometida<sup>340</sup>.

Sobre el Grupo Acerero del Norte (GAN) se considera importante citar lo siguiente: "Si bien este grupo adoptó ese nombre en 1991 para postular por la compra de AHMSA, la familia de su presidente (Xavier Autrey), que desde el siglo pasado emprendió el negocio de la distribución de fármacos, luego de la nacionalización de la banca emprendió su diversificación hacia el sector financiero. Así, en 1982 compra la Casa de Bolsa Bancomer, que luego se llama Casa de Bolsa México. Cf. "Los grandes estrategias", en *Expansión*, México, Vo. XXIV, No. 592, junio 10 de 1982, p. 55. En el periodo salinista compra la Compañía Minera Real del Monte y Pachuca, luego adquiere AHMSA, participa con Inverlat en la compra de Multibanco Cosermex, compra las plantas productoras de urea de Fertilizantes Mexicanos, S.A. instaladas en Pajaritos (estado de Veracruz) y la Minera Carbonífera Río Escondido (productora de carbón para la generación de energía eléctrica)" (Rueda: 1994)<sup>341</sup>.

Según diversas publicaciones previas a la venta de AHMSA, las condiciones que la SHCP estableció para la venta eran que el comprador debería aceptar la responsabilidad de

---

340 Ibid., p. 225.

341 Rueda, I., 1994, op. cit., p. 55-56.

una deuda de AHMSA de 350 millones de dólares USA, asimismo comprometerse en firme a invertir 535 millones de dólares en su rehabilitación y modernización para asegurar la terminación del programa que se desarrollo actualmente, cuyo objetivo es llevarla a niveles de competitividad internacional<sup>342</sup>.

Lo anterior, llama la atención, puesto que en el "libro blanco", sólo se menciona como precio de venta lo ya mencionado: 145 millones de dólares y 498 millones de dólares de inversión comprometida. No se mencionan lo relativo al pago de pasivos, ni la forma y tiempo de realizar la inversión; tampoco se menciona si dicha inversión, se realizará con los recursos de los nuevos dueños o bien con la contratación de pasivos, garantizados por los activos de AHMSA.

Otra situación que llama la atención, como ya se mencionó, es la ausencia de participación de los funcionarios y empleados en el proceso, tal y como sucedió en la privatización de las siderúrgicas latinoamericanas. Es un hecho que no se buscó atomizar el capital, sino por el contrario, promover la concentración de la riqueza.

A continuación, se evalúa el precio pagado por los nuevos dueños, utilizando la información financiera de la empresa.

---

342 Chávez, 1994, op. cit. p. 80.

### B. Análisis financiero de AHMSA.

Con objeto de lograr un mejor entendimiento del desempeño financiero de AHMSA antes y después de la privatización, se presentan en los cuadros 11 Y 12 los estados financieros básicos (balance general y estado de resultados), de 1987 a 1988. Dichos estados financieros se presentan valorizados a precios constantes de 1993, para lo cual se utilizó el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC), tomando como año base el año de 1978.

Para elaborar los cuadros 11 y 12 se tomaron los estados financieros dictaminados por contador público correspondientes a 1987 y 1988 los cuales fueron consultados en la SECOGEF; los de 1989 y 1990 se elaboraron con información proporcionada en la empresa, pero posiblemente difieran de los dictaminados por contador público, los cuales no estuvieron disponibles para consulta en la SECOGEF. Los correspondientes a 1991 a 1993, se obtuvieron en la Bolsa Mexicana de Valores; aún cuando AHMSA cotizaba en la Bolsa desde su creación, fue suspendida durante mucho tiempo hasta mediados de 1993, cuando reinició sus operaciones en el mercado mexicano.

CUADRO 11

**ALTOS HORNOS DE MEXICO, S.A.**  
**BALANZAS GENERALES AL 31 DE DICIEMBRE DE 1987, 1988, 1989, 1990, 1991, 1991 Y 1993**  
**EXPRESADOS EN PESOS DE PODER ADQUISITIVO DEL 31 DE DICIEMBRE DE 1983 \***  
 CIFRAS EN MILES DE NUEVOS PESOS

	1987		1988		1989		1990		1991		1992		1993	
	NPEOS 1983	%	NPEOS 1983	%	NPEOS 1983	%	NPEOS 1983	%	NPEOS 1983	%	NPEOS 1983	%	NPEOS 1983	%
ACTIVO CIRCULANTE	2,575,296.00	15%	2,934,004.00	22%	2,724,579.00	27%	1,930,965.00	31%	1,757,341.00	24%	1,842,179.00	32%	2,266,331.00	37%
ACTIVO NO CIRCULANTE	15,100,663.00	66%	10,860,341.00	79%	7,472,065.00	73%	4,387,805.00	69%	5,616,988.00	76%	3,915,783.00	60%	3,825,119.00	63%
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>17,675,960.00</b>	<b>100%</b>	<b>13,794,345.00</b>	<b>100%</b>	<b>10,196,644.00</b>	<b>100%</b>	<b>6,328,770.00</b>	<b>100%</b>	<b>7,374,329.00</b>	<b>100%</b>	<b>5,757,972.00</b>	<b>100%</b>	<b>6,101,450.00</b>	<b>100%</b>
PASIVO CIRCULANTE	695,317.00	4%	913,899.00	7%	1,190,604.00	12%	1,026,933.00	16%	1,294,953.00	18%	1,373,679.00	24%	1,769,735.00	29%
PASIVO A LARGO PLAZO	2,510,076.00	14%	1,758,770.00	13%	1,910,938.00	19%	1,312,751.00	21%	1,053,259.00	14%	1,110,073.00	19%	1,278,652.00	21%
<b>PASIVO TOTAL</b>	<b>3,205,393.00</b>	<b>18%</b>	<b>2,672,669.00</b>	<b>20%</b>	<b>3,101,542.00</b>	<b>30%</b>	<b>2,339,684.00</b>	<b>37%</b>	<b>2,348,212.00</b>	<b>32%</b>	<b>2,483,752.00</b>	<b>43%</b>	<b>3,048,387.00</b>	<b>50%</b>
CAPITAL CONTABLE	14,470,566.00	82%	10,861,726.00	80%	7,095,102.00	70%	3,987,086.00	63%	5,026,117.00	68%	3,274,420.00	57%	3,133,063.00	51%
<b>SUMA PASIVO+CAPITAL</b>	<b>17,675,960.00</b>	<b>100%</b>	<b>13,544,395.00</b>	<b>100%</b>	<b>10,198,646.00</b>	<b>100%</b>	<b>6,328,770.00</b>	<b>100%</b>	<b>7,374,329.00</b>	<b>100%</b>	<b>5,757,972.00</b>	<b>100%</b>	<b>6,101,450.00</b>	<b>100%</b>
AC/PC	3.7		3.21		2.29		1.86		1.37		1.34		1.275	
AC-INV/PC	2.02		2.2		1.28		0.9		0.48		0.75		0.82	
PT/CC	0.22		0.25		0.44		0.58		0.48		0.78		0.87	
PL/CC	0.17		0.18		0.27		0.33		0.21		0.34		0.41	
PLPA NO C	0.17		0.17		0.28		0.3		0.19		0.28		0.33	
PT/AT	0.18		0.2		0.3		0.37		0.32		0.43		0.49	
CAPITAL DE TRABAJO AC-PC	1880		2020		534		913		473		480		486	

AÑO BASE 1978

CUADRO 12

ALTOS HORNOS DE MEXICO, S.A.  
ESTADO DE RESULTADOS POR LOS AÑOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1987, 1988, 1989, 1990, 1991, 1992 Y 1993  
EXPRESADOS EN PESOS DE PODER ADQUISITIVO DEL 31 DE DICIEMBRE DE 1983 \*  
CIFRAS EN MILES DE NUEVOS PESOS

	1987		1988		1989		1990		1991	
	NVOS. PESOS 1983	%	NVOS. PESOS 1983	%	NVOS. PESOS 1983	%	NVOS. PESOS 1983	%	NVOS. PESOS 1983	%
VENTAS NETAS	3,779,688	100%	5,225,248	100%	5,982,877	100%	4,416,524	100%	3,512,435	100%
- COSTO DE VENTAS	3,106,022	82%	4,526,032	87%	6,141,500	103%	3,820,473	87%	3,423,285	97%
UTILIDAD BRUTA	673,666	18%	699,216	13%	(158,623)	(3%)	596,051	13%	89,170	3%
- GASTOS DE OPERACION	193,733	5%	194,335	3%	250,064	4%	170,916	3%	180,788	5%
RESULTADO DE OPERACION	479,913	13%	504,881	10%	(408,887)	(7%)	425,135	10%	(91,589)	(2%)
- COSTO (PRODUCTO) INTE-	307,618	8%	(391,574)	(7%)	(487,085)	(8%)	22,980	5%	(93,650)	(3%)
GRAL DE FINANCIAMIENTO										
- OTROS GASTOS Y (PROD.)					(57,181)	(1%)	21,544	5%	273,102	8%
- GASTOS (PRODUCTOS)	(61,894)	(1%)	171,146	3%	3,623,741	64%	466,787	11%	449,483	13%
EXTRAORDINARIOS										
UTILIDAD (PERDIDA)										
ANTES DE ISRY PTU	233,989	6%	725,309	14%	(3,678,182)	(62%)	(88,178)	(2%)	(720,533)	(20%)
- ISRY PTU	114,596	3%	374,872	7%	11,5701	2%	78,995	2%	34,795	1%
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	119,393	3%	350,437	7%	(3,793,683)	(64%)	(165,171)	(4%)	(754,788)	(21%)
MARGEN DE UTILIDAD DE LAS VENTAS		6%		14%		(62%)		(2%)		(21%)
RENTABILIDAD DEL ACTIVO		1%		5%		(36%)		(1%)		(10%)
ROTACION DE CAPITAL		26%		46%		64%		111%		70%

\* AÑO BASE 1978

CUADRO 12

ALTOS HORNOS DE MEXICO, S.A.  
 ESTADO DE RESULTADOS POR LOS AÑOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1987, 1988, 1989, 1990, 1991, 1992 Y 1993  
 EXPRESADOS EN PESOS DE PODER ADQUISITIVO DEL 31 DE DICIEMBRE DE 1993 \*  
 CIFRAS EN MILES DE NUEVOS PESOS

1989		1989		1990		1991		1992		1993	
%	NVOS. PESOS 1990	%	NVOS. PESOS 1990	%	NVOS. PESOS 1990	%	NVOS. PESOS 1993	%	NVOS. PESOS 1993	%	NVOS. PESOS 1993
100%	5,225,248	100%	5,982,877	100%	4,416,524	100%	3,512,435	100%	2,628,413	100%	2,588,852
82%	4,528,032	87%	6,141,500	103%	3,820,473	87%	3,423,265	97%	2,536,194	96%	2,416,837
18%	897,216	13%	(158,623)	(3%)	588,051	13%	89,170	3%	92,219	4%	152,015
5%	194,335	3%	250,084	4%	170,916	3%	180,788	5%	117,630	5%	137,880
13%	504,881	10%	(408,887)	(7%)	425,135	10%	(91,588)	(2%)	(25,411)	(1%)	14,125
8%	(391,574)	(7%)	(467,085)	(8%)	22,980	5%	(93,650)	(3%)	2,078	0%	(39,952)
(1%)	171,146	3%	(67,181)	(1%)	21,544	5%	273,102	8%	(20,378)	(8%)	(9,507)
			3,623,741	64%	466,787	11%	449,483	13%	42,077	16%	42,932
6%	725,309	14%	(3,678,182)	(62%)	(88,178)	(2%)	(720,533)	(20%)	(49,180)	(18%)	19,852
3%	374,872	7%	11,5701	2%	78,985	2%	34,786	1%	12,352	0.5%	3,048
3%	350,437	7%	(3,780,883)	(84%)	(185,171)	(4%)	(754,788)	(21%)	(51,542)	(2.3%)	15,804
5%		14%		(62%)		(2%)		(21%)		(2%)	
1%		5%		(38%)		(1%)		(10%)		(1%)	
26%		48%		84%		111%		70%		80%	

El balance general de AHMSA al 31 de diciembre de 1991, expresado en pesos de poder adquisitivo de 1991, (véase cuadro número 13) muestra la situación financiera de la empresa en el momento de la venta, por lo cual se considera interesante analizarlo.

## CUADRO No. 13

ALTOS HORNOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.  
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991

	millones de pesos	millones de dólares USA*
ACTIVO CIRCULANTE	\$ 1,453,496	469.75
ACTIVO NO CIRCULANTE	4,645,811	1,501.46
	-----	-----
TOTAL DEL ACTIVO	\$ 6,099,307	1,971.21
	=====	=====
PASIVO CIRCULANTE	\$ 1,062,454	343.37
PASIVO LARGO PLAZO	871,150	281.54
	-----	-----
TOTAL DEL PASIVO	\$ 1,933,604	624.91
CAPITAL CONTABLE	4,165,703	1,346.30
	-----	-----
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	\$ 6,099,307	1,971.21
	=====	=====

\* tipo de cambio del dólar USA al 31 diciembre 1991=  
\$3,094.20



Como ya se mencionó, el precio pagado por el GAN por AHMSA, fue de 145 millones de dólares, lo que representa el 10.77% del capital contable de la empresa, es decir, del patrimonio de los inversionistas, que en este caso es el gobierno federal. Las instalaciones y equipo, así como el activo no circulante se reexpresaron a su valor neto de reposición menos depreciación estimada, con base en avalúos practicados por peritos independientes. Las cifras del balance general de AHMSA al 31 de diciembre de 1991, fueron dictaminadas por contador público, por lo cual puede asumirse que presentan razonablemente el valor de los activos.

Dado que no se dió a conocer la evaluación técnico-financiera que se hizo previa a la venta, no se conocieron las bases de la valuación de la empresa para fijar el precio de venta. Se considera que 145 millones de dólares fue un precio bajísimo, sea cual fuere el método utilizado en la valuación.

A efecto de analizar la situación financiera de AHMSA, se presenta el cálculo de varias razones financieras en los cuadros números 11 y 12, las cuales se comentan a continuación.

#### LIQUIDEZ:

Activo Circulante/Pasivo Circulante (AC/PC): esta razón mide la capacidad de la empresa para liquidar sus deudas.

Activo Circulante menos Inventarios/Pasivo Circulante, también llamada prueba del ácido, (AC - Inv/PC): es una medida del grado en que el efectivo y las partidas "casi equivalentes a efectivo" cubren los pasivos circulantes. Estas partidas se refieren al efectivo, cuentas por cobrar y a las inversiones temporales<sup>343</sup>.

**ENDEUDAMIENTO:**

Pasivo total/ capital contable (PT/CC): esta razón muestra la relación de recursos aportados por los acreedores en relación a los fondos aportados por los propietarios.

Pasivo largo plazo/capital contable (P LP/CC): esta razón muestra la relación de recursos aportados por los acreedores a plazo mayor de un año, en relación a los fondos aportados por los propietarios.

Pasivo Total/Activo Total (PT/AT): esta razón muestra la relación de recursos aportados por los acreedores, en relación a los recursos totales de la empresa.

---

343 Johnson, Robert W.: Administración Financiera. México, Cía. Editorial Continental, S.A., 1981, p. 97

**Pasivo Largo Plazo/Activo no circulante (P LP/ A no C):** en esta razón se muestra la relación entre los recursos aportados a largo plazo por los acreedores y las inversiones que no se recuperan en un año.

**Capital de Trabajo = Activo Circulante - Pasivo Circulante:** el capital de trabajo representa la diferencia entre los recursos que se convertirán en efectivo en el plazo de un año, menos el pasivo que se tendrá que pagar en dicho año.

**RENTABILIDAD:**

	Utilidad neta antes de imptos
Margen de utilidad de las ventas:	-----
	Ventas netas

Esta razón muestra el % que representa la utilidad neta antes de impuestos sobre las ventas netas.

	Utilidad neta antes de imptos		Ventas netas
Rentabilidad del Activo=	-----	X	-----
	Ventas netas		Activo Total

Esta razón muestra el margen de utilidad antes de impuestos en relación a las ventas por el índice de rotación del activo.

$$\text{Rotación de capital} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Capital Contable}}$$

La rotación de capital muestra el número de veces que se recupera el capital contable por medio de las ventas.

a) De las razones de liquidez calculadas en el cuadro No. 11 se desprende lo siguiente:

- En 1987, AHMSA tenía 3.70 pesos de activo circulante por cada peso de pasivo circulante, lo cual refleja una muy buena capacidad para pagar sus cuentas en el corto plazo. Esta relación fue disminuyendo hasta 1.3681 en 1991, fecha de la venta; como puede observarse para 1993, se tenían 1.275 nuevos pesos en el circulante para pagar uno del pasivo a corto plazo.

- Por lo que se refiere a la prueba del ácido, en 1987 se disponían de 2.02 pesos en efectivo, cuentas por cobrar e inversiones temporales para pagar un peso de pasivo a corto plazo, lo cual muestra muy buena liquidez en la empresa; dicha razón se redujo a 0.49 en 1991, mostrando poca capacidad para pagar sus cuentas en el corto plazo; sin embargo, para 1993, esta razón ya tenía un valor de 0.92, lo cual se considera razonable.

b) Las razones de endeudamiento.

En el cuadro número 11 puede observarse una tendencia creciente en la empresa a endeudarse; en 1987, por cada peso del capital propio, se tenía una deuda de 22 centavos, lo cual se considera una estructura financiera sana. En diciembre de 1991, la empresa debía 46 centavos por cada peso propio y para 1993 su deuda total representaba el 97% del capital propio. Lo anterior, es resultado de un aumento del pasivo a corto plazo, lo cual representa una estrategia agresiva de financiamiento y que puede poner a la empresa en grave peligro de quedar en manos de sus acreedores, en caso de no poder pagar sus pasivos.

c) Capital de trabajo.

- Por lo que se refiere al capital de trabajo, éste ha sufrido una reducción de 1,880 millones de nuevos pesos en 1987 a 486 millones de nuevos pesos en 1993, considerando los nuevos pesos a precios de 1993. Lo anterior, básicamente se debe a un considerable aumento de la deuda a corto plazo, la cual pasó de N\$ 695.317,000 a N\$ 1,769,735,000., de 1987 a 1993; esta reducción en el capital de trabajo puede poner a la empresa en serios problemas para financiar sus operaciones.

d) Razones de rentabilidad.

Según el estado de resultados de 1987, AHMSA presentó

utilidades antes de impuestos por 69,070 millones de pesos, lo cual representa el 6.19% de las ventas netas. Dicho porcentaje se incrementó a 13.88% en 1988, correspondiente a un nivel de utilidades antes de impuestos de 324,699 millones de pesos.

En 1989, AHMSA registró pérdidas contables por 1,971,000 millones de pesos, antes del cálculo de las provisiones de impuestos; a pesar de que en este año AHMSA se vió afectada por paros laborales, las ventas netas aumentaron en 37% con respecto del año anterior, debido a una política agresiva de ventas consistente en colocar mayor cantidad de producto en el mercado a base de reducir los precios de venta hasta llegar a ser 10% inferiores a los de HYLSA; como consecuencia de dicha política, los costos de ventas fueron 3% mayores que las ventas. Este mismo año, se hicieron cargos en el estado de resultados por 2,049,000 millones de pesos correspondientes a partidas extraordinarias, debido básicamente a la corrección del valor en libros de los activos, los cuales se encontraban reexpresados a su valor neto de reposición (costo estimado de reposición menos depreciación estimada). El activo no circulante de AHMSA al 31 de diciembre de 1988 era de 3,479,505 millones de nuevos pesos, y es de suponerse por los asientos realizados, que se encontraban sobrevaluados y se hizo el ajuste a su valor de generación de recursos en 1989.

