



CCG 81  
1

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

## “PLANEACIÓN Y DESEMPEÑO FINANCIERO EN LAS AFORES MEXICANAS”.

### TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:  
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN  
(ORGANIZACIONES)

PRESENTA:  
JERJES IZCOATL AGUIRRE OCHOA

ASESOR. DR. ALEJANDRO PURÓN MIER Y TERÁN



MÉXICO, D.F.

2001



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.

**CON APRECIO Y RESPETO PARA LOS  
DOCTORES:**

**FRANCISCO BALLINA RÍOS**

**Y SERGIO JAVIER JASSO VILLAZUL**

**POR SU INVALUABLE Y SINCERO APOYO.**

**A LOS DOCTORES:**

**ALICIA GIRÓN, IRMA MANRIQUE,  
ALEJANDRO PURÓN, DANILO DÍAZ Y JUAN  
MANUEL ORTEGA POR LA ATENCIÓN Y  
TIEMPO DEDICADOS A ESTE TRABAJO.**

# Índice

Introducción

Definición del problema y preguntas de la investigación

Objetivos

Justificación

## 1. Metodología de la investigación

1.1 El diseño cualitativo de investigación	1
1.2 El muestreo en la investigación cualitativa	6
1.3 Las variedades de la investigación cualitativa	6
1.4 Análisis de datos en la investigación cualitativa	10
1.5 Hipótesis de la investigación.	11
1.6 Método cualitativo a utilizar en la presente investigación	14

## 2. Marco conceptual

2.1 El ser humano como centro del sistema social	24
2.1.1 El concepto moral de justicia y del valor de la vida	26
2.1.2 El derecho de los seres humanos a la seguridad social	27
2.2 Epistemología de las ciencias	29
2.2.1 La epistemología del conocimiento administrativo	32
2.2.2 La teoría de la autopoiesis	33
2.2.3 Importancia de la clarificación de la epistemología corporativa	35
2.2.4 Las vías de la epistemología aplicada a la administración	35
2.3 Importancia social de la planeación estratégica.	37
2.4 El proceso de toma de decisiones	38
2.5 Definición de planeación estratégica	40
2.5.1 Tipos de estrategia	41
2.5.2 Ideas de Porter	45
2.5.3 La visión de la firma basada en los recursos internos	47
2.5.4 Evolución de la planeación estratégica	50
2.5.5 Los nuevos retos de la planeación estratégica	51
2.5.6 La integración del proceso de planeación.	53
2.6 El interés por la relación existente entre los procesos de planeación estratégica y el desempeño	65
2.6.1 Autores que han escrito sobre los procesos de planeación estratégicos	66
2.7 Críticas a la planeación estratégica	68

2.8 Investigación acerca de los factores ambientales, gerenciales, organizacionales y la intensidad de la planeación estratégica	71
2.9 Factores gerenciales	74
2.9.1 Introducción	74
2.9.2 Reseña teórica sobre la influencia de los directivos en el desempeño de las organizaciones.	
Liderazgo estratégico.	76
2.9.3 Modelo de Hambrick y Mason	80
2.9.3.4 El concepto de discrecionalidad gerencial.	85
2.9.3.5 Demografía organizacional	87
2.9.3.6 Características gerenciales a considerar	88
2.9.3.7 Pertenencia a la organización (organizational tenure)	88
2.9.3.8 Diversidad en la pertenencia organizacional (top management tenure diversity)	89
2.9.3.9 Antecedentes funcionales (functional tracks)	90
2.9.3.10 Edad	92
2.9.3.11 Educación	92
2.9.3.12 Tamaño de los equipos gerenciales	92
2.9.3.13 Antecedentes socioeconómicos.	93
2.10 Factores ambientales	94
2.10.1 Introducción	94
2.10.2 Los planteamientos de Dess y Beard	97
2.10.3 Definición de munificencia	98
2.10.4 Definición de inestabilidad ambiental	98
2.10.5 Definición de complejidad ambiental	98
2.10.6 Medición del entorno	114
2.10.7 Enfoques perceptuales a la medición ambiental	116
<b>3. El entorno general de las Afores.</b>	
3.1 El entorno político, económico y social de México	117
3.1.1 Poder y dominación	117
3.1.2 Globalización y sistemas de pensiones.	120
3.2 El entorno social en México.	122
3.2.1 El entorno demográfico	122
3.2.3 La polarización social	125
3.3 El entorno económico	129
3.3.1 La necesidad del incremento en el ahorro interno	133
3.3.2 Otros elementos importantes	138
3.4 El entorno político mexicano	140
3.4.1 Ciclos de poder sexenales en México y los procesos de planeación estratégica.	140

3 5 La teoría del caos	145
3 5 1 Una explicación de los sistemas de pensiones a partir de la teoría del caos	149
3 6 La política social en México	150
3.6 1 Las reformas sociales recientes en América latina	150
3 7 Evolución de la seguridad social en México	151
3 7.1 Las reformas de 1997 en México.	154
3.7 2 Razones del cambio de sistema	157
3.7 3 Características del nuevo sistema de pensiones mexicano.	158
3.7 4 Problemas del actual sistema de pensiones mexicano	159
3 7 5 El problema de los costos de traspaso	162
3.7 6 El problema de la informalidad de la economía mexicana	163
<b>4. El entorno competitivo de las afores</b>	
4 1 Política de inversiones de las administradoras	164
4 2 Estrategias generales de competencia entre las administradoras	170
4 2 1 Algunas características relevantes de la industria de fondos de pensiones en México	170
4 2 2 Tamaño de la industria	172
4 2 3 Proporción relativa de los costos fijos	173
4 2 4 Profundidad de la diversificación del producto	174
4.9 5 Amenaza de nuevos entrantes.	174
4 2 6 Amenaza de sustitutos.	175
4.2.7 La ola de fusiones en la industria mexicana de pensiones.	176
4 2 8 Las afores y el contexto financiero mexicano e internacional	177
4 2.9 La crisis financiera mexicana de 1995	178
4.2 10 El sistema financiero internacional	182
4 2.11 Visión global del caso mexicano	184
4 3 El sistema de pensiones mexicano en relación a los sistemas latinoamericanos	189
4.3 1 Tipos de sistemas de pensiones	189
4 4 Los sistemas de pensiones en américa latina	190
4 5 Análisis del sistema antiguo de pensiones chileno	190
4 5 1 Inversión en el caso chileno	193
4.5.2 Costos operativos de los traspasos en Chile	196
4 5.3 El desarrollo de mercados conexos en el caso chileno	197
4 6 El problema de las comisiones	198
4.7 El caso de los sistemas de pensiones de los países comunistas.	201

4.8 Los sistemas de pensiones en los países desarrollados	203
4.8.1 El sistema de seguridad social norteamericano	203
4.8.2 El caso japonés	207
4.8.3 El caso francés	207
4.8.4 El sistema español de pensiones	208
4.8.5 El caso canadiense	210
4.8.6 El caso de Kasakastan	211
4.8.7 El caso de Singapur	211
4.8.8 Conclusiones a los sistemas en los países desarrollados	212
<b>5. Resultados observados.</b>	<b>216</b>
5.1 Resultados financieros	216
5.2 Resultados gerenciales y ambientales	218
<b>6. Conclusiones</b>	<b>220</b>
<b>7. Recomendaciones</b>	<b>224</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>228</b>

## Introducción

### Definición del problema y preguntas de la investigación.

Las administradoras de fondos para el retiro (AFORES) emergieron en la escena nacional desde 1997, año en el que se modifica la Ley del Seguro Social vigente desde 1947, permitiendo la aparición de administradoras privadas de fondos de pensiones de los trabajadores. Desde esa fecha, la mayor parte de las publicaciones que han aparecido relacionadas con el tema de las administradoras se han focalizado al impacto económico del nuevo sistema, las alternativas financieras que pueden ofrecer a los ahorros de los trabajadores y a diversos aspectos aislados del sistema como son las comisiones y los procesos de fusiones en la industria.

El comportamiento individual de las administradoras como entes empresariales con características muy definidas, casi no ha sido estudiado a pesar de la especificidad de las administradoras como organizaciones objeto de estudio, lo que ha dificultado una mejor comprensión de la naturaleza de esta industria y por tanto de su capacidad para satisfacer la necesidad social para la que fueron creadas.

Existe una amplia investigación sobre planeación estratégica, convirtiéndose de hecho en una de las áreas de mayor investigación aplicada dentro de las Ciencias Administrativas, principalmente en los Estados Unidos. A pesar de toda esta investigación la planeación estratégica continua siendo percibida como un proceso, cuya operativización concreta presenta grandes dificultades. No existe un modelo único de planeación estratégica, así como tampoco esta claramente definida la relación existente entre el desempeño de una organización y la planeación estratégica.

En concreto, para el caso del sector financiero mexicano y de la industria de las administradoras de fondos de pensiones, no existe investigación sobre los procesos de planeación en general y mucho menos sobre sus resultados financieros concretos. El estudio de la relación causal entre resultados y procesos de planeación puede servir de punto de partida para realizar posteriores investigaciones del proceso de planeación a nivel general, sobre todo para aquellas industrias en las que el horizonte de planeación sea de más largo tiempo.



## Objetivos

La situación general de las organizaciones en México presenta matices particulares, que plantean la necesidad de esquemas de planeación estratégica certeros y que pueden ofrecer respuestas concretas a la realidad mexicana. Las organizaciones mexicanas han sido sometidas a una apertura comercial que se ha traducido en la aparición de competidores globales, sin que las empresas mexicanas cuenten con las mismas ventajas con las que estas organizaciones globales cuentan para su operación en mercados externos como son la existencia de apoyos gubernamentales de distintos tipos en sus países de origen. Asimismo, los últimos 15 años, pueden ser caracterizados como tiempos de profunda incertidumbre y cambios económicos que han complicado de por sí el panorama para las organizaciones mexicanas, sobre todo si se cuenta con el hecho de que el análisis de los factores externos constituye junto con el análisis de los factores internos, uno de los puntos de partida para la planeación estratégica.

La comprensión del fenómeno de la planeación estratégico para las AFORES puede contribuir a la generación de alternativas y marcos de acción para la pequeña y la mediana empresa en México. Si bien no es el objetivo central de la presente investigación el estudio de los procesos de planeación en este tipo de organizaciones en México, los factores ambientales, gerenciales, y el entorno político, económico y social, se encuentran también presentes dentro de las pequeñas y medianas organizaciones en México, sin que exista investigación seria que haya tratado el problema de una manera científica y que haya podido establecer con formalidad el peso real de cada uno de estos factores en el desempeño de estas organizaciones con tanta importancia social en términos de la función social para la que están destinadas.

No existen instituciones financieras que se puedan enteramente equiparar a las actuales administradoras de fondos de pensiones. Las AFORES tienen elementos de fondos de inversión, banca de servicios y banca de inversión. Por un lado, administran fondos de inversión tales como lo haría una administradora de fondos de pensiones, por otro lado deben de integrar carteras de inversión adecuadas y maximizar utilidades para un determinado nivel de riesgo también, dada la perspectiva gubernamental las administradoras de fondos para el retiro se convertirán en fuentes de financiamiento para diversas actividades prioritarias al desarrollo del país. Adicionalmente, las administradoras de fondos de inversiones tienen estándares de calidad similares a los que tendría una banca de servicios con el objeto de poder competir satisfactoriamente en un mercado en el cual se premia la calidad de servicio al cliente como un elemento distintivo fundamental entre las administradoras.

Por lo anterior tal como ya se había mencionado el objetivo de esta investigación será analizar el desempeño financiero de las administradoras de fondos de pensiones en México, a partir de sus procesos de planeación estratégicos y del papel de los factores económicos, políticos y sociales que rodean a esta industria. Asimismo, se pretende sentar las bases de futura investigación en esta área para las organizaciones mexicanas en su conjunto y en particular para las organizaciones dentro de la industria mexicana de fondos de pensiones.

## Justificación

Las Afores como objeto de estudio pueden ser conceptualizadas desde diversos puntos, entre los que destacarían el aspecto financiero, el impacto macroeconómico que representan en términos de incrementos de ahorro interno, el aspecto social de estas medidas y el estudio organizacional propiamente de estas industrias. Las Afores como objeto de estudio organizacional presentan adicionalmente otras características de interés como es la de ser una rama industria de reciente creación, con características particulares únicas y específicas y con un muy importante peso económico a futuro (Se calcula que el monto de los recursos manejados por las administradoras a futuro será mayor que el monto de los recursos manejados por la banca comercial). Asimismo, se tiene que las administradoras presentan características y especificaciones propias de los bancos comerciales especialmente de los bancos de inversión y de instituciones financieras distintas en sus fines como lo son las compañías aseguradoras. Cada uno de estos aspectos generales de las AFORES debe de ser considerado en términos científicos como objetos de estudio separado con el fin de poder seccionar adecuadamente y de poder dar un tratamiento adecuado a cada aspecto de este tipo de organizaciones. Una investigación que pretenda arribar a conclusiones científicas serias y estadísticamente comprobada debe forzosamente de seccionar aspectos muy concretos de este tipo de organizaciones con la finalidad de dar un tratamiento minucioso y adecuado a la realidad de este tipo de empresas. Un aspecto relevante de las Afores, por solo citar un ejemplo, es el relativo a la composición de las carteras de inversión de las administradoras. De la adecuada composición de los distintos instrumentos de inversión disponibles, dependerá en muy buena medida que se pueda efectivamente garantizar adecuados niveles de ingresos para los principales clientes de estas organizaciones que serían precisamente los trabajadores. Por el orden macroeconómico, se tendría que de la creación de instrumentos de inversión adecuados que permita canalizar los ahorros de los trabajadores a inversiones productivas, se estaría cumpliendo con otra de las metas que sería la de la canalización del ahorro a actividades productivas. Cada uno de estos aspectos merece un tratamiento adecuado con el fin de poder arribar a conclusiones sólidas. Concretamente, una mejor comprensión del proceso de planeación dentro de las administradoras puede servir para realizar aquellos ajustes necesarios dentro de la operación de las Afores, de manera que estas organizaciones pueden efectivamente cumplir los objetivos sociales y económicos que se hayan trazado, lo que redundará al final del día en beneficios a la sociedad en su conjunto. Como ya se indicó, las recientes crisis financieras mexicanas no se debieron únicamente a la crisis sistémica del sector financiero mexicano, sino a errores de planeación al interior de los bancos mexicanos.

Una mayor comprensión de los procesos de planeación puede llevar a evitar que se cometan los mismos errores en las administradoras .

El carácter de la presente investigación se englobaría como una investigación del tipo experimental, de comprobación práctica de las hipótesis planteadas. El tamaño del universo objeto de estudio, permite la generalización de resultados a nivel de una industria completa y no únicamente a nivel de un muestreo específico. Lo anterior es significativo en virtud de que la investigación realizada sobre procesos de planeación y desempeño se ha realizado de manera exclusiva a partir de muestreos de organizaciones en industria determinadas.

# 1. Metodología de la investigación

## 1.1 El Diseño Cualitativo de Investigación

La investigación cualitativa se basa en la comprensión de un determinado fenómeno en lugar de la predicción o el control del fenómeno estudiado. Usualmente contrasta con la experimentación tradicional basada en métodos estadísticos y es considerado para muchos como un método más apropiado el estudio de la vida humana. Incluye la descripción fenomenológica de las cosas, análisis estructural e investigación basada en entrevistas principalmente.

Aunque la investigación cualitativa puede utilizarse para investigaciones concluyentes, es mayormente utilizada para investigaciones exploratorias, siendo, por lo general, parte de investigaciones de carácter primario. La esencia de la investigación cualitativa es la de la exploración e interpretación de fenómenos complejos, utilizando datos relativamente poco estructurados de una manera holista y de interpretación analítica del objeto de estudio (Kraier y Renate, 1994). Los métodos deductivos buscan por medio del análisis de situaciones complejas descubrir patrones de comportamiento empezando de una manera deductiva para posteriormente pasar un terrenos inductivo, propiamente dicho. La esencia de los métodos deductivos es la tesis de que existen regularidades que se encuentran en las esferas sociales y físicas de los fenómenos. Las teorías o constructos que se establecen se derivan precisamente de estas regularidades (Miles y Huberman, 1984).

Otra definición de los métodos cualitativos de investigación, plantea que estos métodos pueden ser métodos multivariados, que implican una aproximación interpretativa y naturalista de las cosas (Denzin y Lincol, 2000). La mayor parte de la investigación cualitativa que puede encontrarse actualmente, referencia a objetos de investigación y de estudio que tienen que ver con los campos de la psicología y de las ciencias de la educación<sup>1</sup>. En el campo de la psicología las entrevistas o el involucramiento directo del investigador resultan fundamentales para el logro de un determinado conocimiento la evaluación de una determinada hipótesis de investigación.

---

<sup>1</sup> Uno de los campos distintos a la educación y a la psicología, que ha utilizado de manera profusa los métodos cualitativos es la investigación en sistemas de información. En esta disciplina se ha utilizado la inducción analítica, la hermeneutica, la etnográfica, la , la observación participante, el analisis de contenido, la teoria de raices o *grounded theory*, estudios de caso e investigación activa. Véase Baskerville Richard **A workshop or two techniques for qualitative data analysis: Action research and Hermeneutic Ethnography**, College of Business Administration, Georgia State University

Las características de los métodos cualitativos se han utilizado de manera profusa en la investigación de mercados y en la determinación de los ambientes organizacionales, en las que métodos cualitativos como la entrevista permiten visualizar particularidades de los consumidores y de los entornos organizacionales respectivamente, que los métodos cuantitativos por su focalización en relaciones específicas, no permiten visualizar.

La investigación cualitativa difiere de la investigación cuantitativa en el hecho de que los datos son usualmente obtenidos a través de instrumentos de investigación menos estructurados. En la investigación cuantitativa se utilizan cuestionarios que se encuentran validados como una de las fuentes primarias de información, en la investigación cualitativa se utilizan entrevistas o en análisis de datos o documentos como fuente de información.

En general, la investigación cualitativa es un método de investigación antiguo con una importante herencia académica (Peter, 2000), con interesantes posibilidades de aplicación en las Ciencias Administrativas. El desarrollo de la investigación cualitativa en el siglo XX puede ser dividido en las siguientes fases: 1) Objetivismo y positivismo a finales del siglo XIX, 2) El período tradicional (los primeros años del siglo XX), 3) La fase modernista, que iría de la segunda guerra mundial a los años setentas, 4) Las fronteras de fusión, 5) La crisis de representación, 6) El arte de la representación y la etapa actual de la investigación cualitativa en la cual los problemas de confiabilidad, validez, y habilidad de generalizar vuelven a ser tema de debate, aún cuando estos términos se presentan en constante evolución (Chisnall, 2000).

