

00661

5  
29

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**CONCEPCIONES ADMINISTRATIVAS, ESTRATEGIAS  
PARA LA FORMACION DE ORGANIZACIONES  
PRODUCTIVAS EN MEXICO**

**T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE :  
MAESTRO EN ADMINISTRACION ( ORGANIZACIONES )**

**PRESENTA:  
DAVID GALICIA OSUNA**

**ASESOR: DR. ALEJANDRO TREVIÑO PARKER**

**MÉXICO, D.F., DICIEMBRE DE 1996**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



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.

## INDICE

Introducción.....	1
Antecedentes.....	9
<b>Construcción de un modelo económico social.....</b>	<b>14</b>
Búsqueda de una estrategia económica alternativa.....	15
Panorama económico de México de los años setenta a los noventa.....	19
Panorama económico del 60 al 70.....	24
<b>Panorama económico de 1970 a la fecha.....</b>	<b>28</b>
Situación actual.....	31
Situación económica del México actual.....	31
El presente de la economía mexicana.....	33
Los dos primeros años del sexenio zedillista.....	35
1996 continuidad del modelo y consecuencias: EPR.....	38
Causas de la crisis económica que afectan a las empresas nacionales.....	40
Situación de las empresas mayoritarias a nivel nacional.....	44
Características generales.....	46
Situación de la empresa 1994-1995.....	54
Situación de las empresas 1995-1996.....	55
<b>Modelo de administración de empresas tradicional en México.....</b>	<b>58</b>
Proceso de cambio.....	62
Valores culturales y tradiciones en la organización mexicana.....	63
Familia de enunciados culturales profundos.....	64
Costumbres y hábitos que necesitan modificarse.....	68
Estilos administrativos.....	72
Estilo tradicional mexicano.....	73

Concepción administrativa de contingencias: una alternativa.....	91
Perspectiva estratégica.....	91
Ambiente.....	99
Tecnología.....	102
Pensar estratégicamente.....	105
<b>Concepción administrativa estratégica de la organización en México:</b> <b>posible solución.....</b>	<b>109</b>
Estrategia y administración.....	115
<b>Organizaciones, concepciones administrativas y estrategias.....</b>	<b>125</b>
Organizaciones.....	127
Propuesta de contingencias.....	128
Concepciones administrativas.....	130
<b>Estrategias y poder.....</b>	<b>132</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>135</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>138</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>146</b>

## Introducción

Una serie de interrogantes motivaron mi investigación, entre ellas, las siguientes podrían ser las más importantes: ¿qué es aquello que determina la configuración de la identidad de las organizaciones? ¿existe la mejor o la verdadera teoría administrativa? ¿cuál es el estatuto de cientificidad que se le otorga a las teorías administrativas, sobre todo por ser en mucho normativas y prescriptivas? ¿es posible pensar las concepciones administrativas, más allá del problema de su verdad y desde un punto de vista instrumental, desde el poder, que detenta la alta dirección, como estrategias? ¿más allá de una visión determinista es posible pensar desde lo contingencial la configuración de una organización? ¿cuáles son las principales oportunidades y amenazas, como las fortalezas y debilidades de las organizaciones mexicanas? ¿cuáles son las características de la administración tradicional en México? ¿es posible la modificación de la concepción administrativa tradicional que ha determinado la **identidad de las organizaciones mexicanas desde una visión estratégica de los saberes administrativos**? ¿es posible pensar al factor humano más allá de la idea "explicativa" de "naturaleza humana" suturada, fija, literal? Estas interrogantes entre otras me ocuparán en el transcurso de esta investigación.

El fin que tengo es probar que en administración no existe "la mejor forma de organizar" ( mejor conocida como *best way* )o mejor manera, o la verdadera teoría administrativa; ya que la concepción administrativa "verdadera" depende de su funcionalidad en relación a las condiciones externas e internas a las organizaciones en general y en particular a las empresas mexicanas. Partimos de algunos supuestos, a saber: las concepciones administrativas determinan los estilos administrativos en las organizaciones; las

concepciones administrativas son estrategias para la formación de organizaciones productivas en México; la concepción administrativa tradicional es el estilo administrativo que caracteriza a la micro, pequeña y mediana empresa en México; la concepción administrativa tradicional en México está relacionada con baja productividad, baja calidad y baja competitividad en el mercado, sobre todo a nivel internacional; en administración no existe "la mejor forma de organizar", la "verdadera" concepción administrativa depende de condiciones externas e internas a la organización; y la maleabilidad de las organizaciones no depende de ninguna ley determinista, sino contingencial, fundada en la polisemia de los discursos administrativos, de la maleabilidad activa del recurso humano y las organizaciones y del poder que descansa en la alta dirección de la empresa. Tales son, entre otros, los supuestos que se muestran en el desarrollo del trabajo.

El proceso de globalización de las economías, ideología neoliberal, ha provocado la apertura comercial desmedida, la liberalización de la inversión extranjera, mayor libertad económica (libre juego de los monopolios), apertura al capital y a las mercancías extranjeras sin reglamentación y el retiro del estado de sus funciones económicas como orientador, regulador y promotor del crecimiento económico y bienestar social. Lo cual ha dado como resultado, **este proceso, la alta competitividad, en calidad y productividad, para un conjunto de empresas nacionales importantes, no bien preparadas para ello.**

La problemática del ambiente de las empresas no sólo les presenta amenazas externas; a nivel interno, de las organizaciones, también podemos hallar debilidades, las concepciones administrativas condicionantes de las empresas nacionales son inerciales y tradicionales, la alta dirección de dichas empresas carga con una concepción administrativa tradicional, pareciendo

desconocer el abanico de posibilidades en concepciones administrativas que desde Taylor y Fayol a la fecha han emergido en el campo de la administración moderna. Si dicha concepción administrativa tradicional se tradujera en competitividad, productividad, calidad, o cuando menos en saludable sobrevivencia en el mercado de las organizaciones, sería aconsejable. Pero la **experiencia vivida, sobre todo a partir del TLC, nos muestra lo contrario.**

Así, por un lado, el proceso de globalización, se traduce más que en oportunidad en amenaza externa para las organizaciones nacionales; y por otro lado, la concepción administrativa tradicional, que más que una fortaleza es **una endeblez, a nivel interno, se traduce en una debilidad seria para la saludable sobrevivencia de las mismas.**

Si bien a nivel externo de la empresa, su capacidad de influencia para cambiar el modelo neoliberal es mínima; donde si se puede tener influencia, es a nivel interno de la misma, fortaleciéndola. Y **una de las formas de actuar en este nivel sería optando por una visión estratégica de las concepciones administrativas. Dicha idea tiene origen, por un lado, en la visión de contingencias, que critica la idea de "la mejor forma de organizar" ( el *best way*), la creencia en un único camino, en un único sentido, en una única concepción administrativa, dada como la "verdadera".**

**La teoría de contingencias privilegia el ambiente y la tecnología como factores básicos, propone la elección planeada de una concepción administrativa acorde con dichos factores altamente cambiantes, comportándose la organización como un sistema abierto, adaptándose a las circunstancias.**

Por otro lado, las teorías sociológicas posestructuralistas ( teorías constructivistas, desconstruccionistas, que se alimentan de la hermenéutica, la

semiótica, la dialéctica ) resaltan ciertas condiciones necesarias para materializar estos cambios. Por ello supongo que, no basta el cambio de ambiente y tecnología para permitir dicha alteración organizacional. Realmente éste es posible por factores tales como la imposibilidad de fijar el sentido último de los elementos en cualquier organización humana; porque toda **relación que se establece es contingente; porque toda organización siempre es un intento precario de domesticar el campo de las diferencias; porque toda persona posee la precariedad y ausencia última de fijación perenne a un cierto sentido, porque toda concepción administrativa es una invención útil.**

**Creo que las concepciones administrativas son estrategias para la formación de organizaciones. La visión estratégica de las concepciones administrativas o visión de cambio planeado, que critica, como la teoría de contingencias, "la mejor forma de organizar", propone una visión instrumental de las concepciones administrativas. La cual tiene varios supuestos, entre los más importantes tenemos: que el poder de la alta dirección tiene la posibilidad de condicionar una conducta cualquiera a una multiplicidad humana cualquiera, básicamente por consenso; la existencia de la polisemia de los discursos o concepciones administrativas, pueden servir como herramientas de las que puede echar mano la alta dirección, con una visión instrumental, acorde con el ambiente, y la potencialidad de la maleabilidad del factor humano, por no estar fijo a ninguna naturaleza humana o algún sentido naturalmente y en forma perenne.**

En la mayoría de las empresas nacionales se da una original visión de *best way*, por la adhesión inercial a una concepción administrativa tradicional, relacionada con baja productividad, regular o mala calidad y con poca competitividad en el mercado. Este modelo tiene varios supuestos, entre los que destacan son: el poder y la toma de decisiones se centra únicamente en la



alta dirección; la intuición y la experiencia son superiores al concepto, no existe más que una manera de administrar las organizaciones; el recurso humano requiere de la presión externa para hacer su trabajo; el salario es el principal mecanismo de motivación; al factor humano no le gusta el trabajo. Todo lo anterior siendo un reflejo no meditado de la "teoría X" de McGregor y de la teoría de la organización clásica. Dicho modelo ofrece serias debilidades en el mercado, provocando pocas posibilidades de sobrevivencia.

La investigación que presento es fundamentalmente teórica porque, mi estudio establece parentesco de estructuras entre un sistema de comportamiento de los estilos administrativos en las organizaciones así como su productividad, calidad y competitividad con el sistema de fines y medios de la alta dirección con sus concepciones administrativas como estrategias. Para lo cual requerimos de la construcción de los tipos ideales de la alta dirección en México, de los saberes administrativos que utilizan como estrategias y de los estilos administrativos y su capacidad de productividad, calidad y competitividad en el mercado.

Me ubico dentro de una problemática de estudio fundamentalmente cualitativa, ya que las metodologías cuantitativas son insuficientes para grandes espacios de población. Independientemente de que, las metodologías cuantitativas, no son la única forma de producir enunciados científicos. Las metodologías cualitativas arrojan resultados interesantes. Mi propuesta de homologación de estructuras dio resultados valiosos para el campo de las ciencias administrativas.

De hecho encontramos cierta identidad y correspondencia entre dos categorías de productos mentales: Las concepciones administrativas y los estilos administrativos o formación de organizaciones, vinculadas con productividad, calidad, competitividad y permanencia en el mercado. Se

construyó el tipo ideal de concepción administrativa y de formación de organizaciones y de manera complementaria el poder de la alta dirección y de productividad, calidad, competitividad y sobrevivencia en el mercado, a partir de datos empíricos, para establecer una homologación de estructuras.

Debo hacer la observación que por organización estoy entendiendo, **fundamentalmente, las empresas privadas, especialmente, las micro, pequeñas y medianas empresas, como señalo en el capítulo: " La situación de las empresas mayoritarias a nivel nacional "**. Por organizaciones se puede entender las grandes estrategias creadas para convertir en orden el caos creado cuando las personas trabajan juntas; **se puede entender como una unidad o entidad social en el cual las personas interactúan entre sí para alcanzar objetivos específicos, denota cualquier iniciativa humana hecha intencionalmente para alcanzar determinados objetivos, las empresas constituyen un ejemplo de organización social. Se puede hablar de organización dinámica, mecánica, formal, informal, funcional, lineal, línea-staff y racional. La organización es una unidad social rigurosamente coordinada, compuesta por dos o más personas, que funcionan en forma relativamente constante para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes, como es el caso de las empresas que fabrican cosas u ofrecen servicios. Una organización es un arreglo sistemático de personas y tecnología con la intención de lograr algún propósito, como es el caso de una empresa. Toda organización contiene tres partes básicas: personas, tareas y administración. Siempre que se coordinan las personas para lograr algún objetivo, se crea una organización: es un mecanismo social que tiene el poder de lograr más que lo que podría lograr cualquier persona aislada. Dos elementos condicionan las organizaciones: las concepciones administrativas y las relaciones de poder.**

En relación con los contenidos capitulares, presento lo siguiente: En el capítulo "antecedentes" presento un panorama económico del país destacando el modelo neoliberal aplicado a nuestra economía desde 1982, rompiendo con el modelo anterior, cepalino keynesiano, altamente proteccionista. Modelo neoliberal que por su apertura comercial y con su política de comercio exterior **abierta, representó una seria amenaza para la mayoría de las empresas nacionales.** De la misma manera, se hace una propuesta de un modelo que podría apoyar a las empresas a nivel nacional.

En el capítulo "la situación económica en México" hago un análisis **histórico por décadas, desde los años sesenta a los noventa, resaltando el problema del crecimiento y del desarrollo.** En este capítulo caracterizo la situación de nuestro país destacando elementos macroeconómicos, como producción total, PIB, producción sectorial, ingreso nacional, ingreso per capita, entre otros, y señalando los indicadores de elevación de vida de la población mexicana, como alimento, educación y salud.

En el capítulo "situación actual" presento datos económicos de la situación del país del noventa hasta el inicio del gobierno zedillista, la cual **continúa con el modelo salinista de corte neoliberal, que afecta a la mayoría de las empresas nacionales:** condiciones de mercado, apertura comercial, nulo proteccionismo, apertura al capital y mercancías extranjeras sin **reglamentación, libre juego a los monopolios, así como el señalamiento de sus políticas sociales.**

En el capítulo "situación de las empresas mayoritarias a nivel nacional", presento en base a los datos arrojados por INEGI y NAFIN, en una serie de rubros importantes, las principales características de las empresas mayoritarias de nuestro país. Empresas que han sufrido daños a veces irreparables, por la

apertura comercial, tanto a capital como a mercancías extranjeras, sin restricción. El uso de internet, complementó la obtención de datos importantes.

En el capítulo "concepción administrativa tradicional en México" caracterizo a la mayoría de las empresas nacionales como, administrativamente tradicionales, vinculada, dicha administración tradicional con problemas de **productividad, calidad, eficiencia y eficacia, y hasta problemas de sobrevivencia** en el mercado. Obviamente, para mí, dicha concepción administrativa, no solo se puede cambiar por una alternativa acorde con el ambiente, sino que, se debe cambiar.

En el capítulo "concepción administrativa de contingencias. una alternativa" muestro esta propuesta, para mí interesante, aunque no suficiente. Expongo su crítica a la propuesta de "la mejor forma de organizar", los factores ambiente y tecnología, la idea de elegir una concepción administrativa acorde con los dos factores señalados, marcando su insuficiencia para explicar el cambio.

En el capítulo "concepción administrativa estratégica de la organización en México: posible solución", presento una propuesta que puede ayudar a ver **las concepciones administrativas de forma diferente. Y más allá de la teoría de contingencias**, expongo las condiciones suficientes para lograr el cambio planeado de una organización, de manera estratégica.

**Dos son las vertientes principales que me permitieron formular esta alternativa:** la teoría de contingencias de administración y la teoría posestructuralista foucoltiana, desde luego, estas vertientes principales no agotan los orígenes de esta alternativa, quizá en la bibliografía presenta un acercamiento más objetivo a dichas fuentes.

## Antecedentes

Quisiera privilegiar el concepto de economía en esta primera parte no por ser economicista, que supone, que, el centro explicativo del acontecer **universal, de cualquier área, formal o factual, es la economía; sino por ser un eslabón donde la razón parece ausente, por su sobredeterminación, y dónde toda estructura que se le supone es rebasada sin respeto por el poder, y que dicho eslabón impacta de manera decisiva en el acontecer de las organizaciones productivas o empresas privadas especialmente.**

La economía podría ayudar a explicar la emergencia de las necesidades humanas, pero en esta ocasión me interesa el verla como el intento de relacionarlas con sus satisfactores al parecer escasos<sup>1</sup>. Esto es, la economía estudia la forma en que los recursos están localizados y el cómo se asignan para las satisfacciones de las necesidades materiales del hombre. Así, está **vinculada intimamente con la producción, la distribución y el consumo. Por ello se preocupa por los fines y los medios de satisfacción. Podemos hablar de la fórmula de vida de trabajo-satisfacción<sup>2</sup>.**

La economía como ciencia factual, que tiene como objeto el estudio del hombre, se ve en la necesidad de preguntarse por el qué y cuánto va a **producir; por el cómo lo va a producir, para quién va a producir, así como la búsqueda de la estabilidad económica por la satisfacción constante de las necesidades del hombre y teniendo como meta el crecimiento y desarrollo económico.**

Desde luego, la economía no es una ciencia independiente, ni se entendería por sí misma; ella tiene estrecha relación con otras ramas del conocimiento científico. Quisiera resaltar su vínculo con la administración por

ser nuestra área de estudio fundamental. La economía se relaciona con la administración por coincidir en algunas variables como : oferta, demanda y mercados, costos e ingresos, utilidades, recursos humanos y aspectos financieros, entre otras.

Los planteamientos de ambas áreas de estudio se dan en el ámbito macroeconómico; es decir, en un nivel general, hasta llegar a un ámbito específico o microeconómico, es decir el aspecto empresarial o economía de la empresa.

Hago esta presentación ya que la economía es un marco inmediato del acontecer de la empresa productiva privada, que junto con los eventos políticos y sociales, especialmente en nuestro estudio, en México, determinan los avatares que sufren nuestras organizaciones productivas y que deben saber enfrentar estratégicamente, no asentándose en tradiciones o concepciones administrativas muchas veces inútiles. Esto es, la producción no se queda en el emplear determinados bienes o servicios denominados insumos, a fin de generar otros bienes y servicios; a nivel de empresa se requiere de otros factores que le permitan sobrevivir en circunstancias tan contingentes, con mercados abiertos, ya no protegidos, como se dio durante el modelo de desarrollo estabilizador, con alta productividad, alta competitividad, así como una alta calidad, y entre esos factores a resaltar se encuentra el pensar estratégicamente, como veremos, y no ya basados en la inercia tradicional.

La situación económica de México de los años sesenta a los ochenta nos puede dar antecedentes importantes para las empresas mexicanas. Así las características macroeconómicas de nuestro país nos darán, en un estudio rápido, elementos importantes para conocer la situación actual de las organizaciones productivas de nuestro país.

Las amenazas y oportunidades<sup>3</sup> que le ofrece el ambiente a la empresa mexicana ( especialmente a la micro, pequeña y mediana empresa ) es poco optimista. Algún modelo alternativo de crecimiento económico sostenido encuentra sus limitaciones en el proceso de globalización, esto es por el discurso ideológico neoliberal como José Luis Calva señala<sup>4</sup>. México al **insertarse, a la manera neoliberal , juega con reglas como la apertura comercial a ultranza, con la liberalización de la inversión extranjera y retiro del Estado de sus funciones económicas como orientador, regulador y promotor del crecimiento económico y bienestar social. Actualmente, se presenta el modelo económico neoliberal como el único razonablemente posible bajo el actual entorno mundial.**

Para las empresas mexicanas, especialmente las señaladas, el modelo presenta síntomas de agotamiento y de falsedad. A nivel microeconómico, el ideal de Adam Smith, dado a conocer en el siglo XVII, que se convirtió en la fórmula teórica, de "la mano invisible", basándose en la oferta y demanda, de la competencia justa , responsable de los ajustes automáticos de un mercado donde ningún oferente ni demandante era capaz de influir decisivamente en los precios de las mercancías, ha resultado ser falso, y lo que en un principio se presentó como potencialmente productivo, se ha agotado. La realidad actual es ajena a los postulados de Adam Smith, retomados con todo fervor por el **modelo neoliberal. Hoy sabemos que, la economía internacional tiene una estructura fuertemente oligopólica, en la cual predomina un puñado de grandes empresas y megabancos trasnacionales<sup>5</sup>, por ello las prácticas guiadas por el discurso de Adam Smith, adoptadas dócilmente por nuestro gobierno, se ha traducido para las empresas mexicanas en quiebras, en problemas de producción , en problemas de competencia, llevándolas a tener problemas con**

los mercados de los factores de la producción, con el factor humano, con los recursos naturales que requiere y con el capital.

La aplicación del modelo neoliberal ha arrojado costos económicos y sociales en contra de los países débiles, en favor de los fuertes, por no resolver los desequilibrios macroeconómicos y provocar graves problemas a nivel microeconómico ( como es el caso del PNB, como es el caso de la inflación, supuestamente controlada, como es la tasa de crecimiento, como es el problema del desempleo, como es el caso de la oferta y demanda agregada ), para nuestro caso en las micro, pequeñas y medianas empresas.

El escenario para las empresas nacionales es crítico, ya que la propuesta de un nuevo paradigma económico se está configurando. Las dicotomías Estado-mercado, protección-librecambio, interés social-interés individual, ejes del pensamiento económico, desembocan en un nuevo equilibrio.

Frente al modelo proteccionista precedente, el modelo neoliberal arroja cuentas negativas para las empresas nacionales, en términos de producción, de competencia, de bienestar, de crecimiento, de utilidades, de empleo y de costos. De la misma manera a nivel macroeconómica, en términos de demanda y oferta agregada, de inflación y recesión, productividad, salarios y desempleo<sup>6</sup>.

Pese a que el modelo neoliberal, que ha dañado a las empresas nacionales, se ha implementado desde 1982; fue durante el sexenio de Carlos Salinas de Gortari que se dió un avance decisivo, consolidándose dentro del desarrollo del sistema capitalista.

Sabemos que esa vía neoliberal de desarrollo ha sido impulsada en escala mundial por el capital transnacional predominante para buscar una salida a su favor a la crisis estructural por la cual el capitalismo internacional transita. Su propuesta es la reestructuración global del sistema en sus ámbitos ideológico,



político y económico, lo cual podría abrir al capital transnacional una larga etapa de alta rentabilidad ( o de acumulación progresiva sostenible en el largo plazo ) basada en la apertura de las fronteras de los países, con el fin de que aquél pueda expandir sus mercados de mercancías y capitales en escala planetaria, apropiarse de empresas estatales y privadas e intensificar la explotación del trabajo. Lo cual solo beneficia a las grandes empresas oligopólicas, en detrimento de las empresas nacionales<sup>7</sup>.

Encontramos que México es importante para la economía internacional en general y para Estados Unidos en particular, por varias razones. Dos de ellas son: que México tiene un fuerte endeudamiento internacional, y su insolvencia provocaría problemas en el sector financiero internacional, pero especialmente para nuestros vecinos del norte. Por otro lado, México ha sido presentado como el paradigma "exitoso" de las economías emergentes, y de lo que deben hacer las demás para ser exitosas en la globalización<sup>8</sup>.

En general podemos decir que la deseada estabilidad económica y la intención de elevar la eficiencia del aparato productivo, vía aplicación del modelo neoliberal fallaron. De sus efectos más inmediatos se reflejaron en la **micro, pequeña y mediana empresa, que son, al menos el 90 % de las empresas nacionales.** Las metas finales del proyecto salinista de bajar la inflación, recuperar el crecimiento económico, corregir y estabilizar el sistema **productivo y hacerlo más eficiente, no se alcanzó.**

Su reforma del estado hace añorar el modelo proteccionista , por el tipo de medidas implementadas, que afectaron a las empresas nacionales. La apuesta fue, dejar atrás la economía y la sociedad cerradas, así como el paternalismo y el proteccionismo estatales, para construir una economía y una sociedad abiertas e impulsar la iniciativa privada<sup>9</sup>. El canto de las sirenas

monetaristas y adamsmithianas sedujo con la utopía creada en el siglo XVII, para el desarrollo.

No tan solo el bienestar social se afectó seriamente, por problemas de empleo, salarios, sino aún las empresas se vieron dañadas seriamente<sup>10</sup>. Los problemas de competitividad que impuso la globalización neoliberal a las **empresas nacionales fueron ( y son ) para muchas letales**; los problemas de crédito, son verdadera trampa financiera irresolubles, la inflación y las tasas de interés le quitaron el oxígeno a la muy enferma empresa nacional.

La promesa de los sexenios salinista y zedillista de obtener, con el **seguimiento dócil del modelo neoliberal, una economía más fuerte y dinámica**, dominada por las leyes del mercado, por las leyes de la oferta y la demanda, por la mano invisible adamsmithiana, de llegar a tener un país más justo y con una menor desigualdad social, fue al final de cuentas pura retórica oficialista, muy alejada de la realidad.

#### **La construcción de un modelo económico-social**

El modelo que se colapsó en nuestro país en 1982 no fué la gran alternativa, hablamos del modelo cepalino que de alguna manera tuvo éxito en América Latina. Programa cepalino que fue retomado por el gobierno emanado del partido en el poder, anterior a Miguel de la Madrid. Dicho modelo aportó cosas, pero también provocó graves desajustes.

**El modelo proteccionista, en nuestro país, provocó que nuestra economía creciera una tasa de alrededor del 6% durante más de 30 años<sup>11</sup>**. No teníamos industria y la llegamos a tener. Punto importante en este desarrollo industrial incipiente fue la política de comercio exterior orientada a la sustitución de importaciones. La propuesta de América Latina era: no aceptamos el libre comercio ni la teoría de las ventajas comparativas, porque su aplicación perpetuaba la condición de productores de mercancías primarias,

para el primer mundo, el enunciado socorrido era: deseamos industrializarnos, y para lograrlo debemos proteger nuestros aparatos productivos. Desde luego, tenía una visión ( criticada por el gobierno salinista y al parecer retomada, por lo menos de palabra, por un sector importante del priismo en el segundo año del gobierno de Zedillo ) nacionalista.

Con este modelo, mejoró en general el nivel de vida. Los niveles educativos se elevaron, se impulsó la enseñanza, los niveles de salud mejoraron, también. Y la situación del empleo no era tan crítica como la que tenemos ahora.

**Pero el modelo cepalino también tuvo su problemas. No resolvió de manera satisfactoria la distribución del ingreso ( aunque desde luego el modelo neoliberal provoca una situación de grave distribución del ingreso ). El proteccionismo fue excesivo. La alternativa era una combinación de la estrategia de sustitución de importaciones con un fomento agresivo de las exportaciones. El modelo cepalino se caracterizó por un manejo fiscal ineficiente. Esto, especialmente, por lo subsidios y transferencias frecuentemente innecesarios e indiscriminados, que desquiciaron las finanzas públicas. Los estímulos debieron ser selectivos, favoreciendo los segmentos relevantes del aparato productivo. Y por último, fue durante la aplicación de este modelo que, nos endeudamos, sumando una acumulación de pasivos al exterior, peligrosa.**

Con todo ello, los efectos nocivos para las empresas nacionales no fueron tan letales como los que provocó el modelo neoliberal, aplicado desde 1982, con Miguel de la Madrid.

#### **Búsqueda de una estrategia económica alternativa**

Nos presenta Jose Luis Calva<sup>12</sup> algunas propuestas que a mi parecer ayudaría a la empresa nacional, en relación con su ambiente. Ya que el modelo

neoliberal ha herido peligrosamente al aparato productivo de México. El paso del modelo más bien proteccionista y de economía mixta mexicana al modelo neoliberal, que todavía padecemos, provocó serios ataques a las empresas de nuestro país. Recordemos su propuesta de apertura comercial, el achicamiento del Estado, el quitar a las empresas chicas para dárselas a las grandes. Como sabemos, ha habido grandes ganadores en México, pero son pocos. En el otro extremo, la mayoría del empresariado mexicano ha resultado afectado por la violenta e inopinada apertura comercial, por el desmantelamiento de los programas de fomento, por el escaseamiento y encarecimiento del crédito, por el deterioro de la infraestructura, entre otros aspectos<sup>13</sup>.

Una estrategia económica interesante que se ha estado destacando y que podría beneficiar a la empresa como a los empresarios nacionales serían las que se muestran en el cuadro:

- 1 Nueva estrategia de Comercio exterior: racionalizar la apertura comercial. Sin volver al esquema ultraproteccionista keynesiano-cepalino, habría que instrumentar una política comercial equilibrada, que combine sustitución de importaciones ( con protección en algunas ramas ) con una política de fomento de las exportaciones.
- 2 Estrategia alternativa de acumulación endógena para financiar nuestro desarrollo. Los países que han desplegado estrategias exitosas de industrialización han resuelto sobre bases esencialmente endógenas sus requerimientos financieros para su desarrollo. Hay que desarrollar una estrategia de acumulación endógena para financiar sobre bases sólidas nuestro crecimiento.
- 3 Estrategia alternativa de estabilización de los precios mediante el fortalecimiento de nuestra planta productiva. Los indicadores de salud de una economía no es el control de la inflación, lo es. el crecimiento del empleo, de la producción, del bienestar social y de la acumulación de capital.
- 4 Generación de empleos y mejoramiento de la distribución del ingreso. Es necesario modernizar la distribución del ingreso (mejora en salarios, salud educación alimento, etc). En este sentido, nuestro país se encuentra en una pésima situación.
- 5 Frente al TLC neoliberal, que se estructure uno que reconozca asimetrías obvias y contemple compensaciones.

neoliberal ha herido peligrosamente al aparato productivo de México. El paso del modelo más bien proteccionista y de economía mixta mexicana al modelo neoliberal, que todavía padecemos, provocó serios ataques a las empresas de nuestro país. Recordemos su propuesta de apertura comercial, el achicamiento del Estado, el quitar a las empresas chicas para dárselas a las grandes. Como sabemos, ha habido grandes ganadores en México, pero son pocos. En el otro extremo, la mayoría del empresariado mexicano ha resultado afectado por la violenta e inopinada apertura comercial, por el desmantelamiento de los programas de fomento, por el escaseamiento y encarecimiento del crédito, por el deterioro de la infraestructura, entre otros aspectos<sup>13</sup>.

Una estrategia económica interesante que se ha estado destacando y que podría beneficiar a la empresa como a los empresarios nacionales serían las que se muestran en el cuadro:

- 1 Nueva estrategia de Comercio exterior: racionalizar la apertura comercial. Sin volver al esquema ultraproteccionista keynesiano-cepalino, habría que instrumentar una política comercial equilibrada, que combine sustitución de importaciones ( con protección en algunas ramas ) con una política de fomento de las exportaciones.
- 2 **Estrategia alternativa de acumulación endógena para financiar nuestro desarrollo.** Los países que han desplegado estrategias exitosas de industrialización han resuelto sobre bases esencialmente endógenas sus requerimientos financieros para su desarrollo. Hay que desarrollar una estrategia de acumulación endógena para financiar sobre bases sólidas nuestro crecimiento.
- 3 Estrategia alternativa de estabilización de los precios mediante el fortalecimiento de nuestra planta productiva. Los indicadores de salud de una economía no es el control de la inflación, lo es. el crecimiento del empleo, de la producción, del bienestar social y de la acumulación de capital.
- 4 Generación de empleos y mejoramiento de la distribución del ingreso. Es necesario modernizar la distribución del ingreso (mejora en salarios, salud educación alimento, etc). En este sentido, nuestro país se encuentra en una pésima situación.
- 5 Frente al TLC neoliberal, que se estructure uno que reconozca asimetrías obvias y contemple compensaciones.

Frente a un fanatismo neoliberal, habría que pensar e implementar un modelo socioeconómico que tome en cuenta a la mayoría de las empresas y a los empresarios, en un proyecto de desarrollo nacional, con mejor distribución del ingreso ( con beneficio real para el factor humano ya de las empresas como del campo), con preservación ecológica, con democracia política y con dignidad social.

## NOTAS

<sup>1</sup> Parkin, Michael, *Microeconomía*, Addison Wesley Iberoamericana, México, 1995, p. 13.