En los años de 1990 y 1991, AHMSA tuvo pérdidas

contables por 60,000 millones de pesos y 595,959 millones de pesos respectivamente, antes del cálculo de las provisiones de impuestos. Dichas pérdidas se deben a diversos cargos a los resultados por partidas extraordinarias y gastos necesarios para poder vender la empresa, los cuales fueron en total 325,000 millones de pesos en 1990 y 371,771 millones de pesos en 1991. Además en 1991, se hizo un cargo en el rubro de otros gastos por 225,885 millones de pesos. El total de estas partidas es de 922,656 millones de pesos, equivalentes al 206% del precio pagado por los nuevos dueños, lo que significa que con el precio de venta de AHMSA, el gobierno federal ni siquiera alcanzó a recuperar los gastos que tuvo que hacer para poder venderla.

En 1992, AHMSA privada, registró una pérdida contable antes del cálculo de provisión de impuestos, de 45,542 millones de pesos. En 1993, AHMSA obtuvo una utilidad neta antes de impuestos de 19,652,000 nuevos pesos.

Es importante mencionar que las pérdidas fiscales de AHMSA paraestatal correspondientes a 1989, 1990 y 1991, pueden ser recuperadas por los nuevos dueños. A 1993, las pérdidas acreditables a AHMSA privada, correspondientes a ejercicios fiscales de 1991 o anteriores suman 297,731,000 nuevos pesos<sup>344</sup>; la cantidad de impuesto que dejaría de pagar la empresa en caso de tener utilidades hasta 1996,

---

<sup>344</sup> Estas cifras fueron tomadas de las notas a los estados financieros de AHMSA al 31 de diciembre de 1993, los cuales fueron dictaminados por el despacho Ruiz Urquiza y Cia.

sería aproximadamente el 44% de dicha cantidad: NS 131,001,640.

Además hasta el año 2001, la empresa puede recuperar Impuesto al Activo pagado por AHMSA paraestatal equivalente a NS 92,095,000. Todos estos impuestos que podrían ser recuperados por AHMSA en el futuro, representan aproximadamente 72 millones de dólares, al tipo de cambio de diciembre de 1993<sup>345</sup>. Parece ser que no se tomó en cuenta la contingencia de la recuperación de dichos impuestos, a la hora de fijar el precio de venta; por lo tanto, el gobierno dejará de recibir 72 millones de dólares en impuestos, procedentes de las utilidades futuras de AHMSA, mismos que deberían utilizarse para satisfacer las necesidades sociales de los mexicanos.

#### C. Evaluación del valor presente de los flujos de efectivo.

En este apartado se hace una evaluación de los flujos de efectivo de AHMSA, a partir de la fecha de la venta, con objeto de conocer los beneficios esperados del proyecto de inversión para los nuevos dueños. Hacer la evaluación en función de los flujos de efectivo en lugar de ingresos, es necesario en la evaluación de proyectos, dado que los socios invierten efectivo con la esperanza de recibir efectivo en el futuro. La razón es que sólo el efectivo generado por el

---

345 El tipo de cambio al 31 de diciembre de 1993, era de NS3.1071 por dólar USA:



proyecto puede ser reinvertido en la empresa o repartido a los accionistas<sup>346</sup>.

La evaluación de la recuperación de la inversión de los nuevos dueños de AHMSA, se hace tomando los flujos de efectivo reales de la empresa antes del pago de intereses al final de los años de 1992 y 1993. El flujo de 1994, se estimó con base en el flujo de efectivo de los primeros dos trimestres; el flujo de 1996, se estimó tomando como base el flujo esperado de la industria siderúrgica determinado en el estudio de Grupo Financiero Serfin, el cual fue de 298.2 millones de dólares para 1996. Dado que AHMSA como ya se mencionó participa en la producción siderúrgica del país, con el 30.2%, se estimó un flujo esperado de 90 mdd.<sup>347</sup>

Se utilizó como tasa de descuento, el costo promedio ponderado de capital, el cual fue calculado como sigue:

- Costo del capital propio:

Para calcular el costo del capital propio se utilizó la siguiente fórmula<sup>348</sup>:

$$R_j = i + (R_m - i) B_j$$

donde

$i$  = tasa libre de riesgo, que en este caso se considera un

346 Van Horne, James: Financial management and policy. N.J., Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, fifth edition, 1980, p.p. 108-111.

347 Véase el capítulo V, inciso 3 de este trabajo.

348 Van Horne, 1980, op. cit., p. 222.

ponderado de la tasa cetes a 28 días = 12%

$R_m$  = es el valor esperado del rendimiento para el mercado de valores en su conjunto. Se tomó un promedio ponderado de los últimos 3 años, el cual fue 30%<sup>349</sup>.

$B_j$  = es una medida del exceso del rendimiento de la acción, en relación a la del mercado. En este caso, no se tiene la beta para AHMSA, por lo que se tomó la beta calculada en el mercado de valores mexicano para TAMSA, la cual fue de .77350.

Con la fórmula anterior, se obtuvo un costo para el capital propio de 25.86%.

- Costo del pasivo.

A efecto de calcular el costo del pasivo, se calculo una tasa ponderada, considerando los montos de pasivo de la empresa al 31 de diciembre de 1993, a la tasa concertada para cada préstamo. El costo ponderado del pasivo fue de 7%.

El costo promedio ponderado de capital se calculó con la estructura financiera de AHMSA al 31 de diciembre de 1993:

		Costo	Costo ponderado
Proporción de pasivo	49%	7%	3.20%
Proporción de capital	51%	25.9%	13.19%
			-----
Costo promedio ponderado de capital			16.59%

349 Cifra obtenida en la Bolsa Mexicana de Valores.

350 Cifra obtenida en la Bolsa Mexicana de Valores.

- Primer escenario:

A continuación se calcula el valor presente neto de los flujos de caja, estimando los flujos a partir de 1997, con un aumento aproximado del 10% del anterior, considerando las perspectivas de la industria siderúrgica favorables para el año 2000.

**FLUJOS ESTIMADOS DE EFECTIVO  
(MILLONES DE DOLARES)**

1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
-145	13	15	17	20	90	100	110	120	130

Para descontar los flujos de efectivo se utilizó el costo promedio ponderado de capital de 17%, obteniéndose:

Valor presente neto = 81 mdd.

Tasa interna de retorno = 26%.

Suponiendo los flujos de efectivo de este escenario hasta el año 2000, se considera que a 1991, el valor presente de los flujos permitirá recuperar la inversión de 145 mdd. y tener un excedente de 81 mdd.; dado que la tasa interna de retorno calculada para este primer escenario es mayor que el costo ponderado de capital, se considera que este proyecto es rentable.

- Segundo escenario.

En este escenario se toma un criterio pesimista al suponer que los flujos no aumentarán a partir del año 1996.

**FLUJOS ESTIMADOS DE EFECTIVO  
(MILLONES DE DOLARES)**

1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
-145	13	15	17	17	90	90	90	90	90

Tasa de descuento= 17%

Valor presente neto = 50.42 mdd.

Tasa interna de retorno = 23.34%

Como puede observarse, aún en este escenario pesimista, el valor presente de los flujos a 1991, excede en 50.42 mdd. la inversión de los nuevos dueños.

- Tercer escenario.

En este escenario se consideran los flujos hasta 1998.

**FLUJOS ESTIMADOS DE EFECTIVO  
(MILLONES DE DOLARES)**

1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
-145	13	15	17	20	90	100	110

Tasa de descuento = 17%

Valor presente neto = 15.04 mdd.

Tasa interna de retorno = 19.33%

Los resultados anteriores, muestran que considerando los flujos hasta 1998, se obtiene un valor presente neto positivo de 15.04 mdd y una tasa interna de 19.33% superior al costo promedio ponderado de capital; considerando que los flujos estimados son antes de intereses, se supone que los

accionistas recuperarán su inversión inicial, en un plazo de 7 años, lo cual se considera aceptable, dadas las características de la industria siderúrgica.

**D. Valuación de la empresa según el modelo de Black & Scholes.**

La teoría de valuación de opciones tiene numerosas implicaciones para la política financiera de la empresa. El capital en una empresa apalancada puede ser visto como una opción de compra sobre el valor de los activos de la firma. Cuando los accionistas emiten bonos, es equivalente a vender los activos de la firma a los acreedores a cambio de efectivo y de una opción de compra. El precio de ejercicio de la opción es el conjunto de pagos prometidos a los acreedores. Si el valor de la firma es menor que el precio de ejercicio (en caso de quiebra), los accionistas no ejercerán su opción y los activos de la firma pasarán a manos de los acreedores; si el valor de la firma excede el precio de ejercicio de la opción, los accionistas ejercerán su opción haciendo los pagos prometidos a los acreedores y adquirirán de nuevo los activos de la empresa. La habilidad de los accionistas para declarar la quiebra o bien ejercer la acción de compra, dependerá del grado de apalancamiento de la empresa y de la probabilidad de declararse en quiebra. La teoría de valuación de opciones permite tomar decisiones sobre la estructura de capital de la firma y la política de dividendos, así como para fusiones y adquisiciones. Dicha

teoría es relativamente nueva y cada vez se usa más en áreas como seguros, compra de viviendas, bonos y para la valuación de empresas<sup>351</sup>.

Fischer Black and Myron Scholes desarrollaron un modelo para determinar el valor de equilibrio de una opción, entendiéndose por ésta, un instrumento que da el derecho de comprar un activo, sujeto a ciertas condiciones, dentro de un periodo específico de tiempo. Una "opción americana" es aquella que puede ser ejercida en cualquier momento antes que la opción expire. Una "opción europea" es aquella que puede ejercerse únicamente en la fecha especificada. El precio que se paga por el activo cuando se ejerce la opción se llama precio de ejercicio<sup>352</sup>.

La fórmula desarrollada por Black & Scholes para la valuación de una opción en función del precio de la acción, asume "condiciones ideales" en el mercado para la acción y para la opción<sup>353</sup>:

- a) La tasa de interés a corto plazo, se conoce y es constante en el tiempo.
- b) El precio de la acción se considera una variable aleatoria en tiempo continuo, con una varianza proporcional

351 Dobbins, R., Witt S., and Fielding J.: Portfolio theory and investment management: an introduction to modern portfolio theory. USA, Blackwell publishers, second edition, 1994, p. 156

352 Black F. and Scholes M: "The pricing of options and corporate liabilities" en Journal of Political Economy, Vol. 81 No. 3, may/june, 1973, p. 637.

353 Ibid., p. 640.

al cuadrado del precio de la acción. La distribución de los precios posibles de la acción al fin de cualquier intervalo finito es log-normal. La varianza de la tasa de rendimiento de la acción es constante.

c) La acción no paga dividendos.

d) La opción es "europes", esto es no puede ser ejercida antes de su vencimiento.

e) No se consideran costos por comprar o vender la acción o la opción.

Bajo estos supuestos, el valor de la opción dependerá solamente del precio de la acción y del tiempo, además de otros conceptos que se consideran constantes.

La fórmula de Black & Scholes para determinar el valor de equilibrio de una opción que permite al tenedor comprar una acción es:

$$w(x,t) = x N(d_1) - c e^{-rt} N(d_2)$$

donde:

w = valor de la opción

x = precio actual de la acción, o de los activos.

c = precio de ejercicio de la opción, o del pasivo.

e = 2.71828

r = tasa de interés

t = tiempo en años para el vencimiento de la opción.

N(d) = valor de la función de densidad de la normal acumulada.

$$d_1 = \frac{\ln x/c + (r + \frac{1}{2} v^2) t}{v\sqrt{t}}$$

$$d_2 = \frac{\ln x/c + (r - \frac{1}{2} v^2) t}{v\sqrt{t}}$$

ln = logaritmo natural

v = desviación estándar de la tasa anual de rendimiento de la acción, también llamada volatilidad de la acción.

Para calcular el valor de la opción de compra a 1991, en el caso de AHMSA, se consideraron los siguientes valores:

x = valor de los activos a 1991 = 1971 mdd.

c = valor de los pasivos a 1991 = 625 mdd.

v = se considera una volatilidad del 15%

r = se toma como tasa libre de riesgo cetes a 28 días = 12%

t = vencimiento de la acción = a 3 años, es decir a 1994.

El valor de la opción a 1991, según la fórmula de Black & Scholes es de 1,533 mdd, lo cual representa lo que vale la opción de compra de la empresa. Dado que el capital contable a la fecha de la venta era de 1,346 mdd., el valor de la opción de compra es mayor en 187 mdd.

Nótese que el valor de la opción calculado con la fórmula de Black & Scholes es independiente del rendimiento esperado de la inversión.



## E. Comentarios sobre el proceso de privatización de AHMSA.

El proceso de privatización de la industria siderúrgica y en particular el de AHMSA, se caracterizó al igual que el de todas las empresas paraestatales mexicanas, porque las decisiones fueron tomadas a nivel del gobierno federal, sin consulta previa con la sociedad mexicana.

Según se comentó, resalta el breve tiempo de la convocatoria para la venta y la fecha de la misma; no se publicó el estudio técnico-financiero que se realizó para la valuación de la empresa; no se promovió la participación de funcionarios y empleados de la empresa en la adquisición de acciones de la empresa; no se buscó la democratización del capital de la empresa, sino por el contrario se le otorgó a un grupo empresarial la propiedad de la empresa. Además no se consideró la posibilidad de recuperar las inversiones que se hicieron para vender la empresa, ni se buscó el momento oportuno en relación de la demanda de acero nacional y extranjera.

Se considera que el precio de la venta de AHMSA, 10% de su capital contable, no corresponde al valor real de la empresa, pues como ya se vió en el análisis presentado, su estructura financiera a la fecha de la venta permitirá agregar valor al capital de la empresa, en el mediano plazo. El hecho que AHMSA paraestatal presentara pérdidas en los ejercicios 1989, 1990 y 1991, se debió a las inversiones, gastos y ajustes que se hicieron previos a la privatización,

los cuales son cuantiosos; como ya se mencionó, el precio de venta no permitió recuperar dichos gastos e inversiones.

Además de las cuantiosas erogaciones que tuvo que hacer la empresa para preparar la empresa para su venta, existe el costo social que se genera cuando se liquida una gran cantidad de trabajadores y no se toman las medidas necesarias en la localidad, para generar fuentes de trabajo que puedan absorber dicha mano de obra.

#### 4. AHMSA PRIVADA.

Como puede verse en los cuadros 11 y 12, los estados financieros de AHMSA privada muestran a 1993 ya resultados positivos, como resultado del proceso de modernización y de las inversiones realizadas por los nuevos dueños. El GAN trasladó su corporativo a Monclova y se inició un programa ambicioso de reestructuración tecnológica. Para ello contrató la asesoría de su socio holandés Hoogovens -un importante productor de acero y aluminio-, el cual rehabilitará la planta y al término de cinco años, tendrá una participación de 4.5% en el capital de la empresa. Otro de los ejes centrales de la modernización de AHMSA, consiste en aprovechar en forma integral los excedentes de carbón para autogenerar energía eléctrica, lo cual reducirá los costos de producción del acero, incrementará la operación de las minas y generará nuevos empleos.

El Gan ha concertado una serie de créditos con la banca

extranjera, y ha recolocado el 5% del capital social de AHMSA en la Bolsa Mexicana de Valores a fines de 1993 y pretende colocar 10% adicional en 1994.

Se estima que hasta enero de 1991 se habían erogado 150 millones de dólares aproximadamente, en el programa original de rehabilitación y optimización y se preve una inversión adicional de 830 millones de dólares en 10 años. El objetivo final es alcanzar niveles de competitividad frente a empresas extranjeras exportadoras, para lo cual se requiere elevar la calidad de los productos.

En la planta se perciben síntomas promisorios, según Servando Chávez<sup>354</sup>: los responsables de la producción y los trabajadores se expresan con optimismo respecto al ambiente de trabajo; durante 1992, la producción de acero ascendió a 2,550,000 toneladas de acero líquido, cerca del 95% de la capacidad instalada actual. En laminados la producción equivaldrá al 85% de la capacidad instalada; los clientes opinan en forma generalizada que la calidad se ha mejorado en el enrollado, empaque y presentación de la tira laminada en caliente y en frío, no así las características físicas y químicas del producto; la empresa Caterpillar ha otorgado a AHMSA la calificación de "Proveedor confiable" en lugar de la de "Proveedor confiable condicionado" que tenía en 1991; en opinión de los clientes todavía no se surten oportunamente los pedidos completos; se ha retomado el

---

354 Chavez, S., 1994, op. cit., p.85

camino hacia el sistema de administración de la calidad total, promoviendo la participación de los trabajadores en todos los niveles y en todos los aspectos; los proveedores de equipos de importación participan en los concursos ofreciendo financiamiento.

La producción de AHMSA se vende totalmente con un par de meses de anticipación. Existe mercado interno para absorber el aumento de la producción prevista para esta década. El problema para los nuevos dueños será abatir los costos; es deseable que esta reducción se centre en los gastos indirectos y no solamente en los reajustes de personal. En 1989 el total de trabajadores era de 21,000, y al final de 1992 el número se había reducido a 10,000<sup>355</sup>.

El impacto de la privatización de AHMSA en la comunidad de Monclova, además de los reajustes, se puede desprender de lo siguiente<sup>356</sup>:

- La política de reducción de costos ha repercutido en la economía de los proveedores de manera negativa, pues los nuevos dueños decidieron minimizar su existencia de inventarios, exigiéndoles que sean ellos los que tengan el inventario para entrega inmediata. Además, se les pidió un plazo de pago de facturas de 45 a 90 días. Lo anterior repercute en lo siguiente:

- La Cámara Nacional de la Industria de la Transformación

---

355 Ibid., p.88

356 Ibid., p.p. 88-89

informa que muchos talleres metalmeccánicos ha cerrado y los demás han disminuido sus actividades, ocasionando el desempleo de 3,000 personas. La Cámara de la Construcción informa que por lo menos 1,000 personas han sido desempleadas. A esta cifra deben sumarse 8,000 desempleados más en actividades de servicio a la comunidad. A fines de 1992, el número de desempleados era de 25,000 personas, lo cual hizo que Monclova fuera la ciudad con mayor tasa de desempleo abierto en el mes de febrero de 1994, con un 7.3%, según datos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI)<sup>357</sup>.

Aún cuando AHMSA logre las metas de producción que pretende, 3.1 millones de toneladas de acero líquido en 1997, lo logrará reduciendo más aún su personal, pues ya se tienen previstos nuevos reajustes<sup>358</sup>.

Se han realizados importantes esfuerzos para atraer empresas a la región para aumentar el número de empleos, sin resultados positivos. A 1992, se habían creado 127 micro empresas que emplean a 725 personas y una maquiladora que da trabajo a 530 mujeres<sup>359</sup>.

Se construye un aeropuerto y se han generado empleos en la rama de la construcción, pero se consideran transitorios.