Los resultados que se obtienen en la investigación cualitativa, son por lo general, de mayor profundidad en función de utilizar preguntas abiertas durante las entrevistas. Asimismo, los resultados proveen de mayores detalles a cerca del comportamiento, actitudes y motivación del objeto de estudio.

En general, la investigación cualitativa tiende a ser más flexible permitiendo al investigador probar con mayor laxitud sus investigaciones. Al utilizar muestras pequeñas los resultados de las investigaciones cuantitativas no pueden fácilmente generalizarse al universo total del objeto de estudio, lo cual es un hecho que debe de destacarse.

En la investigación cualitativa se proveen de detalladas descripciones y explicaciones de los fenómenos investigados con un menor énfasis en la investigación numérica, los métodos usados en la investigación cualitativa incluyen la recolección de información cualitativa utilizando prácticas etnográficas tales como la observación y las entrevistas. Las técnicas más comunes de investigación cualitativa son entrevistas profundas, grupos de observación, análisis de casos o estudios piloto. En general, dada la naturaleza subjetiva de la investigación cualitativa es necesario un alto nivel de entrenamiento de los investigadores encargados de realizar estas investigaciones.

En la investigación cuantitativa, la secuencia de eventos que deben de realizarse consiste en observar un evento determinado, tabular la información, sumarla en un determinado documento, analizarla y sacar conclusiones a partir de esta información. En contraste, la investigación cualitativa utiliza descripciones y categorías para de esta manera, crear conocimiento. Por lo anterior, los métodos de la investigación cualitativa, pueden ser entrevistas abiertas, descripciones de un determinado fenómeno, observaciones naturalistas que suelen ser muy usadas para investigación. La investigación cualitativa, tiende a ser, más que un método, una perspectiva de observación de los fenómenos.

El propósito de la investigación cualitativa o natural (Heath, 1997) puede variar en función del paradigma de investigación o las asunciones que se hagan al momento de realizar la investigación. En términos muy generales, el propósito esencial de la investigación cualitativa es la interpretar y describir diversos fenómenos humanos. Esta descripción e interpretación de los fenómenos humanos que se estén estudiando depende en buena medida de las características de los individuos que se encarguen (Morse, 1991) de realizar esta descripción.

Los diseños de investigación cualitativa son caracterizados por la asunción de que el comportamiento humano puede ser explicado por "hechos sociales", que se aplican utilizando la lógica deductiva de las Ciencias Naturales. La investigación cuantitativa busca por las características distintivas de los objetos de estudio y tiende a buscar maneras para poder medir estas características. Por el contrario, en la investigación cualitativa el nuevo conocimiento se genera a partir de las interpretaciones que tenga el investigador acerca del fenómeno objeto de estudio.

De acuerdo con Ratcliff (2000), existen las siguientes ventajas y desventajas de la investigación cualitativa:

#### Fortalezas:

Permite visualizar aspectos y detalles de los fenómenos que la investigación cuantitativa muchas veces no permite. El uso de una entrevista abierta, permite, por ejemplo, visualizar detalles y aspectos específicos de un determinado fenómeno, que no son fácilmente visualizados a través de un cuestionario. Este aspecto es particularmente relevante, en función de que para las ciencias administrativas no existen categorías que definan todos los aspectos de un determinado fenómeno estudiado, en virtud de ser una ciencia relativamente joven en la cual es necesario crear todavía muchos conceptos básicos a esta ciencia.

La investigación cualitativa permite también el evitar juicios preconcebidos de un determinado fenómeno, en virtud de que en mucha de la investigación cualitativa se pretende describir con toda claridad las características del fenómeno que se está estudiando, conceptualizar las cosas de acuerdo a la manera en que los fenómenos son percibidos por los individuos

#### Debilidades

La debilidad de la investigación cualitativa se refiere, obviamente, a que se trata de muestras pequeñas en las cuales es difícil generalizar resultados. Asimismo, la investigación cualitativa presupone para una generación eficaz del conocimiento de habilidades cognitivas y de investigación por parte del individuo que realice la investigación. Asimismo, de acuerdo con Ratcliff, es posible que la investigación altere la secuencia normal o el desarrollo de un determinado fenómeno.

De acuerdo con Patton, la investigación cualitativa reúne las siguientes características

- Natural, en función de que observa un determinado fenómeno y hace descripciones de los fenómenos sin manipular los eventos ni modificarlos
- Inductiva, las categorías en los métodos cualitativos emergen de la descripción y la observación, lo cual resulta en una manera más natural de creación del conocimiento
- Holista, la investigación cualitativa observa, por lo general, el fenómeno en su conjunto, a diferencia de la investigación cuantitativa en la cual se observa una pequeña fracción de la realidad de un fenómeno determinado, perdiéndose muchas veces de vistas las aristas del fenómeno en su conjunto
- Descripción a detalle, la investigación cualitativa, permite observar pequeños detalles y características de un determinado fenómeno.
- Contacto personal, muchas veces, los métodos de la investigación cualitativa permiten identificar fenómenos a través del contacto personal con los sujetos de estudio, el análisis personal de los objetos de investigación permite contextualizar mejor un determinado fenómeno

De acuerdo con King (1994), ni la investigación cualitativa ni la investigación cuantitativa son superiores la una a la otra. Este autor plantea, que existen muchos problemas comunes que deben ser investigados para los cuales no existe una aplicación concreta de métodos cuantitativos. Indica que los métodos cualitativos deben de procurar hacer inferencias de la realidad usando métodos de inferencia adecuados.



La inferencia es un proceso por definición imperfecto, en el cual el objetivo es hacer inferencias descriptivas o explicativas sobre la base de información empírica del mundo y de las cosas. Se plantea que el campo de la ciencia es prácticamente ilimitado, con un solo material. Cada aspecto de la realidad es prácticamente motivo de investigación. De hecho, la unidad de la ciencia se da en términos de su método y no de su contenido.

## 1.2 El muestreo en la investigación cualitativa

En la investigación cuantitativa el objetivo del muestreo es la de obtener información representativa de un determinado universo. Se pretende, que a partir del examen de un pequeña porción de la población se puedan generalizar conclusiones para todo un universo. En la investigación cualitativa la selección del objeto de estudio no tiene un carácter tan estricto como en la investigación cuantitativa, se puede generalizar a partir del análisis de un individuo las características de un universo de estudio, por ejemplo, en el caso de las entrevistas, se pretende obtener información de un determinado grupo a partir del análisis de la circunstancia individual de un individuo.

De acuerdo con Ratcliff, al momento de seleccionar una muestra para un diseño de investigación cualitativa, pueden utilizarse tres enfoques, la máxima variación, el enfoque de bola de nieve y el caso extremo. La máxima variación se refiere al hecho de elegir como objeto de investigación a los individuos extremos dentro de un determinado fenómeno, por ejemplo, elegir a los partidarios acérrimos de la pena de muerte y aquellos que están a favor de un castigo blando hacia los delincuentes. En el enfoque de bola de nieve se elige como objeto de investigación a un individuo o a un hecho que es mencionado como un individuo o un hecho representativo. Finalmente, en el enfoque de caso extremo se analiza los casos extremos de un determinado fenómeno.

## 1.3 Las variedades de la investigación cualitativa

Dado el carácter descriptivo de la investigación cualitativa, pueden definirse cuatro grandes esquemas de investigación cualitativa, la primera sería la orientada al lenguaje, en la cual se pretende definir las estructuras cognitivas del objeto de investigación y los procesos de interacción de los mismos. El segundo método es la descripción de regularidades, elementos, categorías y conexiones dentro de los fenómenos, así como la descripción de las categorías que se encuentran dentro de un determinado fenómeno. El tercer método es el de los significados de las acciones o textos, en este lo que se pretende es descubrir elementos de información o nuevos conocimientos a través de la interpretación o textos del objeto de investigación. Finalmente, el cuarto método, el reflexivo, se refiere al análisis metafórico del objeto de investigación.

El análisis de los anteriores métodos de investigación nos demuestra claramente que la mayor parte de las aportaciones de los métodos de investigación cualitativas se ha dado en áreas como la antropología, la sociología y sobre todo la psicología. De hecho, no existe una metodología bien definida de aplicación de métodos cuantitativos a las Ciencias Administrativas.

La investigación cualitativa para ciencias administrativas debe de partir de una conjunción de factores o elementos que definen en general a los métodos cualitativos, buscar las categorías y patrones de comportamiento dentro de las organizaciones debe ser una de las prioridades que se sigan dentro de la investigación cualitativa. De hecho, la mayor parte de la investigación desarrollada en administración dentro del campo cuantitativo, ha buscado el establecimiento de patrones de comportamiento y de resultados en base a análisis de tipo numérico, se ha por ejemplo, buscado la tipificación de resultados financieros en base a las estrategias genéricas determinadas, la composición de los equipos gerenciales y los resultados financieros, o bien, acerca de las características del entorno y diversos resultados organizacionales.

### **Investigación activa o *Action Research***

Una de las variedades de la investigación cualitativa es la llamada *action research* que se ha utilizado principalmente en las ciencias de la educación y que persigue un proceso de estudio de los problemas científico de manera de guiar, corregir y evaluar sus decisiones y sus acciones. En ciencias de la educación la investigación activa, pretende involucrar a todos los miembros de una determinada escuela en resolver y comprender los problemas que surgen dentro del proceso de enseñanza aprendizaje. De esta manera todos las personas involucradas en una unidad educativa determinada tienen oportunidad de aprender y hallar soluciones a un problema determinado.

La investigación activa puede ser vista como un método formativo, instructivo, subjetivo e interpretativo y experimental de investigación que se pretende erigir como un marco para posteriores investigaciones acerca de un área determinada en la que se involucran decisiones educativas complejas.

Las fases a seguir en una investigación del tipo activa es la exploración general del problema a investigar y el desarrollo de un plan general que servirá como estrategia de intervención. Posteriormente, la investigación activa se lleva a cabo, en la cual se hacen observaciones y reportes por escrito de lo que se esta observando. Se generan nuevas estrategias de intervención y el proceso cíclico se repite continuando hasta que se logran una suficiente comprensión del fenómeno y se pueden generar las respuestas y las soluciones pertinentes al fenómeno que se este estudiando (Hopkins 1985).

La investigación activa tiene un carácter esencialmente interactivo. Se sigue un procedimiento similar al del método de tanteos utilizado para balancear una ecuación química en la que se balancean las valencias por medio de tanteos o de aproximaciones sucesivas al objeto de investigación. Los planes o los diseños de investigación que se hayan utilizado pueden posteriormente modificarse de acuerdo con los resultados que la investigación haya arrojado

La investigación activa enfatiza siempre la contante evolucion y redefinición de las ideas originales a traves de series de reconocimiento a traves del tiempo 2 elementos adicionales distinguen a la investigación activa que sería el rol de la comunicacion y el de la reflexión de los participantes. La comunicación debe ser intensa de manera que se permita la generación de ideas y propuestas de manera que la investigación continúe siendo interactiva y que se puedan generar efectivamente ideas y soluciones al problema que se haya planteado. Los diálogos que existan entre los participantes deben ser activos permitiendo el libre flujo de ideas y de intercambios entre los participantes

## Grounded Theory

Este método de investigación cualitativo pretende definir cuáles son los significados simbólicos de las cosas para los grupos a medida que estos interactúan unos con otros. Las fases del proceso de investigación utilizando este método de investigación son muy similares a las utilizadas en otros procesos de investigación cualitativos, al utilizarse las entrevistas directas y la observación del fenómeno a estudiar. El investigador analiza el fenómeno estudiado para con el paso del afinar su investigación a medida que las particularidades relevantes del fenómeno de estudio van apareciendo.

En este enfoque cualitativo se confía en la constante recolección de información y en la actualización de los datos, de manera de no convertir un determinado cuerpo de información en un sistema cerrado, sino en un sistema que se encuentre en permanente actualización y que permita actualizar las teorías existentes en un determinado cuerpo científico.

*Grounded Theory* busca generar nuevos conocimientos y nuevas teorías a partir de la investigación empírica. Uno de los métodos que se utilizan son los estudios de caso, que ha sido uno de los métodos más usados para la didáctica de las ciencias administrativas en su variedad de casos. A partir del análisis de casos los estudiantes de administración pueden incorporar a su repertorio cognitivo la experiencia de los participantes de los casos que se hayan analizado.

## Investigación etnográfica

En la investigación etnográfica el investigador se sumerge en la cotidianidad del objeto de investigación. A diferencia del estudio de caso el investigador pasa largo tiempo viviendo dentro de la realidad de lo que sea el objeto de investigación. Este método de investigación se deriva de la investigación de las ciencias antropológicas en la que los investigadores solían pasar largos tiempos viviendo en las comunidades aborígenes con el objeto de conocer detalles relevantes de la vida de las comunidades.

La investigación etnográfica pretende describir por medio de la inmersión completa del investigador las relevancias culturales y sociales de un determinado objeto de investigación. Para el caso de las ciencias administrativas el método etnográfico ha hecho importantes aportes en términos de que ha permitido mediante la inmersión completa en las organizaciones definir muchas de las particularidades que un determinado fenómeno organizacional presente (Myers 1999).

La investigación etnográfica tiene posibilidades de aplicación interesantes en las organizaciones ya que inmersiones completas en el ámbito organizacional dan la oportunidad al investigador de conocer muchos detalles relevantes dentro de las organizaciones que otro tipo de investigaciones no permitirían conocer. Las relaciones políticas dentro de las empresas, el ambiente organizacional, las actitudes de los empleados y el clima laboral dentro de las empresas puede ser observado a partir de diseños etnográficos de las organizaciones.

#### **1.4 Análisis de datos en la investigación cualitativa**

Una vez recolectados los datos necesarios para realizar la investigación, es necesario proceder a su procesamiento o analizar propiamente la investigación que se haya recolectado. Por lo general, en la investigación cuantitativa, esto se hace a través del procesamiento estadístico de la información, en lo que se pretende comprobar por medio de alguna prueba estadística las hipótesis de investigación que se hayan planteado inicialmente.

Existen muchos métodos de análisis de la información cualitativa, uno de los más utilizados es el método de la tipología, en este método, como su nombre lo indica, la intención es la de establecer tipologías a cerca del comportamiento del objeto de investigación, en un segundo nivel, puede hablarse de investigación de orden taxonómico, en la que lo que se pretende es disectar los resultados de la investigación en partes más digeribles.

La investigación taxonómica se ha utilizado principalmente en áreas de investigación social como la psicología y la sociología, en la que dadas las características del objeto de investigación, es necesario disectar en varios aspectos un determinado fenómeno para lograr una mejor comprensión del mismo.

Otro método comúnmente utilizado es la inducción analítica, en la cual se hacen observaciones e hipótesis de un determinado fenómeno, para posteriormente analizar ese mismo fenómeno en otro lugar y observar si las hipótesis que se observaron en la primera investigación se cumplen en el segundo objeto de investigación.

### 1.5 Hipótesis de la investigación.

El planteamiento de hipótesis dentro de la investigación cualitativa tiene que ver con el enfoque cognitivo que ampara el desarrollo de este tipo de investigaciones. Para algunos autores existe una realidad que se encuentra aparte de la percepción de realidad que tenga un investigador (Fraenkel, 1995). Lo anterior lleva a debatir acerca de la validez de las hipótesis que se planteen durante una investigación. De acuerdo con Trochin, la investigación cuantitativa debe de cumplir con criterios de validez interna, validez externa, confiabilidad y objetividad para tener capacidad real de explicación de un determinado fenómeno o dicho de otra manera, para que las hipótesis que se hayan planteado durante la investigación tengan una utilidad práctica al objeto de investigación que se haya planteado.

En contraste los conocimientos y las hipótesis generadas a través de investigación cualitativa deben de cumplir requisitos de credibilidad, transferencia, dependeabilidad y confirmabilidad para ser válidos. En este contexto, las hipótesis que se planteen y que intenten generar nuevos conocimientos deben de estar en consonancia con lo anteriores criterios generales de validez del conocimiento cualitativo. La investigación realizada sobre la relación entre procesos de planeación y desempeño financiero se ha dado en función de diversos conceptos que reflejan las perspectivas teóricas imperantes sobre los procesos de planeación, a partir casi exclusivamente de comprobaciones estadísticas de las hipótesis planteadas. A la fecha no se han utilizados comprobaciones de orden cualitativo sobre desempeño financiero, ni análisis de casos a este respecto a pesar de la utilidad que este tipo de investigaciones podría originar.

Los resultados específicos de los procesos de planeación en firmas pequeñas y grandes han sido objeto de comprobación estadística en función de que las firmas grandes pueden obtener mayores beneficios de los procesos de planeación que las firmas de tamaño. Lo anterior, a partir de la hipótesis de que la planeación estratégica proporciona beneficios agregados en firmas grandes tales como el logro de un pensamiento crítico en toda la organización.

Otra corriente de investigación se orientó hacia el planteamiento de hipótesis relacionadas con los resultados de la planeación en firmas intensivas de capital. De acuerdo con esta línea de investigación podrían encontrarse mejores resultados de la planeación en firmas intensivas de capital, que en aquellas organizaciones poco intensivas de capital, en función de que en las firmas intensivas de capital el logro de un pensamiento adaptativo es más importante que en aquellas firmas menos intensivas de capital.

Un tercer esquema de planteamiento de hipótesis tendría que ver con la el grado de turbulencia de los ambientes en que se desarrollan las organizaciones. Diversas herramientas tales como el planteamiento de escenarios parecen ser de extrema utilidad en ambientes volátiles, por lo que se ha planteado hipótesis en las que la planeación presenta mejores resultados cuando es realizada en firmas que se desenvuelven en ambientes inciertos que en firmas que se encuentran en ambientes de más certidumbre

De manera reciente, se ha planteado investigación sobre la relación entre procesos de planeación y desempeño de las organizaciones. Las hipótesis planteadas han sido sobre los beneficios financieros concretos de los procesos de planeación. Las hipótesis al respecto, han utilizado estudios comparativos entre firmas que no realizan planeación y firmas que si lo realizan. Los resultados obtenidos han sido en general encontrados, atribuyéndose dichos resultados a planteamientos de investigación espurios.