<sup>2</sup> *Ibid.*, p. 9.

<sup>3</sup> Hampton, David. *Administración*, McGraw-Hill, 3a.3d., México, 1992, p. 187.

<sup>4</sup> Calva, José L. *El modelo neoliberal mexicano*, Juan Pablos, México, 1995, p. 13.

<sup>5</sup> Alvarez, Alejandro. "Mercado y Estado. Ciclos del pensamiento y correlaciones de fuerzas sociales", en José Luis Calva *El modelo neoliberal mexicano*, *Ibid.*, p. 18.

<sup>6</sup> Calva, José L. *El modelo neoliberal mexicano*, *Ibid.*, p. 23.

<sup>7</sup> Angeles Comejo, S. "Aspectos económicos centrales del neoliberalismo en el sexenio de Salinas" *Momento Económico* No.76, IIEc, UNAM, México 1994.

<sup>8</sup> Arancibia Córdova, Juan. "El ámbito internacional para la economía de México ( 1994 )", *Momento Económico*, No. 80, IIEc, UNAM, México, 1995, p.2.

<sup>9</sup> Bautista Romero, Jaime. "La política económica en México durante el sexenio 1989-1994", *Ibid.*, p. 25.

<sup>10</sup> Ortiz W., Arturo.

<sup>11</sup> Calva, José L. *El modelo Neoliberal mexicano*, *Ibid.*, p. 146.

<sup>12</sup> Calva, José L. *El modelo ... op. cit.*, pp. 148-155.

<sup>13</sup> Calva, José L. *El modelo ... op. cit.*, p. 106.

## PANORAMA ECONOMICO DE MEXICO DE LOS AÑOS SETENTA A LOS NOVENTAS

Estamos de acuerdo con Silvestre Méndez <sup>1</sup> se requiere caracterizar al país, ubicarlo en algún tipo de modelo socioeconómico, así como el proceso de crecimiento o desarrollo económico y social que ha tenido México en las últimas décadas para entender aún a las organizaciones sociales, especialmente a las productivas, para no olvidar su contexto<sup>2</sup> que le impacta y para quien está al servicio. En este sentido es necesario advertir lo que por ya sabido se olvida, a México se le considera un país capitalista, pero dependiente y atrasado. Y se le considera así desde la época porfirista, al menos. y se afirma esto porque manifiesta las características de ese modo de producción, que entre otras son: se producen mercancías o artículos que se producen para ser vendidos de acuerdo a la vieja fórmula marxista D-M-D<sup>3</sup>; la existencia de mercados donde se compran y se venden dichas mercancías; el intercambio o comercio que se realiza por medio de dinero y que constituye una economía monetaria; la existencia de dos clases no naturales, no únicas, pero necesarias y antagónicas, los dueños de los medios de producción (capitalistas), y los obreros asalariados, que venden su fuerza de trabajo para subsistir; la fuerza de trabajo es considerada como mercancía que se compra y se vende; se da la explotación del hombre por el hombre, mediante la forma de la plusvalía; la plusvalía como excedente no retribuido al trabajador es repartido entre los capitalistas en formas diversas; el motor del sistema capitalista es el capital constituido por el capital constante y el capital variable; los capitalistas son los que deciden qué, cómo y cuánto producir; los capitalistas invierten sus capitales con el fin de obtener ganancias; las unidades de producción o empresas, en las que se realiza la producción o comercialización de las



mercancías son cada vez más grandes, aunque la gran apropiación de las ganancias queda en manos de los poseedores del capital.

En México se darían algunas variantes en relación con el modelo planteado, pero no por ello deja de formar parte del sistema capitalista mundial. Las características propias de nuestro sistema las presentaremos a continuación.

México es un país capitalista por participar entusiastamente de las características antes señaladas. Pero también es dependiente y atrasado, y hablamos de una dependencia que abarca los planos no sólo económico, sino también social; esto es, es una dependencia estructural. Los rasgos que podríamos señalar son los siguientes, en relación con su dependencia estructural: se da una penetración creciente de inversiones extranjeras directas por medio de las empresas transnacionales, se incrementa el endeudamiento externo en condiciones cada vez más desfavorables para la nación, el comercio exterior es desfavorable para la nación, pues vende productos no elaborados por lo mismo a bajo precio, en tanto que compramos productos con mayor grado de elaboración por lo cual debemos de pagar mayores precios, el aparato productivo del país depende en buena medida del suministro de tecnología extranjera, la cual se adquiere de manera desfavorable, se firman convenios con organismos internacionales que resultan poco favorables para la nación, organismos tales como: FMI, GATT y últimamente el TLC con Estados Unidos y Canadá<sup>4</sup>.

El predicado de atrasado que le ponemos a México es un concepto relativo y competitivo que explica la marcha lenta de la economía nacional, la disminución o retroceso del desarrollo económico y social; y dicho atraso se manifiesta, entre otras cosas, en lo siguiente: Cada vez más se da una mayor concentración del ingreso en pequeñas capas de la sociedad (lo que señala la revista Forbes de los hombres adinerados de nuestro país y por otro lado la

situación de más de la mitad de la población mexicana viviendo en la pobreza, es alarmante). Comparativamente con la mayoría de los países, el ingreso per cápita de la mayoría de los habitantes es bajo. A nivel cultural, la media es de cuarto año de primaria, habiendo también un alto índice de analfabetismo. Hay carencia o malas condiciones de vivienda. Nos enfrentamos a un elevado índice de desnutrición y sufrimos problemas de alimentación muy graves. Padecemos de enfermedades curables, que sólo se dan en los países pobres, como las enfermedades infecciosas. Hay un alto nivel de desempleo y subempleo. Políticamente hay una baja participación en ella por parte de la población y una gran indiferencia ante la problemática social, así como gran manipulación y corrupción por parte del partido en el poder; tenemos problemas de falta de democracia en todos los sentidos. El atraso tecnológico e industrial nos convierte en compradores de bienes de capital y de procesos tecnológicos.

En esta situación tan deplorable se encuentran las empresas mexicanas, donde el apoyo a las medianas, pequeñas y microempresas es de hecho nula. Actualmente muchas de ellas han desaparecido<sup>5</sup>.

Pero la situación del ambiente tan contingente y negativo no es el único problema; dentro de ellas se da una conceptualización administrativa, tradicional<sup>6</sup>, que es como un cancer que no le permite fortalecerse. Así fuera y dentro de la empresa mexicana encontramos situaciones adversas para ella. Aunque la situación interna la trataremos en el otro apartado. Ahora señalemos con mayor especificidad las condiciones externas de la empresa en México.

Como se ha mencionado ya, crecimiento y desarrollo no son lo mismo. Cuando hablamos de que en México se ha dado crecimiento, pero no desarrollo estamos diciendo que se pueden dar sin contradicción uno sin que se de el otro. Es una acometida desmedida que aún padecemos. Para entender mejor esto se requiere recordar su diferencia semántica.

Crecimiento económico significa incremento de las actividades económicas, lo cual es un fenómeno objetivo, que puede ser observable y medible. En el crecimiento económico se manifiesta la expansión de las fuerzas productivas; es decir, de la fuerza de trabajo, del capital, de la producción, de las ventas y del comercio. El crecimiento es un concepto que permite entender en términos **cuantitativos el desenvolvimiento de la economía de una nación**; se trata de una medición que puede hacerse por períodos específicos con el objeto de hacer comparaciones, anuales, por decenios o sexenal, como en nuestro país.

Las variables económicas que permiten medir el crecimiento económico y social son<sup>7</sup>: **la producción total del país, medida por el producto interno bruto (PIB)**; la producción sectorial, esto es, la producción de los sectores agropecuario, industrial y de servicios; la producción por ramas económicas seleccionadas: producción agrícola, ganadera, pesquera, petrolera, minera, metalúrgica, energética, etc.; **los ingresos generados en el país, medidos por el Ingreso Nacional (IN)**; los ingresos per cápita (IPC); la productividad de la economía, medida en forma general, por sectores o por ramas de actividad; el nivel de empleo; el nivel de ahorro e inversión, ya sea pública o privada o externa; **la infraestructura: construcción de caminos, carreteras, escuelas, obras de irrigación, entre otras**; el volumen de ventas. Estas variables podrían ser las más representativas. En cambio el desarrollo económico refiere a otras **variables, como son los siguientes cambios cuantitativos y cualitativos**: aumento de la producción per cápita, por sectores o por ramas; aumento de salarios nominales y reales; disminución del analfabetismo; mejoramiento en la cantidad y calidad de alimentos ingeridos por persona; incremento del número de viviendas y mejoras en las condiciones de las ya existentes; disminución de las enfermedades infecciosas; y aumento en la salud y la esperanza de vida<sup>8</sup>

El desarrollo económico es el proceso mediante el cual los países pasan de un estado atrasado de su economía a un estado avanzado de la misma<sup>9</sup>. Esto

se refleja mejor en los niveles de vida para la población en su conjunto. Como consecuencia de éste, los niveles de vida van mejorando día con día, lo que representa cambios cuantitativos y cualitativos. Entre estas manifestaciones podemos mencionar las siguientes: aumento de la producción per cápita, medido en general en toda la economía, por sectores o por ramas; aumento de la productividad per cápita, que es el resultado de dividir la producción total de cada trabajador entre el tiempo empleado; aumento de los salarios nominales y reales; disminución del analfabetismo; mejoramiento en la cantidad y calidad de alimentos ingeridos por persona; incremento del número de viviendas y mejoras en las condiciones de las ya existentes; disminución de enfermedades infecciosas; aumento en la esperanza de vida.

Pese a todo, se puede decir que la principal manifestación del desarrollo económico es la elevación de vida para la población en su conjunto.

La hipótesis de la diferencia entre crecimiento económico y desarrollo económico es cierta para nosotros por definición y de hecho. Aunque es cierto, para que se de el desarrollo económico, se requiere del crecimiento económico y que éste sea superior al crecimiento de la población en su conjunto. Para lo cual se requiere distribuir el ingreso de manera más equitativa entre los distintos miembros de la población, tomando en cuenta las propuestas ecológicas.

**Ahora describiremos el desarrollo económico del país en los decenios mencionados, señalando los principales indicadores económicos y algunos de carácter social. Lo cual permitirá abonar la tesis de la diferencia señalada (entre crecimiento y desarrollo socioeconómico), a la vez de mostrar que la situación económica social es desfavorable. Lo cual, para una organización productiva (y aún para una de servicios) le presenta condiciones adversas. Condiciones adversas que, desde una concepción administrativa tradicional, puede ahondar el bache en lugar de allanarlo.**

### Panorama económico del 60 al 70

Para este periodo, la hipótesis de crecimiento sin desarrollo es verdadera. Esto es, hablamos de un crecimiento económico, pero sin distribución del ingreso. Esto es cierto para los años que van de 1958 a 1964 y también para los años de 1940 a 1946. Pero para el periodo o década 60-70, y según las estadísticas de INEGI<sup>10</sup>, el promedio del incremento del producto interno bruto (PIB) fue de 6.76%. Según el cuadro 1 que presentamos, podemos ver que el sexenio donde menor crecimiento de la economía hubo fue el de López Mateos (6.7% anual) mientras que el de Díaz Ordaz (6.8% anual) conocidos como de *desarrollo estabilizador*.

Cuadro 1 Incremento del producto interno bruto en México 1960-1970

(Precios constantes de 1960)

Año	Crecimiento anual (%)
1958	5.3
1959	3.0
1960	8.1
1961	4.9
1962	4.6
1963	8.0
1964	11.7
1965	6.5
1966	6.9
1967	6.2
1968	8.1
1969	6.3
1970	6.9

Fuente: INEGI, *Estadísticas históricas de México*, Tomo I, México SPP-INEGI, p. 314.

Dicho crecimiento de la economía mexicana se dió, pero sin desarrollo. Los países que destacan a nivel de organizaciones productivas han invertido a largo plazo en factores sociales, especialmente en educación, alimentación, salud y vivienda. En el caso de México, como se puede ver en la descripción que hacemos abajo, no ha habido una política de desarrollo seria; lo cual ha

afectado sin duda en las organizaciones, en su productividad, en su calidad, en su eficiencia.

Dentro del panorama alimentario<sup>11</sup>. En este decenio nuestro país tuvo un crecimiento en su economía, pero que por desgracia no se tradujo en un desarrollo socioeconómico del cual participe la mayor parte de la población. **Uno de de los problemas más agudos en que se ha reflejado la falta de desarrollo es la desnutrición sufrida por una gran cantidad de mexicanos que no cuentan con los recursos mínimos necesarios para satisfacer sus necesidades alimentarias.** La causa de esta desnutrición, entre otras son las siguientes: **La mala y desigual distribución del ingreso entre los habitantes;** la inflación propicia el aumento de precio y deterioro del poder adquisitivo, lo que ocasiona un menor consumo de alimentos y de menor calidad; **la distribución y comercialización de alimentos en nuestro país se caracteriza por un excesivo intermediarismo y por la obtención de grandes márgenes de ganancia para los comerciantes;** la industria alimentaria se ha encuentra en **manos de empresas trasnacionales que controlan más del 80% de la producción y comercialización;** la publicidad ha modificado los hábitos de consumo, a través de los medios masivos de comunicación se fomenta el **consumismo de baja calidad alimentaria;** la mala educación respecto a la alimentación provoca que aunque se tenga recursos, no se tenga una **dieta balanceada;** **la producción agropecuaria en el país es insuficiente para satisfacer las necesidades de los mexicanos,** además de que no se detina al mercado interno.

Dentro del sector educativo, la educación es otro elemento importante para hablar de desarrollo socioeconómico de cualquier nación; factor sumamente importante para el desarrollo de las organizaciones productivas, pues la calidad del personal habla de la calidad de la organización, y la educación es uno de los factores que da calidad a los empleados de una

niveles de vida es imprescindible la educación de calidad. En México es un sector abandonado. El actual presidente Zedillo en el anterior gobierno, en el de Salinas, estuvo como Secretario de Educación, y lamentablemente no hay nada importante que decir en los avances de ella. En su sexenio, ya podemos vislumbrar el oscuro panorama que le espera a la sociedad en este renglón.

Nuestra constitución es violada de muchas formas, en detrimento de su población, pero también de sus organizaciones productivas. El artículo 3o de la Constitución señala la obligatoriedad de la educación hasta el nivel medio; pero nuestra realidad es que nuestro nivel educativo es promedio hasta el cuarto año de primaria. Lo que señala este artículo es literatura, ficción. Lo que señala Jesus Reyes Heróles es válido para las últimas décadas:

"... existen doce millones de mexicanos en edad escolar que no estudian (actualmente son más), de los que ingresan a la primaria sólo el 52% la termina, de esa cantidad, sólo el 32% acaba la secundaria, de ese porcentaje sólo el 16% termina el bachillerato y de éste sólo el 7.5 culmina su carrera universitaria".

Cuadro 2: Total de escuelas, maestros y alumnos del sistema educativo nacional

<b>Año</b>	<b>Escuelas</b>	<b>Maestros</b>	<b>Alumnos</b>
1. 1960	36.018	145.377	5.941.536
2. 1970	53.089	316.734	11.235.688
3. 1980	101.035	723.793	20.975.262
4. 1981	109.592	784.506	22.115.600
5. 1982	114.170	820.831	22.731.598
6. 1983	122.235	876.393	23.682.880
7. 1984	129.300	919.218	24.455.319
8. 1985	135000	1000000	25100000
9. 1990	154109	1090345	25210320

Fuentes: INEGI: *Estadísticas históricas de México*, Tomo I, México, INEGI, 1985, pp. 85-87.

INEGI: *Anuario estadístico de los Estados Unidos Mexicanos 1992*, México, INEGI, 1992, P. 129.

El analfabetismo, los millones de gentes que carecen de educación primaria y los otros millones que no cubrieron la educación secundaria,

muestran al gran problema educativo que vive nuestro país; lo cual se refleja en las organizaciones productivas en baja productividad, baja calidad, poca competitividad, en el mantenimiento de costumbre y tradiciones inútiles a las organizaciones productivas.

Cuadro 3: Presupuesto de educación pública en México (1960-1990)

<b>Año</b>	<b>Presupuesto (miles de pesos)</b>	<b>Porcentaje del presupuesto total</b>	<b>Porcentaje del gasto educativo en el PIB</b>
<b>1960</b>	<b>1958759</b>	<b>24.4</b>	<b>1.2</b>
<b>1970</b>	<b>7817129</b>	<b>34.5</b>	<b>1.7</b>
<b>1980</b>	<b>125354205</b>	<b>20.8</b>	<b>2.9</b>
<b>1984</b>	<b>706941000</b>	<b>16.5</b>	<b>2.4</b>
<b>1988*</b>	<b>10120000</b>	<b>13.6</b>	<b>2.6</b>
<b>1989</b>	<b>13127000</b>	<b>14.9</b>	<b>2.6</b>
<b>1990</b>	<b>17663000</b>	<b>15.1</b>	<b>2.6</b>

Fuente: INEGI: Anuario estadístico de los Estados Unidos Mexicanos, 1992, México, INEGI, 1992, pp. 148, 214 y 454.

\* A partir de 1988 se habló de nuevos pesos y estimación del gobierno.

Como se puede apreciar el porcentaje del gasto educativo no ha aumentado significativamente. La UNESCO recomienda un gasto educativo del 8% del PIB. Tal recomendación permite entender que el presupuesto destinado a la educación es reducido en nuestro país. Esto es, la educación no es prioritaria en nuestro país.

En general podemos decir que enfrentamos los siguientes problemas, que afectan sustancialmente a las organizaciones productivas también: Analfabetismo tradicional y funcional; rezago escolar es decir, no tienen oportunidad de asistir a la escuela; planes y programas de estudio obsoletos, no acordes con lo que requiere la sociedad moderna y las organizaciones productivas; bajo presupuesto educativo en términos reales y porcentuales deserción, abandono y reprobación escolar; desprofesionalización del maestro por exceso de trabajo y bajo nivel académico; masificación de la enseñanza y grupos numerosos.



**Panorama económico de 1970 a la fecha.**

En el período de 1940-1970 la economía mexicana tuvo tasas importantes de crecimiento, superiores al 6%, en tanto que la población creció a tasas de promedio de 3% anual. Este crecimiento ayudó a la acumulación privada de capital y propició el desarrollo del capital financiero, aunque se desentendió de los problemas sociales, que llegó a afectar a las organizaciones privadas, no sólo a la población en general.

La situación económica de 1970 a la fecha se puede ver en el incremento del producto interno bruto. El cuadro que a continuación se presenta muestra este crecimiento (ver cuadro 4).

Año	Crecimiento anual %
1971	3.4
1972	8.5
1973	8.4
1974	6.1
1975	5.6
1976	4.2
1977	3.4
1978	8.2
1979	9.1
1980	8.3
1981	7.9
1982	-0.5
1983*	-4.2
1984	3.5
1985	2.5
1986	-3.8
1987	1.4
1988	1.4
1989	3.2
1990	4.4
1991	3.6
1992	2.6
1993 <sup>p</sup>	0.4
1994 <sup>e</sup>	1.5

Fuentes: de 1971 a 1982, INEGI, *Estadísticas de México*, Tomo I, México, SPP-INEGI, 1985, p. 314.  
De 1983 en adelante, Banco de México, *Informes anuales*.

\* A partir de 1983 se toma como base 1980.

<sup>p</sup> Preliminar.

<sup>e</sup> Estimación del autor.

## NOTAS

- <sup>1</sup> Méndez Morales, Silvestre J. *Problemas económicos de México*, MacGrawHill, 3a ed., México, 1995, pp. 42-73.
- <sup>2</sup> *Idem.*
- <sup>3</sup> Zeleny, J. *La estructura lógica de "El capital"*, Grijalbo, México, 1987, pp. 23-42.
- <sup>4</sup> Méndez Morales, Silvestre J. *Problemas ...*, *op. cit.*, p. 44
- <sup>5</sup> Terrones López, Víctor M. "Las micro, pequeñas y medianas empresas en el proceso de globalización", en *Comercio Exterior*, México, junio de 1993, p. 545.
- <sup>6</sup> Münch, Lourdes. *Más allá de la calidad y la excelencia*, Trillas, México 1994, ver Org. tradicional M.
- <sup>7</sup> Dornbusch, Rudiger y Fischer, Stanley. *Macroeconomía*, MacGrawHill, 5a ed., México, 1994, pp. 3-37.
- <sup>8</sup> Méndez Morales, Silvestre J. *Problemas ...*, *op. cit.*, pp 45-46.
- <sup>9</sup> *Idem.*
- <sup>10</sup> INEGI, *Estadísticas históricas de México*, Tomo I, México SPP-INEGI, p. 51.
- <sup>11</sup> Méndez Morales, Silvestre J. *Problemas ...*, *op. cit.*, pp 56-60.

## **Situación actual**

### **Situación económica del México actual**

La situación económica de México actualmente en lo político así como en lo social y económico es de crisis<sup>1</sup>. A un año de haber tomado el gobierno Ernesto Zedillo, la situación económica, político y social no ha mejorado, sino por el contrario, la recuperación económica, al menos, se ve distante; y sólo los más optimistas aseguran la recuperación económica para 1997. Los niveles de crecimiento del 3% anual que se vivieron, ya no del 6% como en otros sexenios, se ven lejos actualmente. El segundo Informe sólo presenta cifras alentadoras macroeconómicas, mientras tanto, además del ejército zapatista, surge el EPR, ejército popular revolucionario.

En la pretensión de ver la problemática macroeconómica, como contexto del ámbito microeconómico, específicamente de las empresas mexicanas privadas y productivas, se requiere revisar los conceptos pertinentes dentro de esta área de la economía, en nuestro país. De forma parecida como se vió este contexto en el capítulo en que describimos la situación económica de México de los sesentas a los noventas, describiré la situación, especialmente, económica de nuestro país.

Como ya se ha señalado, la empresa privada no sólo desafía problemas internos a nivel administrativo, enfrenta también un ambiente externo, fundamentalmente económico, aunque social y político igualmente adverso. Y lo que haga o deje de hacer la empresa depende también, y quizá fundamentalmente de este exterior, que muchas veces se olvida, atomizando la empresa, perdiendo la filosofía de tipo holista.

Durante el sexenio de Salinas de Gortari se aplicó una política económica de corte neoliberal basada en las condiciones de mercado, la apertura comercial y la venta de empresas estatales. Y la hipótesis de

la ausencia del desarrollo económico que sustenta José silvestre Mendez para este sexenio, se volvió a cumplir<sup>2</sup>.

Salinas de Gortari tiene que enfrentar una situación crítica, con una caída de las principales variables macroeconómicas, por lo cual se toman algunas medidas de política económica, entre las que podemos destacar: puesta en marcha del PECE (Pacto para la Estabilidad y Crecimiento Económico), que de hecho estuvo presente durante el sexenio, aunque con cambio de nombre; se implanta el PND (Plan Nacional de Desarrollo); se reprivatizan los bancos y Telmex; se negocia y entra en operación el TLC (Tratado de Libre Comercio, con Estados Unidos y Canada; se firma un convenio o carta de intención con el FMI (Fondo Monetario Internacional), para que esta institución sirva de aval en la renegociación de la deuda; se destina el 60% del gasto público al pago del servicio de la deuda; se grava con 2% al activo de las empresas; se formulan varios programas nacionales como el de Modernización Educativa, el de Salud y el de Vivienda; destacan el Pronasol (Programa Nacional de Solidaridad) y el Procampo (Programa para el desarrollo del campo).

Los principales indicadores económicos del sexenio de Carlos Salinas son:

- \* Crecimiento promedio anual de la economía de 2.9%, cifra ligeramente superior al incremento de la población.
- \* El sector agropecuario crece a una tasa promedio anual de 1.8%, aunque la agricultura sólo aumenta 0.5%; es decir, permanece estancada.
- \* La industria se incrementó en 4.1% en promedio anual y las ramas más dinámicas son electricidad y construcción.
- \* La inflación promedio anual en el sexenio fue de 15.9%.
- \* La devaluación en el sexenio fue de 53.2% al pasar de \$2,284 por dólar a N\$ 3.50 en 1994.
- \* El circulante monetario se incrementó 44.6% en promedio anual.
- \* El déficit acumulado de la balanza comercial fue de 70,805.7 millones de dólares.
- \* El pago de servicio de la deuda durante el sexenio fue de 60.5 miles de millones de Dólares.
- \* La inversión extranjera directa pasó de 24 mil millones de Dólares a 74, 805.9 millones de dólares; es decir, creció 211.7% durante el sexenio.

- 47% de la IED se dirigió a la Bolsa de Valores.
- Y se abrió las puertas a capitales golondrinos, invertidos en CETES, Tesobonos y otros Bonos, que incrementaron, al irse, la crisis económica del 95, y que aún sufrimos.

Los resultados de la aplicación de una política neoliberal salvaje<sup>3</sup> en el sexenio de Carlos Salinas de Gortari están a la vista: se logró un bajo crecimiento económica con un alto costo social y empresarial; se incrementó la marginación, el desempleo, el subempleo, la economía informal y la violencia social. El EZLN (Ejército Zapatista de Liberación Nacional), que le declara la guerra al gobierno de Salinas de Gortari, el mismo año en que se firma el TLC entre México, Canadá y Estados Unidos<sup>4</sup>. Así, al mismo tiempo se incrementó la dependencia estructural con Estados Unidos y seguimos siendo un país atrasado. De la aspiración de llegar a ser un país de primer mundo y formar parte de la OCDE, pasamos a ser un país, más allá del tercer mundo, con más de cuarenta millones de pobres, y con sector empresarial golpeado.

El saldo del sexenio es la crisis económica, problemas sociales y económicos vigentes y que se han agudizado; siendo incapaz de proporcionar educación, salud, alimentación, vivienda a la mayoría de mexicanas. Factores que afectan definitivamente a la empresa privada, y que se traduce en problemas de calidad y productividad.

### **El presente de la economía mexicana**

Podemos estar de acuerdo en que la política económica zedillista es: "más de lo mismo"<sup>5</sup>. Aunque en la campaña de Ernesto Zedillo prometió una reactivación económica y mayor bienestar para la familia; en la práctica sigue aplicando una política económica neoliberal, al estilo Carlos Salinas.

Hay algo que afecta a las empresas nacionales por la aplicación de la política económica neoliberal, lo cual podemos decir que es su falla principal, y es que, no estimula las inversiones productivas que tanta falta hacen, aunque promueven la especulación; tienen como objetivo prioritario lograr el equilibrio

financiero y comercial con el exterior, es decir, no plantea como objetivo el crecimiento económico y mucho menos el desarrollo. Y estas tres cosas afectan a la empresa productiva<sup>6</sup>.

Se han aplicado medidas de política económica, entre otras tenemos a las siguientes: Fuerte devaluación del peso que pasó de N\$3.50 en noviembre de 1994 a N\$ 6.15 al 30 de noviembre de 1995; es decir una depreciación del 75.5%. La implantación del ACUSEE (Acuerdo de Unidad para superar la Emergencia Económica) que es una prolongación de los pactos como estrategia para controlar la inflación y lograr la estabilidad financiera, sacrificando el empleo, salarios y crecimiento económico. Se implantó el PARAUSEE ( que es el Programa de Acción para reforzar el Acuerdo de Unidad para superar la Emergencia Económica que tiene los mismos objetivos que el acuerdo, aunque con mediadas más drásticas que se traducen en mayores sacrificios para la clase trabajadora y para los consumidores en general, relegando el crecimiento económico. Se implanta el PND (Plan Nacional de Desarrollo) 1995-2000. Se da un aumento del 50% del IVA al pasar del 10 al 15%. Se pide el apoyo de la comunidad financiera internacional, en especial de Estados Unidos a través de un paquete de apoyo por 51 mil millones de dólares, con el objeto de reestructurar la deuda externa y hacerle frente a los compromisos de corto plazo, en especial vencimiento de Tesobonos. Podemos decir que los resultados de la aplicación de las mediadas de política económica de corte neoliberal en el presente sexenio son dramáticos y ponen en grave riesgo la planta productiva nacional y el futuro económico del país.

Las organizaciones productivas nacionales se encuentran dentro de un escenario de crisis, inflación, desempleo, de cartera vencida, de falta liquidez, de una quiebra sorprendente de empresas, de caída de las ventas, junto con un costo social muy alto, aunado a un gran descontento de la población.

### **Los dos primeros años del sexenio zedillista**

La economía mexicana continua en la crisis. Hecho que afecta a las empresas<sup>7</sup>.

Las principales medidas de política económica en el primer año del sexenio de Ernesto Zedillo son: **Desaparece la banda de flotación y el Banco de México se retira del mercado cambiario para que la fluctuación pesodólar sea libre, lo que significó una devaluación del peso al pasar de N\$ 3.50 en noviembre de 1994 a N\$ 8.00 en Noviembre de 1995; es decir, una devaluación de 128.6%. Para fines de 1995 se decide mantener en "flotación" al peso y no fijar una paridad con el dólar, lo que significa que el peso sigue perdiendo valor frente al dólar y no se consigue la estabilidad cambiaria. Se sustituye el pacto para la Estabilidad Y el Crecimiento Económico por el Pabec (Pacto para el Bienestar, la Estabilidad y el Crecimiento Económico). Se promueve un programa de emergencia económica denominado Acusee (Acuerdo de Unidad para Superar la Emergencia Económica), que incluye medidas fiscales monetarias y financieras, cuyo costo recae, principalmente, sobre la clase trabajadora, que es quien realiza más sacrificios. Se incluyen medidas de corto plazo para estabilizar el sistema financiero y las finanzas públicas, así como revertir la tendencia deficitaria de la balanza de la cuenta corriente con énfasis en corregir la balanza comercial. Se firma un acuerdo financiero con Estados Unidos que incluye un paquete de rescate crediticio (línea de crédito) hasta por 51 mil millones de Dólares hacia nuestro país. En Marzo se da a conocer una nueva estrategia contra la crisis llamada PARAUSEE ( Programa de Acción para Reforzar el Acuerdo de Unidad para Superar la Emergencia Económica), que incluye políticas fiscales, monetarias y cambiarias; bancarias, salariales y sociales sobre la base de un marco macroeconómico.**



Algunas medidas importantes del PARAUSEE son : Incremento de 50% al IVA al pasar de 10 al 15%. Contracción del gasto público con el fin de lograr el superávit de las finanzas públicas.

- Incremento de 50% al IVA al pasar del 10 al 15%.
- Contracción del gasto público con el fin de lograr el superávit de las finanzas públicas.
- La política monetaria se vuelve más restrictiva, se disminuyen los créditos.
- Se continúa con la flotación del tipo de cambio.
- Se establece un mercado de futuro de divisas en los bancos y en la bolsa.
- Se establece un mercado de futuros en pesos en Chicago.
- Se destinan recursos para fortalecer al sistema bancario mexicano.
- Se crean las UDI's, unidades de inversión, con el objeto de apoyar a los deudores y a inversionistas por esta cuenta indexada a la inflación.
- Programas de reestructuración de créditos con el objeto de disminuir el saldo de la cuenta vencida.
- Incremento de 10% a los salarios mínimos a partir de abril de 1995.
- Se incrementa la participación de la inversión extranjera en el sistema bancario mexicano.
- Incremento a las gasolinas y a las tarifas eléctricas de 35% más 0.8 mensual en 1995.