Es notoria la ausencia del Estado en la generación de

357 Publicado en Excelsior, el 14 de mayo de 1994, primera plana.

358 Chávez, 1993, op. cit. p. 88

359 Ibid., p. 88

empleos en Monclova; aún cuando no sea empresario, no se tomaron las medidas necesarias para generar empleos en la región antes de tomar la decisión de privatizar AHMSA. Si el Estado no es ya un amortiguador del desempleo y los nuevos dueños de AHMSA prevén más reajustes de personal, la pregunta es: ¿cuál será el destino de los habitantes de Monclova?. Según veremos en el siguiente capítulo, los monclovenses están esperanzados en que AHMSA privada volverá a ser la empresa de antaño que convirtió a Monclova en una ciudad próspera; es de esperarse que los nuevos dueños cumplan sus compromisos adquiridos en la compra y se preocupen por el bienestar de la comunidad y no sólo de reducir costos para tener más utilidades. El precio tan bajo que pagaron por la empresa los compromete a generar riqueza, que vía impuestos, se distribuya a la sociedad mexicana.

El enfoque de efectividad bajo la perspectiva político-económica puede serles de utilidad para ampliar su campo de acción fuera de los límites de la empresa y que se preocupen por el bienestar de la comunidad, aún cuando esto no sea rentable.

**CAPITULO VII. REPERCUSIONES DE LA MODERNIZACION Y VENTA DE  
AHMSA SOBRE LA SITUACION ECONOMICA Y SOCIAL DE LOS  
HABITANTES DE MONCLOVA<sup>360</sup>.**

**1. OPINION DE LA POBLACION DE MONCLOVA UN AÑO DESPUES DE LA  
VENTA.**

**A. Planteamiento del problema**

La crisis económica y financiera durante la década de los ochentas obliga a los gobiernos de los países en desarrollo a cuestionarse sobre el funcionamiento de las empresas estatales.

Las restricciones financieras de los gobiernos hizo que la utilidad fuera un indicador de la efectividad de las empresas públicas. Esto provocó un replanteamiento de los objetivos sociales del Estado en el contexto de una evolución general hacia la racionalidad privada. Se cuestionó la búsqueda de objetivos sociales en las empresas públicas como si fuera un argumento para enmascarar la ineficiencia de las empresas estatales.

Se hizo necesario incrementar la eficiencia de dichas empresas, o bien, iniciar una política de liberalización de

360 Véase Simón D. Nadima: "Repercusiones de la modernización y venta de AHMSA sobre la situación económica y social de los habitantes de Monclova, y su opinión al respecto". en Rueda, I. (coordinadora): Tras las huellas de la privatización: el caso de Altos Hornos de México. México, Siglo XXI e IIEc, UNAM, 1994, p.p. 192-232.

las condiciones de la actividad económica, lo cual implica la privatización y reestructuración de las empresas del sector público.

A partir de 1989, en Altos Hornos de México, se inicia una política de reducción de personal, con objeto de incrementar su eficiencia.

Los habitantes de Monclova y ciudades aledañas dependen económicamente de la actividad industrial, en particular de la de Altos Hornos, la cual fue privatizada en noviembre de 1991.

Los efectos de la privatización de las empresas estatales sobre la eficiencia de la economía empiezan a sentirse en el mediano plazo. Sin embargo, es muy importante conocer el efecto de este proceso en las estructuras sociales después de un año de concluido.

El análisis del efecto económico y social de la privatización debe considerar la misión social del Estado. La pérdida de un factor de intervención y distribución no necesariamente implica abandonar los objetivos sociales adoptados bajo la política del Estado benefactor, sino que éstos puedan ser alcanzados más eficientemente por otros medios (política fiscal, redistribución directa a grupos menos privilegiados, programas de apoyo a pequeñas empresas, etcétera).

Por consiguiente se considera que la privatización tendrá efectos sociales negativos en los siguientes casos:

a) Si después de la privatización, el Estado abandona los



objetivos sociales previamente perseguidos y no busca reemplazar la empresa pública por otros medios de distribución de la riqueza y de reactivación de la economía.

b) Si la producción de ciertos bienes por la empresa estatal es la única solución para hacerlos llegar a las clases menos privilegiadas<sup>361</sup>.

Por lo que se refiere al efecto de la privatización en el empleo, uno de los factores que explica el pobre desempeño financiero de las empresas estatales ha sido el gran número de empleados que toleran.

El efecto de la privatización en el empleo se mide por la reducción en el número de empleados y el cambio cuantitativo de salarios en la empresa privada.

Hay muchas razones para que los empleados y reajustados se opongan al proceso de privatización, entre ellas las siguientes:

- a) La certeza de que la privatización provocará despidos masivos y una caída del nivel de salarios.
- b) El temor a que los logros sindicales en los contratos colectivos de trabajo se cuestionen.
- c) La dificultad de encontrar otro empleo en la región, la cual ha sido afectada por los reajustes de personal de las empresas privatizadas.
- d) La carencia de seguros de desempleo y la precaria

---

361 Bouin, O. y A. Michalet, CH.: Rebalancing the public and private sectors: developing country experience. Paris, Development Centre Studies, OCDE, 1991.

situación económica de los reajustados.

Los gobiernos de los países en desarrollo están particularmente interesados en demostrar que el proceso de privatización no dañará a los empleados del sector público.

En México, éstos representan un porcentaje significativo de la clase media. En el caso de la ciudad de Monclova la clase trabajadora depende de la actividad de AHMSA.

Para evitar que la privatización tenga efectos negativos desde el punto de vista del empleo, es necesario que el gobierno se asegure de que los compradores de las empresas estatales -en este caso los nuevos dueños de Altos Hornos- cumplan los compromisos que adquirieron en la compra.

La privatización cambia las relaciones entre los directivos y los empleados, dentro de la empresa. Los nuevos dueños buscan incrementar la productividad y la eficiencia manteniendo el número de empleados que les permita alcanzar sus metas de producción con calidad, al menor costo posible. Para ello se aplican programas de capacitación adecuados y se introducen los avances tecnológicos que se requieran.

Por lo tanto, los grandes perdedores en el proceso de privatización son los empleados de Altos Hornos que fueron reajustados y que no encuentran trabajo y aquellas empresas privadas que eran favorecidas con contratos privilegiados otorgados por los funcionarios públicos.

El estudio de los efectos financieros, económicos y

sociales de la privatización de Altos Hornos de México cobra vital importancia dada la dependencia de los habitantes de la ciudad de Monclova de su actividad industrial. El conocimiento de dichas repercusiones en la situación económica y social de la población permitirá al gobierno y a los nuevos dueños de AHMSA desarrollar estrategias que eviten una crisis social, que pudiera en algún momento hacer reversible el proceso.

**B. Objetivo general.**

Conocer los efectos de la modernización y venta de Altos Hornos de México, S.A. en la situación laboral y económica de la población de Monclova, así como la opinión que ésta tiene al respecto.

**C. Objetivos específicos.**

Conocer los siguientes aspectos referentes a los jefes de familia que habitan en Monclova:

- a) La estructura de la ocupación
- b) Sus condiciones económicas
- c) Importancia de los trabajadores por cuenta propia y en particular los dedicados al comercio.
- d) El porcentaje de los desempleados y jubilados o pensionados.
- e) La proporción de reajustados.

- f) La opinión acerca de la problemática económica en Monclova y, en particular sobre el proceso de privatización.
- g) La opinión acerca de las medidas idóneas para crear fuentes de empleo.
- h) La opinión de los trabajadores de AHMSA sobre los cambios en su situación laboral.
- i) La situación laboral y económica de los reajustados y su opinión al respecto.

#### D. Hipótesis de trabajo.

- H1: La política de reajustes provoca un enorme desempleo, el cual, al no crearse fuentes alternativas de empleo ha provocado un crecimiento significativo de la economía informal.
- H2: Existe un elevado índice de delincuencia en Monclova, sobre todo en las colonias de más bajo nivel económico.
- H3: La opinión de los habitantes de Monclova respecto a la privatización de AHMSA y en general a la participación del Estado como empresario está muy dividida.
- H4: Los habitantes de Monclova no consideran como una alternativa para mejorar la situación económica de la región el autoempleo, sino la creación de fuentes de empleos.
- H5: Los monclovenses opinan que Altos Hornos hacía más obras en beneficio de la comunidad como estatal que como privada.
- H6: Los habitantes de Monclova opinan que en Altos Hornos, como paraestatal había mucha corrupción.
- H7: Los trabajadores de AHMSA confían en que la

privatización de ésta acarreará mejores condiciones de trabajo y mejores expectativas al futuro.

H8: Los trabajadores de AHMSA no creen que los líderes nacionales y locales del sindicato minero defienden sus intereses.

#### **E. Metodología de la investigación.**

Se realizó una encuesta descriptiva, de corte transversal, cuyas etapas se mencionan a continuación:

##### **a. Definición de la población bajo estudio**

Fueron considerados como elementos de la población los jefes de familia que vivían en la ciudad de Monclova durante el mes de octubre de 1992.

Se definió al jefe de familia como la persona que aportaba la mayor proporción de los ingresos familiares.

##### **b. Variables en el estudio**

De acuerdo con los objetivos de la investigación se consideraron como variables dependientes:

- la opinión sobre el proceso de privatización en AHMSA
- la opinión sobre la venta de AHMSA
- la opinión con respecto a sus efectos sobre la situación económica y laboral de Monclova.
- condiciones de trabajo y perspectivas.

Como variables independientes se consideraron todas aquellas variables socioeconómicas de los encuestados que pueden influir en la opinión de éstos acerca del proceso de privatización de AHMSA

c) Diseño de los instrumentos de recolección de datos

Con objeto de recopilar la información sobre las variables dependientes e independientes se diseñaron tres cuestionarios que contienen preguntas sobre hechos, actitudes y opiniones, los cuales se presentan en el anexo I:

- Un cuestionario general que se aplicó a todos los elementos de la muestra.
- Un cuestionario para trabajadores de AHMSA, el cual sólo fue contestado por los elementos de la muestra que dijeron que trabajaban actualmente en AHMSA.
- Un cuestionario para trabajadores reajustados o liquidados entre 1989 y 1992. Este cuestionario fue llenado por los elementos de la muestra que hubieran sido liquidados en dicho periodo independientemente de que estuvieran trabajando en AHMSA en el momento actual.
- Cada elemento de la muestra debió contestar por lo menos un cuestionario, en ocasiones dos o bien los tres, en el caso de que hubiera sido reajustado y se encontrara trabajando en AHMSA.

Se realizó una prueba piloto con una muestra aleatoria de 70 habitantes de la ciudad de Monclova con objeto de

probar los cuestionarios. Estos se reestructuraron con los resultados de la prueba piloto y los definitivos son los que aparecen en el anexo I.

#### **d. Diseño de muestreo**

Se utilizó un diseño de muestreo estratificado aleatorio dividiéndose la población de Monclova en cuatro zonas.

En cada estrato se seleccionaron muestras independientes utilizando un diseño de muestreo por conglomerados, en dos etapas.

Las unidades de muestreo de la primera etapa fueron las manzanas localizadas en el mapa de Monclova, el cual fue utilizado como marco muestral; la selección se hizo aleatoriamente.

Las unidades de muestreo de la segunda etapa fueron las viviendas de las manzanas seleccionadas en la primera etapa, de las que se hizo una selección sistemática.

Se consideró como elemento de la muestra y de la población a los jefes de familia, pues se deseaba conocer la opinión del segmento de la población económicamente activa con mayor peso en la economía familiar<sup>362</sup>.

#### **e. Marco muestral**

---

<sup>362</sup> La asesoría del maestro en estadística Luis Felipe Bazúa Rueda fue muy valiosa para el diseño muestral y el análisis estadístico de los datos.

Plano regulador de Monclova proporcionado por el Departamento de Obras Públicas de la Presidencia Municipal de Monclova. Se enumeraron todas las manzanas y se dividieron en cuatro estratos, según la colonia respectiva, como sigue:

Estrato 1: Colonias obreras, las cuales se sitúan al norte y al extremo oriente de la ciudad

Estrato 2: Colonias residenciales habitadas principalmente por empleados de nivel medio y alto, así como por funcionarios y por otros sectores con elevada capacidad económica. Estas colonias colindan con la zona centro, al sur y al oriente.

Estrato 3: Colonias de la zona centro y sur habitadas principalmente por familias de escasos recursos económicos y de ingresos medios.

Estrato 4: Colonias ubicadas al poniente y habitadas por personas de ingresos medios y pocas de altos recursos económicos.

#### **f. Tamaño y selección de la muestra.**

De acuerdo con los recursos materiales y humanos disponibles para la encuesta se consideró seleccionar en cada estrato el 9% de las manzanas como se ilustra en el cuadro No. 14:



**CUADRO No. 14**  
**TAMAÑO DE LA MUESTRA**

Núm. de estrato	Núm. de manzanas en la población	Núm de manzanas en la muestra
1	1521	135
2	287	25
3	1173	104
4	132	12
	----	---
Total de manzanas	3113	276
	====	===

De cada manzana seleccionada en la muestra se seleccionaron las viviendas a encuestar de manera sistemática; éstas fueron denominadas viviendas encuestables. Se denominó viviendas encuestadas a aquellas donde realmente se pudieron encuestar.

Así, se seleccionaron como encuestables aproximadamente 1.8% de las viviendas de Monclova. El procedimiento de selección produce una muestra autoponderada que nos permitirá considerar como representativos de la población los porcentajes obtenidos en la muestra.

La cobertura de la muestra fue calculada dividiendo las viviendas encuestadas entre las encuestables. ( Cuadro 15)

**CUADRO No. 15**  
**COBERTURA DE LA MUESTRA**

Núm de estrato	Viviendas encuestables	Viviendas encuestadas	
1	458	363	79%
2	79	79	100%
3	407	288	70%
4	18	16	89%
	---	---	---
Total de viviendas	962	746	78%
	===	===	===

El porcentaje de la no respuesta fue de 22%(100%-78%), el cual se consideró aceptable porque casi 10% de las viviendas encuestables seleccionadas se encontraron deshabitadas<sup>363</sup>.

**g. Proceso de datos**

Los datos obtenidos en la encuesta fueron procesados utilizando el Paquete Estadístico SPSS+ (Statistical Package for the Social Sciences) versión 3.0 para computadora

363 La coordinación de la encuesta en Monclova estuvo a cargo de Isabel Rueda P. y Gerardo González. Asimismo se contó con la colaboración de alumnos de servicio social de la Universidad Autónoma del Noreste, así como del Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios No. 36 de Monclova, Coahuila.

personal<sup>364</sup>.

## F. Análisis y discusión de resultados

### a. Análisis univariado

#### V1 Edad.

La edad promedio de los encuestados fue de 41.6 años, con una desviación estándar de 13.3 años, lo cual refleja una gran variabilidad en la edad de los encuestados.

Según la mediana, el 50% de los encuestados tiene 39 años o menos. (Véase gráfica I)

#### V2 Sexo.

El 13% de los encuestados fueron mujeres y el 87% varones. (Véase cuadro 16)

#### V3. Tiempo de residencia en Monclova.

Las personas encuestadas tienen un tiempo promedio de residencia en Monclova de 29 años, con una desviación estándar de 14. Según la mediana, el 50% de las personas entrevistadas tiene 29 años o más de vivir en Monclova. (Véase grafica II).

---

364 Para el procesamiento de los datos se contó con la valiosa asesoría del Lic. Raúl Ojeda V. y la captura estuvo a cargo del estudiante de Contaduría Alejandro Velasco.

V4 Escolaridad.

La escolaridad promedio en la muestra fue de 8.8 años, con una desviación estándar de 4.7; se considerará pertinente mencionar lo siguiente:

- 45% de las personas entrevistadas no estudió secundaria
- 74% no estudió preparatoria
- 83% no estudió una licenciatura. (Véase gráfica III).

V5 Ocupación principal.

- 46% de las personas entrevistadas son obreros o empleados.
- 27% trabaja por su cuenta
- 6% se declararon desempleados
- 13% son pensionados o jubilados. (Véase gráfica IV)

V6 Empresa donde trabaja

De las personas que dijeron ser obreros o empleados, el 37% trabajan en AHMSA, y el 17% trabajan en empresas relacionadas con AHMSA. (Véase gráfica V).

V7 Antigüedad.

El 50% de los obreros o empleados entrevistados tiene 9 o más años de antigüedad en su empresa, siendo la media de esta variable de 10 años con una desviación estándar de 7.7. (Véase cuadro 17).

V8 Tipo de contrato.

De los empleados u obreros en la muestra, 46% son sindicalizados (Véase cuadro 18).

V9 Seguridad en el empleo.

De los empleados u obreros entrevistados 75% son de base, 10% son sindicalizados. (Véase cuadro 18).

V10 Nivel ocupacional.

De las personas entrevistadas que trabajan:

- 3.4% son directivos
- 23% son mandos medios
- el resto son obreros y empleados (Véase gráfica VII).

V11 Ingresos mensuales.

Al mes de octubre de 1992, los entrevistados declararon que:

- 29% gana menos de \$ 400,000.
- 61% gana menos de \$ 800,000.
- Únicamente 22% gana más de \$ 1,200,000.
- Sólo el 3% gana más de \$ 4,000,000. (Véase gráfica VI)

La media de los ingresos mensuales de los entrevistados fue de \$ 1,066,303 con una desviación estándar de \$1,124,259.

Es conveniente aclarar que a octubre de 1992, el salario mínimo era de \$ 12,084.02<sup>365</sup>.

---

365 González Ch. Gerardo: "Los salarios y la contratación colectiva" en Rueda, I. (coordinadora): Tras las huellas de la privatización: el caso de Altos Hornos de México. México, Siglo XXI e IIEC, 1994, p.164.

**V12 Número de dependientes económicos.**

De las personas entrevistadas, 62% tiene entre 2 y 4 dependientes económicos, lo cual aunado a las respuestas de la variable 11 ( 61% gana menos de \$800,000.) denota las condiciones económicas de las familias que viven en Monclova. (Véase cuadro 19).

**V13 a V19 Prestaciones con que cuenta.**

- 75% de las familias cuentan con Seguro Social o ISSSTE
- 19% tiene crédito para vivienda
- 5% tiene ayuda para vivienda
- 4% tiene ayuda para guardería
- 22% tiene caja de ahorro
- 25% recibe vale de despensa
- 8% cuenta con otra prestación.

**V20 Número de personas que trabajan en la familia.**

En 67% de las viviendas de las familias, sólo trabaja una persona; en el 25% de las viviendas trabajan dos personas y en 9% de las familias trabajan más de dos personas (Véase cuadro 20).

**V21 Lugar donde trabajan por su cuenta.**

De las personas que trabajan por su cuenta, 31% está establecido en un local, 10% en un medio de transporte, y el restante 59% trabaja como ambulante, en su hogar, a domicilio, etc., y probablemente se dedica en su gran mayoría a la economía informal.

**V22 Rama de actividad principal.**

Las personas encuestadas trabajan principalmente en las siguientes ramas:

- industria 36.8%

- servicios 29.7%
- comercio 17.9%
- agricultura 1.5%
- otros 14.1%

V23 y V24 Ha solicitado empleo y resultado de la búsqueda.

De los encuestados 27% ha buscado trabajo en el último año, de los cuales:

- 38% no lo ha encontrado
- 9% encontró trabajo satisfactorio y lo aceptó
- el resto de las personas que buscaron trabajo lo encontraron, pero dicen que no cubría sus expectativas, sin embargo algunos (17.7%) tuvieron que aceptarlo. (Véase cuadro 21).

V25 Ha sido liquidado o reajustado.

De las personas encuestadas 22% ha sido liquidado o reajustado de 1989 a octubre de 1992.