La hipótesis central de la presente investigación es la de que el desempeño financiero de la industria administradora de fondos de pensiones en el caso mexicano, se explica por la conjunción de factores políticos, económicos y sociales que rodea a esta industria. En menor medida, el desempeño financiero de las administradoras puede ser explicado por los procesos de planeación que se realicen, específicamente por factores gerenciales y ambientales

La experiencia latinoamericana con las administradoras de pensiones indica que la mayor parte de las organizaciones dedicadas a la administración de pensiones obtienen resultados positivos luego de afrontar los costos de arranque del sistema que se dan por las inversiones necesarias en infraestructura de informática y administrativas, así como por las reservas de capital necesarias para arrancar el sistema que imponen la mayor parte de las legislaciones nacionales. Posteriormente, la obligatoriedad de la afiliación a alguna administradora para los trabajadores garantiza un mercado para las administradoras. El Estado regula la porción del mercado al que las administradoras pueden acceder, las cuotas de administración de las cuentas de los trabajadores, la publicidad de las administradoras, la posibilidad de transferencia entre las mismas, las fusiones etc.



La evolución sin regulación de la industria de los fondos de pensiones sería en condiciones normales muy similar a las de cualquier otra industria financiera como la industria bancaria o de seguros. Las administradoras de mayor tamaño absorberían a las de menor tamaño o bien lograrían una porción significativa del mercado. La CONSAR establece límites en este sentido y con ello moldea de alguna manera las condiciones de la industria. La industria de las pensiones basadas en las cuentas individuales de retiro, presenta como se analizará en la presente investigación de particularidades muy específicas, como lo es la fuerte influencia del gobierno. Por tanto, las influencias que el Estado reciba en su actitud general respecto a las administradoras, influyen poderosamente en la dinámica y desempeño de esta industria.

## 1.6 Método cualitativo a utilizar en la presente investigación.

Existe un importante debate acerca de la buena y la mala investigación. Para algunos investigadores los buenos resultados son los que se obtienen a partir de una investigación que parte de enfoques cuantitativos, en tanto que los resultados obtenidos a partir de análisis cualitativos deben verse en el mejor de los casos con un dejo general de escepticismo (Nau, 1995). Sin embargo, como se ha indicado no existen caminos únicos a los nuevos conocimientos.

En el caso de la Psicología que es una de las ciencias en las cuales se han aplicado ambos métodos de investigación y en los que por ende se ha dado un debate más intenso entre los proponentes de ambas escuelas de investigación se ha indicado por ejemplo que los resultados de una investigación cuantitativa no pueden de ninguna manera extrapolarse a las condiciones de un individuo en lo particular (Fraenkel, 1995). De igual manera las conclusiones obtenidas a partir de un grupo de industrias o de una firma en específico no pueden extrapolarse hacia las condiciones específicas de una empresa en lo individual. Quizás, en este punto se encuentra la razón de la falla de muchas de las teorías existentes en las Ciencias Sociales, como pueden ser la de algunas de las teorías del desarrollo que se diseñan en países distintos a donde se aplican y que presentan errores medianos al momento de aplicarse.

La investigación cuantitativa si no está bien definida, puede reducir los comportamientos humanos y de general de los objetos de investigación a una serie de correlaciones y de medidas estadísticas que en poco pueden ayudar a comprender de una manera más cabal la naturaleza humana y sus comportamientos. Algunos autores proponen la necesidad de realizar "triangulaciones" en los métodos de investigación analizados con el objeto de poder realizar generalizaciones más idóneas del fenómeno que se investigue (Chenail, 1997).

En el caso de las administradoras de pensiones para el retiro, objeto de la presente investigación la investigación cualitativa se justifica por el hecho del tamaño de muestra existente. A diferencia de la investigación realizada en países desarrollados en los que existe un gran número de empresas, lo que facilita la investigación cuantitativa a partir de generalizaciones estadísticas con un gran número de empresas, en los países en desarrollo el tamaño de las industrias y de las muestras es más bien pequeño. En los países en vías de desarrollo como México es más complicado hacer este tipo de generalizaciones en virtud de la existencia de pocas empresas y sobre todo de realizar generalizaciones a nivel industria cuando pocas empresas la integran.

La mayor parte de la investigación realizada sobre fenómenos organizacionales y en general, sobre investigación de organizaciones en Estados Unidos, ha seguido claramente un enfoque de tipo cuantitativo, virtualmente no es posible encontrar investigaciones que se hayan realizado utilizando enfoques cualitativos, de hecho, los enfoques cualitativos a la investigación, han tenido sus aplicaciones para ciencias como la psicología, sociología y antropología, en las que los métodos cualitativos se perciben como maneras válidas de generar nuevos conocimientos

De manera paradójica, si bien, la mayor parte de la investigación que se ha realizado sobre el proceso gerencial ha sido utilizando enfoques cuantitativos, la enseñanza en las escuelas de administración y negocios a los estudiantes utiliza, en buena medida, el método de caso, el cual es un método cualitativo por excelencia. A partir de la década de los 60's en la que la escuela de negocios de la universidad de Harvard empezó a utilizar el análisis de casos de empresas para enseñar el manejo práctico de las organizaciones, este método se ha generalizado, y de hecho, podría decirse que se ha generado conocimiento a partir de la enseñanza de casos de empresas particulares

La única manera de poder realizar investigaciones sobre relaciones causales, o simplemente sobre la existencia de una determinada relación, es realizar investigaciones considerando una globalidad de empresas, sin tomar en cuenta la existencia de diferencias al nivel de industria. No es lo mismo, el entorno que rodea a la industria eléctrica, que el entorno que rodea a la industria telefónica, por lo que realizar investigaciones sin considerar estas diferencias podría llevar a conclusiones erróneas.

En el anterior contexto, la única manera para muchas industrias, de realizar investigación, es la de utilizar enfoques cualitativos y de poder utilizar las ventajas relativas que existen en una muestra pequeña de organizaciones. En concreto, para la presente investigación, se hará una descripción general de las características de las administradoras tanto en México como en otras partes del mundo, en las que existen sistemas de pensiones basados en la capitalización individual.

Adicionalmente a lo anterior se plantea utilizar la inducción analítica, como método general de razonamiento en la presente tesis. Como la mayor parte de los métodos cualitativos de investigación no existe una definición única de la inducción analítica. De acuerdo con Ratcliff (2000) la esencia de la inducción analítica se da en la introducción de leyes a partir de un análisis profundo de circunstancias aisladas. Como segundo rasgo de la inducción analítica se da un proceso de cambio de los conceptos establecidos a nivel de teoría a medida que la investigación avanza.

La inducción analítica puede también verse como el análisis exhaustivo de casos para generar causales universales y generales, de una manera que es intuitiva como el método científico general. La inducción analítica presenta la gran ventaja de generar formulaciones conceptuales, inducir la revisión teórica al examinar la evidencia negativa y crear teoría de procesos (Rettingh, Tan, Magistad, 1996). Utilizando este método de investigación se comprueba la validez de una serie de hipótesis que se van modificando a medida que los datos van fluyendo. De esta manera iterativa categorías reales sobre los objetos de investigación son creadas.

La inducción puede ser vista como el proceso de generar conclusiones a partir de la observaciones de hechos discretos de la realidad, entendiendo por discretos hechos cuantificables. La inducción analítica busca el logro de conocimientos universales de las características de un determinado objeto de estudio o fenómeno. Las características esenciales del objeto de estudio son aquellas que se encuentran siempre presente en el objeto o fenómeno de estudio y que se encuentran ausentes cuando el fenómeno no se encuentra (Manning, 2000).

La inducción analítica como muchos otros métodos de análisis cualitativo, se ha comenzado a utilizar de manera profusa en las ciencias administrativas. Uno de estas aplicaciones ha sido la de la utilización para la definición de la respuesta ecológica de las grandes corporaciones en la que se utilizó segmentando a grupos de organizaciones por su tipo de respuesta a motivaciones de orden ecológico (Bansal y Roth, 2000).

El problema con este paso del método inductivo, es que no todos los objetos de estudio, presentan teorías lo suficientemente desarrolladas como para explicar el objeto de investigación. En situaciones sociales nuevas como lo es la emergencia de los sistemas de pensiones individuales no existen muchas teorías que explican el desempeño financiero en este tipo de organizaciones, que no comparten las peculiaridades que tienen las empresas de otros sectores en las cuales la intervención estatal no es tan intensa en sus actividades cotidianas como lo es en las afores.

Znaniecki puede ser considerado el autor (Znaniecki, 1934) clásico de la investigación inductiva. Este autor plantea que el primer paso en la investigación basada en la inducción analítica es la creación de una hipótesis derivada a partir de una instancia individual. En segundo término deben de compararse la hipótesis inicial con las observaciones que se hayan realizado de otros fenómenos o de otras realidades. Autores posteriores señalan que la validez del método consiste, precisamente en la posibilidad de alterar la hipótesis inicialmente planteada de manera de reformular esta hipótesis inicial para que pueda explicar mejor la realidad que se este planteando.

Glasser y Strauss plantean que la inducción analítica como un método provisional de generar teorías y teorías de prueba que pueden ser modificadas en el tiempo (Glaser y Strauss, 1967) En general, en las definiciones de la mayor parte de los autores sobre el tema se hace un importante énfasis en la modificación de las hipótesis o explicación general al problema analizado en el transcurso de la investigación a medida que la información fluye y es posible realizar las modificaciones necesarias al planteamiento inicial (Oka y Shaw, 2000)<sup>2</sup>.

Como en la mayor parte de la investigación cualitativa la inducción lógica hace un fuerte hincapié en la descripción somera del objeto de estudio y en la búsqueda de interrelaciones entre las variables

La inducción analítica constituye una buena herramienta teórica para la presente investigación en términos de que el análisis de los sistemas de pensiones en Latinoamérica puede plantear explicaciones adecuada a la estructura de operaciones de la industria de pensiones basadas en las cuentas individuales de retiro Sin embargo, un análisis purista utilizando el método de la inducción analítica, tomando como hipótesis o realidad inicial el caso de las administradoras sudamericanas restaría a la investigación de muchas variables interesantes y con poder explicatorio de las realidad de las administradoras mexicanas. En general, este método de razonamiento será utilizado en la presente investigación de manera de examinar las principales características de los sistemas de pensiones en Latinoamérica y la influencia de esta tipología y características al caso mexicano

La fortaleza de utilizar un método cualitativo en la presente investigación se da en término de la utilización de una de las características más generales de la investigación cualitativa que es el examen de un fenómeno desde una perspectiva global que incorpora el examen de varios aspectos del objeto de investigación al mismo tiempo y que en su conjunto puede dar una mejor explicación de la naturaleza del objeto de investigación en cuestión

---

<sup>2</sup> "Analytic induction is a major logic of qualitative research The rule is, take one case, and develop a working hypothesis to explain it. After that, you take another case, and examine wheter the hypohotesis can explain the new case After that, you take another case and examine whteer the hypothesis can explain the new case" Oka Tomofumi y Shaw Ian **Qualitative research in social Work**, September 2000 en *Qualitative Research in Social Work* Véase en //pweb sophia ac.jp

En la investigación cualitativa el papel del investigador es crucial, en función de que a partir de las percepciones que él tenga se obtendrá la información necesaria para realizar las investigaciones, por tanto, algunos autores sugieren, de hecho, que al momento de leer algún reporte de investigación realizado basándose en métodos cualitativos (Ratcliff, 2000), se asiente las características y antecedentes del investigador

La riqueza del método cualitativo se da en términos de poder proporcionar descripciones del objeto de investigación lo más completas posibles que permitan conocer los detalles y las irregularidades del objeto adecuadas de manera de poder crear efectivamente nuevos conocimientos y de poder llegar a mejores conclusiones. Precisamente, en la visión más amplia que una buena descripción puede ofrecer se encuentra la principal ventaja de la investigación cualitativa por sobre la investigación cuantitativa.

Dado lo anteriormente mencionado a cerca de la investigación cualitativa, para el caso específico de las AFORES, se muestra específico la utilización de un método de investigación cualitativo, sobre todo en términos de poder definir cuales son los factores que influyen en el desempeño financiero, además de los factores ambientales y gerenciales

Existe mucha información publicada acerca de las AFORES, sobre todo en la prensa especializada y además, por el organismo supervisor del Gobierno, la CONSAR, que pueden utilizarse, y que puede aportar valiosas descripciones de la naturaleza de esta industria y de su dinámica de comportamiento.

Por otro lado, se analizará los casos desempeño financiero de otros países, especialmente Chile, Colombia y Argentina, que son países en los que se ha implantados sistemas basados en las cuentas individuales. Este es un punto interesante, en función de que lo que se va a aplicar es una extrapolación de las circunstancias que han determinado un desempeño financiero determinado para el caso mexicano. La pregunta que se debe de realizar es: ¿Hasta qué punto se puede extrapolar las conclusiones de los países sudamericanos al caso específico mexicano?

Para responder lo anterior, podemos decir que a nivel general las circunstancias del caso de los países sudamericanos pueden extrapolarse al caso mexicano. Los entornos económicos en los que se desempeñan las administradoras sudamericanas son muy similares al caso mexicano, los niveles de desarrollo económico son similares y asimismo se comparte la característica esencial de que los sistemas de capitalización individual tienen un carácter obligatorio, por lo que los trabajadores no pueden buscar otras alternativas para poder prever sus ingresos en edad de retiro.

Existen, sin embargo, algunas diferencias que vale la pena resaltar al momento de analizar los desempeños financieros en ambos países. En el caso de Chile las administradoras tuvieron que realizar cuantiosos gastos en publicidad y propaganda con el objeto de poder retener una cantidad mínima de trabajadores ante la posibilidad de que estos pudieran elegir otra administradora. De hecho, en Chile se vivió una guerra comercial y de publicidad por acceder a los trabajadores que buscaban cambiarse de administradora. Esto redundó en que se dieran gastos de administración innecesarios que redundaron finalmente en las propias comisiones que los trabajadores estaban pagando, lo que redundó de manera indirecta en la rentabilidad obtenida por las administradoras de dicho país. La experiencia Chilena ha servido como marco para los demás países en los que se ha implementado sistemas de pensiones basados en las cuentas individuales.

En el caso de Argentina, se vivió durante la segunda mitad de la década de los 90's un periodo de inestabilidad económica que redundó en desempeños financieros irregulares en el caso de dicho país. En general, las administradoras mexicanas presentan una curva de aprendizaje importante derivada de la experiencia latinoamericana en la administración de fondos de pensiones. El tamaño del mercado financiero mexicano si bien no presenta las dimensiones de los países desarrollados, si es mayor en términos relativos que el mercado financiero chileno, lo que puede representar una diferencia importante con el caso mexicano. Asimismo, el tamaño relativo del mercado mexicano medido en términos del número de pensionados con relación a los trabajadores activos es mucho menor que Argentina, lo que presupone menor presión para un desempeño adecuado del sistema.

Finalmente, en la investigación cualitativa se permite analizar un determinado fenómeno desde una perspectiva más amplia que desde la investigación cuantitativa al permitirse una visualización más general del fenómeno a estudiar. Por lo general, la investigación cuantitativa segrega o discrimina muchos aspectos de un determinado fenómeno en aras de poder validar de una mejor manera aspectos específicos sobre los cuales se hace una inferencia determinada.

Para el caso concreto de la presente investigación se utilizó una metodología descriptiva de las principales variables que influyen en el comportamiento de las administradoras de pensiones mexicanas. Asimismo, para observar la influencia de los factores gerenciales y organizaciones, se realizó un cuestionario de manera de obtener información de la influencia de estos factores en los procesos de planeación y en el desempeño de las administradoras. De manera intensa, se analizarán los factores políticos, económicos y sociales que influyen en la naturaleza de la industria y en el comportamiento de las administradoras.

La presente investigación tiene un carácter eminentemente cualitativo. En consonancia con lo anterior el elemento de estudio de la presente investigación las AFORES, se conceptualizan a partir de una conjunción de factores sociales, políticos y económicos que es necesario describir y comprender para concluir de manera certera la dinámica del desempeño en esta industria.

En general, la mayor parte de los estudios realizados sobre los procesos de planeación estratégica en industrias financieras se elaboran con grandes muestras que se encuentran disponibles en las bases de datos de distintas fuentes. Para el caso mexicano el tamaño mismo del sector financiero impone límites específicos que se encuentran dado por el tamaño mismo del sector financiero mexicano. El número de bancos de distintos tipos que existían en México hasta antes de las crisis sistémicas del sector iniciado en 1995, era no mayor a 25 bancos, en comparación con los más de 150 bancos existentes en los Estados Unidos donde se han realizado la mayor parte de las investigaciones sobre el sector. Pero de manera más importante, ninguna investigación realizada sobre empresas del sector financiero ha sido realizada en entornos en los que el Estado, impone de manera contundente las condiciones de juego de la industria. Una investigación cuantitativa mostraría únicamente una faceta de la realidad de la industria de pensiones en México, que no es el objetivo de esta investigación.

La presente investigación presupone como primer elemento que existen procesos de planeación estratégica en las AFORES en México. Al respecto se define la existencia de planeación estratégica como el planteamiento de objetivos en un lapso de tiempo que abarca un año por lo menos. La naturaleza de la actividad de las administradoras de fondos de pensiones en México es por definición una actividad a futuro, en función de que los trabajadores que actualmente cotizan en las administradoras harán efectivas sus pensiones dentro de 20 o 25 años, plazo en el que se verá con mayor claridad cual ha sido el resultado de sus procesos de planeación.

De acuerdo con (Boyd y Elliot, 1998), que realizaron una recopilación de los últimos estudios e investigaciones que se han hecho sobre planeación estratégica a la medición de la planeación estratégica ha presentado el uso de una terminología inconsistente y numerosas limitaciones metodológicas. Plantea 5 puntos principales que son las siguientes:

- El concepto de planeación se ha caracterizado por el uso de numerosos etiquetas e inconsistencias, sin que se defina claramente el concepto. Muchas veces para medir la planeación se utilizan escalas o mediciones que a la vez miden otros conceptos.
- Aunque la planeación ha sido definida como unidimensional, numerosos estudios la plantean con 2, 3 o hasta 7 dimensiones. La dimensionalidad de la planeación nunca ha sido probada y deber ser materia de futuros estudios.