Se debe destacar que se implanta el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, que tiene los siguientes objetivos: fortalecer el ejercicio pleno de la soberanía nacional, como valor supremo de nuestra nacionalidad y como responsabilidad primera del Estado mexicano; consolidar un régimen de **convivencia social regido plenamente por el derecho**, donde la ley sea aplicada a todos por igual y la justicia sea la vía para la solución de conflictos; construir un pleno desarrollo democrático con el que se identifiquen todos los mexicanos y sea base de certidumbre y confianza para una vida política pacífica y una intensa participación ciudadana; avanzar a un desarrollo social que propicie y extienda en todo el país, las oportunidades de superación individual y comunitaria, bajo los principios de la equidad y la justicia; y promover un crecimiento económico vigoroso sostenido y sustentable en beneficio de los mexicanos.

Otras medidas de la política económica de Ernesto Zedillo son<sup>7</sup>: ampliación de la base gravable de las entidades federativas con el objeto de fortalecer sus ingresos; se crea un fondo para promover la infraestructura del país; se implanta el Acuerdo de Apoyo Inmediato a los Deudores de la Banca (ADE) que pretende solucionar el problema de las carteras vencidas de los bancos; se continúa con la apertura comercial acelerada e indiscriminada basada en la participación de México en el GATT y en el TLC; se instrumenta un programa de fomento a las exportaciones mediante la simplificación fiscal y la desregulación; se da la elevación de aranceles a la importación de productos que provengan de países con los que México no tiene acuerdos de libre comercio; se pone en marcha la Alianza para la Recuperación Económica (ARE) en la que destacan los siguientes puntos:

- Aumento gradual de 29.7% en los precios del sector público a lo largo de 1996.
- Se prevee una inflación de 20% para 1996.
- Se prevee un crecimiento de la economía del 3% medido por el Producto Interno Bruto.
- Aumento de 10% a los salarios mínimos el 4 de diciembre de 1995 y 10% en 1996.
- El gobierno reduce su gasto corriente en 4.75% en términos reales para 1996.
- Se incrementa la inversión pública en los sectores energéticos, educación y salud en 3%.
- Se mantiene el régimen de libre flotación del tipo de cambio.
- Eliminación del Impuesto al Activo para empresa que en 1995 obtuvieron ingresos acumulables hasta siete millones de nuevos pesos.
- Se promueve el empleo mediante un crédito fiscal equivalente al 20% de un salario mínimo anual por cada empleado nuevo que se contrate, el cual se puede deducir del pago al impuesto sobre la tasa de renta de 1996.
- Deducción de las empresas de hasta 71% de las inversiones en automóviles.
- Modificar la Ley del IVA para tasa cero a alimentos procesados y medicinas, palicar el IVA sólo a intereses reales sobre crédito al consumo y tarjetas de crédito.

Otra de las medidas importantes de la política económica de Ernesto Zedillo es la puesta en operación de la alianza para el campo que representa los principales acuerdos que integran el Programa Nacional Agropecuario 1996-2000. Los principales aspectos de esta alianza son:

- Se establece el Procampo en forma definitiva con una duración de 15 años.
- Se federaliza la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural.
- Se crea Produce como programa de capitalización productiva y preservación de recursos naturales.
- Durante los próximos cinco años se prevén apoyos directos a las inversiones de productos agrícolas.
- Fomento de la producción de leche, café, oleaginosas, granos básicos.

En síntesis, los objetivos de la Alianza para el Campo son: recuperar la rentabilidad, hacer crecer la producción más rápido que la población, combatir la pobreza, corregir el déficit en la balanza agroalimentaria y proporcionar a la población alimentos a precios competitivos.

La aplicación de las medidas de política económica del actual sexenio corresponden a una ortodoxia neoliberal y responden, básicamente, a los **dicatados del FMI y del Banco Mundial, sin pensar en las necesidades de la economía mexicana y sobre todo en el costo social que han representado no sólo estas medidas sino la acumulación de ellas de 1982 a la fecha, a pesar de lo cual se insiste en la aplicación de medidas de corte neoliberal<sup>8</sup>.**

### **1996 continuidad del modelo y consecuencias: EPR**

El jefe del gobierno alemán, Helmut Kohl, señala<sup>9</sup> la importancia de la paz y de la justicia social, el 21 de septiembre de este año, para crear un ambiente económico de confianza para el sector empresarial y de inversión. El FMI a través de su director-gerente, Michel Camdessus, subraya<sup>10</sup> la importancia de enfrentar la pobreza y la desigualdad del ingreso, en su reunión del 3 de octubre del año en curso, ya que la privatización y la apertura no bastan para combatir la pobreza. El gobierno zedillista no parece aceptar dichas observaciones hechas por líderes, no de izquierda, sino de defensores del modelo neoliberal.

El presidente Zedillo en su Segundo Informe de Gobierno en una coyuntura de relativa estabilidad macroeconómica<sup>11</sup> parece que ignoró las dimensiones de la crisis que aqueja al país. Uno de los mensajes importantes que se desprende de su segundo informe es que, se utilizará la fuerza del Estado para garantizar la continuidad de la política económica. Mientras tanto surgió otro ejército en varios estados de la República.: el Ejército Popular Revolucionario, que representa un nuevo desafío a la continuidad de la política económica y a las perspectivas de largo plazo del modelo.

Haciendo memoria, Margaret Thatcher, siendo primer ministra de Gran Bretaña , líder del Partido Conservador y ferviente convencida de las ideas neoliberales ( eficientismo, productividad industrial, adelgazamiento del gobierno y libre mercado, venta de empresas públicas, alianza con los dueños del dinero ) pretendió recuperar el orgullo del pueblo inglés, presentando entre otras medidas ( que cabe resaltar, en relación con las organizaciones en cuestión en nuestro trabajo ) apoyo a la empresa mediana y pequeña, para lograr altos índice de competitividad y productividad e impulsar el desarrollo tecnológico y la educación con el mismo fin<sup>12</sup>. En México, tenemos, que, a partir de la imposición del modelo de forma no meditada, se da el cierre de miles de empresas de este tipo, y con ello quedando, millones de mexicanos desempleados, afectando nuestra productividad y el desarrollo de nuestros empresarios. En el modelo neoliberal a la mexicana, las estrategias se orientan a apoyar fundamentalmente a las grandes empresas<sup>13</sup> , en detrimento de la micro, pequeña y mediana empresa. Zedillo, en el Segundo Informe, mientras tanto, mantuvo la tesis de que la política económica en curso es la única posible<sup>14</sup>, de las virtudes de un sistema de libre mercado, únicas para garantizar el resurgimiento de la economía mexicana.

## **Causas de la crisis económica que afectan a las empresas nacionales**

La crisis económica que padece el país se debe a varias causas señalables, que afectan a las empresa mexicanas también, y estas, entre otras, son las siguientes: La aplicación de mediadas de política económica neoliberal, de acuerdo, básicamente, con los dictados del FMI Y del Banco Mundial, por lo menos desde 1982. Mediddas que favorecen el libre comercio, el desarrollo del mercado y la venta de empresas paraestatales. Demagogia económica de los funcionarios de la administración anterior. No se informó a la sociedad de muchas decisiones de política económica, o bien se sobrevaloraron muchas mediadas o se minimizaron otras (faltó veracidad en el comportameinto de las variables macroeconómicas). Excesiva apertura comercial (algunos autores la llaman indiscriminada)<sup>15</sup>. Desde que México participó en el GATT y reforzada por el TLC (en 1994, el déficit en cuenta corriente fue de 28863 millones de dólares). Sobre endeudamiento público externo (más allá de las posibilidades de pago), incrementado por la deuda via Tesobonos y documentada en dólares a corto plazo y que en este 1995 hemos tenido que pagar. Elevado incremento del endeudamiento externo de empresas privadas y de bancos, que repercute en el aumento de servicio de la misma deuda e inclusive en la imposibilidad de pagar de muchas empresas. **Sobrevaluación de peso en forma irresponsable; la devaluación de diciembre de 1994 debió haberse dado mucho tiempo atras.** Política económica que fomenta y estimula las actividades e inversiones especulativas en perjuicio de las productivas: el ejemplo más notable lo representan las inversiones extranjeras en la Bolsa Mexicana de Valores y casas de bolsa. El costo<sup>16</sup> de la especulación se ha transferido a la sociedad a través de diversos mecanismos que el sistema financiero y el propio gobierno han desarrollado en los últimos tres sexenios, incluyendo el actual. Dada una situación de emergencia y grave

caída de las variables macroeconómicas, el actual gobierno implanta un programa de emergencia que es recesivo y está afectando a la planta productiva, la industria, el campo, los servicios, el nivel de empleo, los salarios, las ventas, el consumo, la demanda interna y desde luego tiene como corolarios **la reducción de los niveles de vida de millones de mexicanos.**

Lo anterior significa que el costo de la aplicación de medidas de política económica de corte neoliberal durante cerca de 15 años ha sido de crisis, ante lo cual, muchos estudiosos, empresarios, inversionistas y público interesado se **pregunta por la posibilidad de otra salida, sobre la potencialidad de aplicar otro** tipo de medidas que reactiven la planta productiva, la inversión, los salarios. Pregunta que se responde con un contundente sí, si hay otras opciones. Opciones que permitirán un mejor apoyo a la empresa<sup>17</sup>.

Helmut Kohl, jefe del gobierno alemán, en su visita a México en septiembre de este año 1996, aconsejaba que los mexicanos deben hacer todo lo que esté a su alcance para conservar la paz con justicia social<sup>18</sup>. El jefe del gobierno alemán es un ferviente creyente de que la Unión Europea debe convertirse en el paladín del libre comercio y el libre mercado. Pero tal situación no se puede dar si no se da a la par la paz con justicia social. El gobierno mexicano debiera escuchar el exhorto de Kohl, para reconsiderar su **política económica, que tanto a afectado, tanto a la justicia social como a las** empresas mexicanas.

## NOTAS

- <sup>1</sup> Salazar, Luis. "El poder y la legalidad", en *Nexos* 221, México, mayo de 1966, pp. 47-48. En general, la revista está destinada a denunciar problemas de la sociedad y violencia, política y delito, ley y poder.
- <sup>2</sup> Méndez Morales, Silvestre J. "Pasado, presente y futuro de la economía mexicana" en *Administrare Hoy* No. 18 México 1995, pp. 6-12.
- <sup>3</sup> Ortiz Wadgymar, Arturo. *Política económica de México 1982-1995*, Nuestro Tiempo, 3a ed., México 1995, pp. 26-40. Se dió una reducción al gasto público, austeridad desigual, saneamiento de las finanzas públicas, Mayor libertad económica: libre juego a los monopolios ( que afectó tanto a las micro, pequeñas y medians empresas del país), Apertura al capital y mercancías extranjeras sin reglamentación ( con el mismo efecto nocivo anterior para las empresas mexicanas ).
- <sup>4</sup> Ortiz Wadgymar. *Política económica ...*, *op.cit.*, pp. 1442-144.
- <sup>5</sup> Tello, Carlos. "La economía mexicana: hacia el tercer milenio", en *Nexos* No. 223, México, julio de 1996, pp. 47-55.
- <sup>6</sup> Ortiz Wadgymar, Arturo. "La pequeña y mediana industrias ante la apertura comercial y el TLC" *Problemas del desarrollo* Núm.33, Mexico, pp. 55-74.
- <sup>7</sup> Véase Arturo Ortiz Wadgymar. "La pequeña y mediana ...", *op. cit.* Allí se presentan los datos de un seguimiento llevado a cabo desde 1986 que se inició la apertura comercial hasta 1993. Apertura comercial que es clave del modelo neoliberal. El daño por la aplicación de ese modelo económico se tradujo en cierre de empresas, reducción de turnos, desaprovechamiento de la capacidad instalada, la rama textil casi en quiebra, igualmente salieron afectados las ramas del juguete, aluminio, muebles de madera, procesadoras de lácteos,, bienes de capital, química, cuero y calzado, plásticos, aparatos electrodomésticos. Además de significar desempleo. Recordemos que estas empresas significan más del 90% de la industri nacional.
- <sup>8</sup> Véase Hector Núñez Estrada. *Los cien días del gobierno Zedillista*, PAC, México, 1995, p. 2.
- <sup>9</sup> Véase: "Kohl: estabilidad, requisito para atraer recursos foráneos", *La Jornada*, México, 21 de septiembre de 1996.
- <sup>10</sup> Véase: "La apertura y la privatización no bastan para combatir la pobreza", *La Jornada*, México, 4 de octubre de 1996.
- <sup>11</sup> Véase: Emilio Zebadúa: "La fuerza del Estado", *La Jornada*, México, 5 de septiembre de 1996.
- <sup>12</sup> Véase: En rique Calderón: "En espera del segundo Informe", *La Jornada*, México 31 de agosto 1996.
- <sup>13</sup> *Idem.*
- <sup>14</sup> Véase: León Bendesky: "Los dos mensajes", *La Jornada*, México, 8 de septiembre de 1996.
- <sup>15</sup> Tello, Carlos. "La economía mexicana ...", *op. cit.*, p. 48. De la misma forma ver J. Silvestre Méndez M. "Pasado, presente ..." *op. cit.* pp.6-12. De igual manera Arturo Ortiz W. *La política económica ...*, *op.cit.* pp.171-176.
- <sup>16</sup> Véase José Valenzuela F. *Crítica al modelo neoliberal*, UNAM, México, 1991. Dos son las recetas neoliberales que más afectaron a la empresa nacional: la apertura al capital y mercancías extranjeras sin reglamentación y la excesiva libertad económica que permitió el libre juego a los monopolios, causa de la inflación por afectar las leyes de la oferta y la demanda. La quimérica libre competencia fue herida de muerte.

<sup>17</sup> Calva, José L. *El modelo neoliberal mexicano, op. cit.*, p. 23.

<sup>18</sup> Véase " Kohl: estabilidad, requisito para atraer recursos foráneos " en *La Jornada*, México, del sábado 21 de septiembre, p.43.



## **Situación de las empresas mayoritarias a nivel nacional**

El total de las empresas a nivel nacional es de 1'316,952<sup>1</sup>. De este total de empresas el 98% corresponde a la micro, pequeña y mediana empresa, como se puede ver en la gráfica y el 2% restante corresponde a grandes y gigantes empresas. Y cuando hablo de organizaciones, refiero especialmente a éstas: la micro, pequeña y mediana empresa.

Por ser la población más representativa la que ocupa el 98%, esto es, la **micro, la pequeña y la mediana empresa**, es a las que hago referencia, sobre todo para hablar de las empresas basadas en una concepción administrativa tradicional.

Para conocer de manera más objetiva este universo económico y población objeto, donde podemos encontrar un **estilo administrativo** tradicional, requerimos de entender las características de la situación de la empresa nacional actualmente. Para lo cual es importante ver los siguientes rubros: **Distribución de las empresas, tanto por sector de producción, como por distribución geográfica; edad de los empresarios y las empresas; la escolaridad de los empresarios; sexo; ubicación de la empresa; razón de la ubicación de la empresa; estabilidad de la empresa; tipo de organización; regularización y registro; membresía gremial; los factores considerados para determinar costos y precios de ventas; promoción del producto; maquinaria y equipo; inversión; mercado; administración; necesidades y disposición hacia la capacitación; necesidades y disposición hacia la asistencia técnica empresarial; solicitud de crédito; instancias a las que se solicitó el crédito; razones por las que se solicitó el crédito; obstáculos en la tramitación del crédito; razón de no obtención del crédito; obtención del crédito; aplicación del crédito;**

necesidades actuales de financiamiento; situación de la empresa; crecimiento; satisfacción del cliente; concepto de calidad; satisfacción de su personal; expectativas ante el TLC. Todo ello, entre otras, cosas nos permitirá conocer mejor las organizaciones productivas nacionales de forma más objetiva, especialmente algunas variables de peso para entender las organizaciones, con sus estilos administrativos, dependientes de su concepción administrativa, en este caso tradicional.

Como se señaló, tenemos en el país diversos tipos de empresas, por un lado grandes y gigantes empresas y por otro, micro pequeñas y medianas empresas presas, donde un 98% aproximadamente corresponden a el segundo grupo, mientras que sólo un 2% corresponden a las empresas grandes y gigantes. Dentro el grupo de las micro, pequeñas y medianas empresas, que son la enorme mayoría en nuestro país (98%), el 97% son micro empresas y el resto, en términos iguales, pequeñas y medianas empresas.

De las micro, pequeñas y medianas empresas, ahora objeto de estudio, tenemos una distribución por sectores de la producción, en los siguientes rubros: Manufacturero, construcción, comercio y servicios (que el Directorio de Empadronamiento Urbano Integral indica hasta 1989 la cantidad de 1'194, 998). El porcentaje de participación<sup>2</sup> en estos sectores de la producción de la población mencionada fue de

SECTORES	PORCENTAJES
1. Servicios	31.3%
2. Construcción	1.0%
3. Manufacturero	10.3%
4. Comercio	57.4%

La distribución por región geográfica de las empresas<sup>3</sup> en cuestión es la siguiente:

REGIÓN	PORCENTAJE
1. Centro	21.4%
2. Noreste	11.4%
3. Occidente	11.5%
4. Noroeste	8.0%
5. Norte	5.2%
6. Centro Norte	8.6%
7. Centro Sur	13.0%
8. Oriente	11.7%
9. Sur	6.0%
10. Sureste	3.2%

Las micros, pequeñas y medianas empresas se distribuyen en 32 entidades, en cerca de 465 ciudades.

### **Caraterísticas generales**

**Edad de los empresarios y las empresas.** El intervalos de edad de mayor frecuencia para los empresarios de la micro va de los 36 a 40 años y de las mediana y pequeña empresa se encuentra entre los 31 y 35 años. La edad promedio del empresario<sup>4</sup> de la micro es de 41 años mientras que en la pequeña y mediana empresa es de 39 años ( los cuadros a los que remito se encuentran en el anexo del trabajo: ver cuadro 1 ).

Cerca del 90% de las empresas medianas tienen seis años o más de estar operando. En la pequeña empresa esta proporción se ubica alrededor del 80%, y en la microempresa el 51% presentan este promedio. Cabe resaltar que casi el 24% de las microempresas tienen sólo tres años de vida (ver cuadro 2 ) Escolaridad<sup>5</sup>. En la microempresa el 38.3% de los encuestador tiene un nivel

de escolaridad igual o menor a la primaria; en contrapartida, el de la pequeña y mediana empresa es sólo el 5.2 y 1.9% respectivamente ( Cuadro 3 ).

Por el contrario, a medida que el tamaño de la empresa aumenta, el nivel de escolaridad de los empresarios también es mayor. Sexo. En la mayoría de las empresas de los tres tamaños investigados, predomina el empresario masculino en una proporción de cuatro a uno, siendo la microempresa en donde más mujeres participan como empresarios (32%) ( Cuadro 3 ). Ubicación de la empresa. Condición según propiedad<sup>6</sup>: 52% de las microempresas se encuentran ubicadas en un local propio; en éstas, la mitad de los empresarios viven en el mismo local donde realizan su actividad. En la pequeña y mediana empresa la situación anterior se presenta con poca frecuencia, ya que sólo el 5 y el 4% de los encuestados respectivamente, viven en el lugar de trabajo. Cabe resaltar que cerca de la mitad de los medianos empresarios son propietarios del local donde se encuentra la empresa ( Cuadro 4 ). Razón de la ubicación. En opinión de la mayoría de los empresarios, las principales razones para la ubicación de la empresa fueron: el acceso a clientes, la disponibilidad de instalaciones y los servicios con los que cuenta el lugar ( Cuadro 5 ). e) Estabilidad de la empresa. En general, el porcentaje promedio de las empresas incluidas en el estudio (97%), manifestaron no haber cambiado de sector de actividad ( Cuadro 6 ).

Tipo de organización. En la microempresa predomina el propietario único (62%) y en la pequeña y mediana empresa destaca la proporción de establecimientos cuya forma de organización son las sociedades con o sin miembros de la familia. Se observa, que la mitad de las empresas medianas están organizadas en sociedad sin miembros familiares ( Cuadro 7 ). Regularización de registro. El 64% de los encuestados de la microempresa mencionó que conocen las leyes y reglamentos que norman el funcionamiento

de sus negocios. La proporción se incrementa en la pequeña (91%) y mediana empresa (94%) ( Cuadro 8 ).

Los empresarios que desconocen las leyes y reglamentos (15% en micro, 1.2% en la pequeña y 0.7% en la mediana) mencionaron que se debe a que no tienen acceso a los mismos, no lo consideran necesario o desconocen las ventajas que ellos representa ( Cuadro 9 ).

Uno de cada diez empresarios mencionó haber tenido problemas para realizar los trámites de alta de su negocio. Los principales obstáculos que encontraron en esta operación fueron: trámites legales y trámites fiscales.

**Membresía gremial<sup>8</sup>.** Sólo el 53% de las microempresas se encuentran afiliadas a una cámara o asociación, lo cual contrasta, con lo reportado en la pequeña y mediana empresa en donde alrededor del 90% se encuentran agrupadas ( Cuadro 10 ). De los dirigentes de las microempresas no agremiadas, el 29% consideró que sería de utilidad pertenecer a una cámara o asociación. Dentro de los factores de operatividad de la empresa podemos mencionar los siguientes: factores considerados para determinar costos y precio de venta. Cerca del 14% de la micro, 41% de la pequeña y 46% de la mediana empresa tienen una clara noción de los criterios técnicos para fijar los precios. Sin embargo, casi el 50% de los microempresarios lo hacen en forma parcial, considerando fundamentalmente el costo de las materias primas ( Cuadro 11 ).

**Promoción del producto<sup>9</sup>.** Más del 50% de los entrevistados no efectúan ningún tipo de propaganda para promover sus productos, dándose una presentación directa al cliente, y los que la realizan, lo hacen mediante métodos tradicionales, esto es, por periódico y directorio telefónico principalmente ( Cuadro 12 ). Las razones por las cuales se escogen estos medios son: por el tipo de mercado, por su efectividad o simplemente por ser lo

habitual en su negocio. En las microempresas el precio es un factor determinante para la elección del medio ( Cuadro 13 ).

Maquinaria y equipo<sup>10</sup>. A medida que va creciendo el tamaño de la empresa, existe mayor conciencia para ampliar o renovar los equipos, o los procesos productivos ( Cuadro 14 ). La principal dificultad para ampliar o renovar equipos y procesos productivos, en opinión de los empresarios, es el alto costo de compra o renovación( Cuadro 15 ).

Inversión<sup>11</sup>. Los empresarios de la micro y pequeña empresa manifestaron que invierten la mayoría de sus ganancias en materia prima (62.3 y 49,7% respectivamente), no así la mediana, cuyo principal rubro de inversión es la maquinaria (47.3%) ( Cuadro 16 ).

Mercado. Cerca del 72% de las microempresas tienen como cliente principal al consumidor final; en tanto que las pequeñas y medianas, destinan su producción y/o servicio a otra clientela ( Cuadro 17 ). Por lo que se refiere a los factores que determinan la elección de proveedores, destaca el precio y la calidad de los productos, así como el servicio y oportunidad en la entrega. El 61% de las microempresas efectúan sus ventas al contado, a diferencia de la pequeña y mediana empresa que lo hacen principalmente a crédito (71.7 y 74.8% respectivamente) ( Cuadro 18 ). El plazo medio para la recuperación de los créditos que otorgan, va de 26 días en la micro, a 45 y 46 en la pequeña y mediana empresa.

Administración. Cerca del 88% de las microempresas son administradas por sus propios dueños; en tanto que en las pequeñas alcanza el 57% y en las medianas el 42%. El resto es administrado por profesionales dedicados a este ramo. El 77% de las microempresas manifestaron llevar registros contables; en la pequeña y en la mediana el porcentaje es de 98 y 99.4% respectivamente (Cuadro 19 ).

En las microempresas la contabilidad la lleva preferentemente un profesional independiente, a medida que el tamaño aumenta, dicha función se transfiere a un empleado de la empresa. Sobresale que el 21% de los dirigentes de microempresas mencionaron llevar la contabilidad ellos mismos.

Cerca del 64% de los microempresarios manifestaron que sí planean sus actividades; a medida que las empresas crecen, la población se convierte en un instrumento de trabajo. Por otro lado, el 94% de los microempresarios manifestaron no tener problemas con el personal, contratado con la pequeña y mediana, donde la alta rotación y el ausentismo son los de mayor incidencia. Actualmente la crisis por la que atraviesa el país nos ha llevado a modificar este resultado ( Cuadro 20 ).

En relación con la capacitación y la asistencia técnica empresarial, habría que destacar, en relación con la empresa, sus necesidades y disposición hacia la capacitación, sus necesidades y disposición hacia la asistencia técnica empresarial. en este sentido presentamos lo siguiente lo siguiente:

**Necesidades y disposición hacia la capacitación.** De la mediana empresa, el 72% ha recibido capacitación; en la pequeña empresa este porcentaje fue de 64%; en tanto que en la microempresa únicamente el 19% la ha recibido. La capacitación ha sido proporcionada principalmente por despachos contables, cámaras y asociaciones.

**Más del 50% de los empresarios mostraron gran interés en recibir capacitación,** destacándose en la pequeña y mediana empresa, cerca del 69% en ambos casos.

En opinión de los mismos, la capacitación en el área de mercadotecnia es la de mayor relevancia, le siguen las de administración y producción. Es importante mencionar que la cuarta parte de los microempresarios no saben en qué área requieren capacitación ( Cuadro 21 ).

Necesidades y disposición hacia la asistencia técnica empresarial. Por lo que se refiere a la asistencia técnica, el 18% de los microempresarios manifestaron requerirla; en la pequeña y mediana empresa este porcentaje se incrementó al 60 y 69% respectivamente.

Los empresarios expresaron mayor interés por recibir asistencia técnica en el área de producción y de control de calidad. El 41% de los microempresarios desconocen en qué área requieren orientación técnica ( Cuadro 22 ).

En relación con financiamiento habría que considerar lo siguiente, para conocer mejor lo que sucede en la empresa: solicitud de crédito, instancias a las que solicitó el crédito, obstáculos en la obtención de crédito, razón de no obtención del crédito, obtención del crédito, aplicación del crédito y necesidades actuales de financiamiento.

**Solicitud de crédito.** últimamente, alrededor del 50% de las pequeñas y medianas empresas solicitaron crédito; dicha frecuencia se redujo al 23% en el caso de las microempresas.

**Instancias a las que se solicitó crédito.** Las empresas que solicitaron crédito mostraron preferencia hacia la banca comercial (microempresas 50.4%; pequeñas empresas 79.4% y medianas empresas 79.4%). La banca de desarrollo, ocupó la segunda instancia a la cual recurrieron la pequeña y mediana empresa; a su vez, la microempresa optó por solicitar apoyo a particulares ( Cuadro 23 ).

La principal razón de no haber solicitado crédito fue el no desearlo. Otros motivos argumentados recurrentemente fueron: las altas tasas de interés, la complejidad de los trámites y el temor de no poder pagar ( Cuadro 24 ).

**Obstáculos en la tramitación de créditos.** Las empresas que solicitaron crédito, manifestaron que los obstáculos más frecuentes fueron: La



complejidad de los trámites (30%), las altas tasas de interés (entre 16 y 25%) y las exigencias de garantías (entre 10 y 21%). Alrededor del 30% de los entrevistados mencionó no haber enfrentado obstáculos ( Cuadro 25 ).

Razones de no obtención del crédito. De las empresas que solicitaron crédito y no lo obtuvieron, la principal razón fue: en la micro, la falta de garantías (42%); en la pequeña, la documentación insuficiente y la cantidad de solicitudes (25%) y en la mediana, el monto solicitado (54.4%) ( Cuadro 26 ).

Obtención del crédito. De las empresas solicitantes de crédito, cerca de la mitad de las pequeñas y medianas lo recibieron (50 y 52% respectivamente) y en la microempresa el 43%.

Aplicación del crédito<sup>12</sup>. En su mayoría (64 a 69%), las empresas utilizaron el crédito para la compra de materia prima y adquisición de maquinaria y/o equipo ( Cuadro 27 ).

Necesidades actuales de financiamiento. El 36% de las microempresas manifestaron tener necesidades de financiamiento; en tanto, las pequeñas y medianas lo requieren en un 50 y 41% de los casos, respectivamente.

En opinión de los empresarios encuestados, el destino del crédito solicitado sería para la compra de materias primas y la adquisición de maquinaria y equipo ( Cuadro 28 ).

En relación con las perspectivas de desarrollo habría que ver lo siguiente: situación de la empresa, crecimiento, satisfacción del cliente, concepto de calidad y expectativas ante el Tratado de Libre Comercio (TLC).

a) Situación de la empresa. En opinión de las medianas y pequeñas empresas (52 y 51% respectivamente) la situación de los establecimientos durante el primer semestre 1992 fue mejor con respecto al cierre de 1991; en tanto, al 42% de las microempresas encuestadas, indicó que su situación se sostuvo sin cambios significativos.

Las perspectivas para el segundo semestre de 1992, apuntan a una situación más favorable en el caso de las empresas pequeñas y medianas, ya que 67 y 72% respectivamente, así lo manifestaron.

El 43% de las microempresas esperan que su situación mejore durante la segunda mitad del año ( ver cuadro 29 ).

**Crecimiento.** Los empresarios de la mediana y pequeña empresa creen que la capacitación del personal, la optimización de los recursos y la especialización de la actividad, son alternativas más viables para mantenerse en el mercado y crecer. Por su parte, los microempresarios opinaron que la especialización es la alternativa óptima; sin embargo, un 21.0% de ellos no saben qué hacer para lograrlo ( ver cuadro 30 ).

Los dirigentes de las pequeñas (60%) y medianas empresas (67%), consideraron que la actividad económica a la que se dedican tendrá posibilidad de desarrollo en los próximos seis meses. En las microempresas sólo el 33% ve factible esta posibilidad ( ver cuadro 31 ).

**Satisfacción del cliente.** Cerca de la tercera parte de las microempresas (37.3%) cuentan con indicadores específicos para medir la satisfacción de sus clientes; en las pequeñas y medianas empresas esta proporción se incrementa al 67 y 81% respectivamente.

**Concepto de calidad.** La mayoría de las medianas y pequeñas empresas 81 y 92% respectivamente, dijeron contar con mecanismos o procedimientos para controlar la calidad de sus productos y/o servicios que ofrecen; en las microempresas, prácticamente la mitad, informó contar con dispositivos para este fin.

Nueve de cada diez empresarios consideraron importante su participación para obtener mejor calidad en la elaboración o presentación del producto o servicio que se ofrece.

El 62% de los encuestados en las microempresas mencionó que el personal contribuye al logro de las metas de calidad; en las pequeñas y medianas empresas esta proporción se incrementó hasta el 93 y 94% respectivamente ( ver cuadro 32 ).

Tres de cada cuatro pequeñas empresas, cuentan con procedimiento para **saber si el personal que labora en éstas se encuentra satisfecho desempeñando su trabajo**. En la microempresa esta situación se observa sólo en el 37% de los casos.

Alrededor del 80% de las medianas y pequeñas empresas dijeron haber **establecido en los últimos años, cursos de capacitación orientados a elevar la calidad del trabajo de su personal ocupado**. Para la microempresa, dichos cursos se han impartido en 32 por ciento ( ver cuadro 33 ).

Expectativas ante el Tratado de Libre Comercio (TLC)<sup>13</sup> En la microempresa, el 45% mostró incertidumbre sobre las repercusiones que puede generar el TLC en el desarrollo de sus actividades; en cambio, los **empresarios pequeños (49%) y medianos (52%) esperan que el tratado les beneficie** ( ver cuadro 34 ).