V26 a V35 Medidas más importantes para generar empleos y mejorar la situación económica de Monclova, según las personas entrevistadas.

- Fomento, capacitación y financiamiento para la creación de pequeñas industrias o talleres. De las familias encuestadas 53% eligió esta medida entre las tres más importantes.
- Fomentar la creación de medianas o grandes empresas. De las personas, 48% consideró esta medida entre las tres más



importantes.

- De los encuestados, 48% destacó a la instalación de empresas maquiladoras como una de las tres medidas más importantes.

Como puede observarse, la acción emprendedora pública y privada es considerada prioritaria en Monclova (véase cuadro 22).

V36 a V39 Ha sufrido usted o su familia actos de violencia

- En este último año, 9% de las familias ha sido víctima de robo o agresión física en la calle.

- 11% ha sufrido asalto en su casa o negocio.

- 2% ha sido objeto de otro acto delictivo. (Véase cuadro 23).

V40 a V54 Estas variables reflejan la opinión de los encuestados sobre tópicos relacionados con AHMSA (véase cuadro 24).

El alfa de Crombach fue de .7322, lo cual refleja una adecuada confiabilidad de la escala Likert utilizada.

- De los encuestados, 43% piensa que la venta de AHMSA beneficiará a Monclova y otro 43% piensa lo contrario.

- 90% opina que el desempleo es el mayor problema de Monclova.

- 34% pensaba hace un año que AHMSA debía venderse y 45% pensaba lo contrario.

- 35% considera que la situación económica de Monclova va a

- mejorar y 38% que no va a mejorar.
- 36% de las personas entrevistadas dijo que su situación económica y la de su familia ha mejorado en el último año.
  - 88% de las personas en la muestra contestó que muchas personas han emigrado de Monclova para buscar trabajo en los dos últimos años.
  - 71% consideran que los salarios en AHMSA son mejores que en otras empresas de la región.
  - Únicamente 12% consideró que los salarios en Monclova son más altos que en Monterrey.
  - 79% de las personas encuestadas manifestó que existía corrupción en AHMSA cuando era paraestatal.
  - 38% opinó que el gobierno debe privatizar todas las empresas estatales y 40% opinó lo contrario.
  - 68% de las personas dijo que AHMSA ahora que es privada hace más obras en beneficio de la comunidad.
  - 66% piensa que AHMSA privatizada será más eficiente.
  - 65% de los encuestados dijo que el gobierno no está cumpliendo el compromiso de crear fuentes de empleo, para reabsorber a los reajustados.
  - Sólo 20% de las personas entrevistadas dijo que los nuevos dueños de AHMSA no están cumpliendo los compromisos que adquirieron al comprarla, 44% no tiene opinión definida probablemente por desconocimiento de cuáles fueron dichos compromisos.
  - 58% piensa que AHMSA va a crecer con los nuevos dueños.

V55 a V61 Estas variables reflejan la opinión de los trabajadores de AHMSA encuestados acerca de los cambios en sus condiciones de trabajo y sus expectativas laborales en relación con el año anterior (véase cuadro 25).

El alpha de Crombach para las variables V55 a V64 fue de .7824, para V65 a V68 fue de .5025 y el correspondiente a las variables V69 a V81 fue de .7870; estos coeficientes muestran una adecuada confiabilidad de la escala, a excepción de las variables V65 a V68.

- De los trabajadores encuestados, 93% dijo que el trato de su jefe ahora es igual o mejor que antes, 48% contestó que ha mejorado.
- 67% opina que la comunicación entre compañeros es mejor actualmente.
- 73% opinó que ha mejorado el estímulo al trabajo en equipo.
- 62% opina que las condiciones de seguridad e higiene han prosperado en AHMSA.
- 53% manifestó que las relaciones con los compañeros de trabajo ahora son mejores.
- 60% consideró que la capacitación en su área de trabajo ha avanzado.
- 65% opinó que la calidad de los trabajos o servicios que recibe de otras áreas ha aumentado.
- 89% de los encuestados dijeron que la calidad de los productos que fabrica AHMSA ha mejorado.
- 80% considera que la situación financiera de AHMSA ha

prosperado.

- 44% dijo que las prestaciones que reciben ahora son mejores.
- 28% estaría dispuesto a cambiarse de trabajo si encontraran en otra parte un trabajo con salario y condiciones similares pero 51% no estaría dispuesto.
- 44% manifestó que los cambios a los contratos colectivos de los últimos tres años han beneficiado a los trabajadores y 34% manifestó lo contrario.
- 47% opina que es interés de los líderes sindicales locales resolver la problemática de los trabajadores pero 37% opinó lo contrario.
- 43% de los encuestados está de acuerdo con la idea de que los líderes nacionales defienden los intereses de los trabajadores y 36% está en desacuerdo.
- 66% piensa que su carga de trabajo ha aumentado.
- 62% opina que sus jefes los escuchan más ahora.
- 76% piensa que actualmente existe mayor preocupación de los jefes por mejorar el trabajo.
- 65% señala que la seguridad en su empleo ha aumentado.
- 49% considera que sus perspectivas de ascenso ahora son mayores.
- 54% piensa que actualmente tiene más atención y respaldo para resolver sus problemas laborales.
- 60% piensa que en la situación actual tiene más oportunidad de recibir cursos de capacitación.
- 40% opina que ahora los chismes y rumores que afectan el

desarrollo de su trabajo son menores.

- 57% considera que su jefe le reconoce más la calidad de su trabajo.
- 63% dice que en la actualidad participa más en equipos creados para resolver problemas.
- 68% considera que los cursos de capacitación están más aplicados al trabajo.
- 44% consideró que ahora es mayor la justicia y la equidad con que se manejan las políticas de promociones.
- 96% de los trabajadores de AHMSA encuestados dijo estar ahora más comprometido a hacer las cosas con calidad.

V82 Año de liquidación o reajuste (véase cuadros 26 y 31)

En cuanto a las personas encuestadas que dijeron haber sido liquidadas, lo fueron del modo siguiente:

- 36% en 1989
- 20% en 1990
- 24% en 1991
- 20% en 1992

V83 Empresa donde trabajaban los reajustados.

- 77% de los reajustados trabajaba en AHMSA
- 13% laboraba en alguna empresa relacionada con AHMSA (véase cuadro 27).

V84 Lugar en AHMSA donde trabajaban los reajustados.

- 79% de los trabajadores que fue liquidado por AHMSA

trabajaba en la planta 1.

V85 Deseo de ser liquidados.

- 55% de los entrevistados señaló que no deseaba ser liquidado.

V86 Motivo principal para desear la liquidación.

Los reajustados que afirmaron desear la liquidación, dieron las siguientes razones:

- 28% por motivos de salud
- 14% por cansancio
- 13% porque el salario era insuficiente
- 11% porque ya tenían suficiente antigüedad
- 7% por los riesgos del trabajo.
- 8% por el monto de la liquidación.
- 19% por otros motivos.

V87 Monto de la liquidación.

El promedio de la liquidación recibida por los reajustados entrevistados fue de 40 millones, promedio que resulta poco significativo dada la variabilidad de los montos recibidos por persona (desviación estándar 40.6).

- 52% recibió 30 millones o menos.
- sólo 12% recibió más de 60 millones (véase cuadro 28).

V88 Antigüedad al ser liquidado.

El promedio de antigüedad al momento de la liquidación

fue, para los entrevistados, de 14 años, con una desviación estándar de 8.

- 16% tenía una antigüedad máxima de 5 años
- 21% tenía más de 5 años, sin exceder los 10 años
- 42% tenía más de 10 años, sin exceder los 20 años.
- 21% restante tenía más de 20 años de antigüedad, la mayor antigüedad al momento de la liquidación fue de 38 años (véase cuadro 28).

V89 a V93 Destino principal de la liquidación

Pagar deudas fue el destino de la liquidación de 46% de los reajustados entrevistados.

- 27% la utilizó para poner un negocio
- 20% dijo que le sirvió principalmente para vivir mejor
- 15% resolvió problemas de salud con su liquidación (véase cuadro 29).

V94 Monto que le queda de su liquidación.

- 53% de los reajustados no tiene nada o casi nada de la liquidación.
- 11% conserva la mitad de la liquidación.
- 10% todavía tiene las tres cuartas partes de su liquidación.
- Sólo 5% tiene toda o casi toda su liquidación.

V95 Nivel ocupacional al ser liquidado.

Al momento de la liquidación, 71% de los reajustados

entrevistados trabajaba como obrero, 20% ocupaba mandos medios y sólo 2.5% era directivo.

V96 Pertenecían al sindicato al ser liquidados.

De los reajustados, 66% eran sindicalizados y el 27% era de confianza.

V97 Tipo de contrato al ser liquidados.

De los reajustados, 86% era de base.

V98 a V109 Estas variables reflejan la opinión de los reajustados sobre su situación después de la liquidación (véase cuadro 30).

- 81% piensa que antes de iniciarse los reajustes (1989) había exceso de personal en AHMSA.

- 41% de los reajustados opina que no se justifica la política de reajustes en AHMSA, mientras que otro 41% piensa que sí se justifica y los restantes no tienen opinión definida.

- 34% cree que los líderes sindicales locales atienden oportunamente los problemas de los trabajadores y 48% opina lo contrario.

- 45% estuvo de acuerdo con el hecho de que los líderes del Sindicato Nacional de Trabajadores Minero-metalúrgicos defienden los derechos de sus agremiados, mientras que 33% no estuvo de acuerdo.

- 51% manifestó que sus relaciones familiares mejoraron



después de la liquidación.

- 64% de los reajustados extraña su trabajo anterior.
  - 58% le gustaría regresar a su trabajo anterior.
  - Sólo 28% de los reajustados manifestó que sus ingresos familiares habían aumentado después de su liquidación.
  - 72% extraña a sus compañeros de trabajo.
  - 64% extraña la rutina de trabajo.
  - 46% de los reajustados entrevistados manifestó que le ha sido difícil iniciar otra actividad.
  - 58% manifestó que su capacitación le ha facilitado ubicarse en otra actividad, mientras que 24% manifestó lo contrario.
- Cálculo de los intervalos de confianza.

Con objeto de hacer inferencias a la población, a partir de la información muestral, se calculan los intervalos de confianza, utilizando un nivel de confianza del 95% y el tipo de afijación proporcional, lo cual significa que la muestra total se distribuye entre los estratos proporcionalmente a su tamaño. Las fórmulas utilizadas en los cálculos se presentan a continuación<sup>366</sup>:

Fórmula del estimador de la media poblacional:

$$\bar{X} \text{ est} = \frac{1}{N} \sum_{h=1}^L N_h \bar{X}_h$$

366 Simón D. Nadima: Diseños de muestreo, un enfoque administrativo. México, FCA, UNAM, 1987, p.p. 91-101.

después de la liquidación.

- 64% de los reajustados extraña su trabajo anterior.
- 58% le gustaría regresar a su trabajo anterior.
- Sólo 28% de los reajustados manifestó que sus ingresos familiares habían aumentado después de su liquidación.
- 72% extraña a sus compañeros de trabajo.
- 64% extraña la rutina de trabajo.
- 46% de los reajustados entrevistados manifestó que le ha sido difícil iniciar otra actividad.
- 58% manifestó que su capacitación le ha facilitado ubicarse en otra actividad, mientras que 24% manifestó lo contrario.

- Cálculo de los intervalos de confianza.

Con objeto de hacer inferencias a la población, a partir de la información muestral, se calculan los intervalos de confianza, utilizando un nivel de confianza del 95% y el tipo de afijación proporcional, lo cual significa que la muestra total se distribuye entre los estratos proporcionalmente a su tamaño. Las fórmulas utilizadas en los cálculos se presentan a continuación<sup>366</sup>:

Fórmula del estimador de la media poblacional:

$$\bar{X}_{\text{est}} = \frac{1}{N} \sum_{h=1}^L N_h \bar{X}_h$$

366 Simón D. Nadima: Diseños de muestreo, un enfoque administrativo. México, FCA, UNAM, 1987, p.p. 91-101.

**Fórmula del estimador del error estándar de la media:**

$$S_{\bar{X}} = \frac{1}{N} \sqrt{\sum_{h=1}^L \frac{N_h^2 S_h^2}{n_h} \left( \frac{N_h - n_h}{N_h} \right)}$$

A continuación se presenta una lista de la notación a utilizar en las fórmulas, con objeto de simplificar su explicación:

**N** = Número de unidades en la población

**N<sub>h</sub>** = Número de unidades en el estrato h.

**L** = Número de estratos.

**n** = Número de unidades en la muestra.

**n<sub>h</sub>** = Número de unidades en la muestra del estrato h.

**$\bar{X}_h$**  = Media muestral en el estrato h.

**S<sup>2</sup>** = Varianza muestral en el estrato h.

**X<sub>est</sub>** = Estimador de la media poblacional.

**S $\bar{X}$**  = Estimador del error estándar de la media.

**P<sub>est</sub>** = Estimador de la proporción poblacional.

**P<sub>h</sub>** = Proporción en el estrato h.

**Q<sub>h</sub>** = 1 - P<sub>h</sub>

**S<sub>p</sub>** = Estimador del error estándar de la proporción.

A efecto de ilustrar el cálculo de los estimadores y de los intervalos de confianza, se presenta el correspondiente a la variable escolaridad y de la proporción de obreros y empleados.

## V4 Escolaridad.

## CALCULO DEL INTERVALO DE CONFIANZA DE LA MEDIA POBLACIONAL

No. Estr.	N <sub>h</sub>	$\bar{X}_h$	S <sup>2</sup>	n <sub>h</sub>	N <sub>h</sub> $\bar{X}_h$	$\frac{N^2 S^2}{n}$	$\frac{N - n}{N}$
1	12,432	7.68	15.84	363	95,478	6,541,875	
2	2,345	10.30	32.26	79	24,154	2,178,185	
3	9,583	9.68	23.72	288	92,763	7,336,635	
4	1,078	8.88	32.28	16	9,573	2,328,250	
SUMA	25,438			746	221,968	18,384,946	

$$\bar{x}_{est} = \frac{1}{25,438} (221,968) = 8.8 \text{ años}$$

$$s\bar{x} = \frac{1}{25,438} \sqrt{18,384,946} = \frac{4,288}{25,438} = .17$$

LIMITE SUPERIOR DEL INTERVALO DE CONFIANZA DEL 95%

$$\bar{x}_{est} + z s\bar{x} = 8.8 + 1.96(.17) = 9.06 \text{ años.}$$

LIMITE INFERIOR DEL INTERVALO DE CONFIANZA DEL 95%

$$\bar{x}_{est} - z s\bar{x} = 8.8 - 1.96(.17) = 8.40 \text{ años.}$$

Interpretación: Se tiene una probabilidad del 95% de que el intervalo de confianza ( 8.40 a 9.06 ) contiene la media poblacional de los años de estudio de los habitantes de Monclova.

Fórmula del estimador de la Proporción Poblacional:

$$P_{est} = \frac{1}{N} \sum_{h=1}^L N_h P_h$$

Fórmula del estimador del error estándar de la proporción:

$$S_p = \frac{1}{N} \sqrt{\sum_{h=1}^L \frac{N^2 P_h Q_h}{n_h - 1} \left( \frac{N_h - n_h}{N_h} \right)}$$

V5 Ocupación principal (proporción de obreros y empleados).

CALCULO DEL INTERVALO DE CONFIANZA DE LA PROPORCION POBLACIONAL.

No. es- trato	N <sub>h</sub>	n <sub>h</sub>	P <sub>h</sub>	Q <sub>h</sub>	N <sub>h</sub> P <sub>h</sub>	$\frac{N^2 P_h Q_h}{n_h - 1} \left( \frac{N_h - n_h}{N_h} \right)$
1	12,432	363	.46	.54	5,719	192,756
2	2,345	79	.42	.58	985	16,659
3	9,583	288	.48	.52	4,600	77,471
4	1,078	16	.50	.50	539	19,174
SUMAS	25,438	746			11,843	306,060

$$P_{est} = \frac{11,843}{25,438} = .46$$

$$S_p = \frac{306,060}{25,438} = \frac{553}{25,438} = .02$$

LIMITE SUPERIOR DEL INTERVALO DE CONFIANZA DEL 95%

$$P_{est} + z S_p = .46 + 1.96(.02) = .46 + .04 = .50$$

LIMITE SUPERIOR DEL INTERVALO DE CONFIANZA DEL 95%

$$P_{est} - z S_p = .46 - 1.96(.02) = .46 - .04 = .42$$

Interpretación: Se tiene una probabilidad del 95% de que el intervalo (42% a 50%) contiene la proporción poblacional de los jefes de familia que tienen un empleo.

El error muestral obtenido para esta estimación es del 4%, el cual se considera aceptable y por lo tanto, corrobora la suficiencia de la muestra.

A continuación se presentan los intervalos de confianza calculados para las variables a las que se refieren los objetivos y las hipótesis de trabajo:

## INTERVALOS DE CONFIANZA DEL 95%

VARIABLES:	LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR
Desempleados o jubilados	16%	22%
Obreros y empleados	42%	50%
Liquidados	19%	25%
Trabajo por cuenta propia	24%	30%
Ha sufrido algún acto de violencia	19%	25%
Desaba ser liquidado	33%	47%
Escolaridad	8.4 años	9.06 años
Ingresos mensuales (en gral.)	NS 987.	NS 1,145.
Ingresos mensuales (cuenta propia)	NS 797.	NS 1,063.
Ingresos mensuales (liquidados)	NS 738.	NS 1,108.
Monto de la liquidación	NS 33,700.	NS 46,700.
Antigüedad al ser liquidado	12.8 años	15.4 años

Se consideran aceptables los errores muestrales obtenidos en estas estimaciones.

## b) Análisis bivariado

Con objeto de conocer la relación entre alguna de las variables en el estudio se elaboraron tablas de contingencia de doble entrada. El objetivo es calcular la asociación

entre las parejas de variables, que tuvieran relación estadísticamente significativa. Se utilizó el estadístico ji-cuadrado y el coeficiente de asociación V de Cramer.

Se relacionaron las variables independientes con las respuestas a las preguntas de opinión sobre temas relacionados con AHMSA, cambios en las condiciones de trabajo después de la privatización y opinión de los reajustados sobre su situación actual.

En la siguiente tabla se presentan las variables cuya relación resultó estadísticamente significativa, siendo débil la asociación entre dichas variables, según el coeficiente V de Cramer, el cual fue menor del 15% en todos los casos.



CUADRO No. 32

	V4 Escolaridad	V5 Ocupación principal
V40 Venta de AHMSA beneficiará a Monclova	.02*	.01*
V42 Pensaba que AHMSA debía venderse	.002*	.17
V43 Situación económica mejorará en Monclova	.002*	.20
V48 En AHMSA paraestatal había mucha corrupción	.016*	.35
V49 Se deben privatizar empresas estatales	.001*	.50
V85 Quería ser liquidado	.74	--

\* Significación del estadístico de prueba ji-cuadrado.

Los resultados presentados en el cuadro anterior indican que las opiniones de los encuestados sobre las repercusiones de la privatización en Monclova, dependen de la escolaridad que éstos tengan y no de su ocupación.

c) Análisis de varianza y covarianza.

Con objeto de conocer si las diferencias en los ingresos mensuales de los habitantes de Monclova eran estadísticamente significativas, en función de su ocupación principal (obreros y empleados, jubilados y desempleados, trabajadores por su cuenta), se realizó un análisis de varianza, sometiendo a prueba la hipótesis nula:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$$

$H_1$ : Por lo menos una de las tres medias es diferente.