- Se contunden categorías nominales con categorías ordinales
- No existen en la mayor parte de los estudios pruebas de validez o de confianza de las medidas consideradas dentro de los estudios
- Parsimonia. La mayor parte de las pruebas aplicadas en las organizaciones deben de balancear extensión de las pruebas aplicadas con la precisión que quiere obtenerse de las investigaciones

En el artículo de Boyd y Elliot, el autor establece una serie de mediciones generales del constructo planeación estratégica. Plantea una escala de 0 a 5 en la cual se pregunta a los Directores Generales de Hospitales el énfasis puesto en la determinación de los siguientes elementos del proceso estratégico: misión de la firma, análisis de tendencias, análisis competitivo, planes de largo plazo, metas anuales programas de acción de corto plazo y futuras. Los resultados de su investigación arrojan que el constructo de planeación estratégica puede ser medido a través de los siguientes 7 indicadores: Misión de la firma, análisis de tendencias, análisis competitivo, objetivos de largo plazo, objetivos anuales, planes de corto plazo y evaluación sobre la marcha

Armstrong (1982) plantea también la medición de la planeación estratégica en su artículo, en el que examina la utilidad de la planeación estratégica y en que circunstancias había sido más útil, por medio de analizar 12 investigaciones que sobre el tema se había realizado. Dentro de su investigación, consideró específicamente aspectos tales como objetivos, estrategias generales, evaluación de estrategias, monitoreo, compromiso, existencia o no de mercados ineficientes, tamaño de los cambios, incertidumbre, complejidad, y resultados. En este artículo no se plantea específicamente alguna escala para medir la intensidad de la planeación estratégica. Su artículo concluye estableciendo la necesidad de establecer mayor investigación acerca de que aspectos específicos de las planeación resultan útiles y que aspectos pueden ser ignorados.

Para la presente investigación se utilizó un cuestionario que se aplicó a los Directores Generales de las AFORES existentes actualmente en el mercado, para observar los factores ambientales, gerenciales y la intensidad de la planeación estratégica. Dicho cuestionario se aplicó a los equipos gerenciales directivos de las administradoras

Para analizar la intensidad de la planeación estratégica el estudio de Hopkins y Hopkins utilizó la escala planteada por Armstrong en 1982. En dicha escala se mide la utilización de la planeación estratégica por medio del examen del énfasis puesto en cada una de las fases del proceso de planeación. En lo referido a los factores gerenciales se observaron las siguientes variables:

- Pertenencia a la Organización (*Organizational Tenure*)
- Diversidad en la pertenencia organizacional (*Top Management tenure diversity*)

- Antecedentes Funcionales (*Functional Tracks*)
- Edad
- Educación
- Tamaño de los equipos gerenciales

En tanto, que para evaluar los factores ambientales se observó la Complejidad ambiental percibida.

Existen diversas medidas del desempeño de las administradoras. La cobertura que una determinada administradora pueda lograr, ha sido uno de factores que más se ha considerado como medición del desempeño de una determinada administradora. "La cobertura de los Sistema provisionales debe reflejar a los afiliados presuntamente cubierto por éste, es decir, aquellos que percibirán los beneficios del Sistema. La cobertura de los Sistemas de Capitalización Individual ha sido un tema de permanente interés, ya que es una de las variables fundamentales al compararlos son sistemas alternativos" (AIOSFP, 1996). Sin embargo, si bien este factor si bien puede ser considerado como una medición del cumplimiento de los objetivos generales del sistema, no es una adecuada medida financiera del sistema. Por lo anterior, como se mencionó el rendimiento neto es la medida más adecuada de medición del desempeño financiero de una AFORE.

Por otro lado, existen numerosas medidas del desempeño financiero de una organización. Sin embargo las más utilizadas son aquellas que reflejan un incremento de valor para los accionistas. En general dicho enfoque es apropiado en la medida en que la utilización de otras medidas por ejemplo las relacionadas con los "Stakeholders", no son las más adecuadas en función de que las empresas privadas no buscan el bienestar de todos los miembros involucrados con su funcionamiento, sino únicamente de los dueños o accionistas de la organización. La obtención de dicha información se obtendrá de la publicación en distintos medios disponibles al público de dicha información.

Una empresa es rentable solamente si su beneficio es mayor al que los inversionistas pueden lograr por si mismos en los mercados de capital. De acuerdo con Ross (Ross y Westerfield, 1996) la razón de rentabilidad de capital (ROE), se define como el beneficio neto (después de intereses e impuestos) dividido entre el capital promedio de los accionistas.

Por lo anterior, la medida de desempeño financiero a utilizar en la presente investigación sera el rendimiento neto obtenido por las AFORES. Los estudios sobre el tema utilizan por lo general aquellas medidas que reflejan los objetivos generales que los bancos persigan, por ejemplo el estudio de Hopkins y Hopkins utiliza el crecimiento de los depósitos como una medida de desempeño financiero, en función de que muchos de los objetivos de la organización desembocan en el logro de este fin. La fuente de dicha información sera la información financiera que se encuentra disponible públicamente sobre las AFORES.

Existen numerosas influencias en el entorno que rodea a las AFORES que puede tener relación con su desempeño y que caerían dentro del rubro de los factores políticos, económicos y sociales. Las fluctuaciones políticas como son las opiniones y percepciones imperantes dentro de las élites gubernamentales pueden modificar sensiblemente las actitudes del gobierno hacia las administradoras. La falta de una política gubernamental lo suficientemente seria y congruente, sobre los objetivos de las administradoras, obliga a considerar todos los factores políticos, económicos y sociales que rodean a las administradoras, desde un punto de vista global. Los ciclos sexenales en México han jugado tradicionalmente un papel sustantivo en la elaboración de políticas públicas. El análisis de este variable es determinante para definir la naturaleza del entorno de esta industria y de su relación con el desempeño financiero. Asimismo, el entorno social de México determina mucho de los orígenes y la evolución de las administradoras. Las AFORES fueron concebidas como un mecanismo que permitiera una respuesta al crecimiento de la población adulta en edad de retiro, lo cual puede aislarse como un problema de carácter social.

La relación entre los procesos de planeación y los factores económicos, políticos y sociales que la rodean, debe de verse de manera conjunta de manera de poder identificar específicamente que cuestiones tienen relación con la explicación del desempeño financiero y de manera indirecta con los procesos de planeación. De manera congruente, con los diseños de investigación cualitativos se analizara de manera global el entorno del objeto de investigación con la intención de poder analizar de mejor manera las generalidades del problema y no acotar la investigación a determinadas variables políticas, económicas y sociales.

## 2. Marco Conceptual

### 2.1 El ser humano como centro del sistema social

El ser humano como centro del sistema social constituye un concepto que remite forzosamente al periodo renacentista, en que el concepto del hombre como centro de todas las cosas cobró fuerza. Renacimiento es el nombre dado al gran movimiento intelectual en los siglos XIV y XV en la cual la humanidad vivió la transición entre la llamada edad media y los tiempos modernos. El periodo renacentista surge como una reacción del hombre de cultura de esos tiempos contra la esterilidad intelectual y cerrazón dogmática que vivió la humanidad en la edad media. Surge en Italia y en su primer periodo de 1370 a 1375 estuvo marcado por el resurgimiento del interés universal en la literatura clásica y los ideales clásicos, que entre otras cosas postulaban la importancia del hombre como la medida de todas las cosas. Así tenemos que por ejemplo, Virgilio en su poema África empieza una vez más a seguir los patrones clásicos redescubriendo Grecia y la intensidad intelectual del mundo helénico. Textos griegos fueron traídos de Constantinopla y multitud de copias fueron hechos de ellos. En dichos textos se encontraba siempre presente la importancia del hombre en el contexto universal de las cosas, a diferencia de la tradición escolástica en las que este papel central era ocupado por Dios.

Dentro del segundo periodo renacentista que comienza aproximadamente en 1375, continuo, con el redescubrimiento del mundo helenico de la primera fase del periodo renacentista, pero está vez marcado por el nacimiento de una nueva vida intelectual conocida como humanismo. El humanismo en terminos filosoficos, implicó el reemplazo de los métodos puramente formales del escolasticismo<sup>3</sup>, en la ciencia llevó a los descubrimientos de Galileo y Copérnico y en arquitectura implicó el resurgimiento de un estilo clásico, aunque quizás su más notable influencia fue en la religión que indirectamente inspiro las ideas de Martín Lutero en Alemania. En esencia, puede decirse que el humanismo colocó al hombre como un agente más que un ser pensante y por tanto, los conocimientos deben tener como principal objetivo el de resolver los problemas que atañen a la humanidad. De manera intrínseca se colocó al ser humano como el centro de las cosas y por supuesto como el centro del sistema social. Los avances en la técnica debían utilizarse para que el hombre mejorara sus condiciones de existencia de una manera indirecta y junto con la evolución que el humanismo, trajo el concepto de los derechos esenciales de los seres humanos. A su vez, el desarrollo de los derechos de los individuos a la vida y a un mínimo de condiciones materiales de subsistencia son la raíz más profunda de los sistemas sociales y ergo del sistema de pensiones objeto de esta investigación

---

<sup>3</sup> El escolasticismo es el nombre aplicado en sentido amplio, a las teorías, métodos y sistemas filosóficos de los maestros medievales. El rasgo mas característico del sistema consiste en intentar una síntesis de experiencia, tradición, razón y fe, es decir, de los datos aportados por la ciencia, los hechos que descubre la historia, las especulaciones del intelecto humano y la revelación divina. Las raíces históricas del espíritu escolástico se encuentran escritos de los padres de la Iglesia, especialmente en su habilidosa adaptación del pensamiento helénico a los fines de la exposición y especulación teológica.

### 2.1.1 El concepto moral de justicia y del valor de la vida.

El concepto mental de justicia y derecho tiene sus antecedentes más exactos en los escritos de Platón que concebía a la justicia como un principio ideal que se derivaba de la armonía social por la práctica de la beneficencia. Aristóteles, discípulo de Platón reconocía en el hombre ciertos derechos innatos y estimaba que la justicia era una cierta cualidad por la que se daba satisfacción a las justas reclamaciones de terceros, quizás el concepto tal cual lo entendemos ahora tiene su raíz más cercana en la filosofía cristiana moderna que partiendo de las obras de Aristóteles, los conceptos de la Ley Hebreaica y las enseñanzas de Jesucristo concibe al hombre como una criatura encargada de forjar su propio destino mediante el uso de las facultades y libertad que le fueron otorgadas por el creador. El hombre pues, por necesidad natural debe poseer ciertos derechos o atribuciones que residen en las facultades morales y legales de hacer, poseer y obtener lo que resulta imprescindible o le sirva de ayuda para cumplir su destino. Estos derechos pueden ser naturales, civiles o adquiridos.

El concreto del valor de la vida se encuentra muy aparejado al concepto de justicia. ¿Vale realmente la pena un sistema de pensiones que garantice condiciones mínimas de subsistencia a la población en su edad adulta? Existen 2 concepciones filosóficas del valor de la vida, la visión utilitaria y la visión de la vida como carente de precio alguno. En la visión utilitarista de la vida, todas las cosas incluyendo por supuesto la misma vida deben de ser valuadas en términos de una utilidad. En tanto la visión idealista de la vida, postulada esencialmente por Kant, la vida no tiene precio alguno. Lo anterior, tiene importancia en la medida en que efectivamente existe una importante discusión filosófica sobre el valor de la vida de una persona en general y en específico de una persona en edad adulta, como lo sería un pensionado.

En general, la discusión filosófica sobre el valor de la vida y su justicia podría resumirse en que dada la fuerte influencia de la doctrina católica y su valor de la vida, se consagraron de un mero concepto filosófico a un principio humano validado tal como se indica en la Declaración de los Derechos Humanos de 1947. Dicha declaración constituía la materialización de las ideas de Kant acerca de la imposibilidad de tasar la vida humana en alguna suerte de precio, y en un desechamiento total de la visión utilitaria de la vida. También se incorporaba el concepto de justicia, al implicar la necesidad de ser justos con la población en su conjunto al buscar alternativas que permitieran condiciones mínimas de subsistencia para la población en general.

Un derecho es una ventaja especial que se gana en función de una condición particular. Esta ventaja especial puede incluir la libertad de ganar un poder, un título o una inmunidad. Muchos filósofos se han preocupado por la cuestión de los derechos de los seres humanos a través de la historia.

La moderna noción de derechos toma cuerpo en las teorías de la ley natural del siglo XVII y XVIII. En 1625 el teólogo de la ley natural Hugo Grotius expresó la noción de derechos con el término latino *IUS*, que es un término también usado para decir ley, como la frase ley de la naturaleza. Inspirado por Grotius, Thomas Hobbes introdujo el término inglés derecho dentro de la filosofía política con su interpretación de *IUS* natural como el derecho natural. El derecho natural es la libertad que tiene cada hombre para usar su poder de manera libre para la preservación de su propia naturaleza, esto es de su propia vida y consecuentemente de hacer cualquier cosa en su propio juicio de razón. Para Hobbes, dada la condición del derecho natural, predisponía la posibilidad de atacar al prójimo cuantas veces fuera necesario. Más tarde, los teólogos del contrato social describieron el Estado natural más optimistamente, por lo que, consecuentemente el derecho natural se referiría meramente a la libertad de autopreservación.

Esta visión más sustantiva del derecho natural se encuentra en el segundo tratado de gobierno escrita por el filósofo inglés John Locke. Locke argüía que Dios creó a las personas libres e iguales en su Estado natural y que en esta condición nadie es más naturalmente soberano de uno mismo más que la misma persona. En vista de su igualdad natural Locke mantenía que es una ley natural que nadie puede molestar la vida de otra persona, su salud, libertad o posesiones. De acuerdo con Locke, lo anterior eran los derechos que Dios había dado de manera natural a los hombres. Locke indicaba que el Estado natural no es necesariamente un Estado de guerra, únicamente se justificaba la guerra cuando alguien violaba los derechos de los demás, particularmente los derechos de propiedad. Esta visión de los derechos naturales inspiró a muchos de los reformadores políticos del siglo XVIII, tales como Thomas Jefferson, que en su declaración de Independencia indica claramente que todos los hombres han sido creados iguales, que todos han sido provistos por el creador con ciertos derechos inalienables, entre los que se encuentra la vida, la libertad y la búsqueda de la felicidad.

De acuerdo con Jefferson los gobiernos son instituidos entre los hombres para asegurar esos derechos. Así mismo, esos derechos provienen del consentimiento de los gobernados a ser gobernados y que existe el claro derecho de la población a alterar, abolir e instituir nuevos gobiernos en los que se fundamente claramente los principios humanos antes indicados de manera que se garantice la seguridad y la felicidad de los ciudadanos. De hecho, en un primer borrador de la declaración de Independencia Jefferson sigue las ideas de John Locke de manera más cercana listando los derechos naturales como aquellos de vida, libertad y propiedad. Es precisamente en la declaración de Independencia de Jefferson, en donde puede encontrarse la referencia a la obligación de los gobiernos para proveer de ciertos principios básicos de seguridad social a sus ciudadanos, entre los que se encuentra precisamente el derecho al cuidado durante la edad adulta.

Por otro lado, la declaración de los derechos del hombre adoptada por la Asamblea Francesa promulgada por Emanuel Sieyès en 1789, en la cual se indica "los hombres son nacidos libres y en igualdad de derechos teniendo todos la libertad de asociación política que en esencia es la conservación natural de los derechos del hombre de libertad, propiedad, seguridad y resistencia a la opresión". Como consecuencia de los documentos políticos mencionados anteriormente la noción de los derechos naturales se acendró profundamente en el vocabulario moderno moral. Concretamente, de los derechos generales ahí mencionados como son el derecho a la vida, la libertad y la felicidad se desprenden otros derechos. Esto fue resultado directo de las teorías de la ley natural que articularon unos cuantos principios muy generales pero que estipularon reglas muy específicas que se debían deducir de estos. En sus principios de moral y filosofía política el filósofo inglés William Paley conceptualizó diversas distinciones relativas a los derechos que eran comunes en las discusiones del siglo XVIII sobre el tema. De acuerdo con Paley los derechos naturales incluían aquellos derechos listados por Locke y los derechos avenidos eran aquellos derechos que la propiedad tenía sobre los sujetos. Asimismo, los derechos eran alienables o inalienables.

Las ideas más recientes sobre la naturaleza filosófica de los derechos han delimitado una división entre los derechos positivos y los negativos. Los derechos positivos son los derechos a las acciones benevolentes de otras personas tales como los derechos a la comida, al vestido, al refugio a las de una víctima accidentada a ser auxiliada etc. Los derechos negativos, son los derechos a la no-interferencia. Estos incluyen 2 subgrupos de derechos, que son activos y pasivos. Los derechos activos son los que son elegidos, como lo son la libertad de tránsito o la de viajar sin ser molestado por las autoridades. Los derechos pasivos son el derecho a no ser herido o la de resguardar a ser asaltado dentro de mi propiedad.



Como consecuencia de todo lo anterior, la concepción teórica de los derechos ha aterrizado en aplicaciones prácticas en la actualidad, como son la Declaración Universal de los Derechos Humanos promulgada el 10 de diciembre de 1948, por la Asamblea General de las Naciones Unidas. A diferencia de las concepciones teóricas de los derechos humanos, en la declaración de 1948 se establecía que los derechos ahí establecidos iban más allá de credos políticos y de fronteras nacionales. Dicha declaración listaba docenas de derechos, tales como el derecho a la vida y la seguridad de las personas, así como derechos específicos en contra de la tortura, arrestos arbitrarios y exilio, presunción de la inocencia, libertad de movimiento, al matrimonio, a la familia, al divorcio, a la libertad de pensamiento y a la práctica de cualquier religión. Los derechos económicos incluyen el derecho al trabajo, a un salario remunerado, al unirse a sindicatos y a la paga de días festivos.

En esta carta se establecían también derechos de bienestar tales como el derecho a la seguridad social, al cuidado de la salud, a la educación de los niños y a la libertad de educación. La declaración de 1948 es por tanto el antecedente más cercano al derecho a la seguridad social en la vejez y en la edad adulta.

## 2.2 Epistemología de las Ciencias

Existe una clara relación entre el desarrollo de la Ciencia y el Capitalismo como modo de producción. La Revolución Industrial, dio como consecuencia la evolución de las Ciencias Físicas principalmente de tal manera que al final de la Revolución Industrial la Ciencia ocupaba una mejor posición que al inicio de éste proceso. Fue precisamente el conocimiento científico el que suministró la máquina de vapor que fue la fuerza motriz para un cambio tecnológico de suma importancia. A través de la transformación técnica de la industria, la Ciencia hizo sentir cada vez una mayor influencia en el desarrollo del capitalismo.