### **Situación de las empresas 1994-1995**

El proceso de ajuste al que se vió sometido el país a partir de la última quincena de 1994 es fuente de uno de los sacrificios económicos más graves **del que pueda uno acordarse. De la misma manera hemos vivido durante el primer semestre de 1995 el surgimiento de un círculo vicioso con la caída de la producción, el cierre masivo de empresas y un desempleo creciente**. Hasta junio de 1995 y en el marco del Programa Económico de Emergencia habían cerrado cerca de 6500<sup>14</sup> establecimientos documentados en el sector industrial, al tiempo que más de 13.3 millones de personas habían quedado también sin empleo. Según el PND el peso de las actividades informales aumentó

considerablemente dentro de la PEA, dado que en ese ámbito se localizan al menos 20 millones de personas ( en economía informal ), en tanto que 15 millones de personas ( 42 % de la PEA ) se agrupa en el sector formal, para dar un PEA de 35 millones de personas<sup>15</sup>.

Las amenazas de la recesión económica y la problemática que ofrece la **globalización de mercados condicionan un escenario no muy propicio para las micro, pequeñas y medianas empresas; situación que ha provocado, como se dijo, el cierre masivo de ellas en este sector. La adaptación al entorno es una premisa obligada, la cual se puede hacer con una adecuada planeación estratégica a ( corto, mediano y largo plazo ) como una posible solución.**

Frente a la globalización, este tipo de empresas reflejo insuficiencias básicas, tales como, deficiente administración, escaso grado de calificación de la fuerza laboral, niveles tecnológicos inadecuados, fuentes de financiamiento inadecuadas, deficiente y costoso abastecimiento de insumos. Dicha política económica acompañada de la recesión, que se arrastró todo 1994 y todo 1995, **determinó en el empresario a que tuviese que afrontar amenazas de supervivencia en el mercado y a tratar de aprovechar sus oportunidades, sugiriendosele que debía afrontar el cambio, adaptarse al nuevo entorno, tener iniciativa, alcanzar niveles de productividad óptimos, habilidad innovativa, adecuada administración. Así, la situación que le mostraba su entorno, le presentaba al empresario un reto a largo plazo, y así debiera planear igual: a largo plazo; el pensamiento estratégico era y es su gran alternativa.**

#### **SITUACIÓN DE LA EMPRESA 1995-1996**

Pese a los datos presentados por INEGI ( vía internet <sup>16</sup> ) que señala un incremento de la actividad industrial de 1995 a 1996, de un crecimiento en la

actividad industrial de 3.9 para 1996 en relación con 1995, sin embargo todavía es cierta que en mucho las empresas micro, pequeñas y medianas han resultado dañadas. En las diversas ramas se ha dado un perjuicio sólo reparable a largo plazo. En el sector manufacturero como: alimentos, bebidas, tabaco; textiles, prendas de vestir e industria de cuero; madera y productos de madera; **papel, productos de papel, imprenta y editoriales; químicos, derivados del petróleo, productos de caucho y plástico; minerales no metálicos; industrias metálicas básicas; productos metálicos, maquinarias y equipos; y otras industrias manufactureras;** dentro de la actividad de las micro, pequeñas y medianas empresas se han visto afectadas, **fundamentalmente por la política económica zedillistas, que se guía por un modelo neoliberal.**

El Plan Nacional de Desarrollo ( datos de internet <sup>15</sup>), cuyas metas fueron crecimiento y desarrollo, todavía no se han cumplido. El segundo informe de gobierno presenta cifras de crecimiento de tipo macroeconómico, pero a nivel microeconómico, específicamente a nivel de empresas y de las familias mexicanas, todavía esto no es claro.

## NOTAS

- <sup>1</sup> Véase de INEGI y NAFIN. *La micro, pequeña y mediana empresa* No. 7, México, 1993, p. 15. De la misma manera, véase Arturo Ortiz W. "La pequeña ..." *op. cit.*, pp. 55 a 74. Como se dijo, Arturo Ortiz W. presenta datos en relación con las empresas mexicanas a partir de la aplicación del modelo neoliberal y los estragos de la apertura comercial desde 1986. Por este modelo aplicado en México, la mayor libertad económica que dió libre juego a los monopolios (anulando las leyes de la oferta y la demanda, y la apertura al capital y mercancías extranjeras sin restricción, dieron al traste con las empresas nacionales.
- <sup>2</sup> INEGI y NAFIN. *La Micro, pequeña y mediana empresa, Ibid.* p. 16.
- <sup>3</sup> *Idem.*
- <sup>4</sup> INEGI y NAFIN. *La micro, pequeña y mediana empresa, Ibid.*, p. 17
- <sup>5</sup> INEGI y NAFIN. *La micro pequeña y mediana empresa, ibid.* p. 17
- <sup>6</sup> INEGI y NAFIN. *La micro, pequeña y mediana empresa, Ibid.* p. 19.
- <sup>7</sup> INEGI y NAFIN. *La micro, pequeña y mediana empresa, ibid.*, p. 21.
- <sup>8</sup> INEGI y NAFIN. *La micro, pequeña y mediana empresa, Ibid.*, p. 23.
- <sup>9</sup> INEGI y NAFIN. *La micro, pequeña y mediana empresa, Ibid.*, p. 25.
- <sup>10</sup> INEGI y NAFIN. *La micro, pequeña y mediana empresa, Ibid.*, p. 27.
- <sup>11</sup> INEGI y NAFIN. *La micro, pequeña y mediana empresa, Ibid.*, p. 27.
- <sup>12</sup> INEGI y NAFIN. *La micro, pequeña y mediana empresa, Ibid.*, p. 35.
- <sup>13</sup> Gómez Ceja, Guillermo. "La pequeña y mediana empresa", *Administrare Hoy* No. 18, pp. 23-26.
- <sup>14</sup> *Idem.*
- <sup>15</sup> INEGI y NAFIN. *La micro, pequeña y mediana empresa, Ibid.*, p. 41.

## **Concepción administrativa tradicional en las empresas mexicanas**

### **Modelo tradicional de administración de empresas**

El estilo de administración en México, dependiente de una concepción administrativa, es en su mayoría tradicional<sup>1</sup>. Si realmente se tiene un objetivo **de sobrevivir en un mercado especialmente abierto**, su estilo administrativo debe cambiar. Se supone que la administración mexicana en su mayoría está consciente de que la eficiencia y la productividad tienen que aumentar; pero para ello deben considerar que el adjetivo tradicional no basta para el **sustantivo administración mexicana; por el contrario es el gran obstáculo a superar**. Teniendo un mosaico de concepciones administrativas, sabiendo que ninguna naturaleza humana de tipo biológica ata a ninguna organización a ninguna concepción administrativa, es un absurdo, no optar por una concepción administrativa y por ello **de un estilo administrativo adecuada al ambiente y a la tecnología y al exterior tan conflictivo de las organizaciones mexicanas**.

Sin embargo, sólo unos cuantos administradores tienen una idea clara de los cambios que se necesitan y cómo llevarlos a cabo. **Antes de hacer cualquier cambio**, el primer paso consiste en saber dónde se encuentra la empresa con respecto a su estilo administrativo y por ello a su concepción administrativa<sup>2</sup>. **Lo cual requiere de un análisis de toda el área administrativa, incluyendo no sólo sus enunciados y conceptos sobre procedimientos y las prácticas comunes, sino también los enunciados que determinan las costumbres, actitudes y valores integrados en la forma o concepción de administrar**. Pues teniendo en claro esto, es posible pasar a "elegir" la concepción administrativa y por ello su estilo administrativo con claridad. Desde luego esto último es importante, el tener en claro hacia dónde se quiere ir, hacia que concepción

administrativa que determinará al final su estilo administrativo. Y por ello se requiere saber dónde estoy, quién soy como organización productiva; es decir mi situación actual y hacia dónde quiero y puedo ir.

Ya la concepción de contingencias<sup>3</sup> señalaba que no hay "el mejor camino". Pero si hay un mejor camino a elegir de entre varios. La **administración moderna nos presenta alternativas, aún volviendo la cara hacia el pasado en concepciones administrativas, hay mucho que aprender. Podemos decir que si no hay "el mejor camino", si hay un mejor camino de acuerdo a las circunstancias internas y externas a la organización. El real problema es "casarse" con una concepción administrativa que determina un estilo administrativo poco operante, poco competitivo, que no permite elevar los índices de productividad, eficiencia y calidad.**

La invitación a esta reflexión, principalmente, va dirigida al dueño o director general de la empresa, y en general a la alta dirección<sup>4</sup>. Él es el que debe tener la visión, es "el que selecciona", desarrolla e inspira al equipo administrativo, que por consiguiente, generará, motivará y desarrollará al resto de la fuerza laboral. Así, sin la visión, la flexibilidad y la habilidad de liderazgo del director general, una empresa tiene pocas probabilidades de llevar a cabo cualquier cambio importante y por ello sobrevivir. El cambio en concepción administrativa debe darse en el dueño o director de la empresa, y con él a toda **la alta dirección, para que llegue adecuadamente a la fuerza laboral.**

La división de las empresas mexicanas se pueden hacer de varias formas<sup>5</sup>; una de estas maneras es la siguiente: Estatales y públicas; privadas y de interés social; y multinacionales y transnacionales. Nosostros hablaremos solamente de las empresas privadas. Aunque hay que reconocer que hay una estrecha relación entre todas ellas; y unas aprenden de las otras. Especialmente las empresas estatales y paraestatales están retomando las concepciones



administrativas con origen en las empresas privadas, para su desarrollo y crecimiento, sin un reconocimiento claro a éstas.

En el grupo de las empresas privadas se encuentra una amplia gama de tamaños de empresas, las grandes las medianas las pequeñas y las microempresas. En su mayoría, se puede afirmar que tienen una administración tradicional<sup>6</sup>, esto es una concepción administrativa tradicional. Sabemos que las medianas y pequeñas empresas son, la mayoría de organizaciones productivas del país, las cuales absorben a la mayor cantidad de la fuerza laboral del mismo, y son las que determinan la estabilidad social y económica del país. Por ello son las que requieren mayor modernización. Y hay que reconocer que representan un verdadero reto. Dichas empresas en su mayoría pertenecen y son operadas por familias y han funcionado, con un sistema administrativo tradicional por muchos años. Al dueño le resulta difícil aflojar el recio control que tiene sobre todo lo que sucede y rara vez ha sentido la necesidad o tenido la habilidad para entrenar y desarrollar un grupo administrativo competente.

Si estas empresas han de desarrollarse competitivamente, es indispensable que el dueño o director general moderno utilice y desarrolle el potencial de sus gerentes y personal<sup>7</sup>. Necesitará aceptar más participación del grupo administrativo en la toma de decisiones y ceder parte de su autoridad y poder a niveles más bajos. Esto requerirá capacitar y desarrollar gerentes, mismos que servirán de ejemplos a otros. Deberá utilizar sus conocimientos e inspiración para desarrollarlos a su máximo potencial y además en el proceso, establecer un equipo administrativo del cual él forme parte y dentro del cual cada miembro siente que puede contribuir significativamente en el funcionamiento empresarial. Así, parece ser que, el obstáculo más grande del gerente general suele ser él mismo. Por ello su saber de las diversas

concepciones administrativas, como herramientas, es necesario, su formación administrativa, que rebase fronteras conceptuales, cayendo en el ideal platónico del rey sabio<sup>6</sup>, del gerente sabio, donde el tipo de conocimiento que tiene el gerente o persona es el origen de las dificultades con su vida o con su empresa.

No somos los primeros en señalar que el problema lo encontramos en la cultura<sup>9</sup>. Hay una gran cantidad de enunciados que rigen la vida de las personas y de los gerentes y que ya no son operantes. Son enunciados que tuvieron su momento seguramente, pero que no es el de hoy. Erradicar esos enunciados clasificados en valores culturales, en enunciados que determinan la repetitividad de la conducta, es decir, los hábitos, las costumbres, las tradiciones. Que seguramente deben mantenerse como parte de la riqueza de los saberes históricos nacionales, pero que no siendo bien manejados se vuelven verdaderos obstáculos en las empresas. En las organizaciones mexicanas hay ciertos valores y creencias que son dominantes y que pueden estar peleadas con la productividad, con la eficiencia, con la calidad, con la excelencia. Dichos enunciados antagónicos con la empresa deben ser señalados. Debemos reconocer que hay ciertos valores y creencias que se reflejan en características mentales, actitudes y costumbres que afectan la adecuada dirección de la empresa. Sabemos que hay una gran cantidad de enunciados, pertenecientes a un saber tradicional valioso que se han mantenido durante años, arraigados en la mayoría de los mexicanos, muy valiosos, y que no son un freno a la productividad eficiencia y satisfacción laboral, y que deben ser mantenidos y defendidos.

Es decir de estos dos conjuntos de enunciados axiológicos y cognoscitivos, los primeros, aquellos que están contra la productividad, eficiencia y satisfacción laboral, son los que requieren un cambio sustancial.

En esta área el director general debe aprender a distinguir estos dos grupos para asegurar que se conserven los verdaderos valores culturales, pero modificando o adaptando costumbres y hábitos que afecten los objetivos de la empresa. El inicio de este cambio está en manos de la alta dirección, pero especialmente del director general. Un tanto de acuerdo con el DO (Desarrollo Organizacional), en la mayoría de los casos implica un cambio de mentalidad un giro fundamental de sus propias creencias y hábitos tradicionales.

### Proceso de cambio

Hay varios modelos que conceptualizan el cambio de manera esquemática y "sencilla". Kurt Lewin<sup>10</sup> nos presenta uno que consta de tres momentos:

1. El descongelamiento: Donde se prepara y motiva a la persona o grupo al cambio, cuya necesidad se vuelve clara; rompiendo hábitos, costumbres, tradiciones, lo cual abre paso a saberes y caminos nuevos.
2. El cambio: Una vez motivado, la persona o grupo recibe nuevos modelos o saberes o estructuras de conducta, por subprocesos combinables. Para lo cual es necesario:
  - \* Identificación de los nuevos enunciados o pautas de conducta.
  - \* Introyección por el individuo o grupo, colocado en la situación donde se le exigen nuevas conductas para determinar una nueva actuación.
3. Recongelamiento: Aquí, la nueva conducta queda integrada como modelo en la personalidad del individuo y en sus reacciones emocionales cotidianas, con el apoyo de refuerzos.

### **Valores culturales y tradiciones en las organizaciones mexicanas**

Desde luego hay saberes que determinaran nuestra conducta<sup>11</sup>. Pero aquellos son modificables; el anclaje pleno no existe, así como identidades eternas no se dan. Los valores culturales, creencias y tradiciones, como parte de algún saber, influyen en casi todo lo que se hace cotidianamente<sup>12</sup>. Tienen influjo en la forma que realiza la persona su trabajo, en su percepción del mundo, en su espiritualidad, en su autoestima como ser humano. Muchos de estos enunciados incluyen creencias muy apegadas, valores y suposiciones que proporcionan la esencia del valor en su vida y establecen su identidad como mexicano. Hay otros enunciados vinculados con costumbres que se han formado a través de los años, como hábitos y comportamientos con los que se siente a gusto y que proporcionan una estructura para saber qué esperar o cómo actuar en determinada situación, ya sea en el trabajo, en casa o la comunidad.

**Estamos hablando de dos familias de enunciados, que han seducido a los mexicanos. Ellas determinan fenómenos culturales agrupados en dos grupos también:**

- 1. La primera familia de enunciados refiere a valores y creencias culturales profundamente arraigados, considerados fundamentalmente para la estabilidad social y moral del país y cuya preservación es vital.**
- 2. La segunda familia de enunciados señala a costumbres, hábitos y características de conducta que no incluyen valores culturales profundos.**

Cuando hablamos de valores, creencias y tradiciones que son freno para la modernización queremos referir a los segundos, los cuales se pueden

modificar y adaptar al curso de transición a un estilo administrativo estratégico, moderno.

### **Familia de enunciados culturales profundos**

Se puede poner nombre a cada familia de enunciados por el sujeto al que hacen referencia; de esta forma tenemos al grupo de enunciados que habla de la familia, de la religión, de las relaciones interpersonales, de la persona frente a su tarea, de la sensibilidad emocional, de la etiqueta, del sistema de valores en el trabajo y en el descanso, del ambiente laboral. Mencionemos algunos de ellos.

#### La familia

El valor que se le da a la familia en México, culturalmente, es probablemente el más importante. La familia es la base de la sociedad y de ahí se extienden los lazos de confianza, responsabilidad, fuerte afiliación y apoyo emocional, que le da sentido y propósito a la vida. En general, los niños se desarrollan sintiéndose queridos, protegidos y apegados emocionalmente a la familia. Estas afiliaciones se llevan al lugar de trabajo donde se muestra una gran preferencia por contratar a parientes y amigos cercanos de la familia de los dueños y empleados de confianza. En el trabajo, estas relaciones ayudan a crear un ambiente cómodo de confianza, armonía y solidaridad. El trabajo tiende a ser una extensión del hogar, y el dueño o director general sustituye a la figura paterna como autoridad moral. Los subordinados aceptan y obedecen sus órdenes. Pero, como la estructura familiar mexicana es autoritaria<sup>13</sup>, necesita modificarse esta concepción, ya como dueño, ya como gente de toma de decisiones o ya como operario.

## Religión

Frente a la propuesta de Weber<sup>14</sup> de la importancia de un discurso ético protestante para el desarrollo del capitalismo, en México, la iglesia católica, a la par que su discurso tomista, que interpreta la Biblia, ejerce una fuerte influencia en los valores culturales básicos de los mexicanos. Aunque en nuestro país el cruce de discursos es sobresaliente por la gran cantidad de tradiciones y mezclas prehispánicas que se dan en el discurso religioso, o el guadalupanismo que caracteriza a este discurso religioso, Octavio Paz y Samuel Ramos le han dedicado buen espacio discursivo a este tema. El discurso axiológico, con sus valores religiosos cristianos que enseña la iglesia penetran todo el sistema de la sociedad, aunque no todos los mexicanos son asiduos asistentes a ella. El discurso religioso católico se ve como una fuerza coherente, ya que proporciona la base para los valores morales fundamentales, sus creencias sobre el mundo, la autoimagen del individuo y el respeto hacia otros, e influye en su relación con la naturaleza y el mundo espiritual, así como con las personas. La resultante, se encuentra una fuerza consistente en el respeto por la dignidad del individuo, que forman parte de la crianza o de la educación en un sentido amplio.

El discurso religioso, frente a las tensiones de la sociedad mexicana en crisis y un estado antidemocrático y con muestras de corrupción, frente a la pobreza en desarrollo, presenta una gran fuerza para el consuelo de los mexicanos, así como un elemento fundamental para la conservación de los valores culturales fundamentales de México. Aunque a nivel laboral, requiere una nueva participación en la formación de la conciencia de sus feligreses.

### Relaciones personales

Hay un conjunto de enunciados que determinan la conducta de los mexicanos que tiene como referente a las relaciones interpersonales que no se deben subestimar. La persona es el factor clave en todas las transacciones, en todos los niveles de la sociedad, tanto en el sector privado como público de la economía. **El mexicano básicamente se relaciona con las personas, no con las cosas, no con los productos materiales, ni con los servicios.** Por ejemplo, los anglosajones le dan más importancia a la tarea que al individuo. En México no. El mexicano se ve motivado por el reconocimiento y el respeto personal. Por ello en una relación laboral, **las relaciones personales deberán cultivarse cuidadosamente para obtener el compromiso de la fuerza laboral que logrará la máxima eficiencia y productividad.** La alta dirección deberá tomar en cuenta el valor arraigado que se encuentra en las relaciones interpersonales, ya que estas permitirán alcanzar de mejor manera los objetivos de la organización. Esto se reflejará en la calidad y en la productividad.

### La persona y la tarea

En los países industrializados existen una tendencia a darle prioridad a la tarea que se va a llevar a cabo y ver a la persona como un medio para realizarla. Esto es, hay un discurso que ordena dichos conceptos distinto a **como lo hacemos en México. La visión que da este discurso minimiza la importancia de la persona como individuo, considerándole primordialmente como una herramienta para el funcionamiento eficiente de la organización.** En nuestro país, dependientes de otro discurso, por ello de otra visión, esto lo consideramos como una deshumanización del trabajo. El discurso del mexicano acepta primero el respeto por la dignidad del individuo como un valor básico, luego considera a la persona en cuanto a su carácter, su

personalidad y conocimiento en relación con la tarea. Una vez resuelto esto , se puede esperar un buen desempeño porque se ha tomado en cuenta la persona primero, antes que a la tarea. Por lo anterior, el líder, más que jefe, debe conocer bien a sus subordinados. Este valor, como su reconocimiento, son importantes para el buen funcionamiento de la empresa en México.

### La sensibilidad emocional

Vinculado con el discurso de las relaciones interpersonales se encuentra la sensibilidad del mexicano. La sensibilidad está relacionada con la naturaleza estética del mexicano. Ambos aspectos se pueden ver claramente en su situación laboral. Esto se puede ver en su lenguaje florido, en la ceremonia en ocasiones de fiesta. También se puede ver en las ideas ingeniosas que da para la solución de problemas o en las innovaciones en el proceso laboral. Esta sensibilidad a permitido crear una actitud "diplomática" para hacer crítica a lo que hacen. Por ello la crítica debe ser con tacto; y no hacerla frente a sus compañeros o subordinados; o el hacer la crítica sin tomar en cuenta la debida dignidad o respeto. esto se consideraría un desprestigio, que podría obligarlos a renunciar.

### Sistema de valores en el trabajo

#### y en el descanso

En el mundo laboral en México, se encuentra un fuerte sentimiento, sujeto a un conjunto de enunciados, respecto al equilibrio adecuado entre el trabajo y el descanso. Ya que este es entendido como el tiempo que se destina para dedicarlo a su familia o a sus amigos, y es "sagrado". Una vida feliz necesita de ambos. Todo desequilibrio en este sentido le crean conflictos; especialmente se le están dedicando demasiada energía al trabajo, la persona



ve amenazada a su vida familiar; esto es, uno de sus valores más arraigados. Esto le trae insatisfacción, lo cual se puede traducir en bajo rendimiento laboral. El líder o jefe debe estar atento a esto. Pues se requiere de un equilibrio entre estos aspectos, para que el trabajo no sea una carga para su vida familiar.

### Ambiente laboral

El discurso de la sensibilidad del mexicano se vincula con el de la necesidad de un ambiente armonioso en su lugar de trabajo. Un ambiente donde el compañerismo no se da, y frente a esto se encuentra un ambiente de franca competencia y confrontación entre las personas de la misma empresa, es un ambiente inaceptable para muchos mexicanos, e inadecuado para el buen desempeño laboral.

### **Costumbres y hábitos que necesitan modificarse**

Por otro lado tenemos otra familia de enunciados que tienen como referente las costumbres y hábitos, no profundos, y que necesitan modificarse. Son enunciados que determinan patrones de comportamiento tradicionales arraigados, que son observados en los hábitos y costumbres de los mexicanos; pero que además tienen un negativo impacto en la empresa. Desde luego, puesto que no existen esencia o identidades asentadas en códigos genéticos, y son aprendidas socialmente, esto es, son artificiales, no naturales, culturales, dichos patrones de conducta son modificables. Dentro de los más importantes se encuentran los siguientes:

### Tiempo y puntualidad

Uno de los fenómenos más frustrantes que afectan a la empresa mexicana es la impuntualidad. En México el tiempo es tomado como un concepto relativo en casi todo el país. La industria para modernizarse debe de **cambiar su concepto de tiempo. La relatividad de éste da demasiada imprecisión al que hacer, vuelve demasiado optimista a la gente en la realización de una tarea. No hay seriedad cuando se actúa en base al tiempo.** De hecho en el mexicano es probable que se de: poca habilidad para organizar o **administrar su tiempo; el tener un serio compromiso a las fechas de plazo; la impuntualidad en las citas y en los compromisos (se hacen esperar a los clientes, no se entregan los productos a tiempo, etc.); no se cumplen con las citas (desde luego siempre hay un justificante ingenioso); se hace el trabajo mal hecho de nuevo sin tomar en cuenta el tiempo del cliente.**

### Concepto de compromiso

El subordinado mexicano, sin mala intención muchas veces, de **manera optimista hace estimaciones de tiempo, con la idea de complacer a su jefe, en la realización de una tarea, sin tomar en cuenta las consecuencias del incumplimiento.** En relación con los compromisos en general, los ve como **declaraciones de buena intención, cambiando buenas intenciones por incumplimiento del compromiso.** Esto es, cambia muchas veces buenas intenciones por acciones. es aquí donde se exige el cambio, de formas enunciativas rectoras de las acciones del mexicano. Enunciados de responsabilidad deben sustituir a los anteriores. No bastan las buenas intenciones.

### Ética

Este concepto tiene origen en el discurso familiar, desde la crianza, la educación religiosa y los años escolares del niño. El niño mexicano ha estado sujeto al código religioso de la iglesia católica. Con todo el decir la "verdad" es un problema en el mexicano. Vinculado con la sensibilidad del mexicano, que produce una interpretación errónea, por no lastimar la sensibilidad de los demás, se aprende a no decir siempre la verdad. Se dan las "mentirillas blancas", o medias verdades, con tal de proteger sensibilidades ajenas. Creyendo tener un comportamiento ético, fallan a la moral. Otra forma de mentir se da en el copiar, que proviene desde la edad escolar. Conducta que les es aceptable, mientras no los descubran. El mexicano, una vez que llega a la mayoría de edad, ya lleva en su historial una larga cadena de faltas de ética, que por desgracia llegan a formar parte de su cultura. En el cómo hacer las cosas y tener éxito, desde su concepción, lo anterior puede motivar a realizar actos no éticos para alcanzar sus metas y objetivos. En la producción de sus mercancías, si lleva un problema pequeño de calidad y se puede esconder lo hará. Los pequeños actos deshonestos se darán, como pequeñas mentirillas blancas, engañando al jefe, al cliente, y dejando atrás la calidad y la excelencia.

### Relación con un superior

A partir de lo enunciado, podemos decir que, tradicionalmente, el lugar de trabajo se ha tratado como una extensión del hogar en donde el dueño (figura paternal) impone sus deseos, se considera la autoridad y es por consiguiente el único que sabe, que toma decisiones, que resuelve todos los problemas y que impone disciplinas a sus subordinados con regaños o castigos.

Se espera que el empleado, a cambio de habersele dado la oportunidad de su trabajo, admire y respete a su jefe casi como a una divinidad, que muestre una lealtad incuestionable y devoción, y que nunca cometa el error de tomar decisiones o resolver problemas sin autorización de éste.

Desde luego, este concepto de relación autoridad-empleado no permite que éste desarrolle autoconfianza tanto personal como con respecto al trabajo diario. No se le permite pensar por sí mismo, ni desarrollar confianza en sus propias habilidades. Por ello no es posible esperar que ellos asuman responsabilidades complejas.

Bajo este esquema enunciativo de la cultura mexicana se pierde, en contra de la organización inteligencia, creatividad, autoconfianza, elementos importantes para el éxito de una empresa; aprovechándose el recurso humano de forma muy incompleta.

### Individuo y equipo

El discurso cultural mexicano otorga un gran valor al individuo. Así, el lugar de trabajo está estructurado sobre la realización personal del individuo con su superior; y todo el trabajo se organiza y delega con base en una estructura estrictamente jerárquica en donde la delegación consiste en tareas asignadas a los individuos. Cada persona siente responsabilidad y lealtad personal hacia su jefe pero muy poco interés lateralmente, al menos que se trate de un amigo. Todo concepto de trabajo en equipo con su sentido de responsabilidad mutua y de cooperación entre departamentos o secciones casi no existe y va en contra de los valores individualistas tradicionales de confianza personal y de reconocimiento dentro de la estructura jerárquica. El intentar cambiar de enunciados de valor a reconocimiento de grupo,

desempeño de grupo y planeación de grupo y toma de decisiones es un cambio radical para una sociedad basada en valores individuales.

Sin embargo, el cambio radical que este discurso tradicional exige es fundamental, para el éxito de una organización.

Todos estos conjuntos de enunciados que refieren a valores culturales que deben cambiarse corresponden a costumbres y hábitos que responden a ciertos enunciados de valores culturales no profundos, posibles de cambiar en una planeación a largo plazo. Ello nos puede llevar por el camino correcto para el éxito de una organización.

### **Estilos administrativos**

Es claro que para la administración mexicana, en su mayoría, está consciente de que la eficiencia y la productividad tiene que aumentar si sus empresas han de sobrevivir, y para lograr esto, la administración tradicional en México debe cambiar. Sin embargo la actitud estratégica no se vislumbra en el horizonte cercano. Claro podemos afirmar que, sólo unos cuantos administradores tienen una idea clara de los cambios que necesitan y cómo llevarlos a cabo.

Antes que todo, es fundamental el saber en qué discurso administrativo o concepción administrativa se ancla nuestra organización, ya que esto determina su estilo administrativo. Esto requiere desde luego un análisis no sólo en toda el área administrativa, sino también los procedimientos y las prácticas comunes, las costumbres, las actitudes y los valores integrados en la forma de administrar.

Una vez conocido el discurso administrativo o concepción administrativa, que determinan el estilo administrativo -saber quienes somos- podemos buscar el estilo administrativo, siguiendo por un lado la propuesta de

contingencias, sabiendo que no hay "el camino", sino el mejor camino en este momento. Hay que buscar en el archivo administrativo - desde la administración empírica, hasta la administración de calidad y excelencia- cuál es la adecuada, cuáles son los nuevos conceptos que regirán el nuevo estilo administrativo -esto es, hacia dónde queremos ir -. El director general como la **alta dirección de esa organización deberá (n) tener en claro la concepción administrativa que elige, la cual lo llevará al estilo administrativo deseado.**

La administración moderna piensa estratégicamente para la elección del estilo administrativo que conviene a la organización. Este estilo administrativo, lo sabemos, **no debe ser una mera copia de las administraciones privadas extranjeras**, pues es necesario tomar en cuenta las identidades nacionales para su aplicación correcta.

Si la alta dirección<sup>15</sup> o el director general o dueño de la empresa no está en este proceso de transición hacia el pensamiento moderno, estratégico, un nuevo *empowerment*<sup>16</sup> o liderazgo virtual, buscando al menos el mejor discurso administrativo para vincularse a él, es muy probable que el intento de cambio fracase rotundamente.

**Es fundamental conocer al enemigo de la productividad, calidad y eficiencia, en nuestro país. En este caso hacemos referencia al discurso tradicional administrativo mexicano que se ha erigido en uno de los obstáculos principales para la sobrevivencia de las empresas.**

### **Estilo tradicional mexicano**

#### **Planeación**

La empresa mexicana tradicional, micro, pequeña o mediana, generalmente pertenece y se administra por una persona, o por un grupo muy pequeño<sup>17</sup>, frecuentemente compuesto por familiares<sup>18</sup>. El dueño/operador normalmente es

el único que conoce el negocio y comparte información, conocimientos o ideas, lo menos posible con sus gerentes subordinados. Generalmente se dedica mucho a su negocio y se preocupa por su rentabilidad, ya que ésta depende de su economía o posición social. También considera su negocio como un patrimonio de sus hijos, algunos de los cuales, se espera, lo heredarán de él. Su mundo de negocios tradicionalmente ha sido local, en el caso de las empresa más grande, regional y hasta nacional. Los clientes se han hecho mediante contactos personales. No se ha preocupado mucho por la competencia. Los precios se basaron en lo que los clientes estaban dispuestos a pagar, no necesariamente en lo que cobran otros en el mercado. Para lo cual necesitamos a un cliente que no se mueva, que quede mágicamente atado a nuestro productos; aunque esto es un sueño. Los escenarios para esta relación empresa-cliente son pueblerinos, donde la vida es tranquila, donde no hay grandes presiones y se obtiene un "buen" ingreso, los clientes se mantienen leales, y lo único que se buscaba es un trato que les pareciera justo; no hablamos de un cliente informado, con grandes posibilidades de elección, con mayor preparación y exigencia.