Aún cuando la prueba de Cochran's C de homogeneidad de varianza ( $p=.0000$ ), arrojó diferencias en las varianzas poblacionales, sus efectos no se consideran importantes, dado el número de casos en cada uno de los tres grupos.

GRUPO 1 TRABAJADORES POR SU CUENTA

GRUPO 2 JUBILADOS Y DESEMPLEADOS

GRUPO 3 OBREROS Y EMPLEADOS.

Las medias de los tres grupos fueron:

	n	MEDIA
GRUPO 1	199	918.59
GRUPO 2	133	609.00
GRUPO 3	342	1,301.17

El análisis de varianza dió una  $F=23.92$  ( $p=.0000$ ), lo que permite rechazar la hipótesis de igualdad de medias entre los tres grupos. La prueba de Scheffe permitió

determinar que las medias de los tres grupos son diferentes entre sí.

Los resultados son coherentes con la realidad, dado que los jubilados y desempleados forman el sector con menores ingresos; lo anterior, confirma lo obtenido en el análisis descriptivo, en el sentido de que los trabajadores por su cuenta desean obtener un empleo seguro, dado que el promedio de ingresos de los obreros y empleados es significativamente mayor.

#### c) Análisis multivariado.

Las variables V40 a V54 reflejan la opinión de los jefes de familia entrevistados acerca de la problemática económica en Monclova, y en particular sobre el proceso de privatización.

Estas quince variables están medidas en una escala tipo Likert, con cinco opciones, de totalmente en desacuerdo (5) a totalmente de acuerdo(1). Esta escala se recodificó para que una baja puntuación reflejara desacuerdo con la privatización y la situación económica de Monclova. El alpha de Crombach fue de .7322, lo cual refleja adecuada confiabilidad de la escala utilizada.

Se realizó un análisis de factores (componentes principales con rotación varimax) con las variables referentes a la opinión sobre la problemática económica en

Monclova y del proceso de privatización. Se extrajeron cuatro factores, los cuales tuvieron un eigenvalue mayor que uno, y explican en su conjunto el 49% de la varianza.

A continuación se presenta la estructura de los cuatro factores extraídos, después de la rotación varimax.

MATRIZ DE FACTORES (ROTACION VARIMAX)  
(ROTATED LOADINGS)

	FACTOR1	FACTOR2	FACTOR3	FACTOR4
V54 AHMSA PRIVADA VA A CRECER.	.73939			
V50 AHMSA PRIVADA HACE MAS OBRAS SOCIALES.	.68618			
V51 AHMSA PRIVADA SERA MAS EFICIENTE	.67819			
V53 NUEVOS DUEÑOS CUMPLEN COMPROMISOS	.66746			
V46 SALARIOS AHMSA SON MAS ALTOS	.47795			
V42 PENSABA AHMSA DEBIA VENDERSE		.81819		
V40 VENTA AHMSA BENEFICIARA MONCLOVA		.67310		
V43 MEJORARA LA SIT. EC MONCLOVA		.51247		
V49 DEBEN PRIVATIZARSE EMPRESAS PUBLICAS		.50697		
V52 GOBIERNO CREO FUENTES DE EMPLEO			.69189	
V44 MI SIT. EC. MEJORO ESTE AÑO.			.50181	
V47 SUELDOS MONCLOVA MAYORES QUE MONTERREY				
V48 HABIA CORRUPCION EN AHMSA PUBLICA				
V41 DESEMPLEO ES EL MAYOR PROBLEMA				.78100
V45 MUCHAS FAMILIAS EMIGRARON MONCLOVA				.72322

## ESTADISTICAS:

FACTOR	EIGENVALUE	PORCENTAJE DE VARIANZA	PORCENTAJE DE VAR ACUMULADA
1	3.58160	23.9	23.9
2	1.42702	9.5	33.4
3	1.25308	8.4	41.7
4	1.07968	7.2	48.9

Los factores extraídos pueden ser interpretados como sigue:

FACTOR 1: Las variables que constituyen este factor, se refieren a que AHMSA tendrá un mejor desempeño con la privatización. Se le denomina CONFIANZA EN AHMSA PRIVADA.

Este factor explica el 23.9% de la varianza.

FACTOR 2: Este factor puede ser interpretado como PRIVATIZACION BENEFICIA A MONCLOVA, y explica el 9.5% de la varianza.

FACTOR 3 : Este factor se refiere al cumplimiento de los compromisos del gobierno, en beneficio de la población de Monclova. Se le denomina COMPROMISOS DEL GOBIERNO, y explica el 8.4% de la varianza..

FACTOR 4 : Este factor representa los efectos de la privatización referentes al desempleo y a los habitantes que tuvieron que emigrar de Monclova. Se le nombra DESEMPLEO, y explica el 7.2% de la varianza.

Como puede verse en las estadísticas presentadas, estos cuatro factores explican el 50 % de la varianza de las preferencias socioeconómicas de los habitantes de Monclova; las opiniones están divididas en relación con la venta de AHMSA y el proceso privatizador.

Se cuantificaron los cuatro factores obtenidos, con objeto de probar si existía diferencia significativa entre la opinión de los habitantes de Monclova, según su ocupación principal y tomando como covariable los ingresos mensuales.

Se utilizó el subprograma ANOVA del SPSS+, versión 3, obteniéndose los resultados siguientes:

**FACTOR 1: CONFIANZA EN AHMSA PRIVADA.**

Se encontró diferencia estadísticamente significativa entre la opinión de los desempleados y trabajadores, según el resultado del análisis  $F=5.155$  con  $p=.006$ ; la prueba de Cochran's C muestra que las varianzas son iguales. Las medias de los tres grupos fueron:

	MEDIA
OBREROS Y EMPLEADOS:	7.54
TRABAJADORES POR SU CUENTA	7.99
JUBILADOS Y DESEMPLEADOS	8.17

Lo que muestra este análisis es que los desempleados y jubilados son los que tienen más confianza en que la privatización de AHMSA representará un beneficio para la población de Monclova.

**FACTOR 2: PRIVATIZACION BENEFICIA A MONCLOVA.**

Por lo que se refiere al factor 2, se encontraron diferencias significativas en la opinión de los obreros y empleados, según el resultado del análisis de varianza:  $F=5.306$ ,  $p=.0052$ ; la prueba de Cochran's  $C=.347$  con  $p=.881$ , lo cual no permite rechazar la hipótesis de igualdad de varianzas entre los grupos. Las medias de los tres grupos fueron:

	MEDIA
OBREROS Y EMPLEADOS	7.3937
TRABAJADORES POR SU CUENTA	7.9305
JUBILADOS Y DESEMPLEADOS	7.9854

Por lo que se refiere al factor 2, también se observa que la opinión de los desempleados y jubilados difiere de la de los obreros y empleados; en este caso también la de los trabajadores por su cuenta es diferente estadísticamente a la de los obreros y empleados. Los desempleados y jubilados, así como los trabajadores por su cuenta, están más a favor de la privatización en espera de nuevas fuentes de empleo.

**FACTOR 3: COMPROMISOS DEL GOBIERNO.**

Por lo que se refiere al cumplimiento de los compromisos del gobierno, la opinión de los trabajadores por su cuenta y la de los desempleados y jubilados no presenta diferencias estadísticamente significativas, según los



resultados del análisis de varianza:  $F=8.2576$ ,  $p=.0003$ ; la prueba de Cochrans  $C= .3481$  con  $p=.84$ , lo cual significa que las varianzas de los grupos son iguales. Sin embargo, la opinión de los obreros y empleados es significativamente diferente, en el sentido de que están menos de acuerdo en que el gobierno ha cumplido sus compromisos. Las medias de los tres grupos fueron:

	MEDIAS
OBREROS Y EMPLEADOS	4.0568
TRABAJADORES POR SU CUENTA	4.3029
JUBILADOS Y DESEMPLEADOS	4.4747

#### FACTOR 4: DESEMPLEO.

Por lo que se refiere al desempleo, no se detectaron diferencias estadísticamente significativas entre las opiniones de los habitantes de Monclova, según su ocupación principal. Las estadísticas obtenidas en el análisis de varianza fueron:  $F=2.2909$  con  $p=.102$ .

De acuerdo con el análisis descriptivo, el 90% de los habitantes de Monclova, piensan que el desempleo es el mayor problema.

**G. Comentarios sobre los objetivos específicos.**

a) En relación con la estructura de la ocupación de los habitantes de Monclova, es importante mencionar que sólo 46% tiene un empleo, lo cual revela una gran inseguridad por lo que a la situación económica se refiere.

b) Las condiciones económicas de los habitantes de Monclova son precarias ya que 61% de los jefes de familia gana hasta dos salarios mínimos y en general tienen un promedio de 3.4 dependientes económicos.

c) De los jefes de familia, 27% labora por su cuenta, de ellos la mayoría trabaja como amabulante, perteneciendo probablemente a la economía informal. Cabe aclarar que el promedio de ingresos de estas personas es menor al de los demás jefes de familia en Monclova, eso ha originado que 38% haya buscado empleo aunque sin resultados satisfactorios pues únicamente 10% logró emplearse.

d) De los jefes de familia, 6% estaba desempleado y 13% pensionado o jubilado.

e) Según los resultados de la encuesta, 22% de los jefes de familia ha sido liquidado de 1989 a la fecha.

f) De los encuestados, 90% piensa que el mayor problema de Monclova es el desempleo y la opinión sobre la privatización está muy dividida debido al desconocimiento de sus posibles efectos.

g) La acción emprendedora ya sea pública o privada, es

prioritaria en Monclova, los jefes de familia proponen el fomento, la capacitación y el financiamiento para la creación de empresas pequeñas y medianas como medida principal para solucionar el problema del desempleo en Monclova.

h) En general los trabajadores de AHMSA entrevistados manifestaron que su situación laboral ahora es mejor que antes.

i) En relación con los reajustados su situación económica es precaria, ya que 53% de los mismos gastó la totalidad de su liquidación. Un dato importante es que 55% de ellos no deseaba ser liquidado y le gustaría regresar a su trabajo anterior de ser posible. Unicamente 28% manifestó que sus ingresos han aumentado después de la liquidación.

#### **H. Conclusiones Sobre las Hipótesis de Trabajo.**

H1: Los resultados de la encuesta reflejan un alto desempleo en Monclova debido a la política de reajustes, el Estado y la iniciativa privada no han creado fuentes alternativas de empleos propiciando el desarrollo de la economía informal.

H2: Es alarmante que 22% de los habitantes de Monclova ha sido objeto de algún acto de violencia en el último año, sobre todo la gente de más bajos recursos económicos.

H3: Las respuestas a las diversas preguntas en torno a la

privatización de AHMSA y en general a la participación del Estado como empresario, reflejan que las opiniones están muy divididas; los desempleados y jubilados, así como los trabajadores por su cuenta manifestaron en sus opiniones mayor confianza en la privatización de AHMSA, con la esperanza de que ésta proporcionará fuentes de empleo.

H4: Los habitantes de Monclova proponen la creación de fuentes de empleo para mejorar la situación económica de Monclova. Consideran que el autoempleo no es la mejor solución.

H5: Los monclovenses opinaron que AHMSA privada ha incrementado las obras en beneficio de la comunidad.

H6: En opinión de los habitantes de Monclova existía corrupción en AHMSA paraestatal.

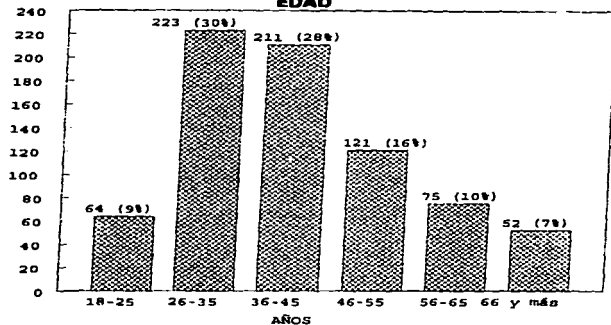
H7: Existe confianza entre los trabajadores de AHMSA respecto a que la privatización acarreará mejores condiciones de trabajo y expectativas al futuro.

H8: La opinión de los trabajadores de AHMSA acerca de los líderes nacionales y locales del sindicato minero está muy dividida, en particular acerca de la defensa de sus intereses.

**2. GRAFICAS Y CUADROS**

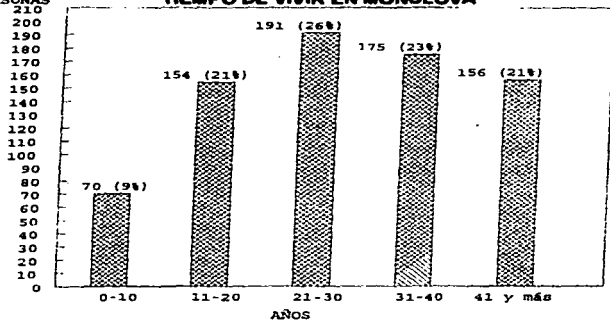
PERSONAS

**GRAFICA I  
EDAD**

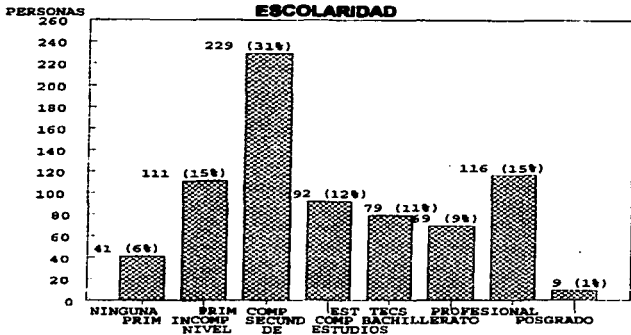


PERSONAS

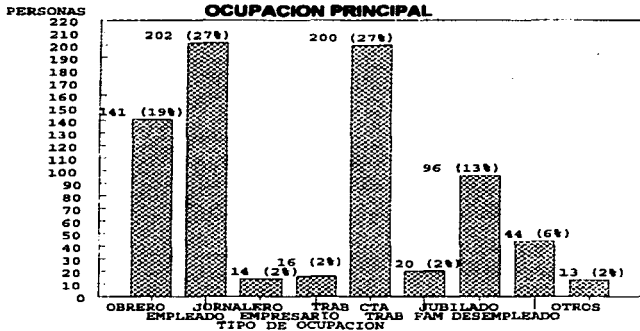
**GRAFICA II  
TIEMPO DE VIVIR EN MONCLOVA**

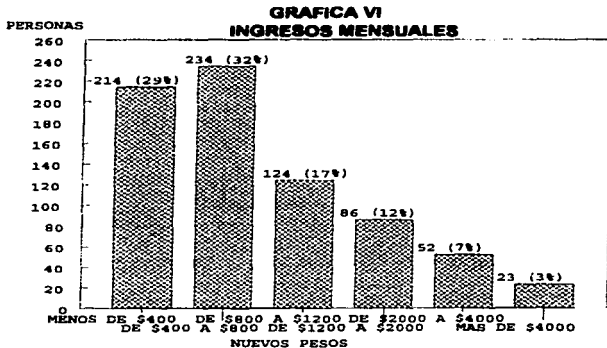
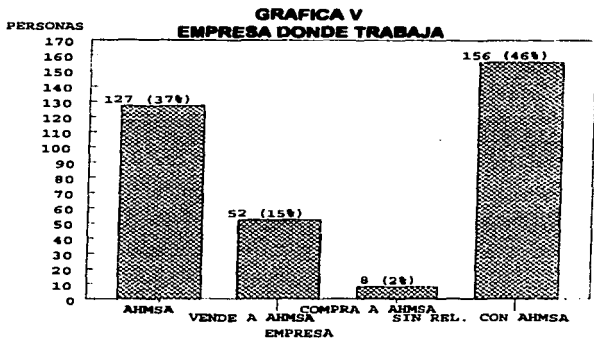


**GRAFICA III  
ESCOLARIDAD**



**GRAFICA IV  
OCUPACION PRINCIPAL**

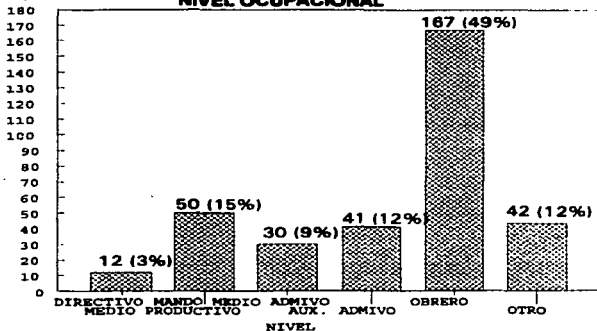






PERSONAS

**GRAFICA VII**  
**NIVEL OCUPACIONAL**



**CUADRO 16**

**COMPOSICION DE LA MUESTRA POR EDAD Y SEXO**

EDAD	SEXO		TOTAL
	FEMENINO	MASCULINO	
18 a 25 años	7	57	64
26 - 35 años	23	200	223
36 - 45 años	24	193	217
46 - 55 años	13	108	121
56 - 65 años	19	56	75
65 y más	14	32	46
<b>T O T A L</b>	100 13.4 %	646 86.6 %	746 100 %

**CUADRO 17**  
**EMPRESA DONDE TRABAJA Y ANTIGUEDAD**

EMPRESA	ANTIGUEDAD (AÑOS)				TOTAL
	1 a 10	11 a 20	21 a 30	31 y más	
AHMSA	48	62	12	4	126
VENDE A AHMSA	32	7	4		43
COMPRA A AHMSA	5	2	1		8
SIN RELACION CON AHMSA	53	22	7		82
OTRO TIPO	44	4	5		53
					17
<b>T O T A L</b>	<b>182</b>	<b>97</b>	<b>29</b>	<b>4</b>	<b>312</b>
	<b>58.3 %</b>	<b>31.1%</b>	<b>9.3%</b>	<b>1.3%</b>	<b>100%</b>

**CUADRO 18****TIPO DE CONTRATO Y SEGURIDAD EN EL EMPLEO**

TIPO DE CONTRATO	DE BASE	CONTRATO	EVENTUAL	TOTAL
Sindicalizado	137	4	16	157 46.3%
De Confianza	88	14	5	107 31.6%
Otro	30	17	28	75 22.1%
	255	35	49	339
T O T A L	75.2 %	10.3 %	14.5 %	100%

**CUADRO 19****INGRESOS MENSUALES DEL JEFE DE FAMILIA Y  
DEPENDIENTES ECONOMICOS**

INGRESOS	No. DE DEPENDIENTES ECONOMICOS			TOTAL
	0 a 3	4 a 6	más de 7	
Menos de 400	134	70	10	214 29.2 %
De 400 a 800	123	100	11	234 31.9 %
De 800 a 1200	61	59	4	124 16.9 %
De 1200 a 2000	38	45	3	86 11.7 %
De 2000 a 4000	31	20	1	52 7.1 %
De 4000 o más	14	7	2	23 3.1 %
	401	301	31	733
TOTAL	54.7 %	41.1 %	4.2 %	100 %

CUADRO 20

INGRESOS MENSUALES DE LOS JEFES DE FAMILIA Y No. DE PERSONAS QUE TRABAJAN

I N G R E S O S					T O T A L	
	1 persona	2 personas	3 personas	4 personas	PERSONAS	PORCENTAJE
MENOS DE 400	41	12	7	3	63	26.00%
DE 400 A 800	66	14	2	2	84	34.70%
DE 800 A 1200	26	2	6	0	34	14.00%
DE 1200 A 2000	21	5	1	0	27	11.20%
DE 2000 A 4000	21	3	0	0	24	9.90%
DE 4000 O MAS	9	1	0	0	10	4.10%
TOTAL PERSONAS	184	37	16	5	242	
TOTAL PORCENTAJE	76.00%	15.30%	6.60%	2.10%	100.00%	

## RESULTADO DE LOS QUE BUSCARON EMPLEO EN 1991 - 1992

	No. de personas	%
No lo encontraron	78	38.40%
Encontró empleo pero no lo aceptó por bajo salario	48	23.60%
Consiguió un empleo y lo aceptó a pesar de que no satisface sus expectativas	36	17.70%
Consiguió un empleo que satisface sus expectativas	19	9.40%
Otros	22	10.80%
TOTAL	203	100 %

CUADRO 22

MEDIDAS MAS IMPORTANTES PARA GENERAR EMPLEOS Y MEJORAR LA SITUACION ECONOMICA DE MONCLOVA, SEGUN LAS PERSONAS ENTREVISTADAS.