La Ciencia cambió su papel pasivo por un activo pasando de una mera investigación por los orígenes de diversos fenómenos naturales a unos de la comprensión y modificación de todos los entes posibles. El papel de la Ciencia consistía en proporcionar los cambios necesarios para ofrecer cualquier tipo de mercancía que pudiera satisfacer alguna necesidad y por tanto tener valor de cambio dentro del mercado. En pocas palabras, el capitalismo utilizó la ciencia con el propósito llano de aumentar sus ganancias, así mismo también la Ciencia fue utilizada como una suerte de justificación moral a ciertos procesos propios del capitalismo. Como ejemplo de esto se tiene el libro "El origen de las especies" de Charles Darwin, el cual fue utilizado como un apoyo a las teorías del *laissez-faire* de la economía justificando todo lo que ocurría en el mundo de su época y la injusta situación social entre capitalistas y trabajadores.

Asimismo, los hombres de Ciencia se vieron obligados a trabajar para fines que no les eran desconocidos, que eran básicamente la obtención de una mayor utilidad o ganancia. Este hecho, muchas veces ha parecido no crear mayor conflicto entre los científicos en función del origen social de los científicos, ya que en muy buena medida la mayor parte de los científicos provienen de clases acomodadas, específicamente, para el caso de la presente investigación la mayor parte de los teóricos de la administración se han preocupado poco por el impacto social de sus ideas, en aras de la idea de que incrementos en la eficiencia de la administración redundarán en una mayor utilidad social de las empresas.

En general, a medida que se ha dado el avance de las Ciencias administrativas, éstas han empezado a utilizar categorías de otras disciplinas científicas, particularmente de las matemáticas, la estadística y la sociología, por solo citar algunos ejemplos. Actualmente el cuerpo del conocimiento científico administrativo se compone de una serie de principios y axiomas tomados de otras disciplinas científicas, siendo uno de los pocos campos vírgenes por llamarlo de algún modo la planeación estratégica, cuya influencia más importante ha sido de la teoría general de sistemas. Este hecho confiere un particularidad muy específica a las Ciencias administrativas, al grado de que algunos autores consideran incluso que el conjunto de conocimientos científicos administrativos no deben ser considerados como una Ciencia particular. Si consideramos a la Ciencia como un conjunto de conocimientos humanos relativos a un objeto determinado, que en este caso sería del logro de un particular fin en una organización tendríamos que efectivamente, la administración debe de considerarse como una Ciencia con toda formalidad.

El repaso histórico de cada una de las fases evolutivas de la Ciencia, muestra claramente como cada descubrimiento de cada etapa sirvió como fuerza impulsora a una nueva fase de desarrollo capitalista. Actualmente, por ejemplo, el avance en la Ciencia de las telecomunicaciones y de la informática posibilitó la creación de nuevas industrias relacionadas con la informática y las telecomunicaciones que ha permitido recrear nuevas formas de desarrollo capitalista, y que se encuentran detrás del éxito económico de los Estados Unidos en los últimos años. Así, de este modo, se puede configurar que en el futuro el papel de la Ciencia será el de crear nuevas formas de explotación capitalista con el fin de recrear las condiciones para el surgimiento de nuevas industrias y de nuevas formas de ganancia.

El papel de las Ciencias Administrativas se puede circunscribir al de un conjunto de conocimientos científicos que han servido al igual que la mayor parte de los inventos científicos de inicio del capitalismo a la actualidad para crear nuevas industrias, mejorar la eficiencia de las mismas, obtener mayores rentabilidades y en general ayudar en el proceso de acumulación capitalista, sin que exista en algún momento una preocupación social por la que estos nuevos conocimientos puedan servir para una sociedad más justa y equilibrada. Este punto resulta de sumo interés en función de que la mayor parte de los grandes teóricos de la administración en este siglo pasando por Taylor y acabando por Petters han propuesto diversas técnicas y procedimientos, y en general nuevos conocimientos que buscan incrementar la competitividad de las organizaciones sin prestar mayor atención a mejorar las condiciones de vida de la humanidad en su conjunto. La justificación que estos autores han esbozado para lo anterior se ha presentado en términos de que en la medida en que se incrementa la competitividad y la eficiencia de las organizaciones se estará incrementando a la vez la eficacia de las economías en su conjunto, lo que redundará en incrementos de productividad global y por tanto, de mejoras en el bienestar de los trabajadores, hecho que no ha ocurrido de manera automática.

Al respecto de lo indicado en el último párrafo, debemos decir que efectivamente el papel del conocimiento científico administrativo sí ha servido para incrementar la competitividad y eficiencia de las organizaciones que han implementado en la práctica dichos conocimientos y que a la postre efectivamente han incrementado la eficiencia y competitividad de sus países. Como un ejemplo de esto puede citarse el caso de las técnicas de control de calidad asiáticas que fueron una idea originalmente concebida en Estados Unidos y aplicada en Japón, el uso de las técnicas de control de calidad explica en una buena medida el repunte de la industria manufacturera de este país y en buena medida el resurgimiento económico de la posguerra de Japón.

La Epistemología es una de las ramas de la Filosofía que tiene que ver con las maneras de interpretar el conocimiento, por tanto, la Epistemología del conocimiento administrativo es la teoría del como y el porque las organizaciones conocen. Plantea, por lo anterior, preguntas tales como ¿Qué es el conocimiento?, ¿Cómo se desarrolla ésta? Así como ¿Cuáles son las condiciones para que el conocimiento se pueda desarrollar? En general, casi no existe investigación realizada sobre la epistemología de las Ciencias administrativas, con excepción del excelente trabajo de George Von Krogh y Johan Roos (1994) con su ensayo sobre la epistemología corporativa, que les mereció, la publicación del artículo referente en el *Strategic Management Journal*. En dicho artículo concluyen la importancia, de desarrollar una mejor comprensión de la organización como sistema sugiriendo que la organización debe ser vista como una corriente de conocimiento. Lo anterior implica que muchas prácticas gerenciales o teorías deberán ser descartadas, alteradas o reinventadas, con el fin de proveer la heurística necesaria para guiar a los gerentes de organizaciones a una era de conocimientos intensivos

Dichos autores consideran que los procesos de encontrar nuevas ideas y significados dentro del pensamiento estratégico es esencialmente un proceso creativo, las teorías y perspectivas desarrolladas aún requieren de mayor enraizamiento en su aplicación práctica. Las nuevas ideas y planteamientos deben de tener un pie dentro de las nuevas perspectivas teóricas, y otro pie dentro de la relevancia práctica de las nuevas ideas.

La idea central de ésta investigación en la teoría de la autopoiesis. La tesis principal en ésta teoría es que los componentes de un sistema autopolético son usados para producir nuevos componentes y sus relaciones de manera de recrear todo el sistema. Esta producción de componentes no depende únicamente de la relación insumo- producto con el ambiente que rodea el sistema. Todo lo que el sistema necesita para su reproducción se encuentra ya dentro del sistema. Ciertos sistemas, y en específico, sistema cognitivos particulares es creado y recreado en un sistema recursivo autogenerador cerrado y con mando autónomo, que da su nombre precisamente al término de autopoiesis. La teoría de la autopoiesis es interesante para muchos científicos en diversas ramas, aunque solamente la etiqueta de autopoiesis puede ser significativamente aplicada a algunos procesos. Por ejemplo, en la teoría legal y en la sociología del derecho este concepto ha creado conciencia de la falta de renovación de sistema legal y la resistencia a adaptar cierto problemas a la economía, en el debate de la conciencia ecológica y a la respuesta corporativa a cuestiones legales, la teoría de la autopoiesis ha incrementado la conciencia de los problemas de comunicación. En específico para este artículo la teoría de la autopoiesis se utiliza para articular una epistemología corporativa para la administración estratégica.

La primera de las teorías cognitivas que existen, llamada la perspectiva cognitivista plantea que el mundo esta preestablecido y que el objetivo de cualquier sistema cognitivo es la creación de la más exacta representación de este mundo. El aprendizaje dentro de la perspectiva cognitivista significa que el individuo obtiene la más aguda representación de este mundo a través de la asimilación de nuevas experiencias. La perspectiva cognitivista ha inspirado el desarrollo sustancial de la teoría de la administración estratégica. A un nivel general varias ideas asumen que los gerentes y las organizaciones crear representaciones de sus ambientes a través del procesamiento de la información disponible para ellos del ambiente externo. De hecho, Prahalad y Bettis (1986), plantean que la manera en que los gerentes conceptualizan los negocios es la manera en que ellos efectúan las decisiones de asignación de recursos para las organizaciones. Estas concepciones y asignación de recursos pueden crear dentro de las empresas rigideces cognitivas que hagan que las empresas se muestren poco susceptibles al cambio.

### **2.2.2 La teoría de la autopoiesis**

La teoría de la autopoiesis a diferencia de la teoría cognitivista plantea que el mundo no es un estadio preestablecido que debe ser comprendido, sino que la cognición es un acto creativo de dar forma al mundo. De esta aseveración se plantean 2 importantes implicaciones, la primera es la de que el conocimiento se encuentra íntimamente ligado con la observación. Esto implicaría que el conocimiento es dependiente del gerente o que todo lo que es sabido, es sabido por alguna persona. De acuerdo a esta teoría los administradores de las organizaciones la información es dependiente del gerente que la utilice para desarrollar conocimiento.

De acuerdo con esta teoría el conocimiento organizacional tiene las siguientes propiedades. Es compartido entre los miembros organizacionales, es escalable y se encuentra conectado a la historia organizacional, demanda y permite el desarrollo del lenguaje. Parte de que dentro de las organizaciones se da un conocimiento común a partir del conocimiento de los miembros individuales dentro de la organización. El conocimiento escalable dentro de las organizaciones se refiere a que el sentido general de conocimiento se da a través de una escala que va por lo general de superior a inferior. Esto es que a los niveles corporativos se trasmite una determinada señal de conocimiento que va a ser la base de nuevos conocimientos de otros individuos a otros niveles dentro de las organizaciones. Asimismo, los procesos de comunicación dentro de las organizaciones se trasmite entre los miembros de esta de manera que se crea la base para la creación de nuevos conocimientos. Por lo tanto el proceso completo de conocimiento organizacional hace a la organización simultáneamente abierta, con respecto a los datos y cerrada con respecto al conocimiento. Dichos autores utilizan el término *languaging*, como el proceso a través del cual el lenguaje no es solamente mantenido, pero es constantemente desarrollado a través de lenguajes previos. La profundidad de creación del lenguaje permite que no existan límites para lo que este conjunto de símbolos puedan crear, describir y desarrollar. De hecho el rol del lenguaje dentro de la creación de las organizaciones, sobre la base de dichos autores debe de ser reconsiderado, ya que la utilización del lenguaje dentro de las organizaciones constituye un acto discreto, ritualístico y observable, que contiene elementos de autoridad y que utiliza vocablos específicos a la cultura de la organización.

La segunda parte del artículo de estos autores se refiere a la manera en que el proceso autopoietico puede continuar, esto es específicamente de las maneras como el conocimiento puede desarrollarse. Esta cuestión se referiría a la manera en que el conocimiento puede conectarse con otro conocimiento en otro punto del tiempo. Para que se logre lo anterior es vital la existencia de conexiones de conocimiento que se referiría al potencial de los individuos para transportar mensajes sobre sus observaciones. Existen 2 condiciones que deben satisfacerse para que el conocimiento siga dentro de una organización, la primera es la existencia de relaciones entre los distintos miembros de la organización. Los subgrupos dentro de una organización definen expectativas basadas en su conocimiento organizacional, basados en lo que ellos saben o bien en función de lo que las expectativas generales que tengan. El segundo criterio que es el de la autodescripción se refiere a la necesidad de que dentro la organización exista una descripción más o menos clara de si misma, de manera que la organización pueda diferenciar las observaciones que se convertirán en conocimiento, de aquellas que únicamente constituyen ruido para la organización.

### 2.2.3 Importancia de la clarificación de la epistemología corporativa

El planteamiento de la epistemología corporativa planteada en dicho artículo, postula que la epistemología es importante por 2 razones. La primera es la de que la organización es objeto de supervivencia y por otro lado que es sujeta de necesidades avanzadas. Por actividades de supervivencia organizacional entiende el desarrollo de conocimientos avanzados que puedan ser desarrollados como opciones para las organizaciones. Las actividades avanzadas dentro de las organizaciones son el desarrollo de distinciones y normas, la escalación de conocimiento, el aseguramiento de la conectividad del lenguaje, a la autoreferenciación y el uso intensivo del lenguaje *languaging*. Por su lado las actividades de supervivencia serían el posicionamiento producto-mercado, la planeación, la organización, la rutinización y el control. Dichas actividades avanzadas constituyen áreas específicas de investigación dentro de la teoría del conocimiento corporativo.

La importancia de la epistemología corporativa tiene también que ver con el advenimiento de nuevas teorías como la de los recursos internos de las organizaciones, *The Resource Based View of the Firm*, que plantea la cuestión de por qué las organizaciones difieren entre sí. Lyles y Schwenk (1992), plantean que la respuesta se encuentra en que las diferentes estructuras de conocimiento. La epistemología corporativa plantearía más allá de esto que las firmas pueden ser menos diferenciadas en términos de sus actividades de supervivencia y más diferenciadas en términos de sus actividades avanzadas.

En general, su artículo resulta sumamente interesante, con particularidades que deben de hacerse para el caso de otras organizaciones particularmente del caso Mexicano. Particularmente en el caso del *Languaging* puede presentar particularidades específicas para el caso Mexicano, dadas precisamente por las diferencias en las estructuras lingüísticas de los países.

### 2.2.4 Las vías de la epistemología aplicada a la administración.

En general, todo el conocimiento científico debe de conceptualizarse como un producto social (Pickering, 1992). Lo anterior implica que necesariamente los conocimientos científicos que se generen en cualquier campo responden necesariamente a una determinada dinámica económica, política y social. Como se había indicado anteriormente los conocimientos administrativos y gerenciales han sido un producto de la necesidad de la sociedad por crear mecanismos que permitan una mayor acumulación de capital en circunstancias en las que la dinámica propia del sistema capitalista global ha hecho precisamente más difícil el logro de esta acumulación y reproducción del capital.

Mucho del conocimiento administrativo que se ha generado particularmente durante el presente siglo, presenta muchos de los problemas conceptuales clásicos de las Ciencias y en particular de las Ciencias Sociales. El problema de la definición del conocimiento administrativo como Ciencia, encierra muchas de la cuestión epistemológica de la administración, empezando con el problema de la identificación de la administración como ciencia.

De acuerdo con el concepto de Popper de falseabilidad (Popper, 1974), los conocimientos administrativos podrían ser considerados como un cuerpo de teorías, que no requieren de inducción o de comprobaciones empíricas, en virtud de que cualquier tipo de comparación científica de alguna teoría necesariamente produciría algún tipo de respuesta comprobatoria, por lo que únicamente este criterio podría ser considerado como innecesario para demostrar la existencia de una determinada teoría. Este concepto apoyaría el hecho de que el cuerpo administrativo constituye efectivamente un cuerpo de conocimientos articulado.

De acuerdo con el positivismo lógico, cuya esencia constituye una crítica a los modos tradicionales de la filosofía<sup>4</sup> no existe el conocimiento a priori, negando la existencia, del conocimiento empírico. Dentro de esta perspectiva el conocimiento administrativo debería de estar sujeto a comprobaciones lógicas para poder comprobar su real aplicabilidad. De hecho, esta vía de comprobación científica del conocimiento administrativo es la que se ha seguido en la generación del conocimiento en esta área. La aplicación de diversas técnicas estadísticas y matemáticas es cada vez más común dentro de estas Ciencias, confirmando de alguna manera esta visión positivista de generación del conocimiento administrativo.

Las críticas más generales al positivismo lógico se pueden también extrapolar al conocimiento epistemológico en las Ciencias Administrativas. Las comprobaciones científicas usando lógica matemática y estadísticas no pueden ser aplicables a todo tipo de teorías y postulados científicos, dada la propia naturaleza de los fenómenos que muchas veces impiden la aplicación de comprobaciones matemáticas y estadísticas. Por tanto, se puede generar conocimiento administrativo válido mediante otras vías que las postuladas desde una perspectiva positivista.

---

<sup>4</sup>El positivismo lógico también conocido como empirismo lógico o neopositivismo, es una escuela de pensamiento filosófico surgido en Austria y Alemania durante la década de 1920, con la preocupación central del análisis lógico del conocimiento científico. El positivismo lógico negó el sentido de la metafísica y de muchos de los problemas de la filosofía tradicional. Entre sus resultados prácticos se encuentra el desarrollo de técnicas de la lógica formal y de la teoría de la probabilidad.



### 2.3 Importancia social de la planeación estratégica.

La importancia social de la planeación estratégica lleva necesariamente a considerar el hecho de si las técnicas de gestión administrativa y en general la Ciencia Administrativa tienen o no un carácter social. En el ámbito empírico puede afirmarse que empresas privadas eficientes no conllevan necesariamente ni de manera inmediata mayores beneficios para la sociedad en su conjunto. Es bien posible tener un país con empresas exitosas, que no reflejen este éxito relativo en mayores beneficios para su población

Podemos considerar que la Ciencia Administrativa únicamente establece diversos principios y técnicas que pueden llevar a que una determinada organización logre sus objetivos que no necesariamente son objetivos sociales. El logro de una sociedad más justa se da a partir de una serie de circunstancias entre las que se incluyen organizaciones eficientes

Las empresas privadas persiguen esencialmente objetivos de lucro y de obtención de utilidades. Las organizaciones privadas deben de buscar la maximización del valor de la empresa o de las acciones de la empresa, a menos que se trate de una organización que persiga fines no lucrativos. Un proceso de planeación estratégica adecuada se traduciría en organizaciones más fuertes que podrían proveer más empleos o mas riqueza a sus accionistas.

En el caso de aquellas empresas en la que sus objetivos generales se encuentran ligados a fines sociales como son el caso de las administradoras de fondos de pensiones, la planeación estratégica presenta una utilidad social remarcable ya que no se trata de obtener utilidades para simplemente incrementar la riqueza de los accionistas o dueño de la empresa, sino que se trata que las administradoras efectivamente puedan cumplir los objetivos sociales para lo que fueron creadas y que son proveer a los trabajadores en edad de retiro con niveles de consumo mínimos

Las administradoras de fondos de pensiones tienen características muy particulares que las diferencian de otras organizaciones privadas de lucro en las que la utilidad social inmediata es la de proveer empleo y a mediano plazo convertirlas en administradoras eficientes de la riqueza social de un determinado país. Las AFORES fueron concebidas como instituciones privadas cuya misión general es un objetivo social que el gobierno mexicano no pudo cumplir de manera independiente.