En el escenario laboral, los incidentes de discordia se toma, desde un discurso de sentido común, como diferencias interpersonales, no interpretándose como indicios de algún problema en la administración de la empresa como falta de consistencia en la filosofía u objetivos de la misma, quizá necesitando un planeación estratégica que explicare la misión, los objetivos, las metas, conocer las fortalezas y debilidades, las amenazas y oportunidades, de la organización. Muchas veces la misión y los objetivos se pueden encontrar en la mente del dueño de la empresa, pero nunca llegan a formar parte de los empleados, tampoco se llegan a poner por escrito para que se conozcan por parte de los operarios.

Los planes y objetivos se llevan a cabo sólo en la mente del dueño y raramente se ponen por escrito, hay un serio problema de comunicación; rara vez se consulta, al grupo administrativo y casi no tiene idea de lo que está sucediendo en realidad. Tiene que aceptar su trabajo como se le encomienda, perdiendo visión holista, general, total de lo que está sucediendo; hay una equivocada concepción administrativa en el dueño. Hay un gran desperdicio del recurso humano, pues en estas empresas, los gerentes y los trabajadores saben que no tienen opinión en el funcionamiento de la empresa. Lo que se les solicita, más acorde a una concepción administrativa fayoleana<sup>19</sup>, que hagan lo que se les dice; esto es obediencia al jefe. Se considera indiscreto interrogar sobre los planes y objetivos de la organización, no se acepta la participación del empleado en este punto. Esto es, nos encontramos con una matriz o modelo discursivo de una administración tradicional. Aquí, la planeación y el establecimiento de los objetivos de la empresa que da en manos de unos cuantos, o lo peor, en manos del dueño solamente. Por ello no puede haber compromiso real por parte de los gerentes y empleados de la organización, es una organización mecánica y el estilo administrativo es clásico<sup>20</sup>. Hablamos desde luego de problemas de liderazgo<sup>21</sup>.

#### Organización y delegación

En la empresa, sujeta a una concepción discursiva tradicional, el dueño/director general sabe qué es lo que se tiene que hacer, sin tener que ponerlo por escrito, para que se conozca por todos los recursos humanos de la organización. Basándose en sus "conocimientos" (muchas veces basados en la mera experiencia) organiza los trabajos en diferentes áreas como finanzas, producción, ventas, etc. De ahí delega áreas a los gerentes de las diferentes especialidades, pero reteniendo autoridad. Se da la comunicación, pero simple



en un solo sentido, pues cada área suele incluir un grupo de trabajos relacionados, que el gerente entonces subdivide y delega a sus subordinados. Cada gerente se siente responsable de su propia área pero sabe poco o nada de las otras áreas y no tiene interés en lo que están haciendo los demás departamentos. Generalmente se establecen prioridades, pero el plan de acción necesario para lograrlas no se ha proyectado<sup>22</sup>. Generalmente se establecen prioridades pero el plan de acción necesario para lograrlas no se ha proyectado.

Al progresar el trabajo, el jefe director suele enfrentar problemas imprevistos y luego una serie de crisis. Para responder a esto, sus gerentes subordinados dejan todo con tal de resolver la crisis. Entonces resulta que relegan su plan de trabajo y sus prioridades, previamente asignados por su jefe, hasta que se acabe la crisis. Se llegan a dar conflictos con sus colaboradores por que no resulta el plan marcado.

Desde este punto de vista del gerente subordinado y poco enterado y poco comprometido, él por supuesto acepta las tareas o responsabilidades que se le delegan, aunque no esté de acuerdo ni cuándo ni cómo se han de hacer. Pero además, bajo esta estrategia discursiva tradicional, temerá preguntar o aclarar algo en un área que no comprende bien porque podría interpretarse como falta de conocimientos o como dudar de la sabiduría de las decisiones del jefe. Prefiere en cambio hacerlo lo mejor que puede sin cuestionarlo. Es un jefe que necesita un apoyo psicológico o psiquiátrico.

Hablamos de un subconjunto de enunciados que corresponden al discurso administrativo tradicional, hablamos de la comunicación en un solo sentido que utiliza el jefe. En este sentido el gerente comienza a organizarse y a delegar sus responsabilidades; utilizando una comunicación en un solo sentido. Les dice a sus subordinados lo que deben de hacer y espera que lo acaten sin

cuestionar. Generalmente también trata de definir prioridades, pero estas pronto se olvidan, debido a las frecuentes crisis que se presentan. A menudo se da la confusión, pues interpreta una prioridad como el último trabajo asignado. Se da la tendencia a hacer los trabajos placenteros primero, o los que le gustan más, y dejar lo demás hasta el final, aunque se haya tenido una prioridad más alta.

En cuanto a la organización, existe una línea directa entre cada gerente y el director, y de la misma manera, una línea directa entre el gerente y sus subordinados. Las relaciones o responsabilidades laterales así como los contactos entre los departamentos se evitan siempre que sea posible. Lo cual lleva a provocar verdaderos conflictos. Nos enfrentamos a un problema de organización. cada gerente construye su propio imperio y se siente como el rey de ese lugar, no permitiendo las interferencias de otros. Con lo cual la productividad, la calidad y la eficiencia se ven alterados.

### Control y seguimiento

Cuando el gerente tradicional ya delegó las tareas a sus subordinados, siente que la responsabilidad ha pasado de su persona a la persona delegada, lo cual es un error de subjetividad. Por ello basado en este enunciado como premisa, rara vez siente la necesidad de verificar tareas que él ha delegado. Sabiendo que sólo le consultarán los casos problemáticos o si necesitan tomar decisiones. Un jefe suele despreciar el control de un trabajo de bajo nivel. Al andar supervisando puede hacer que sus trabajadores se sientan amenazados en su trabajo, que aumente su estrés y les proporcione un sentimiento de inseguridad. Con estas premisas altera la armonía del ambiente laboral.

El ingenio en la improvisación, de la que se jactan muchos mexicanos puede ser muchas veces producto de una adecuada planeación. En la búsqueda

de salvar un problema y quedar bien con el jefe hay un desarrollo del ingenio "natural", resolviendo el problema. Lo cual es importante, pero detrás de la improvisación ingeniosa se encuentra muchas veces la falta de planeación.

El jefe sólo quiere escuchar aquellos puntos de vista que desea escuchar, esto es, al jefe sólo se le dice aquello que desea escuchar, buenas noticias, no las malas. Si le lleva una mala noticia será considerado como el responsable de algo negativo, merecedor de un castigo, como ofensor. Se le considera como falto de responsabilidad, como siendo poco leal al jefe. Este podría ser un concepto dentro de la estructura jerárquica del discurso administrativo tradicional. Pudo haber sido que el empleado por la falta de una adecuada planeación y control, basado en un ingenio natural, haya querido solucionar un problema, y que no le haya funcionado. Dentro de este criterio de la concepción administrativa, será castigado. Cuando seguramente en una adecuada comunicación el problema pudo haberse solucionado de otra manera. Lo cual afecta la productividad, la calidad y la eficiencia de la organización.

### Evaluación y promoción de un gerente subordinado

#### Evaluación

Hay otro problema en la concepción administrativa tradicional, el problema de la evaluación. En la mayoría de las empresas mexicanas pequeñas y medianas, a los gerentes se les evalúa o juzga, primero por su lealtad al jefe, por su disposición sin cuestionar, y por su habilidad por hacer exactamente lo que se les dice. Este discurso administrativo tiene como referente a un robot o a un esclavo, un humano al que le han robado su voluntad, su identidad, su creatividad, su inteligencia, reduciéndolo a mera máquina servil. Si el subordinado conoce bien al jefe, trata de hacer exactamente lo que sabe que haría el jefe, sin tomar en cuenta si él lo considera adecuado o no. Se mimetiza

al ambiente como muchos animales para sobrevivir en la organización. Se da un fenómeno de castración intelectual sobresaliente. Los conceptos que trabaja este discurso son, dentro de las cualidades personales: la lealtad, devoción, "honestidad" y cooperación. Aquí son considerados factores clave<sup>23</sup>. Dentro del concepto de desempeño laboral se destaca el hacer el trabajo exactamente como lo indicó el jefe. Y se castigará duramente si llega a mostrar que piensa por sí mismo, con ideas creativas y diferentes a las del jefe. Su jefe considerará que es una amenaza a su puesto. En este sentido el jefe tiene cuidado en no compartir sus planes o conocimientos con sus subordinados por el miedo a que éstos aprendan mucho del negocio y formen sus propias ideas.

### Promoción

Dentro de la concepción administrativa tradicional<sup>24</sup>, el camino a la promoción en una empresa tradicional generalmente sigue uno de tres criterios:

1. Ser un familiar o amigo
2. Tener alguna influencia importante
3. Por medio de la lealtad, devoción y buen desempeño desde el punto de vista de un superior.

El primero es sin duda el más certero y el más fácil. Las relaciones familiares o las estrechas relaciones familiares de amistad aseguran que una persona llegue a un puesto alto dentro de una empresa, sea o no tan capaz o calificada como otros candidatos.. En este discurso tradicional se acepta como un hecho natural, de vida, generalmente se considera como un hecho normal en la sociedad mexicana.

Otra ruta de acceso es la influencia que pueda tener una persona en relación con el dueño o de la gente de la alta dirección. Puede ser un alto ejecutivo de la misma empresa, o uno de otra empresa que tiene relaciones

estrechas con alguien de algún puesto alto en la empresa del candidato. Con base en recomendaciones personales de alguien en un puesto alto, un candidato se puede asegurar de obtener una promoción a un buen puesto, siempre y cuando tenga un desempeño más o menos bueno y que sobre todo muestre dedicación, respeto y lealtad que se espera de él. No debe avergonzarse a su amigo influyente que lo recomendó.

Otro camino es la lealtad y el buen desempeño desde un punto de vista de un superior. Un gerente que le ha dedicado años al servicio leal a su jefe a menudo se le reconoce y se le premia con una promoción. Esta promoción se le considera un favor muy personal, por parte del jefe o si por algún motivo, el subordinado llegase a cometer la falta de expresar que se la merecía o de salirse de sus límites y demostrar iniciativa tomando decisiones, el jefe le llamaría la atención, debe conocer "su lugar" y agradecer que se ha ganado la promoción por la magnanimidad de su superior.

Al analizar estas tres rutas para una promoción en una empresa que esta sujeta a una concepción administrativa tradicional, se notará que todas se basan en relaciones personales y en la influencia. Las cualidades, la capacidad y el desempeño laboral del candidato son secundarias, pero asumen mayor peso en el segundo y tercer caso. Con el paso del tiempo, se ha comenzado a valorar la educación para trabajar adecuadamente en una situación laboral más exigente y sofisticada. Por consiguiente, es natural que el dueño de un negocio mande a sus hijos a la universidad para que se especialicen en áreas relacionadas con el mismo. La educación aumenta su competitividad profesionalmente y lo prepara para la sucesión posterior.

### Capacitación y desarrollo

La ley mexicana del trabajo requiere que cada empresa aporte cierto porcentaje de su presupuesto a la capacitación de los empleados. Así que las empresas normalmente tienen programas de capacitación delineados tanto para los gerentes como para los empleados de la planta. lo que no verifican las autoridades es lo efectivo de la capacitación y si realmente se está llevando a cabo, Así que a veces los programas de capacitación siguen estando por escrito sin llevarse a la práctica, en el área de las buenas intenciones. Aún cuando se implementen los programas de capacitación, el efecto es superficial. En general la capacitación se considera un gasto infructuoso del presupuesto y que produce pocos réditos tangibles<sup>25</sup>

### Administración media

Con respecto a sus gerentes, el dueño/director general, desde su concepción administrativa tradicional, ve su papel como el de dar órdenes. Este punto de vista desciende por toda la estructura jerárquica hasta el supervisor que les da órdenes a sus trabajadores. En este discurso en cada nivel de administrativo la función principal de "desarrollo" de los supervisores es asegurarse de que hagan exactamente lo que se les ordenó. Su enunciado prescriptivo les indica que el supervisor no se asegura de que se hayan comprendido o interpretado sus órdenes correctamente, y cualquier malentendido por parte del subordinado, resulta ser censurable. Cada nivel administrativo tiene mucho cuidado de no pasar más conocimientos o información de lo absolutamente necesario, porque se considera que los subordinados no deben saber demasiado. Los gerentes subordinados, en este discurso, tienden a darle importancia a la comprensión de las idiosincrasias

personales de su superior aunque no haya mucha esperanza de que tengan acceso a sus conocimientos.

Desafortunadamente, pese al intento de actualizarse, introduciendo nuevos discurso, y querer pasar a la práctica lo aprendido en cursos, la empresa sometida a la concepción tradicional, es sumamente difícil para el gerente mexicano ser receptivo a innovaciones, por lo que se duda de que haya beneficios prácticos.

Los gerentes afortunados para capacitarse en otro sentido, en un discurso administrativo moderno, se reduce a exhibir un diploma en su oficina o lugar de trabajo y a la transmisión de ciertos enunciados aislados, muchas veces en una plática informal. Pero no se traduce en planear cambios concretos, basándose en los conocimientos nuevos. Todo lo cual se traduce en pérdidas de productividad calidad y de eficiencia.

### Trabajadores.

En la concepción administrativa tradicional se dan como instancias de capacitación el recurso de la experiencia, basada en un "conocimiento" intuitivo, "natural", donde el trabajador con experiencia le ayuda al trabajador sin experiencia, de alguna manera como si fuera un aprendizaje. Conocimiento importante, pero muchas veces circular y poco profundo. Todos sabemos que **la administración empírica ha sido absorbida y superada. Y sobre todo en la actualidad es sumamente limitada la administración empírica.** Taylor ya criticaba<sup>26</sup> en su administración "científica" esta concepción administrativa. Según esta concepción, una vez que el trabajador capacitado y/o el gerente sienten que el trabajador ya tiene suficientes conocimientos para trabajar de manera independiente, se le deja solo, aunque el trabajador continua dirigiéndose al trabajador con experiencia cuando tiene problemas<sup>24</sup>. En el

pasado de la empresa particular o en general, pudo tener éxito. Actualmente con las presiones por el desarrollo tecnológico, el nuevo ambiente competitivo, las nuevas exigencias de calidad, el nuevo cliente con mayores exigencias, entre otras cosas, ya no es posible enfrentar la situación con herramientas tradicionales; viene a ser como enfrentar con lanzas los misiles teledirigidos de país a país. **Muchas de las empresas mexicanas han desaparecido casi mágicamente.**

La educación formal no es bien vista por la concepción administrativa tradicional. De ahí que en la empresa sujeta a este discurso se de una gran experiencia y poca educación formalizada. Y debemos recordar que la práctica sin teoría es ciega. La capacitación de los nuevos empleados en la empresa tradicional se sigue dando de manera tradicional; y esta obviedad hunde a la empresa en un círculo vicioso, no en una espiral que la lleva al éxito.

La capacitación formal, desde el punto de vista de una concepción administrativa tradicional se ve como fuga del presupuesto. Para su aplicación, se ve desde el punto de vista del contador o financiero, no desde una visión a distancia, sino desde una visión corta. Se cree que la educación/capacitación no se traduce en resultados tangibles. **Mandar a capacitar a alguien implica que deje su puesto y que deje de producir y con ello que deje de producir.** Los gerentes sienten que no tienen para esos extras. La prioridad es elaborar un **producto. Lo demás puede ser pérdida de tiempo.**

Los enunciados prescriptivos que rigen la conducta de un gerente giran en torno a enunciados como "aprender en el trabajo", "aprender trabajando". Y lo más interesante de esta fe ciega en esos enunciados prescriptivos de los gerentes es que lo creen en verdad. Son honestos consigo mismos. Y hay honestidades perversas.



### Responsabilidades departamentales

En este discurso distante de la cientificidad y dentro del sentido común tan reverenciado por la concepción tradicional, las responsabilidades departamentales están estrechamente relacionadas con el poder en la empresa tradicional. Un gerente se siente orgullosos y poderosos cuando ha llegado a fincar su propio pequeño imperio con tantos trabajadores como sea posible, donde él es el rey<sup>27</sup> y todos lo ven con admiración y respeto y donde él conoce todas las respuestas a las posibles preguntas. Los demás departamentos le interesan poco y se molesta mucho si alguien interfiere en su área o si algún colega le cuestiona algo que esté haciendo, aunque esto le haya causado problemas en otras áreas. Este discurso tradicional tiene una visión atomisante<sup>28</sup>, no holista. Ve el árbol no el bosque. También quiere que sus trabajadores se relacionen lo menos posible con otros departamentos o secciones; de igual manera él procura evitar lo más posible cualquier contacto con los gerentes de otras áreas. Piensa que hay que cuidar la propia casa, y que los demás debieran hacer lo mismo; esto es "el buen juez por su casa empieza".

Es tradicional que, cuando se dan los problemas se culpe al departamento vecino. En este sentido tradicional es bien visto aquel que logre inculpar al vecino. Así, su principal preocupación es mantener su posición y aislar su imperio de alguna relación con los demás departamentos, De esta manera no se mina su control.

Toda relación con otros departamentos se hace por instrucción expresa y con el encargado del departamento. Teniendo en mente defender su imperio, sus decisiones o acciones, aunque no lleguen a ser beneficiosas para la organización y sí para su imperio. Él siente que debe hacer lo mejor posible dentro de su área de responsabilidad; lo demás el director general debe atender o los otros jefes de departamento.

### Relación con el superior

En la concepción administrativa tradicional, el gerente subordinado ve a su superior como el que controla la empresa<sup>29</sup>. Lo respeta porque lo ve como la única persona conocedora y aparte por el puesto de poder y prestigio que ocupa. Le tiene una mezcla de miedo y admiración y lo acepta como una relación normal entre jefe y gerente subordinado. Naturalmente comprende que toda la autoridad se encuentra arriba y acepta todas las responsabilidades que se le deleguen, aunque a veces ni las comprenda ni esté enteramente de acuerdo con ellas. Sin embargo generalmente tiene un sentido de lealtad hacia su jefe y lo hará lo mejor que pueda dentro de su capacidad. Cuando no entienda algo, a menudo se siente muy apenado para pedir que se le aclare, no vaya a ser que su jefe lo considere inadecuado para el trabajo. Espera una oportunidad para conseguir más información, sin exponer su ignorancia; de otra manera, hará lo mejor que pueda. Si por otro lado, no está muy de acuerdo con algo, generalmente, no dice nada, pero espera que su jefe se de cuenta por sí mismo de que no funciona.

En este discurso administrativo tradicional, el gerente accede al programa de trabajo y a las fechas límites fijadas por su jefe, aunque las considere poco realistas; tratará de cumplir con ellas. Espera que su jefe muestre comprensión si hay problemas que impidan cumplir con el programa. En estos casos tendrá lista una buena respuesta, para pasarle la responsabilidad por la demora a otro, aunque esto no ayude a resolver el problema. Sin embargo considera que su jefe se sentirá satisfecho mientras sus intenciones sean buenas y él haya contribuido en lo posible.

En esta propuesta administrativa tradicional, se reconoce la importancia de mantener informado a su jefe de lo que sucede en su área y de los resultados

que se están obteniendo. Sin embargo, debe tener cuidado al seleccionar la información que proporcionará a su jefe, asegurándose que se esté de acuerdo con los puntos de vista de su superior. **asegurado, de esta manera, que la información pasada lo represente favorablemente. Aquellos problemas potenciales que él prevé se pueden manejar mejor cuando se vuelven graves. Después de todo, el jefe no quiere estar enterado al menos que sea algo que él mismo no pueda manejar, y probablemente se vaya el problema sin que se entere. No hay que preocupar al jefe si no es necesario<sup>30</sup>.**

En la concepción administrativa tradicional, el gerente sabe que su porvenir en la empresa depende enteramente de lo que su jefe piensa de él. Por esta razón hace todo lo posible por complacerlo. Procura conocer lo que le gusta y lo que no le gusta, su humor, su idiosincracia. Pasa mucho tiempo consecuentándolo y el jefe responde más a estos estímulos que a las ocasiones en que ha hecho un buen trabajo o ha obtenido buenos resultados. Su jefe se siente contento con estos, por supuesto, pero no tiene un efecto tan completo acerca de cómo lo ve él y a su trabajo. Así que tiene que tener cuidado en agradarle.

**En el discurso tradicional, el gerente espera de su jefe tareas claramente definidas y una recompensa justa por servir a su jefe con lealtad y devoción. Sabe cual es su lugar y lo que espera de él. No espera que su jefe lo responsabilice por el comportamiento de sus subordinados.**

#### Actitud hacia su puesto

Dentro de esta concepción administrativa tradicional, el gerente se siente orgulloso de su puesto y por la posición que le da a él y a su familia frente a sus amistades y en la comunidad. Cae dentro de la problemática de status. Disfruta el poder de impartir órdenes a sus subordinados y siente gusto por ese

concepto de poder. Recordemos que poder y placer tienen un vínculo estrecho, se comunican<sup>31</sup>. Espera obediencia indisputable y servilismo por parte de sus subordinados y cree que están debajo de él en importancia social. Disfruta su rol de jefe, pese a que no sea líder<sup>32</sup>. Maneja la crítica de errores cometidos por sus subordinados de manera paternal, donde se impone algún regaño o castigo. **En todo momento considera importante conservar su imagen y posición, así que, cuando algo sale mal, siempre tiene que procurar conservar su prestigio. Se considera normal y aceptable que existan eventos fuera del control de uno y que siempre hay una fuerza o persona externa que se pueda culpar cuando algo sale mal, ya sea otro departamento o hasta uno de sus subordinados.**

En este discurso tradicional, el gerente espera ciertas prerrogativas propias de su puesto y posición, como llegar más tarde que sus subordinados por la mañana, tomar más tiempo para la comida, además de tener una buena oficina y una secretaria particular. Vive su fantasía, su imaginario, digno de un estudio psicoanalista<sup>33</sup>.

### Actitud hacia el cambio

**El discurso tradicional tiene otro efecto, produce gente que se resiste al cambio<sup>32</sup>. Especialmente, el gerente presenta una seria resistencia al cambio. En esta perspectiva de vida empresarial convencional, la gente se encuentra más contenta cuando conoce su lugar, y se muestra preocupado frente al cambio, lo cual afectaría su posición y puesto. Filosóficamente, siempre la incertidumbre le preocupa al hombre. Psicológicamente todo cambio le angustia, muchas veces prefiere vivir en el error a cambiar. Busca una matriz "segura". Desconoce la importancia del riesgo.**

La gerencia debe ser facilitadora del cambio. Las respuestas de antes no son ya las respuestas apropiadas de ahora. Ni siquiera intuyen que la

naturaleza del cambio cambia. En un mundo altamente cambiante, ser permanecer en lo mismo puede ser el gran error.

Las guías del cambio que se han señalado, entre otras, son: La creciente sofisticación y expectativas del cliente, la naturaleza cambiante de la competencia y la comprensión del tiempo (ser más sensibles, pasar de la **palabra a la acción y crear un ambiente donde se tome el riesgo**)<sup>33</sup>.

Pensar estratégicamente, sabiendo el escenario competitivo del negocio que deseamos crear, describiendo los deseos que los clientes van a tener, determinando qué queremos que nuestros clientes compren de nosotros en **lugar del competidor, clarificando qué queremos y necesitamos ser. Tenemos el derecho de hacer, no lo que queremos, sino querer hacer lo que es correcto para los clientes. Para lo cual es necesario pensar estratégicamente, en base al saber necesario, considerando las subjetividades no sujetas a ninguna esencia, simplemente suturadas temporalmente. Hablamos así, de escenarios que se modifican, de una realidad cambiante, donde no vale estacionarse por largo tiempo, y menos en saberes obsoletos.**

## NOTAS

- <sup>1</sup> Kras, Eva. *La administración mexicana en transición*, Iberoamericana, México, 1991, p. 32.
- <sup>2</sup> Belasco James A. "Organizational Change: The Key to success", tercera conferencia de la serie *Management Systems for the Twenty-first Century*, Unam, 1995, ITC, pp. 13-32.
- <sup>3</sup> Keith, Davis. y Newstrom, John. *Comportamiento humano en el trabajo*, McGrawHil, 8a. ed., 1990, pp. 393-411.
- <sup>4</sup> Münch, Lourdes. *Más allá de la calidad y la excelencia*, Trillas, México, 1994, p 76.
- <sup>5</sup> Reyes Ponce, Agustín. *Administración moderna*, LIMUSA, México, 1995, pp.151-179.
- <sup>6</sup> Kras, Eva. *La administración mexicana en transición*, *Ibid.*, p. 32.
- <sup>7</sup> Chiavenato, Ivalberto. *Administración de recursos humanos*, McGraw-Hill, México, 1991. pp.97-105.
- <sup>8</sup> Platón. *República*, Porrúa, México, 1984, Libro V.
- <sup>9</sup> Véase La propuesta del Desarrollo Organizacional: Blake, Robert. *El modelo del cuadro organizacional Grid*, FID, EUA, pp. 1-40. También Giral, José. *Cultura de efectividad*, Iberoamericana, México, 1991.
- <sup>10</sup> Koontz, Harold y Wehrich Heinz. *Elementos de la administración*, McGraw-Hill, 5a.ed., México 1991, pp.303-304.
- <sup>11</sup> Deleuze, Gilles. *Foucault*, Paidós, México, 1987, p. 75.
- <sup>12</sup> Kras, Eva. *La administración mexicana en transición*, *Ibid.*, pp. 21-29.,
- <sup>13</sup> Confróntese con Morales, Castro, J. Antonio. " Conflictos en las empresas familiares", en *Administrate Hoy* No. 19, México, 1995, pp. 10-11.
- <sup>14</sup> Confróntese con Weber, Max. *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, Premia, México, 1989, pp. 95-113.
- <sup>15</sup> Kras, Eva. *La administración ...*, op. cit., pp. 31-53.
- <sup>16</sup> Molina Sánchez, Rubén. "Empowerment", en *Administrate Hoy* No. 27, México 1996, pp.33-40.
- <sup>17</sup> Kras, Eva. *La administración ...* *ibid.* p. 32.
- <sup>18</sup> Morales Castro, J. Antonio. "Conflictos en las empresas Familiares", *Ibid.* p. 11.
- <sup>19</sup> Koontz, Harold y Wehrich, heinz. *Administración*, McGraw-Hill, 10 ed., México, 1994, pp. 36-39.
- <sup>20</sup> Davis, Keith. *Comportamiento humano en el trabajo*, McGraw-Hill, 8a. ed., México, 1991, p. 386.
- <sup>21</sup> Hinton, Thomas. "Liderazgo y Poder: Estrategias para una empresa de Clase Mundial", Modolu I, en *Diplomadp 1995* *Sistemas administrativos para elsiglo XXI*, conferencia No. cuatro: "Liderazgo y poder", Unam, México 1995, pp. 11-61.
- <sup>22</sup> Kras, Eva. *La administración mexicana en transición*, *Ibid.* p. 34.

- <sup>23</sup> Sverdlik, Mario. *Administración y organización*, HarperCollins, 2a.ed., México 1991, pp. 28-53.
- <sup>24</sup> Kras, Eva. *La administración mexicana en transición*, *Ibid.* p. 37.
- <sup>25</sup> Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*, McGraw-Hill, 2a ed., México, 1994, p. 42.
- <sup>26</sup> Kras, Eva. *La administración mexicana en transición*, *Ibid.*, p. 38.
- <sup>27</sup> Morales Castro, J. Antonio. "Conflictos en las empresas familiares", *Ibid.*, p. 11.
- <sup>28</sup> Rodríguez, Valencia, Joaquín. *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*, ECASA, México, 1994, p. 49.
- <sup>29</sup> Perrow, Charles. *Sociología de las organizaciones*, McGraw-Hill, 3a.ed., p. 4.
- <sup>30</sup> Kras, Eva. *La administración mexicana en transición*, *Ibid.*, p. 42.
- <sup>31</sup> Foucault, Michel. *Historia de la sexualidad (voluntad de saber)*, XXI, 7a.ed., México, 1981, pp. 112-125.
- <sup>32</sup> Hinton, Thomas. "Liderazgo y poder", *Ibid.*, p. 15. Véase de Thomas Hinton, Empowerment: Cómo hacer crecer su negocio por medio de la gente", Módulo 2, del mismo diplomado: *Sistemas administrativos para el siglo XXI*, Unam, México 1995, pp. 43-59.
- <sup>33</sup> Morales, Castro, J. Antonio. "Conflictos en las empresas familiares", *Ibid.* p.11.
- <sup>34</sup> Kras, Eva. *La administración mexicana en transición*, *Ibid.*, p. 42.
- <sup>35</sup> Belasco, James. "Cambio Organizacional: La clave para el éxito", *Ibid.*, p. 17.

## **Concepción administrativa de contingencias: una alternativa**

### **Perspectiva estratégica**

México enfrenta no sólo problemas económicos<sup>1</sup>, con respecto al ambiente de la empresa, sino que, tiene que enfrentar un problema que puede ser visto de dos maneras. Básicamente el estilo administrativo depende de una concepción tradicional, en las empresas mexicanas, en una buena parte de ellas; pero, a este problema primero ( depender de una concepción administrativa tradicional que determina un estilo administrativo igual en las organizaciones mexicanas) se le apareja otro: El "*best way*"<sup>2</sup> (mejor manera) administrativo seguido por los empresarios mexicanos no depende de una **selección conceptual y racionalmente elegida, sino que es dependiente de una serie de tradiciones culturales inercias de la administración en México. Hay una inercia cultural que ha determinado contundentemente, con algunas modificaciones, este estilo administrativo habitual.**

Hacer que sucedan las cosas que uno quiere, como afirma el D.O<sup>3</sup>.: cambio planeado, lograr los objetivos de nuestra organización productiva o de servicios, requiere de un actuar estratégico; y una buena introducción a esta **conducta racional y estratégica la tenemos en la propuesta de contingencias<sup>4</sup>.** Para romper con este "*best way*" a la mexicana se requiere partir de nuevas premisas. Una de las que debemos tomar en cuenta es que: no hay una única mejor manera (*the best way*) de organizarse. Todo depende de las características ambientales relevantes a la organización. Recordando que, los sistemas culturales, políticos, económicos, etc. afectan intensamente a las organizaciones al mismo tiempo en que están íntimamente relacionadas en una



dinámica interacción con cada organización. Entre otras cosas, las características organizacionales solamente pueden ser entendidas mediante el análisis de las características ambientales con las cuales aquellas se enfrentan<sup>5</sup>.