MEDIDA:	NUMERO DE PERSONAS QUE CONSIDERAN IMPORTANTE	%
Fomento capacitación y financiamiento para la creación de pequeñas industria o talleres.	392	52.5
Instalación de empresas maquiladoras	357	47.9
Fomento a la agricultura	96	12.9
Ampliación de obras y servicios	113	15.1
Vinculación de la educación a las actividades productivas	86	11.5
Ampliación y modernización de AHMSA	205	27.5
Creación de empresas que transforman los productos de AHMSA	215	28.8
Honestidad y eficiencia en el manejo de recursos públicos.	160	21.4
Participación del pueblo en las decisiones de planeación de obras que benefician a la comunidad.	166	22.3
Fomentar la creación de medianas o grandes empresas	355	47.6



## ACTOS DELICTIVOS SUFRIDOS EN EL ULTIMO AÑO

	NUMERO DE PERSONAS	%
Robo o agresión física en la calle	66	8.8
Asalto en su casa o negocio	85	11.4
Otros	16	2.1



C U A D R O 24/2

OPINION DE LOS ENCUESTADOS SOBRE TEMAS RELACIONADOS CON AHMSA

T E M A	Número de personas que dijeron estar:									
	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		No tengo opinión		En desacuerdo		Total desacuerdo	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
empresas estatales	84	11.30%	199	26.70%	164	22.00%	218	29.20%	80	10.00%
Después de la privatización, AHMSA hace mas obras en beneficio de la comunidad	118	15.80%	387	51.90%	115	15.40%	100	13.40%	25	3.40%
En manos privadas, AHMSA será mas eficiente	179	24.00%	313	42.00%	158	21.20%	77	10.30%	18	2.40%
El gobierno esta cumpliendo el compromiso de crear fuentes de empleo para reabsorber a los reajustados	30	4.10%	124	16.80%	97	13.10%	265	35.90%	223	30.20%
Los nuevos dueños de AHMSA estan cumpliendo los compromisos que adquirieron al comprarla	56	7.50%	207	27.80%	330	44.40%	122	-16.40%	29	3.90%
Con los nuevos dueños AHMSA va a crear cambios en las condiciones de trabajo	119	16.00%	316	42.60%	203	27.40%	76	10.20%	28	3.80%

OPINION DE LOS TRABAJADORES SOBRE LOS CAMBIOS EN SUS CONDICIONES DE TRABAJO,  
EN RELACION CON EL AÑO ANTERIOR

T E M A	Número de personas que dijeron estar:									
	MUCHO MEJOR		M E J O R		IGUAL		P E O R		MUCHO PEOR	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
El trato que recibo de mi jefe es hoy	19	15.20%	41	32.80%	56	44.80%	8	6.40%	5	8.00%
La comunicación entre los compañeros para apoyarse en el trabajo es hoy	27	21.60%	57	45.60%	38	30.40%	3	2.40%	0	0.00%
El estímulo al trabajo en equipo es hoy	22	17.60%	69	55.20%	30	24.00%	4	3.20%	0	0.00%
Mis relaciones con los compañeros de trabajo son	23	18.40%	43	34.40%	59	47.20%	0	0.00%	0	0.00%
Las condiciones de seguridad e higiene son	20	16.00%	57	45.60%	46	36.80%	0	0.00%	2	1.60%
La capacitación en mi área de trabajo es	22	17.60%	52	41.60%	41	33.10%	8	6.50%	1	8.00%
La calidad de los trabajos o servicios que recibe mi área de otras áreas es	15	12.00%	66	52.80%	38	30.40%	5	4.00%	1	8.00%
La calidad de los productos de AHMSA es	41	32.80%	70	56.00%	14	11.20%	0	0.00%	0	0.00%
La situación financiera de AHMSA es hoy	25	20.00%	70	56.30%	21	17.50%	2	1.70%	2	1.70%
Las prestaciones que recibo ahora son	13	10.50%	42	33.90%	62	50.00%	6	4.80%	1	8.00%

OPINION DE LOS TRABAJADORES DE AMMSA SOBRE LOS CAMBIOS EN SUS CONDICIONES DE TRABAJO EN RELACION CON EL AÑO ANTERIOR

T E M A	MUCHO MEJOR		MEJOR		IGUAL QUE ANTES		MENOR		MUCHO MENOR	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Mi carga de trabajo es ahora	27	21.60%	56	44.80%	36	28.80%	4	3.20%	2	1.60%
El interes de mi jefe por escuchar lo que tengo que decir es	13	10.40%	64	51.20%	43	34.40%	3	2.40%	2	1.60%
La preocupaci3n de mi jefe por hacer cambios para mejorar el trabajo es	29	23.20%	66	52.80%	26	20.80%	2	1.60%	2	1.60%
La seguridad de conservar mi empleo es	43	34.40%	39	31.20%	21	16.80%	17	13.60%	5	4.00%
Mis perspectivas de ascenso son ahora	18	14.40%	43	34.40%	36	28.80%	22	17.60%	6	4.80%
La atenci3n y respaldo que recibo para resolver los problemas laborales es	12	9.70%	55	44.40%	48	38.70%	6	4.80%	3	2.40%
La oportunidad para recibir cursos de capacitaci3n es	31	24.80%	43	34.40%	42	33.60%	6	4.80%	3	2.40%
Los chismes y rumores que afectan el desarrollo de mi trabajo son	3	2.40%	13	10.40%	59	47.20%	37	29.60%	13	10.40%
El reconocimiento de mi jefe a la calidad de mi trabajo es	13	10.40%	58	46.40%	48	38.40%	2	1.60%	4	3.20%
La participaci3n en equipos creados para resolver problemas es	21	16.80%	58	46.40%	38	30.40%	5	4.00%	3	2.40%
La aplicaci3n al trabajo de los cursos de capacitaci3n es	20	16.00%	65	52.00%	37	29.60%	1	0.80%	2	1.60%
La equidad y justicia con que se manejan las politicas de promociones es	10	8.00%	35	28.00%	60	48.00%	18	14.40%	2	1.60%
Mi compromiso de hacer las cosas con calidad es ahora	75	60.00%	45	36.00%	5	4.00%	0	0.00%	0	0.00%

OPINION DE LOS TRABAJADORES SOBRE LOS CAMBIOS EN SUS CONDICIONES DE TRABAJO,  
EN RELACION CON EL AÑO ANTERIOR

T E M A	Número de personas que contestaron:									
	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		No se		En desacuerdo		Totalmente desacuerdo	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Si encontrará en otra parte un trabajo con salario y condiciones similares me iría de AHMSA	17	13.60%	18	14.40%	26	20.80%	40	32.00%	24	19.20%
Benefician a los trabajadores los cambios que se han hecho a los contratos colectivos en los últimos 3 años	10	8.00%	45	36.00%	28	22.40%	30	24.00%	12	9.60%
El interés de los líderes sindicales es resolver los problemas de los trabajadores	9	7.20%	50	40.00%	20	16.00%	32	25.60%	14	11.20%
Los líderes del Sindicato Nacional defienden los intereses de los trabajadores	10	8.00%	44	35.20%	26	20.80%	34	27.20%	11	8.80%

**CUADRO 26****CLASIFICACION DE LIQUIDADOS SEGUN TIPO DE EMPRESA  
Y  
AÑO DE REAJUSTE**

EMPRESA	AÑO DE REAJUSTE				TOTAL
	1989	1990	1991	1992	
AHMSA	51	26	28	19	124 76.5 %
VENDE A AHMSA	4	2	5	10	21 13 %
NO RELACIONADA CON AHMSA	4	4	5	4	17 10.5 %
	59	32	38	33	162
TOTAL	36.4%	19.8%	23.5%	20.4%	100 %

CUADRO 27

CLASIFICACION DE LIQUIDADOS SEGUN EMPRESA DONDE TRABAJABAN

EMPRESA DONDE TRABAJABA	QUERIA SER LIQUIDADO		T O T A L	
	SI	NO	PERSONAS	PORCENTAJE
AMSA	64	59	123	76.40%
EMPRESA QUE VENDA A AMSA	5	16	21	13.00%
EMPRESA NO RELACIONADA CON AMSA	3	14	17	10.60%
TOTAL PERSONAS	72	89	161	
TOTAL PORCENTAJE	44.70%	55.30%	100.00%	



CUADRO 28

CLASIFICACION DE LOS REAJUSTADOS POR MONTO DE LA LIQUIDACION Y ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA

A Ñ O S	HASTA 15 A 30	DE 15.1 A 30	DE 30.1 A 45	DE 45.1 A 60	DE 60.1 A 150	DE 150.1 A 300	T O T A L
CERO A 10 AÑOS	40	13	4	2	0	0	59
11 A 20 AÑOS	7	18	16	21	5	0	67
21 A 30 AÑOS	2	1	2	13	9	3	30
31 Y MAS	0	0	0	0	1	1	2
TOTAL PERSONAS	49	32	22	36	15	4	158
TOTAL PORCENTAJE	31.00%	20.30%	13.90%	22.80%	9.50%	2.50%	100.00%

## APLICACION PRINCIPAL DE LA LIQUIDACION

	No. de personas	%
Pagar deudas	75	46.00%
Poner un negocio	42	25.00%
Vivir mejor	32	19.70%
Resolver problemas de salud	26	16.00%
Otra	38	23.40%

CUADRO 30

OPINION DE LOS REAJUSTADOS SOBRE TEMAS RELACIONADOS CON AHMSA

T E M A	Número de personas que dijeron estar:									
	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		No tengo opinión		En desacuerdo		Total desacuerdo	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Antes de los reajustes iniciados en 1989 había exceso de personal en AHMSA.	68	42.50%	62	38.80%	13	8.10%	13	8.10%	4	2.50%
No se justifica la política de reajustes en AHMSA.	13	8.00%	52	32.50%	30	18.80%	52	32.50%	13	8.10%
Los líderes sindicales locales atienden los problemas de los trabajadores	6	5.00%	46	28.90%	30	18.90%	59	37.10%	16	10.10%
Los líderes del Sindicato Nacional Minero Metalúrgico defienden los derechos de sus agremiados.	12	7.50%	60	37.50%	35	21.90%	43	26.90%	10	6.30%
Sus relaciones familiares después de su liquidación han mejorado.	20	12.50%	62	38.80%	36	22.50%	31	19.40%	11	6.90%
Extraña usted su trabajo anterior.	41	25.60%	61	38.10%	2	1.30%	38	23.80%	18	11.30%
Sus ingresos familiares han aumentado después de su liquidación .	6	3.80%	38	23.80%	17	10.60%	65	40.60%	34	21.30%
Extraña a sus compañeros de trabajo.	35	21.90%	80	50.00%	7	4.40%	31	19.40%	7	4.40%
Extraña la rutina de trabajo.	39	24.40%	63	39.40%	3	1.90%	45	28.10%	10	6.30%
No ha sido muy difícil iniciar otra actividad .	28	17.50%	53	33.10%	6	3.80%	62	38.80%	11	6.90%
Su capacitación le ha facilitado ubicarse en otra actividad .	32	20.30%	60	38.00%	12	7.50%	38	24.10%	16	10.10%

## LIQUIDADOS O REAJUSTADOS DE 1989-1992

	No. de personas	%
1989	59	36.40%
1990	32	19.80
1991	38	23.50
1992	33	20.40%
TOTAL	162	100 %

**CAPITULO VIII. CONSIDERACIONES FINALES.****1. CONCLUSIONES**

1) La teoría de la administración se ha desarrollado básicamente en los países industrializados, en respuesta a los problemas que presentaron las grandes empresas características del sistema capitalista. El estudio de las organizaciones de América Latina y en particular de México, debe realizarse considerando las características históricas, políticas, económicas y sociales de cada uno de los países, asumiendo una actitud crítica que permita comprender dicho fenómeno.

2) La crisis de la teoría de la organización durante los setentas, se explica por su incapacidad teórica para la explicación de los fenómenos que ella misma se había planteado, por su incapacidad para relacionar el nivel de análisis de la organización al de la sociedad como totalidad, su ahistoricismo y su pretensión a la universalidad, así como su función tecnológico-ideológica. Surge entonces un nuevo paradigma organizacional basado en la relectura de Max Weber, que propone el estudio de las organizaciones como elemento constitutivo de la estructura política de la sociedad como totalidad histórica, integrada por elementos económicos y políticos hasta entonces marginalmente considerados.

En Weber, el estudio de la burocracia se presenta vinculado a un amplio marco teórico en torno a la construcción de la Sociología como ciencia y a la construcción típico-ideal como un método significativo para aproximarse a la realidad, junto con su preocupación por la cultura y la historia de la humanidad. Max Weber estableció el concepto de burocracia como un "tipo ideal" para referirse no a una organización perfecta, sino solamente a un tipo de organización con ciertas propiedades deseables que podrían ser particularmente adaptadas por instituciones tales como dependencias del gobierno e instituciones públicas. Posteriormente sería mal interpretado por los funcionalistas, ignorando la explicación de los determinantes macrosociales y ocultando el eje del poder, que en Weber es prioritario explicitar; la neutralidad valorativa de las ciencias sociales postulada por Weber, se refiere al propósito de especificar los valores desde los cuales se construye una explicación de lo social, suponiendo la congruencia entre pensamiento y acción y entre medios y fines.

3) El análisis de la burocracia de Max Weber se refiere básicamente a dos dimensiones: por un lado, la considera como la forma de organización más eficiente (en tanto estructura organizacional) y como la estructura pura de dominación del cuadro administrativo; por otro lado como una tendencia irreversible y destino inexorable de la sociedad

moderna. Asimismo estableció que las sociedades modernas reproducen en forma inevitable y progresiva la burocracia y la burocratización. Frente a este peligro hace varias propuestas: 1) a nivel liderazgo, se inclina por el rescate del líder carismático con cualidades excepcionales, 2) vislumbra la instrumentación de la democracia parlamentaria para hacer frente al crecimiento de la administración y del ejecutivo; considera el Parlamento como el escenario donde se puede controlar el poder de los burócratas. Sin embargo, al final de su vida descarta este tipo de democracia, con el argumento de la falta de unidad del Parlamento y advierte la formación de camarillas que llevan a las democracias parlamentarias al fracaso. Asimismo tipifica las organizaciones y castas burocráticas modernas, quienes ejercerán la dominación del futuro y prevee el elevado costo social de la dictadura burocrática y de la mecanización de la sociedad industrial.

El estudio del fenómeno burocrático en México requiere ser explicado utilizando una visión crítica y recuperando las propuestas de Max Weber, con objeto de eliminar la ineficiencia de muchas organizaciones burocráticas para que proporcionen mayores beneficios a la sociedad.

4) La explicación de las causas de la eficiencia y efectividad de las empresas mexicanas no deben buscarse sólo a nivel de las organizaciones; se considera que la efectividad no sólo es un problema técnico, sino básicamente

político, económico y social; su evaluación requiere un marco de referencia más amplio. La teoría de la administración no podrá aportar elementos de comprensión y cambio efectivo de las organizaciones mexicanas, mientras que no amplíe su visión microsocia.

Los modelos tradicionales de eficiencia se refieren a la capacidad de una organización para obtener productos con el uso mínimo de recursos. El concepto de eficacia se ha asociado, en términos generales, con el logro de las metas; algunos autores consideran que la eficiencia y eficacia constituyen la efectividad y otros no distinguen entre eficacia y efectividad.

La efectividad organizacional es un constructo, es decir, es una abstracción mental diseñada a dar significado a ideas o interpretaciones, por lo cual no puede ser definida; en este trabajo se usa el término efectividad para determinar los criterios que permitan evaluar las organizaciones.

Para la evaluación de la efectividad organizacional en Altos Hornos de México, S.A. y en particular de su proceso de privatización, se utiliza la perspectiva político-económica propuesta por Walter Nord, basado en la teoría crítica de la organización y en la economía del bienestar; el análisis de dicha empresa se utiliza como campo de experimentación de la reflexión teórica del enfoque organizacional.

5) La evolución de la empresa siderúrgica mexicana Altos



Hornos de México, la cual fue paraestatal durante cincuenta años, muestra que una empresa pública puede ser eficiente y rentable y al mismo tiempo contribuir de manera amplia a objetivos de desarrollo del país; también ilustra, a partir de 1970, el funcionamiento de las burocracias estatales, al convertirse en una empresa con déficit financiero y con serios problemas laborales, después de casi 30 años en los que se distinguió por su productividad y eficiencia, así como generadora de empleo y bienestar para Monclova, ciudad donde se ubica. Durante esta etapa, esta empresa estuvo dirigida por un líder carismático H.R. Pape, conocedor de la industria siderúrgica y comprometido con la tarea de hacer efectiva la empresa; desde luego, el desarrollo de AHMSA, se vio favorecido por las condiciones económicas, políticas y sociales prevalecientes en el país y por los subsidios y apoyos estatales, además de la política proteccionista de sustitución de importaciones.

A partir de 1970, la administración se traslada a la ciudad de México; el número de empleados se eleva como consecuencia de la política del Estado de generar empleos y atender algunas demandas de bienestar económico y social; se intensifican los problemas laborales, el desorden administrativo aumenta y los problemas financieros se agudizan ante la baja de la demanda del acero y las devaluaciones del peso mexicano. La dictadura burocrática se adueña de la empresa, los programas de rehabilitación y mantenimiento de equipo son retrasados lo que repercute en

la calidad de los productos y la corrupción se hace presente, tal y como señalaron los jefes de familia entrevistados.

El caso de AHMSA ilustra el desarrollo del capitalismo en México; asimismo muestra que su funcionamiento no puede explicarse fuera del contexto político, económico y social del país.

6) Durante el sexenio de Miguel de la Madrid (1982-1988) se iniciaron una serie de acciones para mejorar el funcionamiento de la empresa, asegurar el suministro oportuno de abastecimientos, impulsar el trabajo en equipo y aumentar la productividad del trabajo y la calidad de los productos, seriamente en deterioro. Sin embargo, los resultados fueron modestos, debido a falta de cohesión e integración de los cuadros directivos, costos de producción muy elevados por el deficiente mantenimiento de equipos e instalaciones y la incertidumbre e inestabilidad que se generan en el personal al final de cada sexenio.