## 2.4 El proceso de toma de decisiones

El proceso estratégico general que siguen las organizaciones, se compone de una serie de decisiones individuales que en su conjunto definen una estrategia. Estas decisiones individuales moldean el curso de una firma. Por lo anterior es necesario comprender en lo individual la toma de decisiones en las organizaciones. La teoría del proceso de toma de decisiones parte de 2 escuelas fundamentales que son las de la racionalidad limitada y las de la perspectiva política, así como otros planteamientos que no caen específicamente dentro de las dos escuelas planteadas anteriormente, como la teoría de la lata de basura (Eisenhardt y Zbaracki, 1992).

La escuela de la racionalidad limitada parte de que los individuos entran a situaciones de decisión con objetivos conocidos. Estos objetivos determinan el valor de las posibles consecuencias de una acción. Los actores obtienen información apropiada y desarrollan un conjunto de alternativas de acción, seleccionando alternativas que consideran óptimas (Bourgeois y Eisenhardt, 1987). Las críticas a esta teoría se dan por la existencia de límites cognitivos a este modelo. Los tomadores de decisión se satisfacen a sí mismo en lugar de optimizar decisiones, asimismo descubren sus objetivos en el proceso de la toma de decisiones.

Para el proceso de toma de decisiones se sigue un proceso de identificación, desarrollo y selección de alternativas, ciclandose las decisiones en varias de estas fases. La complejidad del problema y el conflicto entre los tomadores de decisión influencia la ruta de las decisiones que se decida. Por lo tanto la teoría de racionalidad limitada no explica por que las decisiones son solamente parcialmente racionales. Las circunstancias pueden afectar en muy buena medida la racionalidad de las decisiones que se estén tomando.

En el modelo político se parte de que las decisiones entre los individuos son racionales hasta cierto punto, pero tomadas en su conjunto no lo son. Las raíces de esta teoría se encuentran en la Ciencia Política, la cual se desarrollo a través de los procesos de toma de decisiones legislativas, en la cual los actores tenían visiones distintas y se desarrollo específicamente a partir de la organización como un sistema político (Bourgeois y Eisenhardt, 1987).

Las organizaciones en esta visión son coaliciones de personas con distintos intereses, las decisiones que se tomen dentro de las organizaciones son por tanto un reflejo de la opinión y preferencias de los individuos más poderosos dentro de las organizaciones. La gente ejerce dentro de las organizaciones comportamientos políticos, entendiéndose por esto, comportamientos observables y a veces cubiertos como formación de coaliciones, lobbying, cotación, control de agendas, etc.

En conclusión, de esta escuela puede obtenerse que los procesos de decisión dentro de las organizaciones efectivamente se realizan por individuos con diferentes perspectivas de las cosas y de que efectivamente y en apoyo de esta escuela las decisiones son tomadas por las personas con más influencia política. Una vez más es importante realizar mayor investigación para el caso mexicano en virtud de que la mayor parte de la investigación realizada se ha realizado en organizaciones norteamericana y ninguna en organizaciones mexicanas o incluso de otros países.

Existe un tercer modelo de explicación de la toma de decisiones estratégicas. Este modelo es el modelo de la lata de basura *Garbage can*. Este modelo plantea que algunas organizaciones pueden ser caracterizadas como "anarquías organizadas" (Masuch y Lapotin, 1989). Por anarquías organizadas se entiende a las organizaciones acosadas por extrema ambigüedad. Esta ambigüedad está dada por la inconsistencia y las mal definidas preferencias que los tomadores de decisión presentan. Como segundo elemento de esta ambigüedad se encuentra la vaga noción que las organizaciones tienen de los fines y objetivos que persigan. Las organizaciones aprenden a partir de un proceso de ensayo-error, pero sin comprender profundamente por qué se dan las cosas. En tercer lugar la anarquía organizacional se caracteriza por una fluida participación. Los participantes de la toma de decisiones van y vienen dentro del proceso de toma de decisiones. Por lo anterior este modelo postula que las decisiones son el resultado de una confluencia aleatoria de personas, problemas, soluciones y oportunidades de elección.

A diferencia de los 2 modelos descritos anteriormente este modelo le confiere un gran valor al aspecto de la oportunidad. La manera en que se le dé respuesta a un problema dependerá en muy buena medida de la importancia del *timing* y de la suerte. La evidencia que se ha dado en este modelo puede encontrarse esencialmente en ejemplo de universidades y de gobierno, existiendo tanto evidencias descriptivas como evidencia con ejercicios de simulación.

De este modelo puede concluirse, que efectivamente las decisiones que se tomen son resultado de una conjunción de factores aleatorios y de situaciones específicas. Existe sin embargo la duda de si esta teoría constituye únicamente una etiqueta para nombrar todas aquellos factores que influyen en los procesos de toma de decisiones que no pueden ser nombrados, siendo por tanto una teoría descriptiva y no explicativas de las decisiones. La investigación que se ha realizado al respecto, describe que efectivamente al nivel de la toma de decisiones individuales, efectivamente parece darse la anarquía planteada por esta teoría, pero al nivel de las decisiones de conjunto estas siguen un patrón racional y bien definido.

Como conclusión de los 3 modelos se puede afirmar que el modelo de racionalidad limitada pone de relieve los aspectos cognitivos de la toma de decisiones en tanto que la perspectiva política pone de relieve el contexto social de las decisiones. De acuerdo con Eisenhard y Zbaracki es fundamental definir aspectos más concretos del problema de la toma de decisiones, específicamente atacar el problema de la racionalidad limitada por medio de un enfoque heurístico en el que se examine por ejemplo la manera en que los directivos más viejos de una organización toman decisiones sobre la base de su experiencia. Asimismo, plantea a la necesidad de realizar más investigación de carácter normativo dejando de lado los numerosos estudios con carácter descriptivo que se han venido realizando y que no aportan nada a este debate. Menciona también la necesidad de atacar la cuestión de los conflictos, que tal como se mencionó en la perspectiva política merece de un mayor tratamiento. Al respecto de acuerdo con la teoría de la racionalidad limitada el conflicto aparece como una manera de mejorar la resolución de problemas, pero parece no brindar opciones para poder lidiar con problemas cotidianos de la toma de decisiones tales como los bajos ritmos de avance en los problemas y la disatisfacción. Desde la perspectiva política la solución a los conflictos debe ser también política, lo que se encontraría muchas veces reñida con una solución de carácter más racional, tal cual como lo plantearía la solución racional.

## **2.5 Definición de planeación estratégica**

Existe una amplia investigación sobre planeación estratégica, convirtiéndose de hecho en una de las áreas de mayor investigación aplicada dentro de las Ciencias Administrativas, principalmente en los Estados Unidos. A pesar de toda esta investigación la planeación estratégica continua siendo percibida como un proceso, cuya operativización concreta presenta grandes dificultades. No existe un modelo único de planeación estratégica, así como tampoco esta claramente definida la relación existente entre el desempeño de una organización y la planeación estratégica.

El análisis competitivo es el proceso mediante el cual una organización define y comprende su industria, determina las fortalezas y debilidades de sus rivales, identificando y anticipando a sus competidores. El concepto y la idea de estrategia fue un término utilizado desde sus inicios para aplicaciones militares. Se trataba de movilizar grandes ejércitos en ambientes diversos y con recursos limitados. No es hasta fechas muy recientes en que el concepto empieza a ser utilizado para aplicaciones en los negocios y las organizaciones. De hecho al igual que en un episodio bélico, en los negocios se trata de superar el desempeño de otras empresas u organizaciones rivales, también en ambientes hostiles y con recursos limitados.

Posteriormente a medida que el capitalismo se desarrolla y la intensidad de la competencia entre empresas se agudiza, así como también debido al incremento en la complejidad del entorno general de los negocios, provocado por los nuevos desarrollos tecnológicos, obliga a pensar a los diversos teóricos de este siglo como Von Neuman y Morgenstern en la estrategia como una serie de acciones llevadas a cabo por las empresas de acuerdo a una particular situación. Posteriormente puede hablarse de Alfred Chandler's con su libro, *Estrategia y Estructura* en que define a la estrategia como la adopción de cursos de acción y de asignación de recursos para llevar a cabo estas metas. Son también relevantes las ideas de Ansoff que postula la estrategia como el hilo conductor entre las actividades de la firma y los productos y mercados objetivos tomando en cuenta 4 componentes que son el de la visión de producto mercado, el crecimiento del scope producto mercado, la ventaja competitiva y la sinergia existentes en la organización.

En general del estudio de los teóricos antes mencionado podemos encontrar ciertas similitudes prácticas, para la presente investigación, que serían las siguientes:

- Se enfatiza siempre la importancia del análisis antes de la acción
- La planeación es siempre efectuada por los niveles gerenciales mayores y de mayor nivel para posteriormente, comunicarse al personal operativo de las organizaciones.

### 2.5.1 Tipos de estrategia

En general, la literatura sobre estrategia puede ser caracterizada por 2 tipos de trabajos (Bourgeois, 1980). Los trabajos normativos que consisten en planteamientos acerca de como los gerentes deben adecuar sus firmas a través del escaneo del medio ambiente para poder buscar oportunidades que puedan ser fusionadas con las capacidades de la firma. Esta puede ser la visión de la búsqueda de las oportunidades competitivas de las firmas. La segunda postura es la descriptiva que tiende a realizar análisis de casos para determinar como es que realmente se realiza el proceso estratégico. Las 2 visiones señaladas anteriormente se focalizan en el proceso de formulación estratégico en vez de procesos de implementación de la estrategia. Asimismo, desde un punto de vista analítico los investigadores con influencias económicas analizan la perspectiva de la estrategia bajo la óptica de que decisiones son tomadas con base en fundamentos económicos, en contraste con otros investigadores con influencia más psicológicas que pretende analizar como las decisiones son tomadas.

Si bien no existe una definición estándar sobre planeación estratégica, si existe consenso en que la construcción del concepto general de estrategia debe de construirse sobre la base de los fines para los que pretenda ser utilizado. Para el caso particular de esta investigación debe de proveer un concepto práctico que pueda ser aplicado a las empresas administradoras de fondos de pensiones.

Los procesos de planeación estratégica pueden definirse como una serie de pasos organizados y razonados para que una determinada organización pueda lograr sus objetivos (Hax y Majluf, 1991). A medida que una determinada empresa u organización se va expandiendo y ampliando sus procesos y objetivos la necesidad de tener una dirección y un sentido en lo que se está realizando, se vuelve más importante. La consecución de cotidianas y rutinarias metas operativas, que consumen tiempo dentro de una organización, puede provocar que se pierda la noción general de lo que se está haciendo, y sobre todo la noción de como la consecución de una meta cotidiana ayuda a la consecución de una meta mayor.

Existe una relación importante entre la planeación estratégica y los factores tecnológicos dentro de las organizaciones. A medida que la globalización de la economía se ha hecho más patente es claro que la tecnología juega un papel capital dentro del éxito de mercado de una determinada empresa. Por tecnología puede entenderse la adquisición por parte de las organizaciones de tecnologías avanzadas diversas para su operación y del desarrollo de productos sofisticados al mercado (Shaker y Jeffrey, 1993). A pesar de esto no existe investigación que muestre con toda claridad cual es la conexión entre la tecnología y el éxito de mercado que una determinada organización pueda tener. En particular, como muchas otras áreas de la planeación estratégica, es claro que la tecnología juega un papel importante dentro del logro de una ventaja comparativa sustancial de una determinada organización y es por tanto un factor que debe de considerarse al estudiar los procesos de planeación.

En general, en la medida en que una organización asigna una cantidad mayor de recursos a la planeación estratégica, concede una mayor importancia en su percepción a las oportunidades y amenazas que existen dentro del ambiente y que pueden afectar su futuro. De manera muy reciente la planeación estratégica se ha beneficiado de la teoría del comportamiento decisional y la economía de los costos de transacción (Schwenck, 1995). El proceso estratégico puede ser definido como un complejo sistema de interconexiones entre los subsistemas que conforman una organización y que provocan un subsistema de variables decisionales de mercadotecnia, precios, producción etc.

La definición de cuando una determinada organización esta realizando planeacion estratégica es una cuestión que ha sido ampliamente discutida por diversos académicos, que han creado diversas medidas para medir la formalidad de la planeacion que una determinada organización tenga. La mayor parte de los investigadores sobre el tema han planteado una dicotomización de las organizaciones en aquella que realizan planeación y aquellas que no realizan ningún esquema de planeación, como una base para poder comparar los resultados financieros tanto de una como de otra organización. Esta separación, no ha servido para que en los estudios realizados sobre planeación puedan arrojar resultados más claros sobre estos procesos.

Otra definición de planeación estratégica, utilizada de manera más reciente indica que la planeación estratégica es el proceso de usar un criterio sistemático y riguroso de investigación para formular, implementar y controlar las expectativas de la organización (Hopkins y Hopkins, 1997). Por otro lado, se tiene que "la investigación estratégica es el estudio de los medios y usos organizacionales y de los propósitos que se busquen para ganar clientes y afrontar la competencia, con el decidido objetivo de descubrir que medios y objetivos llevan al desempeño superior" (Hauge y Wiggins, 1997). De acuerdo con Bourgeois, el concepto de estrategia, tiene su valor principal en determinar como las organizaciones definen su relación con el ambiente en la búsqueda de sus objetivos. Así mismo, de acuerdo con este autor la estrategia tiene el objetivo primario el definir en que sector o nicho del ambiente las organizaciones van a operar.

Desde un carácter epistemológico los procesos de planeación son procesos recurrentes dentro de las organizaciones, lo que posibilita que se les pueda dar tratamiento científico de fenómenos repetitivos, posibilitando el tratamiento de este fenómeno desde una perspectiva de mayor contenido y resultados objetivos. Para el caso de esta investigación los resultados objetivos serían los resultados financieros logrados en tanto que el análisis de contenido tendría que ver en los modos específicos en que los procesos de planeación estratégica son llevados a cabo.

La planeación estratégica tiene también mucho que ver con las realidades políticas dentro de la organización (Peattie, 1995). En general si bien este hecho es reconocido como una realidad dentro de las organizaciones, la mayor parte de los textos sobre el tema parecen darle poca importancia a este hecho. Todo el proceso de planeación estratégica tiene que ver con el juego de fuerzas políticas dentro de la organización, ya que es un proceso de resolución de conflictos y de comunicación dentro de los distintos grupos de poder de la organización. Una determinada orientación estratégica dentro de la organización puede alterar espacios de poder dentro de la organización o bien quitar el control de recursos específicos de la organización a determinados miembros de esta. Dentro de una determinada organización pueden existir estrategias implícitas y estrategias explícitas que serían los resultados formales el plan formal dentro de una organización. Esto no siempre puede resultar perjudicial para la organización, siempre y cuando los planes implícitos dentro de una determinada organización se contrapongan con sus planes formales.

La planeación estratégica puede también ser vista como un gran proceso de toma de decisiones dentro de un contexto de alta incertidumbre. Las organizaciones, quizás ahora más que nunca tienen que enfrentar decisiones de asignación de recursos, canales de distribución, nuevos productos, formas de financiamiento etc.

Algunos teóricos ubican el estudio de la estrategia dentro del proceso de toma de decisiones que permitirá a la organización una corriente de ideas, que permitirá encontrar nuevas formas de ventaja competitivas, sobre todo si se considera que en las actuales condiciones el nicho de mercado de una determinada empresa tiene una vida útil de 5 años en contra de décadas como sucedía en el pasado (Simon, 1993). Por tanto de acuerdo con esta escuela las organizaciones deben focalizarse a la búsqueda permanente de nuevos mercados, productos y formas de financiamiento.

En general, existen 2 grandes visiones sobre estrategia. La primera conformada por la "Design School" y "The Planning School". Esta primera escuela cuyos representantes son Kenneth Andrews (Learned, Christensen y Guth, 1969) e Igor Ansoff (1965), plantea esencialmente que la planeación estratégica es un proceso lineal, en la cual se pretende ajustar lo más posible a la organización con el ambiente externo en que se desenvuelve y a los recursos que se tenga. La segunda escuela cuyo proponente es Henry Mintzberg plantea un enfoque diferente definiendo que los planes que tenga una firma no son menos importantes que lo que las firmas realmente estén haciendo. Adicionalmente plantea que lo relevante es el logro en una determinada organización del pensamiento estratégico. De acuerdo con esta última visión una organización puede tener un desempeño adecuado sin un plan formal.



## 2.5.2 Ideas de Porter

El concepto de planeación estratégica ha evolucionado conforme el paso del tiempo. Durante los años ochenta la planeación estratégica se focalizó en muy buena medida a la obtención por parte de las organizaciones de ventajas competitivas, lo cual fue un concepto muy en boga durante los años ochenta como consecuencia de las ideas de Michael Porter. El logro del anterior objetivo conllevaba para su realización de un marco de planeación a través de las distintas áreas funcionales de la empresa, un proceso de planeación creativo y flexible y un sistema de valores corporativos que reforzara el compromiso de la organización (Bonn y Christodoulou, 1996)

Las ideas de Porter pueden ser consideradas como la continuación de la tradición de pensamiento administrativo de Andrews. Los trabajos de Porter descansan sobre la bases de la teoría de la organización industrial, teniendo una amplia aplicación por su carácter eminentemente práctico. El diamante de Porter presenta una facilidad conceptual de aplicación para los gerentes y administradores que les permite visualizar de una manera casi gráfica el panorama competitivo dentro de la industria. La esencia de su modelo es la que la estructura de una industria determina la intensidad de la competencia y por tanto determina en muy buena medida influencia la utilidad y las estrategias corporativas individuales. Este análisis hace énfasis en la elección de una industria correcta y en la elección dentro de la industria de las mejores estrategias competitivas. Aunque el modelo de Porter no ignora las características de las compañías individuales, su énfasis se muestra claro al nivel de análisis de la industria. De esta manera si una determinada organización se encuentra inmersa en un ambiente de intensa competencia con barreras bajas de entrada y salidas bajas, numerosos sustitutos, de acuerdo al análisis de Porter esta organización se encontraría en una situación problemática. Esta situación no explicaría cabalmente, el porque de que determinadas organizaciones incluso en estos ambientes pudieran subsistir e incluso expandirse.