Lourdes Münch<sup>6</sup> caracteriza a la organización mexicana o "M" como aquella que ofrece empleo a corto plazo e inestable; careciendo de un proceso **de evaluación y promoción; con carreras con base en funciones específicas; con mecanismos explícitos y formales de control; con un proceso unilateral de toma de decisiones; con una responsabilidad situacional y un interés individual.**

La organización japonesa, por el contrario, ofrece empleo de por vida, un **proceso lento de evaluación y promoción; carreras no especializadas; mecanismos implícitos de control; un proceso colectivo de toma de decisiones; responsabilidad colectiva y un interés holista<sup>7</sup>.**

Las organizaciones americanas se caracterizan por ofrecer empleo a corto plazo; por un proceso rápido de evaluación y promoción; carreras especializadas; por mecanismos explícitos de control; por un proceso individual de toma de decisiones y responsabilidad individual<sup>8</sup>.

Una organización Z, por el contrario, ofrece: empleo a largo plazo y estable; un proceso lento de evaluación y promoción; carreras interdisciplinarias; mecanismo implícitos y explícitos de control; proceso colectivo e individual de tomas de decisiones; responsabilidad colectiva e individual y un interés holista<sup>9</sup>.

Las concepciones administrativas elegidas por las organizaciones japonesa, americana y Z han dado como resultado un fuerte competitividad y permanencia en el mercado, a la par de una gran productividad, calidad y eficiencia. Frente a esos espejos, el caso mexicano es notablemente diferente. Considero que, uno de los problemas de la administración en México se debe a un problema cultural e inercial. Su "*best way*" (concepción administrativa

tradicional) parece no ser producto de una elección conceptual y racional (además de emotiva), sino producto de una inercia cultural que no acaba de superar.

El señalamiento del problema cultural ya lo hacen, no sólo Santiago Ramírez<sup>10</sup> y Octavio Paz<sup>11</sup>, sino también gente cercana al caso administración como Eva Kras<sup>12</sup> y Lourdes Münch<sup>13</sup>. Entre otros, José A. Morales Castro<sup>14</sup> es un poco más fuerte y aconseja que los problemas culturales en una empresa requieren en ocasiones de la ayuda de un profesional de la psicología que oriente a los encargados de la empresa. Destinamos una buena parte del trabajo a caracterizar y mostrar la administración mexicana como teniendo serios problemas con su cultura. Y frente a esta situación entonces, nosotros volvemos al viejo tema del cambio.

Pensar estratégicamente es la solución que proponemos frente al problema de la concepción administrativa tradicional que determina un estilo administrativo igual. Se cuenta con un abanico de posibilidades de concepciones administrativas, como para reducirse a una, que es tomada de manera original como un "best way". Tan sólo en la historia de la administración tenemos una gama interesante de posibilidades<sup>15</sup>, veamos:

Fase 1	Administración empírica
Fase 2	Administración científica
Fase 3	Administración humano-relacionista
Fase 4	Administración sistemático y neohumano relacionista
Fase 5	D.O (Desarrollo Organizacional)
Fase 6	Administración de Calidad y Excelencia

**Evolución de los estilos de gestión administrativa**

Debemos de hacer un señalamiento, en la historia de las organizaciones encontramos que para cada momento corresponde un estilo de gestión y aún de liderazgo más bien definidos, en ese sentido, el decir que una es superior a la otra es difícil, pero se ha dado un cambio en el devenir administrativo importante. Pero dichos cambios por los que han pasado las organizaciones no se han visto en las organizaciones mexicanas en general, lo cual no invalida el poder actuar estratégicamente y poder elegir la concepción administrativa más adecuada a su ambiente.

No tan sólo históricamente, también por teoría, por énfasis y por enfoques, tenemos una variedad envidiable, para otros campos del saber, de concepciones administrativas, veamos:

ENFASIS	TEORIAS ADMINISTRATIVAS	PRINCIPALES ENFOQUES
En las tareas	Administración científica	Racionalización del trabajo en el nivel operacional
En la estructura	Teoría clásica Teoría neoclásica  Teoría de la burocracia  Teoría estructuralista	Organización formal Principios generales de la administración Funciones del administrador Organización formal burocrática Racionalidad organizacional Múltiple enfoque: Organización formal e informal. Análisis intra-organizacional y Análisis interorganizacional.
En las personas	Teoría de las relaciones humanas  Teoría del comportamiento organizacional  Teoría del desarrollo organizacional	Organización informal. Motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo. Estilos de administración. Teoría de las decisiones. Integración de los objetivos organizacionales e individuales Cambio organizacional planeado. Enfoque de sistema abierto.

En el ambiente	Teoría estructuralista Teoría neo-estructuralista Teoría de contingencia	Análisis intraorganizacional y análisis ambiental. Enfoque de sistema abierto.  Análisis ambiental. (Imperativo ambiental) Enfoque de sistema abierto.
En la tecnología	Teoría de contingencia	Administración de la tecnología (Imperativo tecnológico)

La teoría de contingencias, en una primera instancia presenta una alternativa interesante al problema del *best way* a la mexicana; la posibilidad de elegir racional, conceptual y de manera planeada, no sólo el cambio, sino la alternativa en concepción administrativa más adecuada al momento histórico que le tocó vivir a la organización. Ello gracias a la riqueza conceptual de que se nutre de anteriores concepciones administrativas, veamos esto:

Teoría de la administración científica	Teoría de sistemas	Tecnología	Teoría de la contingencia
Teoría de la anatomía y fisiología de la organización		Estructura formal	
Teoría de las relaciones humanas		Estructura informal	
Teoría de la burocracia		Sistema social	
Teoría estructuralista		Exigencias ambientales	
Teoría neoclásica		Objetivos organizacionales	
Teoría behaviorista		Fuerzas comportamentales	
Ciencias y técnicas cuantitativas		Proceso decisonal	
Cibernética y teoría general de sistemas		Equilibrio organización-ambiente	

Hoy más que nunca, frente a esta época de grandes cambios, no debemos quedarnos anquilosados e introducir una visión relativista y de contingencias de las organizaciones, de sus ambientes y de las personas que en ellas participan, partiendo de la premisa que se aleja de la metafísica del ser estable, de los esencialismos a ultranza<sup>16</sup>, de los últimos centros explicativos de lo real; y en este caso tomando la premisa de que no existe una única mejor manera de actuar, administrar y organizar. Recordando que, los ambientes, la tecnología y sobre todo la sobredeterminación basada en una relación de fuerzas, son variables independientes de las organizaciones.

Volviendo a Heráclito<sup>17</sup>, en su premisa "nada permanece", privilegiando el cambio y el movimiento, a la vez de advertirnos del riesgo de la creencia en lo inmóvil, proponemos la hipótesis de la teoría de contingencias: "no hay nada absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa. Todo es relativo. Todo depende".

El enfoque de contingente explica que existe una relación funcional<sup>18</sup> entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización. Las variables ambientales son variables independientes, mientras que las técnicas administrativas son las variables dependientes dentro de una relación funcional.

En realidad, no existe una causalidad directa entre estas variables independientes y dependientes, pues el ambiente no causa la ocurrencia de técnicas administrativas. En lugar de una relación de causa efecto entre variables independientes del ambiente y las variables administrativas dependientes, existe una relación funcional entre ellas.

Esta relación funcional es del tipo "si-entonces" y puede llevar a un alcance eficaz de los objetivos de la organización. La relación funcional entre

las variables independientes y dependientes no implica que haya una relación de causa efecto, pues la administración es (y debe ser) activa y no pasivamente dependiente en la práctica de la administración de contingencia, que busca aquellas relaciones funcionales entre el ambiente independiente y las técnicas administrativas dependientes que mejoren la eficacia de la práctica de la administración contingencial. Hay un **aspecto proactivo y no meramente reactivo** en el enfoque contingente: en este sentido, la administración de contingencia puede ser llamada el enfoque de "si-entonces". El reconocimiento, diagnóstico y adaptación a la situación son ciertamente importantes para el enfoque contingente. **Las relaciones funcionales entre las condiciones funcionales y las prácticas administrativas deben ser constantemente identificadas y especificadas.**

En México las empresas dependen de una nueva teoría clásica, ya no de hecho la teyloriana, sino la administración tradicional mexicana, que ya se caracterizó en otro momento. El *best way* a la mexicana, como ya se dijo, no corresponde a lo sucedido en otras partes del planeta. La administración de contingencias mostró que las organizaciones eficaces no se guían por el modelo clásico, sino que **la estructura de una organización y su funcionamiento eficaz, son dependientes de la interfase con el ambiente.** En México no podemos hablar de una organización exitosa, y más bien tendríamos que hablar **de, la medianía de las empresas mexicanas; y esta medianía sí se la podemos adjudicar a la administración dependiente de una "teoría clásica":** la concepción administrativa tradicional que inunda las organizaciones productivas y de servicios en México

Para las empresas mexicanas, las investigaciones de los ingleses Burn y Stalker<sup>19</sup>, arrojaron una distinción importante en las organizaciones, de las cuales una de ellas parece semejarse más a la mexicana que la otra. Ellos

hablaron de organizaciones mecánicas u organizaciones orgánicas, donde la primera parece ser más parecida al modelo de organización de empresas mexicano. Veamos, la *organización mecánica* se adapta a la forma tradicional jerárquica de organización. Las personas se especializan en muchas actividades supervisadas por varios niveles jerárquicos. Un nivel mayor tiene **más poder e influencia y, así sucesivamente, hasta que se llega a la cúspide**, en donde se encuentra la dirección central de toda la organización. El trabajo se programa "cuidadosamente", las tareas son estables, los roles bien definidos y por las líneas jerárquicas fluye la comunicación formal. Toda la estructura está organizada como una máquina "bien" diseñada. Lo cual parece ser un espejo que refleja la organización mexicana, como se vio.

En cambio la *organización orgánica* es abierta y flexible. Las tareas y los roles están menos rígidamente diseñados., lo que permite que la gente se adapte más a las necesidades de cada situación. La comunicación es multidimensional. Consiste en información y asesoría más que en instrucciones y decisiones. La autoridad y la influencia fluyen más directamente de la persona que tiene la habilidad de manejar el problema que se le presenta. La toma de decisiones es más descentralizada y se comparte con diferentes niveles funcionales. La organización está también más abierta a su ambiente<sup>20</sup>.

Burns y Stalker demostraron que las formas mecanicistas son más **eficientes que las orgánicas, pero en determinadas situaciones**. Cuando las tareas son estables y bien definidas, la organización mecanicista tiende a superarse cuando ocurren pequeños cambios lentos. Si son mínimos los cambios en la tecnología, el mercado y otros elementos del ambiente, entonces la estructura mecanicista parece ser más eficaz, como fue el caso en México cuando se hablaba de una economía bajo un discurso proteccionista en extremo. Las actitudes de los empleados también son un factor de

contingencia. Si los trabajadores prefieren tareas unitarias y la supervisión de otros, entonces la forma mecanicista cubre más sus necesidades. Si se sienten amenazados por la ambigüedad o la inseguridad, entonces el enfoque mecanicista es mejor. Actualmente en México, con una política económica abierta, con un TLC firmado y aceptado, con los tratos con la Cuenca del Pacífico, sus relaciones con Europa unificada económicamente, con la ruptura de un discurso proteccionista, en una competencia abierta<sup>21</sup>, la empresa mexicana requiere de otra mentalidad, especialmente, que rompa con sus viejos bastiones, como lo muestran las estadísticas oficiales, que han producido en México una empresa privada mediana.

También para México, las formas orgánicas pueden ser más efectivas en esta situación, como la que vivimos, en una economía mucho más abierta. Las organizaciones orgánicas son más típicas de la sociedad moderna. Pues, las formas orgánicas funcionan mejor si el ambiente es dinámico y requiere frecuentes cambios dentro de la organización. También trabajan mejor cuando las tareas no están suficientemente definidas para convertirse en rutina. Si los empleados buscan autonomía, apertura, variedad, cambio y oportunidades de nuevos acercamientos, entonces resulta más adecuada una forma orgánica. Los diferentes departamentos que conforman una empresa, también pueden cobrar cualquiera de las dos formas señaladas (mecánica y orgánica) acorde a los requerimientos de la empresa.

### **Ambiente**

En México es fundamental considerar el ambiente. En la sección que dedicamos a la situación económica del país, dejamos ver no una situación relajante, sino verdaderamente preocupante, baste leer cualquier diario serio del país para enfrentarnos a la contingencia constante. Por ello considero es un



punto importante a considerar, de acuerdo a la administración de contingencias.

El ambiente es todo aquello que envuelve externamente a una organización. Es el contexto dentro del cual una organización está inserta. Como, de hecho, la organización es un sistema abierto, mantiene transacciones e intercambio con su ambiente. Esto hace que todo lo que ocurra externamente en el ambiente tenga influencia interna sobre lo que ocurre en la organización<sup>22</sup>.

De hecho, el análisis de las organizaciones dentro de un enfoque múltiple incluyendo la interacción entre organización y ambiente fue iniciado por los estructuralistas<sup>23</sup>. A medida que ese análisis organizacional comenzó a ser fuertemente influenciado por los enfoques de sistema abierto, se aumentó el énfasis en el estudio del medio ambiente como base para la comprensión de la legitimidad y eficacia de las organizaciones. En relación con éste, le hace falta desarrollo en la sistematización de él. Si vemos la historia de la administración, encontramos un aumento, cada vez mayor en su desarrollo, en el interés por el ambiente, y a la inversa, mientras más temprana sea la concepción administrativa menos atención le prestan al ambiente, como lo acusa el siguiente cuadro:

Teoría clásica	Mayor énfasis intr-aorganizacional
Relaciones humanas	
Burocracia	
Comportamental	
Estructuralista	Mayor énfasis en el ambiente
Sistemas	
D.O.	
Contingencias	

Richard H. Hall<sup>24</sup> divide al ambiente en dos: ambiente general y ambiente de tarea. Hace esta división por ser este concepto tan complejo y diverso que se puede volver equívoco y poco exacto. esta división permite hacerlo más específico y claro.

a) El ambiente general es el macroambiente, o sea el ambiente genérico y común a todas las organizaciones. Todo lo que ocurre en el ambiente general afecta directa o indirectamente a todas las organizaciones. El ambiente general está constituido por un conjunto de condiciones semejantes para todas las organizaciones. Las principales condiciones son las siguientes:

<b>AMBIENTE GENERAL</b>	Condición tecnológica	Adaptación a las innovaciones tecnológicas
	Condiciones legales	La legislación vigente: comercial, laboral, fiscal, civil, ...
	Condiciones políticas	Decisiones políticas tomadas a nivel nacional, departamental, municipal.
	Condiciones económicas	Especialmente las variables macroeconómicas de la política económica.
	Condiciones demográficas	Tasa de crecimiento, población, raza, ..
	Condiciones ecológicas	El respeto al ecosistema necesario.
	Condiciones ecológicas	La cultura del pueblo ( en productores y consumidores).

Recordando que este ambiente general, como su nombre lo sugiere, es el ambiente genérico y común para todas las organizaciones, Aunque cada una tiene su ambiente particular es decir: su ambiente de tarea. Veamos:

AMBIENTE DE TAREA	Proveedores de entradas	Proveedores de todos los tipos de recursos que una organización necesita: materiales, humanos, financieros.
	Clientes o usuarios	Los consumidores de las salidas de la organización.
	Competidores	Toda organización disputa con otras organizaciones recursos (entradas) y los mismos clientes (salida).
	Entidades reguladoras	Organizaciones que buscan regular o fiscalizar sus actividades: sindicatos, órganos del gobierno, órganos de protección al consumidor, etc.

Como se ha señalado, las empresas mexicanas tienen tanto problemas con su ambiente en general, como con su ambiente de tarea, como se ha señalado en otra sección. De ahí que el conceptualizar su situación como empresa desde la perspectiva de la concepción administrativa de contingencia es importante para ella; su sobrevivencia está en juego frente a nuevas condiciones tecnológicas, legales, políticas, económicas, demográficas, ecológicas y culturales; así como al ambiente de tarea tan especial que enfrenta la organización, por los nuevos clientes y competidores internacionales, así como a los proveedores, así como a las nuevas organizaciones reguladoras.

### **Tecnología**

Dentro de la concepción administrativa de contingencia, la variable tecnológica<sup>25</sup> es destacada. Esto en México es de resaltar, por los graves problemas tecnológicos que padece y arrastra, como la dependencia tecnológica y el poco desarrollo de la tecnología en nuestro país. Es una variable sin duda a considerar. Ella es una variable independiente que influye poderosamente en las organizaciones, especialmente en México. Ella tan sólo permitiría caracterizar una organización como atrasada o actual, competitiva o

débil en el mercado, moderna o premoderna, fuerte o débil, con capacidad de sobrevivencia o sin ella.

El impacto ambiental de la tecnología es un tema de primer orden, en México especialmente, donde muchas organizaciones productivas y de servicios se encuentran concentradas en algunas ciudades del país provocando **grave contaminación.**

Todas las organizaciones utilizan alguna forma de tecnología para ejecutar sus operaciones y realizar sus tareas. La tecnología puede ser tosca y rudimentaria, pero también puede ser altamente sofisticada. Pero todas las **organizaciones dependen de un tipo de tecnología o de una matriz de tecnología** para poder funcionar y alcanzar sus objetivos. En el caso de las empresas mexicanas esto es cierto, aunque en su mayoría la tecnología usada es rudimentaria y poco desarrollada; y los créditos requeridos para modernizarse, por los problemas de inflación tan serios, es difícil que sean adquiridos.

Desde el punto de vista puramente administrativo, se considera la tecnología como algo que se desarrolla predominantemente en las **organizaciones, en general, y en las empresas en particular, a través de conocimientos -Know-how- y por sus manifestaciones físicas consecuentes - máquinas, equipos, instalaciones - que constituyen un enorme complejo de técnicas utilizadas en la transformación de los insumos recibidos por la empresa en resultados, esto es, en productos o servicios .** En nuestro país, tanto los conocimientos como sus manifestaciones físicas consecuentes, que permiten la transformación de los insumos en productos o servicios destinados a un cliente, realizados por los productores, tienen problemas, como se vio. Esto es, tenemos un problema fundamental en las empresa nacionales, que una visión estratégica puede solucionar.

Desde luego, la tecnología puede estar incorporada a bienes físicos o no. La tecnología incorporada a bienes físicos está contenida en bienes de capital, materias primas básicas, materias primas intermedias o componentes, etc. Lo cual corresponde al *hardware*. Por otro lado, la tecnología incorporada se encuentra en las personas bajo forma de conocimientos intelectuales u operacionales -mapas, plantas, diseños, proyectos, patentes, informes-. El concepto que le corresponde es el de *software*. Aunque pueden confundirse, es necesaria su diferenciación. El hardware y software mexicano, como se ha dicho requiere de especial atención como se ha mencionado.

**La tecnología puede ser considerada ya como variable ambiental externa, y ya como variable organizacional interna (véase siguiente cuadro).**

Así la tecnología puede ser comprendida como una variable ambiental y como una variable organizacional. Donde, en el caso de México y sus empresas, tanto la variable ambiental como la organizacional, salvo algunas empresas posee una tecnología más bien atrasada, o mejor dicho "tradicional", habitual, sin modernizar. Hay países que mantienen muchos rasgos culturales tradicionales, mientras que poseen tecnologías avanzadas, como el caso de oriente, específicamente del Japón; pero en México hay en mucho una cultura tradicional que atraviesa aún las organizaciones productivas y de servicios, y a la par las concepciones administrativas son tradicionales junto con su tecnología. La cultura del "alambrito" que soluciona el problema es actual en México, afectando en mucho la calidad, como se dijo. En las empresas mexicanas manejamos una tecnología tradicional también.

TECNOLOGIA	Tecnología como variable ambiental	La tecnología es un componente del medio ambiente, en la medida que las empresas adquieren, incorporan y absorben las tecnologías creadas y desarrolladas por las otras empresas de su ambiente de tarea en sus sistemas.
	Tecnología como variable organizacional	La tecnología es un componente organizacional en la medida que hace parte del sistema interno de la organización, ya incorporada a él, influenciándolo poderosamente, y con esto, influenciando también su ambiente tarea.

Desde el punto de vista de la administración de la tecnología puede ser abordada y analizada, especialmente en nuestro país desde varios ángulos. Y tales estudios son un requerimiento para nuestro país. Y la concepción administrativa de contingencias se vuelve hacer básica y sugerente..

### **Pensar estratégicamente**

Pero habría que ir un poco más allá de la teoría de contingencias, para caer en el campo no de un saber más, sino en el campo que posibilita los saberes, aún el de la concepción administrativa de contingencias.

Esto es requerimos ir al campo de las estrategias<sup>26</sup>, al campo que abraza conceptualmente tanto a la administración tradicional como a la teoría de contingencias. Desde luego todos los saberes pueden quedar inscritos dentro de la segunda esfera, veamos:

ESTRATEGIAS	SABERES	ORGANIZACIONES
-------------	---------	----------------

Para nuestro caso:

ESTRATEGIAS ( PODER: CACIDAD DE IMPONER UNA CONDUCTA CUALQUIERA A UNA MULTIPLICIDAD HUMANA CUALQUIERA ( MÁS QUE POR LA FUERZA POR CONSENSO ) AUNQUE HISTORICAMENTE DETERMINADO	TEORIA	TIPO DE ORGANIZACION
	ADMINISTRACION TRADICIONAL	(EN EL CASO VISTO) TRADICIONAL
	D.O.	ORG. MODERNA
	SISTEMAS	<i>IDEM</i>
	CALIDAD TOTAL (TQM)	<i>IDEM</i>
	JUSTO Y TIEMPO (JIT)	<i>IDEM</i>
	PLANEACION ESTRATEGICA	<i>IDEM</i>
	REINGENIERIA DE PROCESOS	<i>IDEM</i>

Es necesario pasar al pensamiento estratégico, que busca una mayor profundidad en su estudio, en el conocimiento del quehacer administrativo relacionado con el poder. Analizando las condiciones sustanciales que posibilitan el establecer un plan general, estratégico, para la organización, más allá de planeación estratégica. Desde el concepto de poder, saber y subjetividad<sup>27</sup>.

## NOTAS

- <sup>1</sup> Ortiz Wadgymar, Arturo. *Política Económica de México 1982-1995*, 3a.ed., Nuestro Tiempo, México, 1995, pp. 141-165. La rebelión armada de Chiapas, desempleo abierto y subempleo, inseguridad pública, descontento social, ...
- <sup>2</sup> Münch, Lourdes. *Más allá de la calidad y la excelencia*, Trillas, México, 1994, p. 54.
- <sup>3</sup> Lawrence, Paul. *Desarrollo Organizacional: Diagnóstico y acción*, Fondo educativo interamericano, México, 1969, p. 19.
- <sup>4</sup> Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*, McGraw-Hill, 3a.ed., México, 1994, p. 614.
- <sup>5</sup> *Idem.*
- <sup>6</sup> Münch, Lourdes. *Más allá de la calidad y la excelencia*, trillas, México, 1994, p. 49.
- <sup>7</sup> *Idem.*
- <sup>8</sup> *Ibid.*, p. 49.
- <sup>9</sup> *Ibid.*, p. 49.
- <sup>10</sup> Ramírez, Santiago. *El mexicano, psicología de sus motivaciones*, Grijalbo, México, 1977, pp. 15-119..
- <sup>11</sup> Paz, Octavio. *El laberinto de la soledad*, FCE, México, 1987.
- <sup>12</sup> Kras, Eva. *La administración mexicana en transición*, Iberoamericana, México, 1991, pp. 21-30.
- <sup>13</sup> Münch, Lourdes. *Más allá de la calidad y la excelencia*, *Ibid.*, p. 78.
- <sup>14</sup> Derrida, Jacques. "La estructura del signo y el juego en el discurso de las ciencias humanas", en *La escritura y la diferencia*, Anthropos, Barcelona, 1989, pp. 383-401.
- <sup>15</sup> Ferrater Mora, José. *Diccionario filosófico abreviado*, Hermes, México, 1985, p. 111.
- <sup>16</sup> Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*, *Ibid.*, p. 616.
- <sup>17</sup> Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*, *Ibid.*, p. 620.
- <sup>18</sup> Davis, Keith y Newstrom, John W. *Comportamiento humano en el trabajo*, McGraw-Hill, 8a.ed., México, 1991, p. 393.
- <sup>19</sup> Ortiz Wadgymar, Arturo. *Política económica de México 1982-1995*, *Ibid.*, pp. 130-139.
- <sup>20</sup> Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*, *Ibid.*, p. 623.
- <sup>21</sup> *Idem.*
- <sup>22</sup> Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*, *Ibid.*, p. 623.



<sup>25</sup> Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*, *Ibid.* p. 630.

<sup>26</sup> Deleuze, Gilles. *Foucault*, Paidós, México, 1987, pp. 11-21.

<sup>27</sup> Foucault, Michel. *Vigilar y castigar*, XXI, 4a.ed. México, 1980, pp. 199-230. y ver Miguel Morey. "Prólogo", en Deleuze, Gilles. *Foucault*, *Ibid.*, pp. 11-21.

## Concepción administrativa estratégica de la organización en México: Posible solución

Cuando plantemos la administración estratégica en general y en particular para las empresas de México, más allá de lo que es planeación estratégica ( y aún de la administración de contingencias, pues aún esta (s) no sería (n) sino un saber más) pensamos<sup>1</sup> en cuales podrían ser las condiciones de dichos saberes administrativos que pueden ser aplicados según la **administración de contingencias**. Desde luego, el ambiente y la tecnología son factores determinantes de la necesidad de cambiar de saber administrativo aplicado a una organización; pero no sería una razón suficiente de ello. Hay otras condiciones que posibilitan la aplicación, de los diferentes saberes **administrativos, sin que nos veamos obligados a depender de uno solo de ellos**.

En México, parece ser que hemos caído en un solo saber administrativo fundamentalmente, como se vió, en un saber administrativo tradicional. Ese ha sido *the best way de organizar a la mexicana*, si no en su totalidad, si en una buena parte de las organizaciones. Las concepciones administrativas, diferentes a la de contingencias, caen en una metafísica tradicional, en la metafísica de la presencia, como diría Derrida: creen que hay un saber absoluto, único, el mejor, el único verdadero, el saber científico, la teoría administrativa por excelencia, la cual va a darles la solución última a los problemas de toda organización. Caen en creencias cuasi religiosas al creer en un único centro explicativo de la realidad administrativa. Centro explicativo que es origen o fin, *arkhé* o *telos*<sup>2</sup>, de lo que acontece en toda organización. Creen religiosamente, en un centro, que es una estructura, un sistema, donde todos los demás fenómenos son determinaciones provocadas por dicho centro,

estructura o sistema. Creen que la ley que mueve a ese centro es la instancia explicativa de todo lo que acontece en su entorno. Tienen la idea de una ontología, un ser, una realidad, compuesta de una esencia y su apariencia, y dicha esencia explica determinísticamente, fatalistamente lo que acontece en la apariencia o lo que observamos y vemos, en este caso en una organización, **bastando conocer y manejar dicha esencia para dar solución a los problemas de la misma.** Y dicha esencia la posee la mejor teoría administrativa. En esta creencia metafísica hay un fijismo, donde la probabilidad y estadística no cabe, donde la libertad y la contingencia no tienen sentido. Ya Nietzsche<sup>3</sup> hablaba **de un problema de interpretación o de juegos de interpretación donde se da el ser y la verdad.** En la determinación del ser como presencia se da una ontoteología, un monoteísmo fanático, un esencialismo extremo e inútil. El culto a la metafísica de la presencia, al fijismo, a los centros últimos explicativos, corresponden a los ídolos por derrumbar. Especialmente en administración no hay ese centro último verdadero explicativo de las organizaciones, como ya afirma la teoría de contingencias en administración. Recordemos que en el campo de la significación se entra al campo de la polisemia<sup>4</sup> y al juego infinito de interpretaciones, donde sólo las más "adecuadas" sobreviven. Donde la estrategia "elige" el saber adecuado, no por ser la última verdad, sino la verdad que hace por útil. Todo centro que se **presenta como la verdad es sospechoso de origen. De hecho no hay ni última estructura, ni centro, ni sujeto del conocimiento<sup>5</sup>.** La administración de contingencias ya lo intuía al afirmar "no hay nada absoluto en las organizaciones. Todo es relativo"<sup>6</sup>.

Hölderlin afirma: " Hay dos ideales de nuestra existencia: uno es la condición de la mayor simplicidad, en que nuestras necesidades concuerdan entre sí, con nuestros poderes y con todo aquello con lo que estamos en

relación, solamente a través de la organización de la naturaleza, sin ninguna acción de nuestra parte. El otro es una condición del más alto cultivo, en la que este acuerdo tiene lugar entre necesidades y poderes infinitamente diversificados, y fortalecidos a través de la organización que seamos capaces de darnos a nosotros mismos ..."<sup>7</sup>. Pero hay una cuestión, y en mucho depende de cómo se conciba "la organización que seamos capaces de darnos a nosotros mismos", que reconduce los fragmentos a una nueva forma de unidad: o bien esa organización es contingente y portanto externa a los fragmentos, o bien tanto los fragmentos como la organización son considerados como momento necesarios de una totalidad que los trasciende<sup>8</sup>. En el primero de los casos hablaría, de la necesidad de una articulación, para la formación de una organización. En el segundo hablaríamos de un proceso de formación determinado por una ley interna evolutiva, natural de formación de una organización, al estilo hegeliano. Esta idea concibe a la sociedad, a la historia, a las organizaciones como racional e inteligible, desde luego, donde todo lo real es racional y todo lo racional es real. La transición de una fragmentación a una organización y de ésta a una fragmentación es necesaria y no contingente; es positiva y cerrada, responde a un proceso necesario irremediable. Para estos ninguna transición es contingente, las transiciones son fijas, completamente suturadas. En esta idea equivoca sobre el proceso que siguen las organizaciones caen los marxistas también. Hay en esta concepción de las organizaciones un esencialismo metafísico, una propuesta determinista religiosa, un mesianismo, un fatalismo exacerbado, una ontoteología oscura, distante de la cientificidad. Esta es una lógica de la fijación de las organizaciones a una manera de entenderlas.

Ninguna organización depende de un último principio subyacente que sería su última verdad. No hay una última esencia de las organizaciones que las

suture y fije definitivamente a un saber determinado. Toda unidad formada por fragmentos o elementos, dando como resultado un sistema, siempre será contingente, producto de una articulación externa a la unidad.

PROCESO DE UNA ORGANIZACION CONTINGENTE		
FASE 1	FASE 2	FASE 3
UNIDAD ORGANIZACION SISTEMA	ELEMENTOS RECURSOS FRAGMENTOS	UNIDAD ORGANIZACION SISTEMA

El proceso que va de la fase uno a la fase tres no es necesario, sino contingente; respondiendo a lo que señalaba Hölderlin: "organización que seamos capaces de darnos a nosotros mismos"<sup>9</sup>.

Romper con *the best way* de la organización que señala la teoría de contingencias, o más profundamente con el enfoque esencialista de las organizaciones, significa afirmar el carácter precario de las identidades u organizaciones y con la imposibilidad de fijar el sentido de los elementos en ninguna literalidad última o concepción administrativa<sup>10</sup>.