A partir de 1989, con un nuevo director, se continuaron las acciones tendientes a promover un cambio en la actitud y en la mentalidad de todo el personal, con objeto de incrementar la eficiencia; se inició un ambicioso programa de modernización de la planta productiva; se planteó la necesidad de hacer reajustes de personal innecesario y suprimir algunas cláusulas de los contratos colectivos de trabajo que permitían el ausentismo y obstaculizaban la

flexibilidad de la fuerza de trabajo. Después de declararse en huelga, los trabajadores decidieron aceptar los reajustes programados. La introducción del Sistema de Administración de Calidad Total (SACT) en AHMSA se hizo en un clima de incertidumbre e inseguridad en el empleo; las condiciones de la mayoría de los trabajadores son de baja escolaridad y de situación económica precaria, lo cual explica que el éxito de la aplicación del SACT no sea equiparable al obtenido en Estados Unidos y Japón, donde los salarios son más altos que en México y las condiciones laborales son diferentes.

Se considera que la aplicación del SACT en una empresa paraestatal como AHMSA, promueve la sensibilización y la concientización de los trabajadores, lo cual genera una serie de expectativas en el aspecto humano y en el económico; los empresarios deben preocuparse de manera prioritaria por aspectos tales como mejora de salarios, vivienda, seguridad e higiene en el trabajo, atención a la salud y al medio ambiente y en general mejores condiciones de vida para los trabajadores dentro y fuera del lugar de trabajo; el problema se presenta cuando los programas encaminados a lograr lo anterior no son rentables y los trabajadores se percatan de que los beneficios que se obtienen en la empresa favorecen fundamentalmente a los funcionarios, directivos o a los accionistas; los nuevos dueños de AHMSA, el Grupo Acerero del Norte, S.A. han continuado con el SACT y es deseable que los resultados derivados de éste, sean en beneficio, no sólo de los

accionistas y funcionarios, sino de todos los trabajadores.

La aplicación efectiva del SACT en países como México, debe considerar las condiciones culturales, económicas y sociales de los trabajadores, las cuales son muy diferentes a las que prevalecen en los países industrializados; asimismo requiere el compromiso de los directivos y propietarios de promover la calidad de vida de los trabajadores, dentro y fuera del lugar de trabajo.

7) De la historia de AHMSA paraestatal se desprende que ésta fue más efectiva cuando las condiciones políticas y económicas del país favorecieron el desarrollo de la industria siderúrgica y de la empresa, contando a la vez con una buena administración, en la figura de un líder carismático.

La evaluación del proceso de privatización de AHMSA se basa en la perspectiva político-económica, la cual considera a las organizaciones como determinantes de la calidad de vida de la sociedad y que el logro de efectividad organizacional a nivel de microcalidad no es suficiente para promover el bienestar de los miembros de una sociedad. Las organizaciones se consideran como actoras que producen importantes efectos en la sociedad y en la vida de los individuos. Los ejes bajo los cuales se hace la evaluación del proceso de privatización de AHMSA son provisión de bienes y servicios, efectos de perseguir criterios de microcalidad y provisión de oportunidades de generación de

ingresos.

a) Provisión de bienes y servicios.

En el modelo de competencia perfecta (muchas empresas, consumidores informados, libre entrada a la industria, etc.) se supone que la mano invisible del mercado opera restringiendo a las organizaciones de tal modo que utilicen sus recursos para contribuir al bienestar de la sociedad; bajo esta óptica, la efectividad de macrocalidad se produce cuando se asegura la microcalidad. Sin embargo, en la época actual, el modelo de competencia perfecta no describe las economías modernas; desde una perspectiva holística, la operación de las empresas consideradas individualmente no maximizan el bienestar de la sociedad, dado que se ven afectadas por factores tales como monopolios, sindicatos, impuestos, subsidios, etc.

En México, el nuevo modelo neoliberal propugna un capitalismo de libre mercado, en el cual el Estado disminuye su participación en la economía y se supedita a las necesidades del mercado, eliminando las políticas proteccionistas a las empresas.

De la evaluación del proceso de privatización de AHMSA se concluye que si bien los subsidios a esta industria no se dan de manera explícita, éstos se siguen dando de manera velada: el Grupo Acerero del Norte, S.A. compró la siderúrgica más importante del país, a un precio de 145

millones de dólares, equivalente al 10% de su capital contable, el cual de acuerdo a los análisis realizados se considera muy bajo. Por otro lado, las pérdidas registradas en los registros contables de AHMSA paraestatal, permitirán a los nuevos dueños ahorrarse aproximadamente 72 millones de dólares en impuestos, en caso de presentar utilidades en el futuro, lo cual es de esperarse. El precio de venta de AHMSA no fue suficiente para recuperar los gastos e inversiones que se hicieron previos a la privatización. Se considera que la reestructuración iniciada en AHMSA paraestatal le hubiera permitido tener utilidades en un corto plazo, contando con una administración adecuada y eliminando la corrupción, la cual existía en la empresa según la opinión del 79% de los entrevistados.

La privatización, por tanto, no garantiza mayor eficiencia del mercado; para lograr ésta, se requiere que la empresa acreciente su capacidad de generación de riqueza, de generación de empleos, su desarrollo tecnológico, sus inversiones, etc. y que el gobierno se asegure que la empresa opere en un marco regulatorio que propicie el manejo eficiente de los recursos y la competencia.

Dada la situación de competencia de los mercados nacionales e internacionales y la sobreoferta mundial de acero, la empresa privatizada se ha esforzado en proporcionar productos de más alta calidad y a precios competitivos. Se considera que se ha logrado mayor

efectividad organizacional al nivel de las variables de microcalidad: productividad, calidad, competitividad, eficiencia, utilidades, por mencionar algunas. Sin embargo, el costo social se refleja en mayor desempleo, pues se prevén nuevos reajustes de personal; la política de reducción de costos ha repercutido en la economía de los proveedores de manera negativa, pues los nuevos dueños decidieron minimizar su existencia de inventarios, exigiéndoles que sean ellos los que tengan el inventario para entrega inmediata; además se les pidió un plazo de pago de facturas de 45 a 90 días. Lo anterior ha repercutido en el cierre de muchos talleres o en la disminución de sus actividades, aumentando el desempleo.

9) Efectos de perseguir criterios de microcalidad.

Las organizaciones modernas tienen importantes efectos económicos, políticos y sociales, los cuales deben ser considerados en sus evaluaciones de efectividad. Las organizaciones también influyen directa o indirectamente en la naturaleza del gobierno y en ocasiones actúan como si fueran el gobierno, con respecto a la sociedad y a la vida de sus miembros.

La concentración del poder en manos de los grupos empresariales afectan las instituciones políticas sustancialmente; la concentración de recursos en manos de los grupos empresariales es un elemento de control, por lo que la efectividad organizacional a nivel micro puede

contribuir a un proceso de gobierno que de hecho es no democrático y que da poca importancia a las consecuencias sociales. Las relaciones de poder entre el gobierno y los grupos empresariales privados tienen gran influencia en los procesos democráticos, ante la amenaza de la pérdida del empleo y la posibilidad de revertir el crecimiento del movimiento laboral, de prestaciones obreras, seguridad social y otros factores que benefician a la comunidad.

La venta de AHMSA se hizo a un sólo grupo empresarial, el Grupo Acerero del Norte, S.A. propiciando la concentración de la riqueza; es notoria la ausencia de participación de los funcionarios y empleados en la compra de AHMSA, a diferencia de la privatización de las siderúrgicas latinoamericanas que tuvo como denominador común, la participación en el capital y en el proceso en general, de empleados y diversos sectores de la sociedad.

Los procesos organizacionales también afectan el funcionamiento psicológico de los individuos, haciendo más débil su influencia potencial en el sistema político. De la misma manera que el control organizacional en el mercado lleva al desarrollo de consumidores que no son capaces de ejercer poder sobre los productores, la inhabilidad de los trabajadores para ejercer control en el lugar de trabajo genera en parte su ineficacia política.

Las posibilidades de empleo en Monclova giran alrededor de AHMSA; los salarios en las regiones circundantes son menores que en Monclova. Los habitantes de Monclova y los



trabajadores de AHMSA saben que ésta es su única opción y en ella ponen sus esperanzas: de que vuelva a ser la empresa próspera de la época de Pape, generadora de empleo y riqueza para la comunidad; por eso están dispuestos a aceptar mayor flexibilidad en el trabajo, con un sindicato debilitado, supresión de cláusulas del contrato colectivo de trabajo y mayor carga de trabajo.

Las opiniones de los trabajadores de AHMSA recogidas en la encuesta revelan por un lado, las siguientes características favorables a la privatización: la empresa privada es más eficiente que cuando era paraestatal, se les trata mejor que antes, la calidad de los productos ha aumentado y están más comprometidos a hacer el trabajo con más calidad. Por otro lado en relación a la justicia y equidad en la política de promociones, no existe opinión generalizada de que son ahora mejores que antes, ni de que se tienen mejores perspectivas salariales; las opiniones también están divididas en cuanto al respaldo para resolver sus problemas laborales y al reconocimiento de la calidad de su trabajo.

De lo anterior se desprende que en AHMSA ha mejorado la efectividad a nivel micro; esta mejoría a la fecha de la encuesta, todavía no se reflejaba en beneficios para los trabajadores, quienes opinaron estar comprometidos con AHMSA privada para que vuelva a ser una empresa rentable y efectiva.

Un año es poco tiempo para que los trabajadores se vean

beneficiados con la mayor eficiencia de la empresa; el logro de efectividad organizacional requiere que en el mediano y largo plazo los resultados positivos de la empresa se vean reflejados en mejores condiciones salariales, mayor calidad de vida de los trabajadores, mayor bienestar en la sociedad y no sólo en más altos dividendos para sus accionistas,.

10) Provisión de oportunidades de generación de ingresos.

La consideración de los efectos de las organizaciones mexicanas sobre la calidad de vida, dentro y fuera del trabajo, básicamente ha sido guiada por la perspectiva de microcalidad, la cual oscurece los costos sociales de los métodos actuales. La perspectiva de macrocalidad dirige su atención a una serie de dimensiones que amplían el análisis de la calidad de vida del trabajo, tales como desempleo, rotación de personal, alternativas de empleo, mercado secundario de trabajo, consecuencias del trabajo en la salud y relaciones humanas fuera del lugar de trabajo.

Por lo que se refiere al desempleo, el proceso de privatización de AHMSA, al mes de febrero de 1994, ha convertido a Monclova en la ciudad mexicana con mayor tasa de desempleo en el país. El 90% de los jefes de familia entrevistados opinaron que el desempleo es el mayor problema de Monclova, lo cual provoca mayores niveles de delincuencia y el crecimiento de la economía informal.

La rotación de personal en AHMSA es muy baja, debido a que existen muy pocas alternativas de empleo en la región.

En opinión de los encuestados, la acción emprendedora ya sea pública o privada, es prioritaria en Monclova; proponen el fomento, la capacitación y el financiamiento para la creación de empresas pequeñas y medianas como medida principal para solucionar el problema del desempleo. El Estado y la iniciativa privada no han creado fuentes alternativas de empleo para los reajustados.

Por lo que se refiere a la provisión de oportunidades de generación de ingresos, el Estado no tomó las medidas necesarias para atenuar el impacto del proceso de privatización de AHMSA en la economía de los monclovenses.

Los resultados de la privatización de AHMSA en el largo plazo son difíciles de prever; sin embargo, diversos estudios pronostican buenos resultados para sus accionistas. El costo social de la venta ha sido muy alto para la población de Monclova: situación económica precaria, desempleo y mayor nivel de violencia y criminalidad.

La perspectiva político-económica de efectividad organizacional en la evaluación de los procesos organizacionales de una empresa como AHMSA, permite ver más allá de los intereses de los empresarios y directivos, incorporando aspectos políticos, económicos y sociales hasta ahora marginalmente considerados; su contribución estriba en esclarecer las relaciones de dominación y poder en las organizaciones, con la esperanza de que la puesta en evidencia de éstas, contribuya a provocar su transformación.

## 2. SUGERENCIAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES.

1) Los efectos de la privatización de AHMSA se darán en forma incremental en el tiempo, por lo cual se requiere continuar la evaluación organizacional realizada en el presente trabajo. Se considera necesario y relevante para el país, efectuar investigaciones que permitan evaluar los efectos de la privatización de otras empresas mexicanas, así como el proceso de su venta.

2) La hipótesis de que la efectividad de una empresa no depende de que sea pública o privada, sino de las características políticas, económicas y sociales prevalecientes en el país, así como de su administración, tecnología y estructura, puede ser probada en múltiples organizaciones mexicanas.

4) Se considera que es preciso estudiar el fenómeno burocrático mexicano, a la luz de la teoría de Max Weber, a fin de atenuar la burocratización característica de la época actual.

5) El logro de la efectividad organizacional requiere de nuevas formas de organización del trabajo, las cuales deberán considerar las características culturales, políticas y económicas de los trabajadores de cada país. .

**ANEXO I**

## CUESTIONARIO GENERAL (1)

POR FAVOR ANOTE EN LA COLUMNA DE LA DERECHA EL (O LOS) NUMERO (S) QUE CORRESPONDA (N) A SU RESPUESTA A CADA UNA DE LAS PREGUNTAS DE LA COLUMNA DE LA EXTREMA IZQUIERDA

1. Edad (años):     /     /
2. Sexo (1) F (2) M     /     /
3. Habita en Monclova desde hace (años):     /     /
4. Escolaridad     /     /
- (1) Ninguna  
 (2) Primaria incompleta  
 (3) Primaria completa  
 (4) Secundaria incompleta  
 (5) Secundaria completa  
 (6) Estudios técnicos o comerciales con primaria  
 (7) Estudios técnicos o comerciales con secundaria  
 (8) Preparatoria o bachillerato  
 (9) Profesional o estudios superiores  
 (10) Posgrado
5. Cuál es su ocupación principal:     /     /
- (1) Obrero  
 (2) Empleado  
 (3) Jornalero o peón  
 (4) Patrón o Empresario  
 (5) Trabaja por su cuenta  
 (6) Trabajo familiar no remunerado  
 (7) Estudiante  
 (8) Jubilado, pensionado o incapacitado  
 (9) Desempleado  
 (10) No especificado

SI NO ES OBRERO O EMPLEADO PASE A LA PREGUNTA 11.

6. Trabaja usted en:     /     /
- (1) AHMSA  
 (2) Una empresa que vende productos o servicios a AHMSA  
 (3) Una empresa que le compra productos a AHMSA  
 (4) Una empresa que no tiene relación directa con AHMSA  
 (5) Otra
7. Su antigüedad en esa empresa es (años):     /     /

Encuestador     /     /     Día     /     /     Manzana     /     /     No de visita     /     /     autocont.     /     /

8. Es Ud: (1) Sindicalizado (2) De confianza (3) Otro

13

9. Es Ud: (1) De base (2) A contrato (3) Eventual

14

10. Su nivel ocupacional es:

15

- (1) Directivo
- (2) Mando medio productivo
- (3) Mando medio administrativo
- (4) Auxiliar administrativo
- (5) Obrero calificado
- (6) Obrero no calificado
- (7) Otro

11. Sus ingresos mensuales son del rango :

16

- (1) Menos de 400 000 pesos
- (2) De 400 001 a 800 000
- (3) De 800 001 a 1 200 000
- (4) De 1 200 001 a 2 000 000
- (5) De 2 000 001 a 4 000 000
- (6) De 4 000 001 o más

12. Cuántas personas dependen económicamente de usted

17

13. De la lista de abajo, marque con una X el número que corresponde a cada prestación con que cuenta usted

- (1) Seguro social o ISSSTE
- (2) Crédito para vivienda
- (3) Ayuda para vivienda
- (4) Guardería
- (5) Caja de ahorro
- (6) Vale de despensa
- (7) (Otra)

18

19

20

21

22

23

24

25

14. Cuántas personas más trabajan en este hogar

26

15. Si usted trabaja por su cuenta, conteste esta pregunta; si no, pase a la siguiente

Usted realiza su actividad, principalmente

27

- (1) En su hogar
- (2) Establecido en un local
- (3) Como ambulante
- (4) En un medio de transporte
- (5) A domicilio
- (6) Otro

16. Su rama de actividad principal es

28

- (1) Industria
- (2) Comercio
- (3) Servicios
- (4) Agricultura
- (5) Ganadería
- (6) Otra

17. ¿Ha buscado trabajo durante el último año?

129

(1) Sí (2) No

18. Si en la pregunta anterior contestó sí, llenar ésta; si no, pasar a la siguiente

Al buscar empleo

130

- (1) No lo ha encontrado
- (2) Encontró empleo, pero no lo aceptó por bajo salario
- (3) Consiguió empleo y lo aceptó a pesar de que no satisface sus expectativas
- (4) Consiguió un empleo que satisface sus expectativas
- (5) Otra.

19. ¿Ha sido usted liquidado o reajustado en el periodo de 1989 a la fecha?

131

(1) Sí (2) No

20. De la lista de abajo, señale con una X las 3 medidas que considere más importantes para crear empleos y mejorar la situación económica y social de Monclova

- (1) Fomento, capacitación y financiamiento para la creación de pequeñas industrias o talleres
- (2) Instalación de empresas maquiladoras
- (3) Fomento a la agricultura
- (4) Ampliación de obras y servicios públicos
- (5) Vinculación de la educación a las actividades productivas
- (6) Ampliación y modernización de AHMSA
- (7) Creación de empresas que transformen los productos de AHMSA
- (8) Honestidad y eficiencia en el manejo de los recursos públicos
- (9) Participación del pueblo en las decisiones de planeación de obras que beneficien a la comunidad
- (10) Fomentar la creación de medianas o grandes empresas

132  
133  
134  
135  
136  
137  
138  
139  
140  
141

21. En el último año ha sufrido Ud. o su familia algún (a)

- (1) Robo o agresión física en la calle
- (2) Asalto en su casa o negocio
- (3) Otros actos delictivos
- (4) Ninguna de las anteriores

142  
143  
144  
145



POR FAVOR MARQUE CON UNA X EL NUMERO DE LA OPCION QUE REFLEJE MEJOR SU OPINION EN CADA UNA DE LAS ASEVERACIONES QUE SE ANOTAN

Opciones

- 1 = Totalmente de acuerdo
- 2 = De acuerdo
- 3 = No tengo opinión definida
- 4 = En desacuerdo
- 5 = Totalmente en desacuerdo

22. La venta de AHMSA es una medida que beneficiará a la población de Monclova	1	2	3	4	5	<u>      </u> 76
23. El desempleo es el mayor problema de Monclova	1	2	3	4	5	<u>      </u> 41
24. Hace un año pensaba que AHMSA debía venderse	1	2	3	4	5	<u>      </u> 48
25. En el futuro la situación económica de Monclova va a ser cada vez mejor	1	2	3	4	5	<u>      </u> 49
26. Mi situación económica y la de mi familia en el último año han mejorado	1	2	3	4	5	<u>      </u> 30
27. Muchas personas han emigrado de Monclova para buscar trabajo en otra localidad en los últimos 2 años	1	2	3	4	5	<u>      </u> 51
28. Los salarios en AHMSA, en relación con otras empresas de la región son mejores	1	2	3	4	5	<u>      </u> 52
29. Los salarios en Monclova son más altos que los de Monterrey	1	2	3	4	5	<u>      </u> 53
30. En AHMSA como paraestatal había mucha corrupción	1	2	3	4	5	<u>      </u> 54
31. El gobierno debe privatizar todas las empresas estatales	1	2	3	4	5	<u>      </u> 55
32. Después de la privatización, AHMSA hace más obras en beneficio de la comunidad	1	2	3	4	5	<u>      </u> 56
33. En manos privadas AHMSA será más eficiente	1	2	3	4	5	<u>      </u> 57
34. El gobierno está cumpliendo el compromiso de crear fuentes de empleo para reabsorber a los reajustados	1	2	3	4	5	<u>      </u> 58
35. Los nuevos dueños de AHMSA están cumpliendo los compromisos que adquirieron al comprarla	1	2	3	4	5	<u>      </u> 59
36. Con los nuevos dueños, AHMSA va a crecer	1	2	3	4	5	<u>      </u> 60

No de estrato

        
61

No de folio

                             
62 63 64 65

No de cuest.