En contraste con las ideas de Porter, que es quizás el académico más conocido dentro de la planeación estratégica, existen autores que plantean que el logro de ventajas competitivas sólidas dentro de las organizaciones proviene de fortalezas internas dentro de las organizaciones y no del posicionamiento dentro de un sector con crecimiento o dentro de un determinado grupo estratégico. En general todo el análisis que Porter plantea que el logro de las ventajas competitivas que toda organización debe tener resulta de posicionar a una determinada organización dentro de una industria que se encuentre en crecimiento. Las fortalezas internas dentro de una organización puede provenir de un adecuado clima organizacional, cultura propia de la organización o habilidades administrativas. Este análisis puede resultar tentador, sin embargo es difícil estimar que factor específico tiene más valor que otro para determinar la competitividad a largo plazo de una determinada industria. (Powell, 1992).

Con la aparición de conceptos tales como "*Core Competence*", la estrategia cambia su enfoque del exterior de la firma a su interior. El nuevo enfoque enfatiza la importancia tanto de las habilidades y el aprendizaje colectivo dentro de una organización y de la habilidad gerencial para explotar estas ventajas. Esta nueva visión asume que las raíces de las ventajas competitivas se encuentran dentro de la organización y que la adopción de nuevas estrategias se encuentra constreñida por el nivel actual de los recursos dentro de la organización. En este nuevo enfoque el ambiente externo pasa a un segundo plano focalizándose la atención hacia dentro de la organización.

Las ideas planteadas en la *Resource View of the Firm*, constituyen el puente entre estas 2 teorías, que postulan la importancia de los recursos específicos de las organizaciones dentro del contexto de un ambiente competitivo, basando dichas premisas dentro de un razonamiento económico. Esta teoría ve las capacidades y recursos en el corazón de la posición competitiva de la firma sujeta a un intercambio de 3 fuerzas de mercado que son la demanda, la escasez y la apropiabilidad.

### 2.5.3 La visión de la firma basada en los recursos internos

La *Resource-Based View of the Firm* es un enfoque moderno de análisis de las capacidades internas de una organización, que merece un análisis aparte, por la importancia académica que ha adquirido recientemente (Wernerfelt, 1984). En este enfoque es la abundancia de recursos en vez de la combinación de producto mercado elegida, en lo que subyace la ventaja competitiva de una firma. Por lo anterior, no es únicamente en esta combinación de producto mercado donde subyace la ventaja competitiva de una determinada organización. En términos prácticos esto implica que deben de considerarse nuevos grupos estratégicos de organizaciones y que debe de precisarse la causalidad de un determinado desempeño dentro de una firma y dentro de una determinada industria.

La *Resource-Based View of the Firm*, provee de un útil complemento práctico al análisis externo de las industria planteado por Porter. Como muchas otras ideas que se han conceptualizado en administración la comprobación estadística del concepto apenas ha empezado a darse provocando que el concepto continúe amorfo, sin una comprobación práctica enteramente establecida. De acuerdo con el artículo de Wernerfeld los recursos pueden ser cualquier cosa que pueda ser conceptualizada como una fortaleza o una debilidad dentro de una determinada organización, estando semi-permanentemente unida a la organización. Estos recursos confieren ventajas competitivas a firma en la medida en que son difíciles de imitar por otras organizaciones y también en la medida en que confieren a las organizaciones de una ventaja competitiva de largo plazo (Miller y Shamsie, 1996). Los recursos internos que una determinada firma logre obtener pueden ser más efectivos y valiosos para lograr los objetivos específicos de una organización, dependiendo en buena medida de cual sea la circunstancia específica que se este viviendo. Un determinado registro de marca, un grupo talentoso de personas dentro de la organización, etc.

De acuerdo con Miller y Shamsie antes citados, en su estudio sobre la industria filmica de Holiwood de 1936 a 1965, plantea que es necesario definir específicamente en que ambientes externos estos recursos internos de las organizaciones pueden generar mayores beneficios, de la misma manera en que las teorías contingentes de Porter relacionan estrategias y estructuras a los contextos en que es más apropiada.

La no imitabilidad de los recursos internos de una organización es el argumento central de la teoría de Wernerfeld, ya que si una determinada organización pueden copiar satisfactoriamente las capacidades de otra firma o los recursos no pueden ser protegidos por factores legales tales como contratos, títulos de propiedad, o patentes, las ventajas no pueden concretar. Un segundo grupo de barreras a la imitabilidad de los recursos se encuentran en el conocimiento, esto es en el hecho de que la firma no puede imitar los recursos o habilidades fácilmente de otras organizaciones

En general, es fundamental definir cuales son los recursos internos de la empresas que realmente constituyen una ventaja significativa en el largo plazo y cuales son los mecanismos por los que logran esta consideración. Los factores ambientales condicionan fuertemente el logro de estas relaciones. De industria a industria estas condiciones pueden cambiar significativamente por lo que de manera tentativa puede considerarse una línea de investigación importante la determinación de cuales son los recursos internos dentro de una organización que proveen de una ventaja competitiva sostenida en el largo plazo

Otro concepto de interés son los llamados grupos estratégicos. El concepto de grupos estratégicos se define como agrupaciones de firmas que compiten siguiendo estrategias similares dentro de una determinada industria. La presencia de grupos estratégicos dentro de una industria se espera que afecte el desempeño de la firma y de la organización a través de un proceso de rivalidad entre grupos y debido a la presencia de barreras asimétricas de movilidad entre estos grupos. Por ejemplo aquellos grupos que se encuentren protegidos por barreras de entrada altas pueden lograr una ventaja competitiva superior. El atractivo de este paradigma es que permitió explicar en cierta medida las diferencias de desempeño intraindustria. Los estudios estadísticos sobre el tema no lograron establecer con claridad diferencias de desempeño entre los distintos grupos estratégicos, de acuerdo a una cuasi teoría de la determinación de utilidades tal como Porter planteó

De acuerdo con las nuevas realidades de la economía global la naturaleza de la competencia en muchas industrias ha cambiado. Las industrias obtienen sus ventajas de la maximización de una o pocas habilidades altamente desarrolladas. Una organización cualquiera puede ser pésima para el diseño de algún producto o servicio específico, pero altamente desarrollada en lograr un sistema de distribución de su producto o mercancía. Las organizaciones eligen orientar y desarrollar de manera intensiva un determinado recurso dentro de ellas. Por tanto en esta visión las ventajas competitivas son resultado de la acumulación de recursos y habilidades que son la fuente real de ventajas competitivas. El seguimiento de una determinada estrategia competitiva es transparente para los demás competidores de una industria, por lo que no podría obtenerse una ventaja competitiva sostenida sobre otros competidores, sino existe un proceso de adquisición y de cultivo de estas habilidades que no pueden ser fácilmente adquiridas por otras organizaciones. En este contexto se tiene que los grupos estratégicos pueden ser definidos como grupos de firmas que compiten dentro de una determinada industria mediante el despliegue de configuraciones similares de recursos estratégicos (Mehra, 1996)

La confirmación de grupos estratégicos basados en los recursos de las firma, provee de mayor estabilidad en función de que la adquisición de una determinada base de recursos conlleva tiempos mayores. El desarrollo de una masa crítica dentro de una firma puede ser un proceso que consuma muchos años, en contraste con el cambio de una determinada estrategia de mercado que puede ser más rápidamente alterada. Este enfoque plantea esencialmente que existe una fuente interna de ventajas competitivas dentro de las organizaciones, que pueden provenir de elementos tales como la cultura o elementos internos dentro de la organización

#### 2.5.4 Evolución de la Planeación Estratégica

En fechas reciente la planeación estratégica ha planteado la necesidad de una perspectiva evolucionaria en los conceptos de estrategia lo que significa desarrollar modelos dinámicos dentro de las organizaciones, que puedan predecir los cambios estratégicos que se pueden dar (Barney y Burgelman, 1997). Barney y Burgelman han planteado que la mayor parte de la investigación que se ha realizado sobre planeación estratégica parte del análisis de un punto aislado en el tiempo sin que exista una explicación de cual fue la dinámica que condujo a una organización a dicha situación. El planteamiento de una perspectiva dinámica debe poder predecir patrones de cambio, tasas de cambio y rutas alternativas de cambio. La investigación en planeación estratégica debe de predecir como las organizaciones eligen una determinada estrategia. Este problema se agrava por el hecho de la diferencia existente para medir adecuadamente el concepto de búsqueda estratégica. Algunos planteamientos interesantes en este sentido hechos por Stuart y Polony, (Stuart y Polony, 1996) plantean por ejemplo un enfoque tecnológico en la cual se mide la variación tecnológica de una determinada firma sobre la base de las invenciones por las que la organización crea sus invenciones propias. Este arreglo permite construir grupos de empresas en los que se puede graficar la distancia que existe entre una empresa y otra, así como manejar estas diferencias por medio de álgebra euclidiana.

## 2.5.5 Los nuevos retos de la planeación estratégica

Durante la década de los noventa la planeación estratégica experimento un cambio radical, en la medida en que sus conceptos y paradigmas clásicos, cambiaron su énfasis de cuestiones meramente estratégicas a otras relacionadas con la implementación y eficiencia de las operaciones existentes dentro de las organizaciones tales como procesos de reingeniería y de ciclos de tiempo (Prahalad y Hammer, 1994). A raíz de esto se da un serio cuestionamiento de la utilidad de la Ciencia de la planeación estratégica, lo cual se ve matizado por las ideas de Mintzberg, que aparecen en 1995, y que plantean la poca importancia para las organizaciones de procesos de planeación formalizados. En realidad, la situación que se dio puede verse en términos de que muchos de los paradigmas tradicionales existentes dentro de la planeación estratégica no presentaron una utilidad práctica en una disciplina científica en la que la investigación y los paradigmas creados, deben tener una aplicación concreta rápida y eficaz. El valor de la planeación estratégica no puede negarse, en función de que toda cuerpo necesita tener una cabeza articulada que le de dirección al cuerpo en su conjunto. Los procesos de planeación estratégica siguen teniendo de mucha importancia en el desempeño de las organizaciones, sin que los procesos de mejora orientados a las actividades existentes, como son los procesos de reingeniería o de mejoras de calidad tengan una mayor relevancia.

Prahalad y Hamer conceptualizan los factores que en la década de los noventa existen para un cambio en los paradigmas clásicos de la planeación estratégica. Dichos factores han cambiado las fuentes de ventaja competitiva dentro de las organizaciones y los patrones económicos de comportamiento dentro de las industrias. Estos factores son la desregulación, los cambios estructurales dentro de las industrias, los excesos de capacidad, las fusiones y las adquisiciones, las preocupaciones ambientales, el menor proteccionismo, las expectativas cambiantes de los clientes, las discontinuidades tecnológicas, la emergencia de bloques comerciales, la competencia global y la desregulación. De acuerdo con dichos autores la consecuencia de estos factores es el cambio de las premisas básicas de la Ciencia Estratégica.

El primero de estos cambios de premisas, por solo citar algunos cambios, es el referido al posicionamiento de una organización dentro de una determinada industria. Como ya se indicó el éxito o el fracaso de una organización dependía en buena medida de posicionarse en alguna rama o industria, (Porter, 1980) con posibilidades de crecimiento. Actualmente, muchas industrias experimentan situaciones cambiantes en las que el problema radica a moldear las condiciones de dicha industria en lugar de en buscar un posicionamiento dentro de estas. Como segundo factor, se tiene el cambio en la percepción de la importancia de los factores económicos como influencia del desempeño. Si bien es claro que los factores económicos tienen importancia en la explicación del desempeño de una organización, los factores políticos han sido dejados de lado, sin que exista una articulación estratégica clara entre los factores económicos y políticos. Este punto es de particular relevancia para la presente investigación específicamente, dada la importancia que puede tener en el desempeño de las AFORES, cambios en las regulaciones gubernamentales.

Asimismo, actualmente ninguna industria se encuentra libre de los efectos positivos o negativos que la globalización mundial de la economía ha traído en los últimos años. Con la globalización mundial de la economía se han prácticamente borrado las fronteras nacionales de la competencia, por lo que además de la consideración de factores locales las organizaciones deben de continuamente escanear el medio ambiente externo, para visualizar amenazas y oportunidades a su existencia.

La investigación debe de considerar además de la globalización, el constante cambio de paradigmas incluido el académico que debe de confrontarse. La tasa de obsolescencia del conocimiento científico y en particular del conocimiento administrativo ha aumentado significativamente en los últimos años. El acervo de conocimientos del hombre se duplica cada 5 años a finales de este siglo, obligando, entre otras cosas a plantear el conocimiento científico como una estructura de soporte que permita enfrentar adecuadamente el cambio (Stanton, Etzel y Walker, 1997).



El desarrollo del capitalismo en las últimas décadas ha conllevado el cambio radical en muchos paradigmas tradicionales de la gestión y planeación de las organizaciones. La evolución de los mercados, la aparición de nuevas necesidades y perfiles de consumidor y la consideración seria de factores internacionales derivados de la globalización de la economía mundial, son algunos de las cuestiones que se encuentran detrás de esta agudización de la competencia. Además de lo anterior como factor particular los cambios tecnológicos increíblemente acelerados, particularmente en el área de las telecomunicaciones plantean en general interrogantes que se traducen en ambientes inciertos de actuación para las organizaciones. En el anterior contexto el concepto de planeación adquiere una relevancia mayor a la que tradicionalmente ha tenido. El cúmulo de variables, interrogantes y escenarios que manejan actualmente las organizaciones es considerable, necesiándose de una herramienta conceptual, como la planeación estratégica que permita enfrentar estas situaciones adecuadamente.

#### **2.5.6 La integración del proceso de planeación.**

Los procesos de planeación tienen que ver con los roles jugados en las distintas organizaciones por los gerentes o administradores de dichas organizaciones. Existen 3 niveles en los cuales, se toman las decisiones dentro de las empresas. Estos 3 niveles son nivel corporativo, nivel de negocios y niveles funcionales. A nivel corporativo se efectúan las decisiones más importantes de las empresas. Son aquellas decisiones que por su propia naturaleza no pueden ser delegadas a otras personas, dentro de la misma organización. En muchas de las empresas en México presumiblemente este nivel en que se toman las decisiones, sobre todo si se toma en cuenta que son precisamente los dueños, los que fungen como Directores Generales de estas organizaciones.

##### **2.5.6.1 Tiempos de diseño**

La planeación puede ser vista como un proceso de eventos políticos y analíticos que en su conjunto determinan la estrategia global. En este contexto el proceso por el cual una determinada organización es intuitivo. Los directivos de las empresas, raramente guían todos los procesos de una organización, sino que es una inercia de los principales directores o jefes funcionales de los negocios las que las guía. Este idea que se asemeja a la expresada por Mintzberg, parece estar encontrada con la idea de una planeación formalizada, sin embargo en todos este proceso, existe una corriente estratégica general de la organización.

### *2.5.6.2 Planeación formal en contra de planeación situacional*

La planeación estratégica puede darse de modo formal o de modo situacional. La planeación formal se da cuando existe un plan preconcebido en materia estratégica dentro de una empresa, en tanto que la planeación situacional se da cuando existe una situación de emergencia dentro de la empresa que amerita, que se tomen medidas estratégicas oportunistas y que respondan a la nueva circunstancias.

El problema de la planeación formal versus la planeación situacional ha sido un problema ampliamente abordado en los círculos académicos. En general un número importante de autores plantean de los modernos sistemas de planeación estratégicos elaborados, plantean únicamente procesos burocratizados y actividades rígidas, en vez de estimular realmente la creación de nuevas ideas y direcciones estratégicas. A partir del estudio de Bonn y Christodoulou, citado anteriormente queda claro que dejando a un lado la controversia, de la superioridad práctica de la planeación formal en contra de la planeación oportunista. La planeación formal sirve para varios propósitos, entre los que destaca, servir como herramienta que facilita el desarrollo de estrategia y de la implementación. La formación de planeación estratégica formalizada permite la formación de un foro para la discusión entre las áreas corporativas y las áreas divisionales. Mucha de la responsabilidad de la planeación se traslada del personal directivo a las áreas operativas. Asimismo, las organizaciones reconocen la necesidad de cambios culturales como consecuencia de la implementación de un determinado plan formal estratégico.

En general los sistemas de planeación formal necesitan un más alto grado de flexibilidad para lograr la adaptación a los cambiantes ambientes de la década de los noventa. Asimismo, los sistemas de planeación estratégica formal deben ser solamente parte del esfuerzo estratégico que realice la organización.

Otro aspecto que también ha sido tema de debate académico es la cuestión de los beneficios concretos que la planeación estratégica puede otorgar en función del tamaño de la organización. En general los procesos de planeación estratégicos estimulan el pensamiento crítico dentro de la organización proveyendo de beneficios positivos tanto a pequeñas como a grandes organizaciones (Ansoff, 1991). En general las pequeñas organizaciones son más sensibles a ser vulneradas por el ambiente externo que las grandes organizaciones, que por lo general son productos de curvas de aprendizaje de mayor duración que las pequeñas organizaciones y son por tanto menos sensibles a desaparecer por algún error de manejo.

### 2.5.6.3 Análisis en el ámbito de negocios

La mayor parte de los análisis estratégicos al nivel de negocios, se efectúan esencialmente en niveles, el nivel de análisis interno del negocio esto es de las debilidades y oportunidades que en el ámbito interno tenga el negocio y el análisis del ambiente externo en el cual sé este desarrollando la empresa. El concepto de análisis interno tiene sus raíces en los trabajos del Boston Consulting Group y de Mintzberg, en tanto que el analisis externo tiene como exponente más importante los trabajos de Porter.

En el ámbito interno se postula que la atractibilidad de una industria esta determinada por sus prospectos de rentabilidad a largo plazo y el segundo por el conjunto de factores que determinan, la ventaja competitiva sobre sus rivales que una determinada empresa tenga. El concepto de Porter utilizado para esto es la llamada cadena de valor. En la cadena de valor las actividades de una determinada empresa se dividen en actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias son aquellas que tienen que ver con el movimiento de materias primas y de producto terminado. Las actividades secundarias son aquellas que tienen que ver con al apoyo a las actividades primarias. La cadena de valor se convierte en una herramienta conceptual que permite identificar y analizar el desempeño de cada una de las fases de la producción de un bien o servicio de una determinada empresa. El objetivo central de la regla de la cadena es la de encontrar cual es la ventaja competitiva de una determinada industria.