DOS ENFOQUES	
ENFOQUE ESTRATEGICO	ENFOQUE DE CONTINGENCIAS
*NO ES POSIBLE FIJAR EL SENTIDO ULTIMO DE LOS ELEMNTOS *HABLA DE RELACIONES CONTINGENTES ENTRE LOS ELEMENTOS * TODA ORGANIZACION ES UN INTENTO PRECARIO Y FINALMENTE FALLIDO DE DOMESTICAR EL CAMPO DE LAS DIFERENCIAS	* NO HAY NADA ABSOLUTO EN LAS ORGANIZACIONES * TODO ES RELATIVO * SE DAN RELACIONES FUNCIONALES * EL AMBIENTE Y LA TECNOLOGIA SON VARIABLES INDEPENDIENTES, LA ORGANIZACION VARIABLE DEPENDIENTE

A partir de esta no fijación última de una organización a un sentido o concepción administrativa que determina un estilo administrativo, es posible su desconstrucción, su fragmentación y reconstrucción nueva en base a otro saber. Es posible articular elementos en base a una intervención desde el exterior a la organización que la estrategia determina. Se da una práctica articuladora que **determina otra totalidad resultado de esa práctica articuladora. de hecho todo elemento de ella, especialmente el recurso humano o factor humano, no es más que un elemento más que puede ser articulado también, tampoco existe ninguna fijación última a alguna naturaleza humana, como McGregor<sup>11</sup> sugería, esto es, así como ninguna organización esta suturada a un sentido o a una concepción administrativa, de la misma manera el factor humano tampoco está finalmente suturado a alguna naturaleza o esencia irremediable. En el caso de los mexicanos esto es cierto, baste recordar la cultura chicana que absorbe rasgos de otra cultura formando una nueva identidad que ya no es la original, y como trabajadores son altamente productivos, concepto que cambia la idea de mexicanos flojos como esencia que atraviesa el sentido común. No hay naturaleza humanas fijas, es posible cambiar las subjetividades que dan sentido a su actividad o conducta laboral. Ello hace finalmente que las organizaciones no tengan una fijación última.**

De hecho, la formación de una organización, una vez lograda, como **contingente que es, esa positividad, de ser ya una organización, lleva en sí también la negatividad, o la posibilidad de su anulación<sup>12</sup>. La persistencia de esa totalidad, organización o sistema, la permanencia de esa articulación de elementos, no se debe a una racionalidad, esencia, principio subyacente, a la naturaleza humana, ni a nada interno a la organización. Hay un principio externo que reglamenta y gobierna y refuerza, crea dicha organización: la estrategia o relaciones de poder, relaciones de fuerza<sup>13</sup>, que tiene la capacidad**

de crear realidades, como la organización, y verdades como la concepción administrativa predominante en la organización y que la determina.

La identidad de una organización, ya moderna o tradicional, depende de cierta regularidad que le da sentido, que tiene un primer origen en un saber administrativo específico, pero a su vez éste tiene su origen en la exterioridad de la estrategia, del poder<sup>14</sup>. No basta el ambiente, ni la tecnología para explicar la contingencia de una organización. En México pese a esos cambios externos a la organización no se han visto reflejados seriamente, sino sólo para su destrucción de muchas micro, pequeñas y medianas empresas. Se requiere de otro exterior, que en base a ese ambiente y tecnología cambiante, dirija el cambio de saber administrativo dentro de la organización.

Estrategia (relaciones de poder)	Saber administrativo	Tipo de organización
-------------------------------------	-------------------------	-------------------------

¿Qué es lo que hace verdadera una concepción administrativa y a la vez "realidad"? Si partimos, en cierto sentido de la propuesta de la concepción administrativa de contingencias, que afirma que "todo es relativo", que "no hay nada absoluto", "que no hay una única y mejor forma (*the best way*) de organizar", diríamos que más allá del ambiente y tecnología cambiante( que por sí no bastaría, pues sobre todo, cuando se dan cambios bruscos si dependieramos como los otros animales de un instinto que ancla conductas irremediables, que impiden cambiar sus conductas como sucede en los seres humanos, cuando cambian sus creencias, seguro que moriríamos) se requiere de otro principio, el del poder que lejos de caracterizarse, como los marxistas ortodoxos lo hacían, represivo, es creativo, crea verdades y realidades. Las

organizaciones son efecto también del poder, de la estrategia de poder. A esta nueva exterioridad hago referencia: la estrategia de poder.

CONDICIONES DEL CAMBIO DE ORGANIZACION	
ANTERIORES: ADMINISTRACION DE CONTINGENCIAS	ACTUALES: ESTRATEGIA PARA LA FORMACION DE ORGANIZACIONES
* AMBIENTE * TECNOLOGIA	* TODA PERSONA POSEE LA PRECARIEDAD Y AUSENCIA ULTIMA DE UNA FIJACION A UN CIERT SENTIDO: RESPONDE A LA POLISEMIA Y SOBREDETERMINACION * TODA ORGANIZACIÓN SE ENCUENTRA FUERA DE CUALQUIER ESENCIALISMO. NO SE HAYA FIJADA FINALMENTE A NINGUNA CONCEPCION ADMINISTRATIVA. * TODO SABER VERDADERO ES UNA INVENCION * UNA ESTRATEGIA DE PODER ES LA QUE PUEDE ESTABLECER LA PERMANENCIA CONTINGENTE DE CIERTA SABER ADMINISTRATIVO EN LAS PERSONAS Y EN LAS ORGANIZACIONES COMO SU VERDAD PRODUCIENDO REALIDADES DESEABLES.

### Estrategia y administración

Deseo entender el concepto de estrategia, más allá de *planeación estratégica*<sup>15</sup>, como un plan general dado para imponer una conducta cualquiera a una multiplicidad humana cualquiera ( aunque determinado históricamente ). Estrategia entendida como una máquina abstracta con funciones y materias informales, que hace ver y hablar, y por ello actuar de determinada manera<sup>16</sup> (todo lo cual dentro de una situación de no fijación a un saber por siempre).

Estrategia	Un plan general dado para imponer una conducta cualquiera a una multiplicidad humana cualquiera
------------	---



Espacio que permite la aplicación de la estrategia, que nos permite ir más allá de una teoría de contingencias administrativa:

Materia de la estrategia	Individuo sin fijación perene a un sentido último Organización no fija a un último sentido Todo saber verdadero es una invención
--------------------------	--

La finalidad o misión de la estrategia, en su relación de fuerzas, es:

Función de la estrategia	Imponer una conducta cualquiera a una multiplicidad cualquiera Trabajar, producir, educar, informar, etc.
--------------------------	--

Esta estrategia forma y organiza materias, forma y finaliza funciones, les da un *telos* o fin. Así, una empresa, como organización (o una persona), es materia formada, cuya función es hacer trabajar, producir, ... Estos elementos, en base a las condiciones señaladas, se dan para imponer una conducta cualquiera a una multiplicidad cualquiera. Esto es, a los recursos humanos de una empresa, por ejemplo, se les motiva y/o se les impone una conducta cualquiera, como producir, pero en base a un saber administrativo que viene, tanto de los hábitos del recurso humano como de la alta dirección.

Sobre el gente que ejerce el proceso administrativo, entendido como el que planea, el que organiza, el que dirige y controla (que no debe ser una persona, sino un grupo de personas a cargo de dicho proceso, como la alta dirección), es quién lleva a cabo la estrategia. Y siempre la organización será su efecto. Así la estrategia será la "causa" y la organización su efecto.

La estrategia se puede definir como una forma de poder<sup>17</sup>, por ello se compone de fuerzas y se define como una relación de fuerzas, Que se

caracteriza por la actuación de una fuerza mayor (alta dirección) sobre otras fuerzas (recursos humanos, materiales, financieros y técnicos), con el fin de configurar, componer, extraer.

<b>Estrategia</b> (se compone de fuerzas)	Fuerza mayor: Alta dirección <b>Fuerza menor:</b> Recursos humanos, materiales, financieros y técnicos
--	--

Hay estrategias generales, particulaes y singulares. Las estrategias primeras influyen en las segundas. Así, tenemos estrategias internacionales, hasta las estrategias que se implantan en las organizaciones. A nivel general o internacional pensamos en el neoliberalismo que apoya el sector financiero y no a la producción, ; en el nivel que sigue tenemos la política económica salinista o zedillista. A nivel de organización, puede ser cualquier saber administrativo o teoría administrativa que determina la configuración material o no discursiva. En el caso de las organizaciones de México, como se vió, generalmente nos encontramos con un saber administrativo tradicional. Todas estas mezclan materias y funciones a fin de constituir mutaciones. Recibiendo materias con cierta forma, para después pasarlos a un estado diferente al original. La aplicación de una estrategia, nunca deja al objeto en su estado anterior.

La aplicación de la estrategia siempre produce un cambio sustancial<sup>18</sup>. Nunca representa un mundo preexistente; produciendo un doble efecto característico: produce un nuevo tipo de realidad y un nuevo modelo de verdad. En una organización productiva, el aplicar la administración estratégica

produciría un cambio sustancial: un nuevo tipo de organización y un nuevo estilo administrativo, basado en una nueva concepción administrativa. En México con su realidad, una organización tradicional, y con un modelo de administración verdadero tradicional, al aplicarle la administración estratégica cambiaría a una administración moderna. La administración estratégica deshace realidades precedentes y verdades asentadas, haciendo una organización diferente. Ella hace la historia de la organización evitando la permanencia en el error.

Toda organización tiene un estrategia. En toda organización hay el deseo efectivo, de la alta dirección de determinar conductas al grupo humano que contiene. Encontramos materias y funciones, materias como la empresa y los trabajadores y funciones como las que dará la alta dirección en base a alguna concepción administrativa. Dicha estrategia les da objetivos. Esto para efectuar el control de la organización. Concepto de control que va más allá de gestión administrativa (planeación, organización, dirección y control). Podemos encontrar cómo se ejerce una fuerza sobre otras fuerzas (alta dirección y recursos humanos). Así podríamos ver cómo se da una mutación en las materias en vista de funciones, pasando a ser algo diferente de lo que eran. Así, la alta dirección encontraría una gama amplia, en la historia de la administración, algún saber útil y humano preocupado por las tareas, por la estructura, por las personas, por el ambiente y por la tecnología. Para lo cual, especialmente para México, la administración cuenta con la administración científica (1903) La teoría de la burocracia (1909), la escuela de los principios de la administración (1916), la escuela de las relaciones humanas (1932), Teoría de las decisiones (1947), teoría de los sistemas (1951), Escuela comportamental de la administración (1957), escuela del desarrollo organizacional (1962), teoría de la contingencia (1972), entre otras.

Actualmente se han roto los modelos toscos y groseros de administrar, como los de Taylor con su propuesta de tiempos y movimientos, y acabar con los solitarios tristes que nombró el sociólogo Mayo<sup>19</sup>. Para México contamos con saberes administrativos de los que puede hechar mano la alta dirección para salvar el estilo administrativo tradicional que se vincula con baja productividad, regular calidad y poca competitividad en el mercado. De las "teorías" interesantes están: el D.O., Justo y a Tiempo, Reingeniería, Planeación estratégica, Empowerment, Calidad Total o TQM, Sistemas.

<b>Niveles administrativos</b>	<b>Habilidades necesarias</b>
Alta dirección	conceptuales
Administración de nivel intermedio	humanas
Administración de nivel de supervisión	técnicas

De acuerdo al cuadro que presentamos privilegiamos a la alta dirección con la habilidad conceptual, en este caso administrativo. Es desde este lugar donde se instrumenta la figura de organización a tomar. Son los que tiene la habilidad y la fuerza necesaria para determinar, desde una concepción administrativa elegida, de acuerdo al ambiente y a las características, de la persona, de la organización y de los saberes administrativos, el tipo de organización que deseen. Es un hecho que la alta dirección es la que tiene el poder en las organizaciones, aunque el uso que hace de él sea espontáneo, empírico y hasta rústico, especialmente en las organizaciones mexicanas. La administración mexicana, basada en mucho en una concepción administrativa tradicional lo acusa así.

La estrategia es potencia, posibilidad de ser, la figura o forma que cobre la organización, que es materia maleable, es el acto. La intervención de la estrategia de la alta dirección es causa y potencia, mientras que la forma de la organización que cobra, por la intervención es el efecto o el acto de la potencia. Pero la estrategia como potencia es posibilidad, nunca determinismo, por lo que la elección de la forma que cobre la organización, sobre todo actualmente depende de la elección de concepción administrativa a aplicar en la empresa que dirige. En la empresa mexicana es necesario tomar conciencia del poder de la alta dirección, de sus posibilidades, pero no ya empíricos o rústicos, sino conceptuales.

El saber administrativo, por el poder, entendido como relación de fuerzas, mezcla lo visible con lo enunciable; pero la estrategia es causa, la estrategia de poder. La estrategia es una forma específica de poder que mezcla enunciados administrativos, en este caso, con lo observable, que es la organización. Así, hay un fuerte vínculo entre el saber administrativo y la estrategia de poder, que se asienta, para nuestro caso en la alta dirección. En las organizaciones productivas, especialmente, todo saber administrativo implica una relación de fuerzas. En México, la alta dirección de las diversas organizaciones, debe tomar en cuenta de esta responsabilidad, eligiendo el saber adecuado, no asentándose en una concepción administrativa tradicional.

La responsabilidad de la alta dirección en relación con la formación, especialmente del factor o recurso humano, para el logro de los objetivos de la organización, la debe llevar a ser además de emotiva, racional, en la elección del saber adecuado.

<b>Estrategia de poder:</b> relación de fuerzas (imponer una conducta cualquiera a una multiplicidad cualquiera)	<b>Saber:</b> inversión útil, no un reflejo fiel y último de la realidad	<b>Agenciamiento concretos y biformes:</b> no sujetas a un último sentido	<b>Factor humano:</b> no sujeto a un último sentido; susceptible de ser configurado en su conducta y pensar
<b>Alta dirección</b> Toma de decisiones	<b>Saberes o concepciones administrativas:</b> inversiones útiles no son un reflejo fiel de la realidad	<b>Organizaciones productivas:</b> no sujetas a un último sentido	<b>Recurso humano:</b> no sujeto a un último sentido; susceptible de ser configurado de acuerdo a algún saber administrativo, que guie su conducta productiva.

Para ello la alta dirección de las organizaciones productivas en México debe considerar un cambio en su concepto de poder:

1. El poder no es una propiedad, es una estrategia, y sus efectos se debe más bien a disposiciones maniobras, tácticas, técnicas, funcionamientos. Esto es, el poder se ejerce, no se posee. No es un privilegio adquirido, sino el efecto de posiciones estratégicas.
2. El poder es un mecanismo que actúa sobre cuerpos y almas.
3. El poder es operativo, no es una substancia, es relación, relación de fuerzas.
4. El poder mayoritariamente no actúa por la violencia, reprimiendo o engañando; no es represivo, sino que actúa por consenso<sup>20</sup>. El poder, más que reprimir, es productivo: produce realidad. Y más que engañar, ideologizar u ocultar, produce verdad.

En resume podriamos decir que: a) el poder más que reprimir, incita, produce (realidad y verdad); b) el poder se ejerce más que se posee; c) el poder pasa por dirigentes como dirigidos<sup>21</sup>.

Para la administración mexicana, más allá de la teoría de contingencias, el poder es un factor fundamental en las empresas mexicanas. Poder entendido

como relación de fuerzas entre la alta dirección y los recursos de la empresa, especialmente el recurso humano. Y el poder de afectar es la función de la fuerza. Para el caso de las organizaciones productivas en México, la alta dirección de éstas, son las que tienen que afectar a sus organizaciones tradicionales, para producir otra realidad en base a otro saber administrativo, de otra verdad, más adecuada al ambiente, como diría la teoría de contingencias.

La alta dirección de las organizaciones mexicanas debieran tener en cuenta que es el poder el que determina el saber adecuado, para el logro de la organización adecuada al ambiente tan contingente y conflictivo que vive México, por sus problemas políticos, sociales y económicos. Quien tiene el poder, en este especial sentido es la alta dirección encargada de planear, organizar, dirigir y controlar su empresa, esto es encargada del proceso administrativo. Es el poder el que logra homogeneizar las diferencias, produciendo una organización.

Así, la alta dirección debiera considerar que, además de los factores externos o ambientales, inestables para el caso de México, de la empresa, debe considerar el poder como plan general dado para imponer una conducta cualquiera a una multiplicidad cualquiera, en vistas de un saber o concepción administrativa, y dirigida al recurso humano especialmente.

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>fuerza dirigida</b>	<b>Alta dirección</b>
	Fuerza dirigente	Factor humano
<b>SABER</b>	Organización	Recurso humano
		Empresa
	Concepción administrativa	Concepto de producción
<b>FACTOR HUMANO</b>	Cuerpo	Conducta
	Alma	Subjetividad

Esta es la ontología que debe tener como referencia la alta dirección en su toma de decisiones, para cambiar su forma de ver la realidad, especialmente social e individual, logrando cumplir, especialmente en México con su alto deber de transformar las concepciones administrativas tradicionales, por **concepciones administrativas modernas, adecuadas al ambiente contingente** como ya lo señala oportunamente la teoría de contingencias. No basta fijarse en las tareas o en la estructura, o en las personas, o en el ambiente y la tecnología. La estrategia, como forma de poder, en base a las características **que tienen las organizaciones, los saberes administrativos y el recurso humano**, es otro factor necesario que deben tomar en cuenta los de la alta dirección para que las organizaciones mexicanas puedan alcanzar sus objetivos de productividad, calidad competitividad y sobrevivencia en este ambiente contingente en que le tocó vivir a la empresa productiva y de servicios nacional.



## NOTAS

- <sup>1</sup> Foucault, Michel. *La arqueología del saber*, XXI, 16a.ed., México, 1995, ver "Formación de estrategias", pp.105-116, y también Foucault, Michel. "El panoptismo" en *Vigilar y castigar*, XXI, México, 1980, pp. 199-230.
- <sup>2</sup> Deleuze, Gilles. "La estructura, el signo y el juego en el discurso de las ciencias humanas", en *La escritura y la diferencia*, Anthropos, Barcelona, 1989, pp.383-401.
- <sup>3</sup> Nietzsche, Friedrich. "De los prejuicios de los filósofos", en *Más allá del bien y del mal*, Alianza Editorial, México 1992, pp.21-46, véase la "introducción" de Andrés Sánchez Pascual, a esta misma obra.
- <sup>4</sup> Eco, Umberto. *Los límites de la interpretación*, Lumen, México, 1992, p. 295
- <sup>5</sup> Derrida, Jacques. *La escritura y la diferencia*, Anthropos, Barcelona, 1989, p. 393.
- <sup>6</sup> Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*, McGraw-Hill, México 1994, p. 616.
- <sup>7</sup> Hölderlin, Friedrich. *Hiperión*, Hiperión, España, 1989, p. 35.
- <sup>8</sup> Chantal, Mouffe. *Hegemonía y estrategia*, Siglo XXI, Madrid, 1985, p.106.
- <sup>9</sup> Hölderlin, Friedrich. *Hiperión*, *Ibid.*, p. 35.
- <sup>10</sup> Derrida, Jacques. *La escritura y la diferencia*, *Ibid.*, p. 385.
- <sup>11</sup> Koontz, Harold y Wehrich, Heinz. *Administración: una perspectiva global*, McGraw-Hill, 10a.ed., México 1994, p. 323.
- <sup>12</sup> Derrida, Jacques. *La escritura y la diferencia*, *Ibid.*, p. 387.
- <sup>13</sup> Foucault, Michel. *Historia de la sexualidad (voluntad de saber)*, XXI, 7a.ed., p. 112.
- <sup>14</sup> Deleuze, Gilles. *Foucault*, *Ibid.*, p. 75-123.
- <sup>15</sup> Tweed, Stephen. *Enfoque estratégico*, Panorama, México, 1992, pp. 145-168.
- <sup>16</sup> Deleuze, Gilles. *Foucault*, *Ibid.*, p. 60, y de Foucault, Michel. "panoptismo", *Ibid.*, p. 204.
- <sup>17</sup> Giménez, Gilberto. "Foucault: Poder y discurso", Ocaña, Lucila, *et.al.*, *La herencia de Foucault*, Unam, México, 1987, p.37.
- <sup>18</sup> Foucault, Michel. "El Panoptismo", *Ibid.*, p. 207.
- <sup>19</sup> Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*, *Ibid.*, p. 114.
- <sup>20</sup> Deleuze, Gilles. "Las estrategias o lo no estratificado..." en *Foucault*, *Ibid.*, p. 100.
- <sup>21</sup> Foucault, Michel, *Historia de la sexualidad (voluntad de saber)*, *Ibid.*, pp. 112-119.

## Organizaciones, concepciones administrativas y estrategias

Nuestro objetivo ha sido probar que las concepciones administrativas, eficaces o no, son estrategias determinadas desde la alta dirección, gracias a la maleabilidad "activa" del factor humano y de las organizaciones en función de las condiciones externas e internas a las organizaciones en general, y en particular para las organizaciones productivas o empresas privadas en México.

Partimos de la hipótesis que afirma que las concepciones administrativas son las estrategias para la formación de organizaciones productivas en México, determinadas desde la alta dirección en función de las condiciones ambientales de la organización.

Nuestro modelo propuesto<sup>1</sup> ( Modelo D ) y el existente ( Modelo mexicano o "M" ), son los siguientes:

DOS MODELOS ADMINISTRATIVOS	
<p><b>Modelo M</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Una visión de best way.</li> <li>2. Adhesión a una concepción administrativa tradicional.</li> <li>3. <b>Baja productividad, regular o mala calidad, poca competitividad en el mercado, problemas de sobrevivencia en el mercado.</b></li> <li>4. <b>Supuestos:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1 El poder y la toma de decisiones se centra únicamente en la alta dirección, según el modelo de organización clásica, mecánica.</li> <li>4.2 La intuición y la experiencia son superiores al concepto.</li> <li>4.3 No existe más que una manera de administrar las organizaciones.</li> <li>4.4 El recurso humano, sujeto a una naturaleza humana, requiere de la presión (fuerza) externa para hacer su trabajo</li> <li>4.5 La organización es lineal.</li> </ol> </li> </ol>	<p><b>Modelo D</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visión estratégica de las concepciones administrativas o visión de cambio planeado.</li> <li>2. Esta visión sólo ve como verdaderas o como "best way" las concepciones administrativas que esté acorde con los requerimientos externos e internos a la organización.</li> <li>3. Propone una visión instrumental o estratégica de las concepciones administrativas.</li> <li>4. <b>Supuestos.</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1 El poder<sup>2</sup> que detenta la alta dirección, con capacidad de obtener una conducta cualquiera de una multiplicidad humana cualquiera, básicamente por consenso.</li> <li>4.2 La polisemia<sup>3</sup> de los discursos o concepciones administrativas de las que puede hechar mano la alta dirección con una visión estratégica o instrumental, acorde con el ambiente.</li> <li>4.3 La maleabilidad<sup>4</sup> activa del recurso humano por no estar fijo a ninguna naturaleza última.</li> </ol> </li> </ol>

Imponer o hacer prevalecer, hegemónicamente, una conducta cualquiera a una multiplicidad humana cualquiera, más que por la fuerza por consenso creando una verdad y una realidad, es el objetivo de la estrategia, esto es, organizar ciertas "materias" y formar ciertas funciones. Así, la empresa privada ( materia ) es configurada para producir con calidad y satisfacer a un cliente ( función ). **La estrategia trabaja con materias y funciones logrando una construcción deseada, sabiendo lo que quiere y a través de qué medios obtenerlo. En nuestro caso, desde el poder de la alta dirección se produce la empresa privada.**

**Las "cajas de herramientas" son las concepciones administrativas, con su conjunto de conceptos y enunciados, permitiendo objetivar la función en la materia, en base a una adecuada relación de fuerza, más por consenso que por la fuerza, según un modelo maquiavélico de condottiero virtuoso. Esto es del basto campo del discurso general, dentro de las regularidades enunciativas, existen formaciones discursivas administrativas, que son sistemas conceptuales más o menos sistematizadas, con sus objetos, conceptos, tipos de enunciados o elecciones temáticas, tales regularidades enunciativas, vendrían a ser las herramientas con las cuales trabajaría la alta dirección, para la configuración deseada y necesaria, de su organización.**

**La organización como orden identificable creado de un "caos", donde se logra la combinación de recursos materiales, financieros, pero fundamentalmente el factor humano es siempre el efecto de alguna concepción administrativa y de una estrategia.**

**Esta organización que se caracteriza por su conducta orientada hacia metas, objetivos o hacia una misión, los cuales se pueden lograr mediante la acción concertada de individuos es producto de alguna concepción administrativa.**

La organización se puede entender también como una estructura intencional formalizada de roles y puestos, que implica el tener definidos los roles organizacionales, que les permite trabajar juntos, donde la construcción de dichos roles ha sido también intencional, para alcanzar ciertos objetivos, y que asegure que se realicen con eficiencia y eficacia regularmente en grupos, son producto de cierta concepción administrativa y desde cierta estrategia.

Esto es, ya sea vista la organización como orden identificable creado de un caos, o como conducta grupal orientada hacia metas o fines, o como estructura intencional formalizada de roles, la organización es una forma construida mediante una concepción administrativa determinada y seleccionada desde la estrategia de la alta dirección de la misma. Las conductas, los enunciados y las funciones serán factores a considerar en el entendimiento de las organizaciones.

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>SABERES</b>	<b>CONDUCTA</b>
<b>ALTA DIRECCIÓN</b>	<b>CONCEPCIONES ADMINISTRATIVAS</b>	<b>FACTOR HUMANO</b>
<b>FUNCIÓN</b>	<b>GRUPO DE ENUNCIADOS Y CONCEPTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>CONDUCTA DESEADA DEL FACTOR HUMANO</b>
<b>PRODUCIR CON CALIDAD, SATISFACER AL CLIENTE</b>	<b>TEORÍA DE CALIDAD TOTAL O DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, ...</b>	<b>CONDUCTA DESEADA DEL FACTOR HUMANO</b>

### **Organizaciones**

Las organizaciones son las grandes estrategias creadas para convertir en orden el caos creado cuando las personas trabajan juntas<sup>5</sup>. Las organizaciones que atiende mi estudio es el de la empresa privada. Por ella entiendo una unidad de producción ( artificial ) de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado<sup>6</sup>. El fin distintivo de la empresa privada es la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna

necesidad de orden general o social <sup>7</sup>. Algunos por beneficio económico entienden utilidades.

Al menos podemos hablar de cuatro tipos de empresas: micro, pequeña, mediana y grande empresa. En nuestro país, según los datos de NAFIN, el 98% de las organizaciones productivas o empresas privadas, físicas o morales, son **micro, pequeñas y medianas empresas**. Para mi estudio, cuando hablo de "organizaciones" quiero hacer referencia a la existencia material de los cuatro tipos de empresas privadas nombradas, aunque especialmente, a la micro, pequeña y medianas empresas de México.

Estas organizaciones son creadas en base a una concepción administrativa, como estrategia de su alta dirección.

### **Propuesta de contingencias**

La teoría de contingencias "hereda" <sup>8</sup>, pero resignifica una serie de conceptos en relación con las organizaciones sociales y productivas. De la teoría de la administración científica toma el concepto de tecnología; de la teoría de la anatomía y fisiología de la organización toma el concepto de estructura formal; de la teoría de las relaciones humanas toma el concepto de estructura informal; de la teoría de la burocracia toma el concepto de sistema social; de la teoría estructuralista, la exigencia ambiental; de la neoclásica, objetivos organizacionales; de la teoría behaviorista, fuerzas comportamentales. En general, la teoría de sistemas contempla y resignifica estos conceptos, misma que la teoría de contingencias resignificará. La teoría de contingencias retoma y resignifica a la teoría de sistemas. Misma que es útil para mi propuesta.

De las hipótesis más interesantes de la teoría de contingencias, para mí, giran en torno a la descentralización del discurso administrativo de una última verdad, estructura o sentido. Y por ello afirma que, no hay nada absoluto en las organizaciones, ni en las teorías administrativas, que todo es relativo. El

enfoque de contingencias explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización. Aquí, los factores ambientales son variables independientes, mientras que, las técnicas administrativas son variables dependientes, dentro de una relación funcional<sup>9</sup>.

Dos sociólogos industriales Tom Burns y G.M. Stalker<sup>10</sup> propusieron o retomaron dos conceptos importantes, el de organización mecánica y el de organización orgánica, que recuerdan la teoría de sistemas con sus conceptos de sistemas cerrados y sistemas abiertos<sup>11</sup>. Señalaría de la misma forma que, la selección de una técnica administrativa o forma de organización está en función del ambiente. Sin que sea la última verdad, habría que encontrar la más funcional en relación con el ambiente. Proponen que, cuando es más estable el ambiente, una organización mecánica puede ser la más adecuada; y cuando el ambiente es inestable, una organización orgánica es la mejor opción<sup>12</sup>.

Mientras que Burns y Stalker criticaban la propuesta del *best way administrativo* con conceptos relativistas, o conceptos de organización mecánica y orgánica, Woodward señalaba la tecnología<sup>13</sup> como otro factor relativizador de las formas organizacionales y las técnicas administrativas. Aunque puedo decir que, la tecnología se puede incluir en el ambiente.

Sin embargo, ninguno de estos conceptos sería suficiente para tener tan sólo la posibilidad de modificar una organización. Muchas organizaciones inferiores por estar asentadas en un principio irremovible han fenecido, frente a los cambios ambientales. En cambio, el hombre es el único animal que puede vivir no sólo frente a cambios ambientales, sino en ambientes inusitados, creando formas de organización no vinculadas a ningún instinto.

Para poder explicar esto, se requiere ir más allá de los conceptos de Burns, de Stalker y de Woodward. Conceptos que nos hacen diferentes a los

otros animales: el poder, la polisemia discursiva y la subjetividad humana no suturada a una última significación. Una abeja construye y organiza su colmena de la misma manera que sus antecesoras de hace siglos. El hombre construye sus organizaciones y crea su realidad de diferente forma de generación a generación y de lugar a lugar.

### **Concepciones administrativas**

Las concepciones administrativas son una clara muestra de la proliferación de significados que caracteriza al "habla" humana. Este contiene una gran cantidad de unidades discursivas o formaciones discursivas.

Dentro del discurso general o campo discursivo<sup>14</sup> se dan los acontecimientos discursivos, esto es el conjunto de todos los enunciados posibles (hablados o escritos): novelas, discursos políticos, teorías y demás.

Pero en el campo discursivo hay ciertas regularidades enunciativas que establecen ciertas relaciones entre enunciados y grupos de enunciados. En estas encontramos a las ciencias del hombre y a la administración.

Particularmente existen formaciones discursivas en el que aparecen objetos, tipos de enunciados, conceptos, elecciones temáticas, que se pueden definir como regularidades. Aquí es donde podemos encontrar a cualquier teoría administrativa.

<b>NIVELES DISCURSIVOS</b>	
<b>A. Discurso general o campo discursivo</b>	Conjunto de todos los enunciados posibles
<b>B. Regularidades enunciativas</b>	B.1 Ciencias formales B.2 Ciencias factuales ( ciencias naturales y ciencias sociales ) B.3 Ideologías
<b>C. Formaciones discursivas</b>	Teorías, ideologías o concepciones del mundo particulares

En el conjunto de enunciados con cierta unidad lógica y semántica, correspondiente al de formaciones discursivas podemos encontrar a las diversas concepciones administrativas donde se puede ver la polisemia, el *fenómeno "Babel"*, o proliferación de significados.