        
66

## CUESTIONARIO PARA TRABAJADORES DE AHMSA (2)

NOS INTERESA SABER SU OPINION SOBRE LOS CAMBIOS EN SUS CONDICIONES DE TRABAJO, EN RELACION CON EL AÑO ANTERIOR

MARQUE POR FAVOR CON UNA X EL NUMERO DE LA OPCION QUE REFLEJE SU OPINION MAS ADECUADAMENTE A CADA UNA DE LAS CUESTIONES SIGUIENTES

## Opciones

- 1 = Mucho mejor (es)
- 2 = Mejor (es)
- 3 = Igual que antes
- 4 = Peor (es)
- 5 = Mucho peor (es)

- |  |   |   |   |   |   |               |
|--|---|---|---|---|---|---------------|
| 1. El trato que recibo de mi jefe en el trabajo es hoy                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | / <u>1</u> /  |
| 2. La comunicación entre los compañeros para apoyarse en el trabajo es hoy     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | / <u>2</u> /  |
| 3. El estímulo al trabajo en equipo es hoy                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | / <u>3</u> /  |
| 4. Mis relaciones con los compañeros de trabajo son                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | / <u>4</u> /  |
| 5. Las condiciones de seguridad o higiene son                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | / <u>5</u> /  |
| 6. La capacitación en mi Área de trabajo es                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | / <u>6</u> /  |
| 7. La calidad de los trabajos o servicios que recibe mi área de otras áreas es | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | / <u>7</u> /  |
| 8. La calidad de los productos de AHMSA es                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | / <u>8</u> /  |
| 9. La situación financiera de AHMSA es hoy                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | / <u>9</u> /  |
| 10. Las prestaciones que recibo ahora son                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | / <u>10</u> / |

En las siguientes preguntas las opciones son:

- (1) Totalmente de acuerdo
- (2) De acuerdo
- (3) No se
- (4) En desacuerdo
- (5) Totalmente en desacuerdo

- |   |   |   |   |   |   |               |
|---|---|---|---|---|---|---------------|
| 11. Si encontrara en otra parte un trabajo con salario y condiciones similares, me iría de AHMSA                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | / <u>11</u> / |
| 12. Benefician a los trabajadores los cambios que se han hecho a los contratos colectivos en los últimos 3 años | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | / <u>12</u> / |

13. El interés de los líderes sindicales locales es resolver los problemas de los trabajadores 1 2 3 4 5 15
14. Los líderes del Sindicato Nacional definen los intereses de los trabajadores 1 2 3 4 5 17

En las siguientes preguntas las opciones son:

- 1 = Mucho mayor (es)
- 2 = Mayor (es)
- 3 = Igual que antes
- 4 = Menor (es)
- 5 = Mucho menor (es)

15. Mi carga de trabajo es ahora 1 2 3 4 5 15
16. El interés de mi jefe por escuchar lo que tengo que decir es 1 2 3 4 5 16
17. La preocupación de mi jefe por hacer cambios para mejorar el trabajo es 1 2 3 4 5 17
18. La seguridad de conservar mi empleo es 1 2 3 4 5 18
19. Mis perspectivas de ascenso son ahora 1 2 3 4 5 19
20. La atención y respaldo que recibo para resolver los problemas laborales es 1 2 3 4 5 20
21. La oportunidad de recibir cursos de capacitación es 1 2 3 4 5 21
22. Los chismes y rumores que afectan el desarrollo de mi trabajo son 1 2 3 4 5 22
23. El reconocimiento de mi jefe a la calidad de mi trabajo es 1 2 3 4 5 23
24. La participación en equipos creados para resolver problemas es 1 2 3 4 5 24
25. La aplicación al trabajo de los cursos de capacitación es 1 2 3 4 5 25
26. La equidad y justicia con que se manejan las políticas de promociones es 1 2 3 4 5 26
27. Mi compromiso de hacer las cosas con calidad es ahora 1 2 3 4 5 27

MUCHAS GRACIAS

No de folio  
28 / 29 / 30 / 31

No de cuest.  
2 / 32

CUESTIONARIO PARA TRABAJADORES REAJUSTADOS O LIQUIDADOS ENTRE  
1989 Y 1992 (3)

1. ¿En qué año fue liquidado o reajustado? 1
- (1) 1989 (2) 1990 (3) 1991 (4) 1992
2. Usted trabajaba en: 2
- (1) AHMSA  
(2) Una empresa que vende productos o servicios a AHMSA  
(3) Una empresa que le compra productos a AHMSA  
(4) Una empresa no relacionada directamente con AHMSA
3. Si trabajaba en AHMSA, llenar ésta pregunta; si no, pasar a la siguiente:
- ¿En qué planta trabajaba? 3
- (1) En la planta No 1  
(2) En la planta No 2  
(3) En las oficinas generales  
(4) En otro sitio
4. ¿Quería usted ser liquidado? (1) Sí (2) No 4
5. Si en la pregunta anterior contestó Sí, llenar ésta; si no, pasar a la siguiente:
- El motivo por el cual quería ser liquidado es por 5
- (1) Salud  
(2) Cansancio de hacer turnos  
(3) Riesgos de trabajo  
(4) Monto de la liquidación  
(5) Antigüedad  
(6) Familia  
(7) El salario era insuficiente  
(8) Otro
6. El monto de su liquidación fue de: rango en millones de pesos 6
- (1) Hasta 15  
(2) De 15.1 a 30  
(3) De 30.1 a 45  
(4) De 45.1 a 60  
(5) De 60.1 a 150  
(6) De 150.1 a 300  
(7) Más de 300
7. Su antigüedad era de (años): 7 / 8

8. Lo principal que hizo con su liquidación fue

- (1) Pagar deudas
- (2) Poner un negocio
- (3) Vivir mejor
- (4) Resolver problemas de salud
- (5) Otra

\_\_\_\_/9  
\_\_\_\_/10  
\_\_\_\_/11  
\_\_\_\_/12  
\_\_\_\_/13

9. De su liquidación le queda

- (1) Toda o casi toda
- (2) alrededor de las 3/4 partes
- (3) Alrededor de la mitad
- (4) Como la 1/4 parte
- (5) Nada o casi nada

\_\_\_\_/14

10. Su nivel ocupacional era

- (1) Directivo
- (2) Mando medio productivo
- (3) Mando medio administrativo
- (4) Auxiliar administrativo
- (5) Obrero calificado
- (6) Obrero no calificado
- (7) Otro

\_\_\_\_/15

11. Era usted

- (1) Sindicalizado      (2) De confianza      (3) Otro

\_\_\_\_/16

12. Era usted

- (1) De base      (2) A contrato      (3) Eventual

\_\_\_\_/17

MARQUE CON UNA X EL NUMERO QUE REFLEJE MEJOR SU OPINION EN CADA UNA DE LAS ASEVERACIONES SIGUIENTES

- 1 - Totalmente de acuerdo
- 2 - De acuerdo
- 3 - Sin opinión definida
- 4 - En desacuerdo
- 5 - Totalmente en desacuerdo

13. Antes de los reajustes iniciados en 1989, había exceso de personal en AHMSA	1	2	3	4	5	/___/18
14. No se justifica la política de reajustes en AHMSA	1	2	3	4	5	/___/19
15. Los líderes sindicales locales atienden oportunamente los problemas de los trabajadores	1	2	3	4	5	/___/20
16. Los líderes del Sindicato Nacional de Trabajadores Minero-metalúrgicos defienden los derechos de sus agremiados	1	2	3	4	5	/___/21
17. Sus relaciones familiares después de su liquidación han mejorado	1	2	3	4	5	/___/22
18. Extraña usted su trabajo anterior	1	2	3	4	5	/___/23
19. Le gustaría regresar a su trabajo anterior	1	2	3	4	5	/___/24
20. Sus ingresos familiares han aumentado después de su liquidación	1	2	3	4	5	/___/25
21. Extraña a sus compañeros de trabajo	1	2	3	4	5	/___/26
22. Extraña la rutina de trabajo	1	2	3	4	5	/___/27
23. No ha sido muy difícil iniciar otra actividad	1	2	3	4	5	/___/28
24. Su capacitación le ha facilitado ubicarse en otra actividad	1	2	3	4	5	/___/29

No de folio

/30/31/32/33/

No de cuest.

/3/29/

## BIBLIOGRAFIA

Alvesson, Mats: *Organization theory and technocratic consciousness: rationality, ideology, and quality of work.* Berlin, New York, Walter de Gruyter, 1987.

Aspe, Pedro: *El camino mexicano de la transformación económica.* México, Fondo de Cultura Económica, 1993.

Ayala Espino José y Cordera Campos Rolando: "Estado y privatización. Marco general y la experiencia mexicana" en *Investigación Económica 200.* México, abril-junio 1992.

Bellina Ríos Francisco: *Notas comentadas sobre "La política más allá de la caída de las ilusiones" en Rinascita No. 28, Roma, 1980.*

Bouin, O. y A. Michalet, CH.: *Rebalancing the public and private sectors: developing country experience.* Paris, Development Centre Studies, OCDE, 1991.

Brendenburg, Frank. *The making of modern Mexico.* USA, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1970.

Cameron, Kim y Whetten, David: "Organizational effectiveness: one model or several?" en Cameron K. y Whetten D.: *Organizational effectiveness: a comparison of multiple models.* New York, Academic Press, 1983.

Cameron Kim and Whetten David: "Some conclusions about organizational effectiveness" en Cameron et al: *Organizational effectiveness, a comparison of multiple models.* New York, Academic Press, 1983.

Campos Soares Rinaldo: "Brasil: la cultura de Usiminas" en *Revista Siderurgia Latinoamericana.* Santiago de Chile, ILAPA, número 393/394, enero/febrero de 1993.

Cámara Nacional de la Industria del Hierro y del Acero: "La Siderurgia en México" en *Revista Acero.* México, abril-mayo 1994.

Cosío Villegas, Daniel. **El estilo personal de gobernar.** México, J. Mortiz, 1974.

Chávez Quezada Servando: "Notas sobre la historia de AHMSA, 1941-1992" en Rueda P., Isabel (coordinadora): **Tras las huellas de la privatización: el caso de Altos Hornos de México.** México, Siglo XXI editores e IIEc, UNAM, 1994.

Chiavenato Idalberto: **Introducción a la teoría general de la administración.** México, McGraw-Hill/Interamericana de México, 3a. edición, 2a. en español, 1989.

Dessler Gary. **Organización y administración: enfoque situacional.** España, Editorial Dossat, 1979.

De la Garza Toledo, Enrique: **Reestructuración productiva y respuesta sindical en México.** México, IIEc, UNAM, UAM Iztapalapa, 1993.

Desincorporación de entidades paraestatales. México, Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCF), Secretaría de la Contraloría General de la Federación (SECOGEF) y Fondo de Cultura Económica (FCE), 1994.

Domenge M. Rogerio. "Esquema sistémico de planeación de escenarios tecnológicos en situación de competencia: una aplicación en el sector manufacturero en México". Tesis doctoral en Administración (organizaciones). México, DEP, FCA, UNAM, 1992.

Evia R. Carlos: "Eficiencia, eficacia y contradicciones en las Instituciones de Educación Superior" en Revista de Educación Superior. México, ANUIES, 1985.

Freund, Julien: **Sociología de Max Weber.** Barcelona, Homo sociologicus, ediciones península, 1986.

Garduño V. Guillermo: "De la organización de la sociología a la sociología de la organización" en Ibarra C. y Montaña L. (compiladores): **El orden organizacional: estrategia y contradicción.** México, UAM, 1991.

Girón Alicia: **Cincuenta años de deuda externa.** México, IIEc, UNAM, 1991.



Godau, S. Rainer. Estado y Acero: Historia Política de Las Truchas. El Colegio de México, 1982.

Godau S. Rainer y Márquez Vivane B. "Estado Mexicano y burocracia industrial". México, El Colegio de México, 1980.

González Ch. Gerardo: "Los salarios y la contratación colectiva" en Rueda, I. (coordinadora): Tras las huellas de la privatización: el caso de Altos Hornos de México. México, Siglo XXI e IIEc, 1994.

Grupo Financiero Serfin: "La siderurgia mexicana: competitividad y riesgos, (primera parte), en Siderurgia-Acero y Desarrollo. México, Ed. Industrial Siderurgia, No. 28, año IV, 3-94.

Grupo Financiero Serfin: "La siderurgia mexicana: competitividad y riesgos (segunda parte), en Siderurgia-Acero y Desarrollo. México, Ed. Industrial Siderurgia, No. 29, año IV, 4/94.

Hall, Richard: Organizaciones: estructura y proceso. México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1982.

Hannan, Michael y Freeman, John: "Obstacles to comparative studies" en Goodman P., Pennings J., and associates: New perspectives on organizational effectiveness. San Francisco, Jossey-Bass, 1977.

Hirsch Adler, Ana: "Burocracia y dominación, la propuesta funcionalista de organización", en Ibarra C. y Montaño L. (compiladores): El orden organizacional, estrategia y contradicción. México, UAM, 1991.

Ibarra C. Eduardo: "Notas para el estudio de las organizaciones en América Latina a partir de la reflexión crítica de la teoría de la organización" en Barba A., Ibarra L., Montaño L., Rendón M., Rodil F. y Solís P.: Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México. México, UAM, 1985.

Ibarra C. Eduardo: "El fenómeno organizacional capitalista más allá del control bravermaniano: análisis estratégico de las organizaciones" en Ibarra C. y Montaña L. (compiladores): El orden organizacional: estrategia y contradicción. México, UAM, 1991.

Instituto Latinoamericano del Fierro y del el Acero (ILAFA) Siderurgia Latinoamericana. Santiago de Chile, varios números.

Johnson, Robert W.: Administración Financiera. México, Cía. Editorial Continental, S.A., 1981.

Kast F. y Rosenzweig, J.: Administración de las organizaciones, enfoque de sistemas y de contingencias. México, McGraw Hill/Interamericana de México, (traducido de la cuarta edición en inglés), 1988.

Kerlinger, Fred: Investigación del Comportamiento. México, Nueva editorial interamericana, 1982.

Khandwalla, Pradip: The design of organizations. USA, Haracourt Brace Jovanovich, 1977.

Lerner Bertha: Democracia política o dictadura de las democracias: una lectura de Max Weber con miras al porvenir. México, Fondo de cultura económica, 1993.

Márquez V. y Rainer Godau: "Burocracia y política públicas: una perspectiva desde América Latina" en Estudios Sociológicos 1:2. México, 1983.

Montaña Hirose Luis: "Algunos avatares del paradigma organizacional" en Ibarra C. y Montaña L. (compiladores): El orden organizacional: estrategia y contradicción. México, UAM, 1991.

Montaña H. Luis: "Las nuevas relaciones-humanas: un falso reto a la democracia en Barba et al.: Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México. México, UAM, 1985.

Montaño H. Luis: "Las nuevas relaciones-humanas: un falso mito a la democracia" en Barba, A. et al: *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*. México, UNAM, 1985.

Neffa Julio César: "Transformaciones del proceso del trabajo y de la relación salarial en el marco de un nuevo paradigma productivo. Sus repercusiones sobre la acción sindical", en *Sociología del Trabajo*, nueva época, núm. 18, primavera de 1993.

Nord, Valter R: "A political-economic perspective on organizational effectiveness" en Cameron et al: *Organizational effectiveness, a comparison of multiple models*. New York, Academic Press, 1983.

Pfeffer, Jeffrey: "Usefulness of the concept" en Goodman P., Pennings J., and associates: *New perspectives on organizational effectiveness*. San Francisco, Jossey-Bass, 1977.

Rogozinski Jacques: *La privatización de empresas paraestatales*. México, Fondo de Cultura Económica, 1993.

Rueda Peiro Isabel. "El contexto" en Rueda P. Isabel (coordinadora): *Tras las huellas de la privatización: el caso de Altos Hornos de México*. México, Siglo XXI editores en coedición con el IIEc, UNAM, 1994.

Rueda Peiro, Isabel: "Percepción de la comunidad a punto de privatizarse AHMSA" en Rueda P., Isabel (coordinadora): *Tras las huellas de la privatización: el caso de Altos Hornos de México*. México, Siglo XXI editores e IIEc, UNAM, 1994.

Rueda Peiro, Isabel: "El sistema de administración de calidad total: la experiencia de Altos Hornos de México" en *Problemas del desarrollo: revista latinoamericana de Economía*. México, IIEc, UNAM, Vol. XXIII, julio-septiembre 1992.

Scott, Richard: *Organizations: rational, natural, and open systems*. New Jersey, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1987.

Scott, W. Richard: "Effectiveness of organizational effectiveness studies" en Goodman P., Pennings J., and associates: *New perspectives on organizational effectiveness*. San Francisco, Jossey-Bass, 1977.

Siderurgia-Acero y Desarrollo. México, Ed. Industrial Siderurgia, varios números.

Simón D. Nadima: "Repercusiones de la modernización y venta de AHMSA sobre la situación económica y social de los habitantes de Monclova, y su opinión al respecto". en Rueda, I. (coordinadora): *Tras las huellas de la privatización: el caso de Altos Hornos de México*. México, Siglo XXI e IIEc, UNAM, 1994.

Simón D. Nadima: *Diseños de muestreo, un enfoque administrativo*. México, FCA, UNAM, 1987.

Starr, Paul: "El significado de la privatización" en Kamerman, Sheila B. y Kahn, Alfred J. (compiladores): *La privatización y el Estado benefactor*. México, Fondo de Cultura Económica, 1993.

Taylor en Garduño V. Guillermo: "De la organización de la sociología a la sociología de la organización", en Ibarra C. y Montaña L. (compiladores): *El orden organizacional: estrategia y contradicción*. México, UAM, 1991.

Ten Kate Adriaan: "El ajuste estructural de México. Dos historias diferentes" en *Fansamiento Iberoamericano*, Madrid, (UNCTAD, Ginebra) No. 21, 1992.

Tennessee Associates International: *material para el "Seminario ejecutivo para la administración del proceso de calidad-INSS"*, México, 1990.

Torres Solís, R. "El Estilo de Dirección y la Conducta tipo A en Directivos Mexicanos". Tesis doctoral en Administración (organizaciones). México, DEPI, FCA, UNAM, 1992.

Trebilcock, Glen: "Privatización: la experiencia del caso chileno" en *Revista Siderurgia Latinoamericana*. Santiago de Chile, Instituto Latinoamericano del Fierro y del Acero (ILFA), número 369/370, enero/febrero de 1991.

Vernon Raymond: El dilema del desarrollo económico de México. México, Diana, 1969.

Weber, Max: Economía y sociedad. México, Fondo de Cultura Económica, (2a. ed. en español, de la 4a. en alemán), 1964.