Dicha polisemia de los discursos administrativos permite contar con una "caja de herramienta" conceptuales útiles para objetivar la intención de imponer una conducta cualquiera a una multiplicidad cualquiera en una relación de fuerzas o poder, más por consenso que por represión, construyendo verdades y realidades. Dichas concepciones administrativas son el medio para alcanzar el fin que es productividad con calidad, competitividad y sobrevivencia en el mercado.

Mediante ese conjunto de enunciados se puede configurar una organización acorde a los requerimientos que Burns y Stalker denominaron, ambientales.

<b>SABER ADMINISTRATIVO</b>	Visible	Contenido	Factor humano	Realidad
		Forma	Empresa	
	Enunciable	Contenido	Concepto	Verdad
		Forma	Teoría	

Podemos decir que el discurso administrativo o saber administrativo, mediante el actuar estratégico<sup>15</sup> de la alta dirección construye la verdad de la empresa y la realidad u objetivación. Cuando la alta dirección hace "coincidir" enunciado con lo que observa hablamos de verdad, y cuando construye la empresa u organización productiva o de servicios, hablamos de una realidad creada. De ahí que la verdad y la realidad de la empresa se constituya desde la fuerza de la alta dirección.



Para lograr lo anterior partimos de varios supuestos, que la teoría de contingencia no ve. Hay que recordar que, las relaciones que se establecen en una organización son siempre contingentes, no necesarias; y toda organización es humana es una construcción no natural. Tampoco es posible fijar el sentido último de los elementos, no hay un último sentido, como deja ver la "teoría X" y la "teoría Y" de McGregor o teoría Z de Ouchi<sup>16</sup>, de la existencia de algo así como una naturaleza humana "buena" o "mala", trabajadora o no. Pertenecen a una metafísica esencialista. En realidad, toda persona posee la precariedad y ausencia última de una fijación a un cierto sentido. Y todo saber verdadero es una invención útil para nosotros.

Dentro de las relaciones sociales de poder ( entendido como relación de fuerzas ) lo que caracteriza esencialmente lo contingente son tres cosas. El individuo sin una fijación perene a un sentido último; la organización sin posibilidad de fijación última a un sentido, y el hecho de que todo saber verdadero no es sino una invención útil, aunado a la polisemia discursiva.

Pero ¿qué es lo que fija temporalmente el sentido en las personas y en las organizaciones? y ¿qué es lo que permite la hegemonía de una verdad y con ello la construcción de una realidad? La respuesta es sencilla, pero encierra su complejidad: el poder ( para nuestro caso de la alta dirección en una organización productiva, en una empresa privada.

### **Estrategia y poder**

Finalmente, tenemos la estrategia<sup>17</sup> entendida como un plan general para imponer o hacer prevalecer, una conducta cualquiera en una multiplicidad cualquiera, más que por la fuerza, por consenso, para nuestro caso desde la alta dirección de la empresa privada. Por lo que nos ubicamos en el esquema de poder, definido como una relación de fuerzas.

<b>PODER Estrategia</b>	Afectado activo	Materia	Factor humano	Fuerza menor
			Empresa	
	Capacidad de afectar	Función	Producir	Fuerza mayor
			Alta dirección: Imponer una conducta cualquiera desde una concepción administrativa	

Así, de acuerdo al cuadro, la estrategia, como una forma de poder, donde se da una fuerza mayor en relación con una fuerza menor, es un conjunto de relaciones de fuerzas con dominante y con sentido y significación, donde se conforma una materialidad en vistas de un fin, como producir, educar, trabajar con calidad, mediante alguna concepción administrativa, para nuestro caso, permanecer en el mercado, no sólo nacional sino internacional.

## NOTAS

- <sup>1</sup> Podríamos señalar a Wingenstein el antecesor del concepto de juegos estratégicos con su concepto de "juegos del lenguaje" y a Nietzsche como el antecesor de los juegos de verdad y del rompimiento del cuerpo y saber, y de la presentación del saber como invención.
- <sup>2</sup> Foucault, M. *Historia de la sexualidad. La voluntad de saber*, Siglo XXI, 7a.ed., México, 1981, pp. 112-125.
- <sup>3</sup> Derrida, J. *La escritura y la diferencia*, Anthropos, Barcelona, 1989, pp. 383-401.
- <sup>4</sup> Foucault, M. *La verdad y las formas jurídicas*, Gedisa, Barcelona 1992.
- <sup>5</sup> Davis, K. *Comportamiento humano en el trabajo*, McGraw-Hill, 8a.ed., México, 1991, p. 391.
- <sup>6</sup> Reyes, Ponce, A. *Administración moderna*, Limusa, México 1995, pp. 152-158.
- <sup>7</sup> *Ibid*, p. 163-165.
- <sup>8</sup> Chiavenato, L. *Introducción a la teoría general de la administración*, McGraw-Hill, México, 1994, p. 614
- <sup>9</sup> Chiavenato L. *Introducción a la teoría general de la administración*, *Ibid.*, p. 616.
- <sup>10</sup> Davis, K. *Comportamiento humano en el trabajo*, *Ibid.*, p. 394.
- <sup>11</sup> Rodríguez Valencia J. *Introducción a la administración: con enfoque de sistemas*, Ecasa. México, 1994, p. 51.
- <sup>12</sup> Davis, K. *Comportamiento humano en el trabajo*. *Ibid.*, p. 394.
- <sup>13</sup> Davis, K. *Introducción a la teoría ... op. cit.*, p. 294
- <sup>14</sup> Foucault, M. *La arqueología del saber*, Siglo XXI, 16a.ed., México 1995, p. 37-48.
- <sup>15</sup> Deleuze, G. *Foucault*, Paidós, México, 1987, 75-98.
- <sup>16</sup> Hampton, David. *Administración*, McGraw-Hill, 2a.ed., México, 1992, p. 59.
- <sup>17</sup> Foucault, M. *Vigilar y castigar*, Siglo XXI, 4a.ed., México, 1980, pp. 199-230.

## Conclusiones

En efecto, en administración no existe el *best way* ("la mejor manera"). La concepción administrativa "verdadera" depende de su funcionalidad en relación con las condiciones externas e internas a las organizaciones en general y en particular para las empresas en México.

Las concepciones administrativas condicionan la formación de organizaciones en México. Aunque, como se vio, la concepción administrativa en México, es tradicional, lo cual lleva aparejado baja productividad, regular o mala calidad y poca competitividad en el mercado. Y dicha concepción administrativa es determinada en mucho desde la alta dirección de las organizaciones o empresas mexicanas.

Como se puede ver, existe potencialmente maleabilidad en las organizaciones, no existe ninguna ley determinista que condene a las organizaciones a depender de una concepción administrativa. Como se señaló, especialmente en el campo discursivo administrativo, existe la polisemia de los discursos administrativos; la maleabilidad del recurso humano y el poder que descansa en la alta dirección de una empresa, que puede condicionar una conducta cualquiera, acorde con su ambiente, al factor humano.

Realmente podemos considerar a las concepciones administrativas como estrategias para la formación de organizaciones acorde a los requerimientos internos y externos de las empresas. En un ambiente tan cambiante, el anclarse en un estilo administrativo, sobre todo que no ofrezca resultados de calidad, productividad y competitividad en el mercado, no dando una adecuada satisfacción al cliente, es inconveniente. Sobre todo cuando se cuenta con alternativas interesantes dentro de los diversos sistemas administrativos.

En México existe, como se vio, un *best way* original, pues la concepción administrativa tradicional, no parece ser elegida de entre otras, sino que responde a factores inerciales de nuestra cultura. Ella cuenta con elementos, por demás decirlo, sumamente valiosos, pero también hay una parte de nuestra cultura superficial que cuente con elementos no apropiados para el buen desempeño de las organizaciones y que deben ser sustituidos.

El modelo económico en el cual están insertas las empresas nacionales han provocado, por su apertura comercial desmedida al capital y mercancías extranjeras, una seria amenaza para la sobrevivencia de la mayoría de ellas. Que, sumándole, a nivel interno de la organización, una administración tradicional que padecen, da como resultado problemas de calidad, de productividad y sobrevivencia en el mercado.

La situación económica del país nos presenta un panorama poco estimulante para la mayoría de las empresas. Los problemas macroeconómicos o generales tales como la producción total del país, el producto interno bruto, la producción sectorial, el ingreso per cápita, niveles de ahorro e inversión, entre otros; así como los problemas microeconómicos en relación con la empresa, tales como la oferta la demanda, mercados, competencia imperfecta, costos, ingresos, utilidades, recursos humanos, financieros, entre otros; presentan una imagen nacional deplorable. Ese ambiente es el que rodea a la empresa mexicana. Hablar de crecimiento y desarrollo en nuestro país, no es posible por lo pronto.

En efecto podemos ver que la concepción administrativa de las empresas mexicanas se puede calificar como tradicional. Pese a que los empresarios mexicanos están de acuerdo en que la productividad, la calidad y la

competitividad deben de mejorarse, sin embargo, el cambio de mentalidad, por la inercia cultural, los ha dejando dentro de esta visión tradicional.

La teoría de contingencias es una alternativa plausible en administración. Con su crítica fuerte a el *best way* administrativo, con su atención al ambiente y a la tecnología y con sus opciones de solución diversificada por la propuesta diversa de tomar en cuenta todos los sistemas administrativos, para elegir el más adecuado a las exigencias del tipo de ambiente y del grado de desarrollo de la tecnología, la teoría de contingencias se presenta como una alternativa interesante. Pero no suficiente en su argumentación. Ya que la posibilidad del cambio de figura organizacional no se agota en las exigencias del ambiente y la tecnología.

En efecto, la visión estratégica de las concepciones administrativas o visión de cambio planeado, ve como verdadera, siguiendo a la teoría de contingencias, la concepción administrativa que esté acorde con los requerimientos externos e internos de la organización. Propone una visión instrumental o estratégica de las concepciones administrativas. Teniendo como presupuestos. que el poder de la alta dirección tiene la capacidad de obtener una conducta "cualquiera" de una multiplicidad humana cualquiera, básicamente por consenso; que en administración existe una polisemia discursiva o de concepciones administrativas de las que puede echar mano la alta dirección con una visión instrumental acorde con el ambiente tan móvil, actualmente; asimismo contando con un recurso humano maleable por no estar fijo a ninguna naturaleza humana ni a ningún sentido último.

**Bibliografía**

- Álvarez, Alejandro. "Mercado y Estado. Ciclos del pensamiento y correlaciones de fuerzas sociales", en José Luis Calva: *El modelo neoliberal Mexicano*, Juan Pablos, México, 1995.
- Ángeles, Cornejo, S. Aspectos económicos centrales del neoliberalismo en el sexenio de Salinas", *Momento Económico* No. 76, IIEc, UNAM, México, 1994.
- Anzola Rojas Sérvulo. *Administración de pequeñas empresas*, Ed. McGraw-Hill McGraw-Hill, México 1993.
- Arancibia, Córdova, Juan. "El ámbito internacional para la economía de México ( 1994 )", *Momento Económico*, No. 80, IIEc, UNAM, México, 1995.
- Arias Galicia Fernando. *Administración de recursos humanos*, 2a. ed., Ed. Trillas, México 1986.
- Beer Michael, et.al.. *Dirección de los recursos humanos*, Ed. Continental, México, 1989.
- Belasco, James A: "Organizational Change: The Key to success", Tercera conferencia de la serie *Management Systems for the Twenty-first Century*, UNAM, 1995.
- Blake, Robert. *El modelo del cuadro organizacional Grid*, FID, EUA, 1987.

Calva, José. *El modelo neoliberal mexicano*, Juan Pablos, México, 1995.

"Comercio Exterior", Banca Nacional de Comercio Exterior, México, D.F.,  
Vol. 45, Núm. 8, Agosto de 1995.

Claude S. George, *Historia del pensamiento administrativo*, Ed. Prentice.  
Hall hispanoamericana S.A., México 1974.

Chantal, Mouffe. "Más allá de la positividad de lo social: antagonismo y  
hegemonía" en *Hegemonía y estrategia*, Siglo XXI, México, 1987.

Chiavenato Idalberto. *Administración de recursos humanos*, Ed.  
McGraw-Hill, México, 1991.

- *Introducción a la teoría general de la administración*, 3a. ed., Ed.  
McGraw-Hill, México 1994.

Deleuze, Gilles. *Foucault*, Paidós, México, 1987.

Derrida, Jacques. "La estructura del signo y el juego en el discurso de las  
ciencias humanas", en *La escritura y la diferencia*, Anthropos,  
Barcelona, 1989..

Dessler Gary. *Organización y administración*, Ed. Prentice-Hall, México,  
1979.

Dornbusch Rudiger y Fischer Stabley. *Macroeconomía*, 5a. ed., Ed.  
McGraw-Hill, México, 1992.



Eco, Humberto. *Los límites de la interpretación*, Lumen, México, 1992.

Ferrater, Mora. *Diccionario filosófico abreviado*, Hermes, México, 1985.

*El Financiero*, Director: Rogelio Cárdenas, diario, México D.F., 2 de septiembre de 1996.

Foucault, Michel. *La arqueología del saber*, Siglo XXI, México 1995.

- *Historia de la sexualidad: la voluntad de saber*, Siglo XXI, 7a.ed., México, 1981.

- *Vigilar y castigar*, Siglo XXI, 4a.ed., México 1980.

- *La verdad y las formas jurídicas*, Gedisa, México, 1992.

Gibson L. James, et.al.. *Organizaciones (conducta, estructura, proceso)*, Ed. Interamericana, México, 1983.

Giménez, Gilberto. "Foucault: Poder y discurso", Ocaña, Lucila, y otros, *La herencia de Foucault*, UNAM, México, 1987.

Gómez Ceja Guillermo. *Planeación y organización de empresas*, 8a. ed., Ed. McGraw-Hill, México, 1994.

Hampton R. David. *Administración*, 2a. ed. en español, Ed. McGraw-Hill, México, 1989.

Hernández y Rodríguez Sergio. *Introducción a la administración*, Ed. Mc-Graw Hill, México, 1993.

Hinton, Thomas. "Liderazgo y Poder: Estrategias para una empresa de Clase Mundial", Módulo I, en Diplomado, 1995, *Sistemas administrativos para el Siglo XXI*, Conferencia No. 4, UNAM, México, 1995.

Hölderlin Friedrich. *Hiperión*, Ed. Hiperión, México 1989.

INEGI, *Estadísticas Históricas de México*, 2 Tomos, México, SPP-INEGI, 1985.

INEGI: *Anuario estadístico de los Estados Unidos Mexicanos 1992*, México, INEGI.

INEGI y NAFIN. *La micro, pequeña y medianas empresas* No.7, México, 1993.

INEGI, Internet:

<http://www.inegi.gob.mx/homepara/e...ica/noticias/boletines/actbol.html>, 1996.

SHCP, Internet: <http://rtn.net.mx/PND/>, 1996.

Koontz Harold y Weihrich Heinz. *Administración (una perspectiva global)*, 10a. ed., Ed. McGraw-Hill, México, 1994.  
- *Elementos de la administración*, 5a. ed., Ed. McGraw-Hill, México, 1991.

Keith, Davis y Newstrom, John. *Comportamiento humano en el trabajo*, McGraw-Hill, 8a.ed., México, 1990.

- Kras, Eva. *La administración mexicana en transición, Iberoamericana*, México, 1991.
- Koontz, Harold y Wehrlich, Heinz. *Administración*, McGraw-Hill, 10a.ed., México 1994.
- Lawrence, Paul. *Desarrollo organizacional: Diagnóstico y acción*, Fondo educativo interamericano, México, 1969.
- Méndez, Morales, Silvestre J: *Problemas económicos de México*, MacGraw-Hill, 3a.ed. México, 1995.
- "Pasado, presente y futuro de la economía mexicana", en *Administrate Hoy*, No.18, México 1995.
- Molina, Sánchez, Rubén. "Empowerment", en *Administrate Hoy* No. 27, México, 1996.
- Morales, Castro, J. Antonio. "Conflictos en las empresas familiares", en *Administrate Hoy* No. 19, México, 1995.
- Münch, Lourdes. *Más allá de la calidad y la excelencia*, Trillas, México, 1994.
- Nietzsche, Friedrich. "De los prejuicios de los filósofos", en *Más allá del bien y del mal*, Alianza Editorial, México, 1992.
- Núñez, Estrada, Hector. *Los cien días del gobierno zedillista*, PAC, México, 1995.
- Ortiz, Wadgymar, Arturo. *Política económica de México 1982-1995*,

- "La pequeña y mediana industrias ante la apertura comercial y el TLC", en *Problemas del desarrollo* No.33, México, 1994.

Parkin, Michael, *Microeconomía*, Addison Wesley Iberoamericana, México, 1995.

Paz, Octavio. *El laberinto de la soledad*, FCE, México, 1986.

Perrow N. Charles. *Sociología de las organizaciones*, 3a. ed., Ed. McGraw-Hill, México, 1991.

Platón. *República*, Porrúa, México, 1984.

"Quorum", Publicación mensual del instituto de investigaciones legislativas de la Cámara de Diputados, 2a. época, año IV, No. 34, mayo-junio, 1995.

- No. 36, septiembre-octubre, 1995.

Ramírez, Santiago. *El mexicano, psicología de sus motivaciones*, Grijalbo, México, 1977.

Reyes, Ponce, Agustín. *Administración Moderna*, LIMUSA, México 1995.

- *Administración de empresas (teoría y práctica)*, México, 1979.

Rodríguez Valencia Joaquín, *Introducción a la administración (con enfoque de sistemas)*, Ed. ECASA, México, 1989.

Rios Szalay Adalberto y Paniagua Aduna Andrés. *Orígenes y perspectivas de la administración*, 2a ed. , Ed. Trillas, México, 1990.

Salazar, Luis. "El poder y la legalidad", en *Nexos* 221, México, mayo de 1996.

Stephen P. Robbins. *Comportamiento organizacional*, 3a. ed., Ed. Prentice Hall, México 1987.

Sverdlik, Mario. *Administración y organización*, HarperCollins, 2a.ed., México, 1991.

Tello, Carlos. "La economía mexicana: Hacia el tercer milenio", en *Nexos* No. 223, México, julio de 1996.

Terrones, López, Victor M: "La micro, pequeñas y medianas empresas en el proceso de globalización", en *Comercio Exterior*, México, junio de 1993.

Tello Carlos. *La política económica de México (1970-1976)*, 4a. ed., Ed. Siglo XXI, México, 1979

Terry R. George y Franklin G. Stephen, *Principios de administración*, Ed. CECSA, México, 1994.

Tweed, Stephen. *Enfoque estratégico*, Panorama, México, 1992.

Uris Auren, *101 Ideas de los genios de la administración*, Ed. Limusa, México, 1992.

Valenzuela, José. *Crítica al modelo neoliberal*, UNAM; México, 1991.

Velázquez Mastretta Gustavo. *Humanismo en la administración*, Ed. ECASA,  
México 1994.

Vernon Raymond. *El dilema del desarrollo económico de México*, Ed. Diana,  
México 1979.

Weber, Max. *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, Premia,  
México, 1989.

Zeleny, Jindrich. *La estructura lógica de "El capital de Marx"*, Grijalbo,  
México, 1987.

## ANEXO

CUADRO 1

Intervalo de edad	Tamaño de la empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
15-20	2	0.3	0
21-25	7	5.8	5.3
26-30	11.2	14.5	18
31-35	14.4	17.3	19.5
<b>36-40</b>	<b>16.1</b>	<b>16.6</b>	<b>17.5</b>
41-45	14	13.5	24.1
46-50	11.3	12	7.9
50 y más	24	20	17.7

CUADRO 2

Edad de la empresa			
Intervalo de edad	Tamaño de la empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
Menos de un año	7.1	1.6	0.7
1-3	23.8	6.7	3.8
4-5	17.5	9.5	4.7
6-10	20.8	19.5	18
Más de diez	38.8	62.7	72.8

CUADRO 3

Tamaño de la empresa			
Nivel de escolaridad	tamaño de la empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
Ninguno	3.7	0.2	0.2
Primaria incompleta	15.5	1	0.5
Primaria completa	19.1	3.9	1.2
Secundaria incompleta	12.6	5.5	1.8
<b>Secundaria completa</b>	<b>2.3</b>	<b>1.6</b>	<b>1</b>
Est. com. tec. incompleto	5.9	6.5	4.1
Bachillerato incompleto	3	1.2	2
Bachillerato completo	6.6	7.8	5.1
Profesional incompleta	5.1	8.5	7.9
<b>Profesional completa</b>	<b>18.3</b>	<b>55.4</b>	<b>63.4</b>
Posgrado	2.3	6.9	11.6

CUADRO 4

Condición del lugar de trabajo	Tamaño de la empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
Propio (ahí vive)	26.5	5.5	4.4
Propio (no vive ahí)	25.1	34	47.9
Rentado	41.5	56.8	44.9
Prestado	6.2	2.9	2.6
Otro	1	0.8	1.1

CUADRO 5



Razones de ubicación	Tamaño de la empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
Acceso a clientes	62.6	53.6	33.
Por instalación	31.7	40.8	4
Por los servicios de la zona	18	34.3	37.
Disponibilidad de mano de obra	2.7	6.2	12.
Características de la materia prima	8.7	11.1	11.
No encontró otra	2.2	1.6	0.
Otros	2.1	2.6	3.

CUADRO 6

Cambio de actividad			
Cambio de actividad	Tamaño de la empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
Sí	2.8	2	2.6
No	97.2	98	97.4

CUADRO 7

Propietarios			
Tipo de organización	Tamaño de empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
Propietario único	62.2	15.1	
Sociedad con miembros familiares	22.9	41.1	
Sociedad sin miembros familiares	7.8	36.3	
Asociación civil	1	4.5	
Otros	6.1	2.9	

CUADRO 8

Tamaño de la empresa	Conocimiento de leyes y reglamentos
Microempresa	64%
Pequeña empresa	91%
mediana empresa	94%

CUADRO 9

Razones del desconocimiento de las leyes y reglamentos			
Razones de desconocimiento	Tamaño de la empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
No tiene acceso a éstos	57	39.1	23.1
No es necesario	23.9	25.4	17.4
No conoce las ventajas	20	13	12.8
Inicio de operaciones	1	2.9	15.4
Otro	2.8	11.5	12.8

CUADRO 10

Afiliación a cámaras y asociaciones	
Tamaño de empresa	Porcentajes
Micro	53%
Pequeña	90%
Mediana	93%

CUADRO 11

Criterios para la fijación de precios			
Factores considerados	Tamaño de la empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana

Costo a materia prima	48.6	28.5	36.5
Por la competencia	20.5	19.3	19.1
Costo de mano de obra	17.5	17.3	16.8
Costos fijos	13.9	11.7	10.1
Gastos administrativos	4	7.6	7.8
Combinación de factores internos	13.8	41	45.8
Precios oficiales	4.9	4.5	5.6

CUADRO 12

Promoción del producto			
Formas	Tamaño de la empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
Presentación directa	84.1	58.4	56.8
Periódicos	4	22	20.8
Directorio telefónico	4.8	23.1	20
<b>Folleto</b>	<b>2.7</b>	<b>12.4</b>	<b>17</b>
Otros clientes	13.6	16.9	13.8
Volantes	9.1	12.9	9.3
Radio	3.6	14.5	13.3
Promoción entre distribuidores	2	2.3	13.4
otros	1	4.2	4.4

CUADRO 13

Elección del medio de promoción			
Razones	Tamaño de empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
Tipo de mercado	25.8	37.4	44.8
Efectividad	18.8	42.5	42.2
Por ser lo habitual	41	38.1	34

Por el precio	30.7	16.6	11.6
Otros	1.9	2.2	2.6

CUADRO 14

Maquinaria y empresa	
<b>Tamaño de empresa</b>	<b>Porcentajes</b>
Micro	31%
Pequeña	54%
Mediana	65%

CUADRO 15

Dificultades	Tamaño de la empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
Alto costo de compra o reparación	82.5	75.5	69.9
Falta de capacitación de personal	3.4	6.8	7.9
Insuficiencia de oferta nacional	2.6	2.3	2.3
Desconocimiento de cómo hacerlo	3.4	1.2	2
Inseguridad	2.6	2.5	1.5
Problemas de financiamiento	1	2.8	2
Otros	4.5	8.9	14.4

CUADRO 16

Rubros de inversión	Tamaño de la empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
Maquinaria	15.3	41.8	47.3
Materia prima	62.3	49.7	40.8
Instalaciones	14.2	38.7	40.8

Salarios	13.9	29.4	27.5
Fuera del negocio	35.3	6.4	4.9
No tiene ganancias	1.8	3.6	4.3
Otros	1.8	1.7	3.8

CUADRO 17

Principales clientes	Tamaño de la empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
Consumidor final	72.3	47.5	35.2
Mayoristas	4.6	33.7	30.6
Minoristas	24.4	16.9	11.6
Empresas para exportación	0.6	5.3	15
Detallistas	5.4	10.8	11.5
Otros	12.4	43.2	48.7

CUADRO 18

Empresas que otorgan crédito a sus clientes	Tamaño de la empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
Otorgamiento de crédito			
Si	38.7	71.7	74.8
No	61.3	28.3	25.2

CUADRO 19

Registro contables	Tamaño de la empresa		
Llevar registros contables			
	Micro	Pequeña	Mediana
Sí	76.6	98	99.3
No	23.4	2	0.7

CUADRO 2

Problemas laborales	Tamaño de la empresa		
Problemas			
	Micro	Pequeña	Mediana
Ausentismo	44.5	42.9	41.8
<b>Alta rotación</b>	<b>22.4</b>	<b>38.3</b>	<b>47.5</b>
Capacitación	24.2	30.8	26
Incremento salarial	19.3	23	32.8
Selección	18.5	19.9	16.9
Conflictos laborales	10.6	16.1	1,735
<b>Aumento de prestaciones</b>	<b>3.9</b>	<b>10.7</b>	<b>9</b>
Otros	2.8	2.9	2.2

CUADRO 21

Áreas de capacitación	Tamaño de la empresa		
Áreas			
	Micro	Pequeña	Mediana
Mercadotecnia	27	31.5	31.9
Administración	18.9	21	15.3
Producción	10.1	13.8	18.6
Finanzas	7.8	14.3	12
Recursos humanos	3.7	8.3	10.2
Legislación	2.4	3	4.9
Todas	0.7	2.4	2.6
No sabe	25.6	3.5	1.8

Otras	3.8	2.2	2.7
-------	-----	-----	-----

CUADRO 22

Áreas	Tamaño de la empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
Producción, control de calidad	19.7	34.3	47.8
Mercadotecnia	6.8	8.4	6.9
Recursos humanos	3.2	5.9	5.9
Administración	5.2	7.1	3.8
Ventas	3.9	5.1	3.6
Finanzas	1.6	2.9	3.1
No requiere	6.1	4.7	3.9
No sabe	41.2	17.9	13.9

CUADRO 23

Solicitud de crédito	Tamaño de la empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
Instancias			
Balanza comercial	49.3	70.3	72.3
Banca de desarrollo	12.9	15.3	16
Particulares	21.5	5.3	3.6
Socios	8.4	2.5	2.4
Gobierno federal	3.5	3.4	1.5
Caja popular	2	1.2	0.9
Otros	2.4	2	3.3

CUADRO 24

Solicitud de crédito Instancias	Tamaño de la empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
Balanza comercial	49.3	70.3	72.3
Banca de desarrollo	12.9	15.3	16
Particulares	21.5	5.3	3.6
Socios	8.4	2.5	2.4
Gobierno federal	3.5	3.4	1.5
Caja popular	2	1.2	0.9
Otros	2.4	2	3.3

CUADRO 25

Razones	Tamaño de la empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
Complejidad	28.2	31.4	30.5
Altas tasas de interés	16.4	17.3	25.8
Falta de garantías	21.2	12.4	10.7
Trámites burocráticos	3	3.4	3
Otros	4.1	3.5	2.4
ninguno	30.2	33.9	32.9



CUADRO 26

Obstáculos para la obtención de créditos	Tamaño de la empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
Falta de garantías	42.2	21	27.3
Documentación insuficiente	29	25	18.4
Cantidad solicitada	15.7	15	54.5
Otros	9.2		15.1

CUADRO 27

Utilización del crédito	Tamaño de la empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
Compra de materia prima	69.3	65.5	63.5
Adquisición de maq. y equipo	19.5	30	36.6
Liquidación de cuentas	2.4	6.2	5.9
Remodelación	1.4	3.1	3.1
Compra de local	3.6	2.2	3.4
Otros	4.8	6.4	10.7

CUADRO 28

Destino del crédito	Tamaño de la empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
Compra de mat. prima y mercancías	62.6	58.3	5
Compra de maquinaria	41.3	45.2	5
Compra de local	16.5	8.7	
Pago de créditos	1.8	3.9	
Pagos diversos	0.9	3.2	
Remuneraciones	3	2.4	
Otros	2.9	5.1	

CUADRO 29

Período considerado	Tamaño de la empresa					
	Micro	Micro	Pequeña	Pequeña	Mediana	Mediana
Pronóstico considerado de la situación de la empresa	Histórico	Esperado	Histórico	Esperado	Histórico	Esperado
	1 Sem. 92	2 Sem. 92	2 Sem.92	2 Sem.92	1 Sem.92	2 Sem.92
	vs	vs	vs	vs	vs	vs
	2 Sem. 91	1 Sem. 92	2 Sem.91	1 Sem. 92	2 Sem.91	1 Sem.92
Mejor	31.2	42.8	51.1	67	51.9	72.1
Igual	41.6	36.2	25.2	21.4	29.1	21.6
Peor	22.9	11.9	22.5	7.7	8.3	3.9
No sabe	4.3	9.1	1.2	3.9	0.7	2.4

CUADRO 30

Factores para mantenerse en el mercado y crecer	Tamaño de la empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
Capacitar al personal	17.2	47.3	49.4
Especializar su actividad	38.8	38.8	33.7
Optimizar los recursos materiales	18.4	38	50.4
Desconoce como hacerlo	21	2.7	0.8
Agrupándose para ser más productivos	17.9	19	17.5
Otorgando buen precio	2.3	1.9	2.1
Otros	4	3.3	2.4

CUADRO 31

Posibilidades de desarrollo Concepto	Tamaño de la empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
Sí	32.9	59.5	67.3
Posiblemente	25.3	20.3	19
No está seguro	9.4	4.7	2.9
Difícilmente	9.9	6.3	3.3
No	12	6.4	5.6
No sabe	10.5	7.8	1.9

CUADRO 32

Participación del personal Contribuye	Tamaño de la empresa		

	Micro	Pequeña	Mediana
Sí	62.1	92.5	94.4
No	37.9	7.5	5.6

CUADRO 33

Cursos de calidad			
Cursos	Tamaño de la empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
Sí	31.7	79.4	85.4
No	58.3	28.4	14.6

CUADRO 34

Repercusiones del TLC	Tamaño de la empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
Beneficiará	23.1	49.4	52
Perjudicará	10.3	12.4	15.4
Ninguno	21.3	14.1	13.4
No sabe	45.3	24.1	19.2

CUADRO 35

**REPERCUSIONES DEL TLC  
BENEFICIARA**

Micro 23.1%    49.4%    Pequeña 52%

**PERJUDICARA**

Micro 10.3%    Pequeña 12.4%    Mediana 15.4%

**NO SABE**

Micro 45.3%    Pequeña 24.1%    Mediana 19.2%