Plantea que la ventaja competitiva de una industria solo puede lograrse por medio de 3 grandes estrategias genéricas el liderazgo en costos o la diferenciación y perspectiva ("scope"). El liderazgo global en costos tomaría la forma del logro de economías de escala eficientes, baja general en costos y minimización de costos en áreas como la investigación y el desarrollo, el servicio fuerza de ventas. La diferenciación toma, por su parte cuerpo, en la diferenciación en el ámbito de industria de alguna característica específica. En tanto de perspectiva consiste en la concentración de la empresa sobre un grupo particular de compradores. En este nivel se define también la misión del negocio que constituye una serie de postulados de cuales son los objetivos generales de la industria, que es lo que se hacer en el negocio planteado de una manera más general posible.

En general este enfoque es criticado por Mintzberg, en varios aspectos tales como la separación entre el pensamiento y la acción, ya que la formulación es llevada a cabo, para posteriormente realizar los cambios que sean pertinentes. Es también un enfoque sesgado hacia los datos económicos, ignorando muchas de las realidades políticas que pueda obtener una industria. Este autor resume sus críticas diciendo que *"focuses its attention on strategies that have already become generic, on industries that are already established, on groups that have already been formed, and on competitors that have already positioned themselves"*. Otro inconveniente que también vale la pena considerar es el hecho de que presenta una planeación casi centralizada en la figura del CEO (Director General), y que no posibilita que otros miembros de la organización puedan intervenir activamente en el proceso de planeación. Mintzberg plantea que es necesario encontrar el negocio esencial "core business", por medio de ubicar la posición de la empresa dentro de área de industrias que producen un negocio o servicio. Para construir esta red divide las empresas en 3 grandes rubros: empresas primarias, secundarias y terciarias.

Una vez localizado esto, el siguiente paso es distinguir las ventajas competitivas que permiten a una organización lograr ventajas competitivas y sobrevivir dentro de su propio entorno. Finalmente debe elegir entre 3 estrategias de penetración de mercados, estrategias de desarrollo de mercados, estrategias de expansión geográficas y estrategias de desarrollo de productos.

#### **2.5.6.4 Análisis a nivel externo de negocios.**

El escaneo a nivel del ambiente general o nivel externo de negocios es fundamental para definir las características generales en el cual un determinado negocio se desenvuelve. El modelo más utilizado para medir la intensidad de la competencia en una determinada industria es el modelo de Porter. Postula que existen 5 fuerzas que determinan la estructura de una industria, estas fuerzas son la intensidad de la rivalidad de los competidores, amenaza de nuevos entrantes, amenaza de nuevos sustitutos y poder de negociación de los compradores y de los vendedores. Estas fuerzas determinan precios, costos, requerimientos de inversión que son los factores básicos que explican la rentabilidad a largo plazo y por tanto la atractividad de la industria.

Para el caso particular de la industria de los fondos de pensiones el análisis ambiental es importante en la medida en que estas empresas dependen del análisis de las condiciones generales de la economía, de las regulaciones gubernamentales y del Estado de la competencia. La intensidad de la competencia entre competidores está dada por la atractividad general que una industria tenga. Si una industria presenta un crecimiento sostenido, los costos fijos son bajos, existen grandes diferencias en la similitud de los productos una industria podrá ser atractiva.

Existen otras metodologías que pueden utilizarse para realizar el escaneo del ambiente externo de las industrias, entre los que se encuentran el análisis de factores externos, que se realiza mediante la opinión de los principales ejecutivos de una determinada industria. En general existen muchas otras posibilidades de combinar análisis estratégicos, como el análisis por y otras combinaciones interesantes. El análisis realizado a nivel externo y a nivel interno de negocios debe desembocar en el desarrollo de una estrategia a nivel de negocios, que se plasma específicamente en un presupuesto que debe ser entendido, no en el sentido tradicional del término sino como programas y acciones específicas que deben ser llevadas a cabo por la empresa.

### *2.5.6.5 Análisis a nivel corporativo*

El segundo nivel que se ha manejado para el desarrollo de estrategia es el nivel corporativo. En este nivel se definen todas aquellas actividades que por su naturaleza deben ser realizadas a este nivel de la organización. Esto es particularmente importante para el caso de las AFORES, que definen su estructura de modo mayoritario en un Director General, que sería el equivalente al CEO (Director General) y los directores de área funcionales. El campo de intervención en la planeación, serían aquellas áreas que requieren de una visión más amplia de las cosas, y no únicamente constreñirse a una área específica. Estas áreas de definición por parte del CEO serían la definición de los objetivos globales de la organización, que es la misión de la firma, la filosofía corporativa de la organización. A este nivel debe también darse un escrutinio interno a nivel de la firma similar al realizado al nivel de negocios, así como también un escaneo al nivel ambiental del modo similar al realizado anteriormente. Estos análisis se diferencian de los realizados al nivel de negocios en que tienen una visión más de conjunto de la organización y no únicamente de una área funcional específica. A nivel corporativo se realiza también un análisis externo e interno. A diferencia del análisis, el escrutinio interno a nivel corporativo debe también considerar el desempeño de años pasados de la organización. En esta parte son también importantes la definición de las estrategias horizontal y vertical. En las estrategias horizontales se perseguiría el formar sinergias entre las distintas áreas de la organización. Porter distingue 3 tipos de interrelaciones en una organización, interrelaciones tangibles, interrelaciones intangibles e interrelaciones entre los competidores. Las interrelaciones tangibles, se dan al compartir activos tangibles e intangibles en una o más actividades de la cadena de valor, con el objeto de lograr economías de escala. Este mismo autor define 5 posibilidades de combinaciones en la cadena de valor, para lograr interrelaciones satisfactorias: interrelaciones de infraestructura, interrelaciones de tecnología, interrelaciones de abasto, interrelaciones de manufactura e interrelaciones de mercadotecnia. Las interrelaciones intangibles son aquellas que se dan cuando en la organización se comparten habilidades gerenciales entre las distintas áreas que pueden darse cuando estas áreas comparten, la misma estrategia genérica, el mismo tipo de comprador o las mismas actividades en la cadena de valor. Las interrelaciones entre los competidores se dan cuando una firma compete con rivales diversificados en una misma unidad de negocios.

Al igual que integración que la integración vertical discutida anteriormente se da la integración horizontal. La integración vertical de la organización tiene también que decidirse a nivel corporativo en función de la mejor visión general que se tiene a este nivel. Las formas clásicas de integración vertical son integración vertical "hacia atrás" hacia un mayor acercamiento con los proveedores y hacia adelante que implica un mayor acercamiento hacia los clientes. Los principales beneficios que puede obtenerse de la integración vertical son i) Costos de internalizar economías de escala ii) La adquisición de poder de mercado, que provee autonomía de oferta y demanda y proyección de activos valiosos y servicios. iii) Adquisición de poder de mercado ofensivo que posibilita nuevas oportunidades de negocios, nuevas formas de tecnología y estrategias de diferenciación. iv) Ventajas administrativas y generales de una estructura general más diversificada

Al nivel corporativo debe también de definirse la cultura corporativa que tenga una determinada organización. Esto en función de la mayor autoridad y visión global que se tiene a este nivel. La filosofía corporativa debe de contener valores y principios básicos de la organización. Entre estos valores se establece el tipo de relación que se tendrá respecto a los accionistas, los clientes y en general todos aquellos involucrados en la organización. Los propósitos esenciales de estos son en términos prácticos de motivación a los empleados y clientes de la institución.

A nivel corporativo debe de efectuarse la definición de la postura estratégica de la firma. Esta definición de la postura estratégica de la firma lo constituye la definición de los principales postulados estratégicos para los niveles de negocios y funcionales. Estos deben ser una serie de principios sencillos, que contengan los requerimientos de dirección necesarios para que las áreas de negocios y las áreas funcionales puedan hacer su planes estratégicos específicos de modo adecuado. Debe también de implementarse a este nivel un sistema de medición que permita poder evaluar los avances dentro de la organización. La mayor parte de estos indicadores son de naturaleza financiera. En este punto es muy importantes que se considera que indicadores de naturaleza financiera, no indican de modo pleno los avances en materia estratégica, pero constituyen una menor manera que no contar con indicadores de desempeño específicos. Hasta este punto se han definido de modo plano los pasos necesarios para la elaboración de un plan estratégico, en concordancia con el objetivo central de la presente investigación, que es el diseño de un modelo de planeación para una AFORE en México. Lo anterior ha sido realizado siguiendo un modelo prescriptivo de lo que es una organización. Existen sin embargo otras escuelas de pensamiento acerca de planeación que son también importantes de considerar. Estas escuelas son llamadas descriptivas; entre estas escuelas se encuentra escuela cultural, la escuela política, la "entreprenurial school", la escuela ambiental y la escuela configuracional.

En terminos practicos la implementación de una estrategia involucra más factores que los mencionados, en la primera parte este capítulo. La dinámica de una organización y del ambiente en que se desarrolla puede cambiar de un modo más rapido que una estrategia. adicionalmente esta el problema de la transmisión de las ideas centrales de la planeación en la que aún su se esta llevando a cabo en los niveles de negocios y corporativos puede carecer de mucha de la información básica para formular una estrategia adecuada en este sentido la experiencia japonesa por ejemplo muestra la importancia que tiene para el estrategista la visión general del negocio y la visión a detalle del negocio, para poder desarrollar un negocio de manera adecuada

#### **2.5.6.6 La cadena de valor de Porter**

La cadena de valor de Porter constituye el conjunto de operaciones que se deben de realizar para producir un determinado bien o servicio. Este concepto, que fue inicialmente concebido por Porter como una manera para identificar la ventaja competitiva para una determinada organización constituye una herramienta metodológica importante dentro del análisis de las organizaciones. Además, permite la construcción de un marco conceptual para analizar el proceso de formación de valor dentro de su organización, para comprender muchas de las técnicas modernas de reducción de costos que parecen estar actualmente muy de moda en México.

La generación de un determinado bien o servicio puede conceptualizarse como un encadenamiento de actividades. De acuerdo, con Porter existen actividades primarias y actividades secundarias para la creación de un determinado producto. Las actividades primarias son las relacionadas directamente con la producción o creación de un determinado bien o servicio. Las actividades secundarias proveen de apoyo para las actividades primarias. Por lo anterior, las actividades primarias serían labores de mercadotecnia, operaciones, logística. Las actividades secundarias serían el abastecimiento, la investigación y el desarrollo las áreas de sistemas etc.

Cuando estas actividades proveen de más valor a los clientes o proveen el mismo valor a un menor precio es posible afirmar que se esta creando una ventaja competitiva para su organización. El análisis cuidadoso de la cadena de valor, de cada una de las aportaciones de la distintas áreas de la organización, proporciona una excelente visión de las actividades que generan valor y de aquellas que simplemente general costos



Al realizar un análisis concienzudo de cada una de las actividades que se realizan en su organización puede darse cuenta que una determinada área es innecesaria para realizar una determinada actividad dentro de su empresa. De hecho, esta ha sido la base en muy buena medida de las técnicas relativamente recientes que han aparecido para la disminución de costos dentro de las organizaciones, como lo son las técnicas de reingeniería de procesos o el *flattening* o "aplanamiento" dentro de las organizaciones.

Ahora bien, independientemente de la industria en la que usted se encuentre, existen tendencias que apuntan hacia el hecho de que en los productos los factores relacionados con los valores agregados son también muy importantes para que el consumidor asigne un valor relativo a un producto o servicio. Actualmente, un coche por ejemplo satisface una necesidad primaria que sería la necesidad de transportarse, pero también proporciona una serie de satisfactores como lo es un bajo costo de operación, un valor de reventa alto, facilidad de mantenimiento, etc, que son factores que tendrían que ser áreas secundarias dentro de la organización. Por tanto, se deberá tener cuidado, si como resultado de su análisis una actividad aparentemente no provee de valor al producto o servicio que usted genere en función de evaluar cuál es el valor agregado que efectivamente genera para los consumidores.

Finalmente, es importante que se destaque la necesidad de incorporar dentro del análisis de la cadena de valor el hecho de los cambios que pueden acarrear las nuevas tecnologías de la información en cada una de las partes o eslabones de su cadena de valor. Puede, por ejemplo darse cuenta de que el Internet puede ser una buena manera para vender sus productos o servicios o bien como un sistema para diseñar un sistema de atención al cliente.

#### **2.5.6.7 Aspecto cultural de la planeación.**

Otro aspecto que es también importante de tomar en cuenta para la planeación es la cultura corporativa que se tenga. La cultura y los valores que se tienen influyen en la importancia que para la planeación, ya sea al definir si la planeación, tiene un papel más importante en el nivel corporativo, que en los niveles funcionales, que son factores que se derivan precisamente de la cultura corporativa que se tenga. Adicionalmente en el modelo prescriptivo que se enumera en la primera parte del trabajo, tampoco se toma en consideración la cultura organizacional. La estrategia que una determinada organización tenga debe de estar de acuerdo con la cultura organizacional que se tenga.

Hay 3 factores que contribuyen al desarrollo de culturas corporativas estratégicas 1. Un fundador o líder que establezca valores, principios o prácticas sensibles a requerimientos estratégicos 2. Un compromiso de las organizaciones con estos valores, creando un ambiente que favorezca las decisiones basadas en normas culturales 3. Una preocupación genuina por el bienestar de la organización y de los clientes, empleados y accionistas La consideración de las variables políticas es también importantes en la definición de un modelo estratégico Por política entenderemos *"the use of power to exert influence over others so that the political actor's objectives, including the obtainment of more power, are achieved"*

De acuerdo con la anterior definición en los 3 niveles en los cuales se ejerce la planeación, hay que cuestionar las fuentes de dicha autoridad. En los 3 niveles la autoridad proviene de las posiciones formales dentro de las organizaciones, lo cual da automáticamente derechos sobre el manejo de los recursos, la información y de las decisiones más importantes dentro de la organización Los 3 niveles dentro de la organización presentan poder, no siendo necesariamente los niveles corporativos los que puedan ejercer más poder. Si en un momento determinado un área funcional depende de otra en términos de insumos, como lo es un proceso o un servicio, recursos financieros bien puede realizar una labor que no es sustituible por otra, presenta un grado determinado de poder Los distintos grados de poder que se tengan dentro de una determinada organización pueden ayudar a la consecución de un determinado esquema estratégico. En este sentido continúa presente el problema mencionado en páginas anteriores de la existencia una diferencia entre la implementación de la estrategia y su operación en términos prácticos Finalmente una cuestión que debe también de considerarse es la naturaleza de los individuos dentro de la organización, que llevan a cabo el proceso estratégico, independientemente de los niveles en los que esta se desarrolle

En este sentido es importante plantear que la matriz cultural de las actuales administradoras de fondos de pensiones es esencialmente los grandes bancos mexicanos y compañías aseguradoras, las cuales presentan actitudes particulares en los referidos al riesgo, visión de corto o de largo plazo, actitudes generales de servicio al cliente etc., que pueden tener consecuencias estratégicas importantes. Además de lo anterior la definición de la cultura organizaciones de las administradoras es importante, debido a que las posibles fusiones que se den entre administradoras, se verán muy influidas por los nexos intangibles que existen dentro de las organizaciones y que únicamente pueden definirse a través de una caracterización de la cultura organizaciones. En este sentido Mintzberg identifica 3 modelos conceptuales de estrategista, el emprendedor, el planeador y el adaptativo.

En el primero de estos modelos el estrategista centraliza el poder en sus manos, usualmente el Director General, cuyo comportamiento esta dominado por la activa búsqueda de oportunidades. En el modo de planeación se prioriza el análisis, con un mayor juego de personal operativo. En el modelo adaptativo, el poder es dividido entre la diversas partes que integran la firma, los fines son indeterminados y al firma reacciona a los problemas en vez de a la búsqueda de nuevas oportunidades

La implementación de la planeación estratégica presenta una importancia capital al igual que la planeación estratégica en si misma. Las estructuras y sistemas de la organización deben adecuarse para acoplarse a los objetivos generales que el proceso de planeación haya planteado. Una vez que una determinada dirección estratégica ha sido definida como consecuencia del desarrollo del proceso estratégico la probabilidad de lograr que se consolide este cambio estratégico dependerá de que exista un clima adecuado, para implementar los cambios que sean necesarios (Johnson, 1992). A su vez la existencia del clima necesario para dichos cambios dependerá de la existencia de la percepción de que dichos cambios son necesarios para el futuro de la organización. Este ambiente proclive a los cambios dentro de la organización puede resulta de una serie de factores externos como una baja sensible en los indicadores financieros de la organización. Muchas veces es necesario crear de modo artificial el ambiente necesario para realizar dichos cambios, mediante alguna acción significativa dentro de la organización que logre una percepción generalizada de la importancia del cambio. El logro de una adecuada implementación del cambio estratégico también puede lograrse por medio de la intervención de un elemento externo a la organización que logre más rápidamente la creación de los nuevos paradigmas asociados con el cambio o con lo nuevos objetivos que se tengan. Finalmente es necesario también la creación de nuevos símbolos de cambio dentro de las organizaciones, que reflejen este necesidad y compromiso con los objetivos y metas generales que se hayan trazado

#### **2.5.6.8 La teoría de ventajas de los primeros movers**

Una de las corriente de investigación mas recientes que se han dado en la planeación estratégica es la referida a la teoría de las ventajas del primero movedor (*First Mover Advantages*). De acuerdo con esta teoría las firmas pioneras tiene la habilidad para lograr ganancias económicas positivas, que surgen genéricamente del liderazgo tecnológico, la supremacía de recursos escasos y el desarrollo de costos de cambio de comprador. De acuerdo con este esquema una organización puede lograr ventajas significativas sobre sus

Como se indico las firmas pioneras pueden ganar liderazgo a través del liderazgo tecnológico. Para esto existen 2 maneras que serian ganancias derivadas de una curva de aprendizaje, en la cual los costos caen a medida que la producción se incrementa. Esta curva de aprendizaje general barreras substanciales a la entrada de nuevos competidores. La segunda manera es través de la existencia de patentes en investigación y desarrollo que se deriva de los beneficios comerciales que una determinada organización pueden mantener de los derechos de propiedad de determinada tecnología. Un caso claro de esto es la industria farmacéutica en la que la existencia de un determinado patente es importante para determinar una ventaja competitiva sobre organizaciones rivales.

La firma pioneras puede lograr ventajas a través de la supremacía sobre otras firmas de recursos escasos. En este caso las firmas pioneras logran ventajas controlando recursos que ya existen, como lo pueden ser recursos físicos u otros insumos de proceso. Asimismo, puede darse la supremacía de localizaciones en el espacio geográfico; en este caso se parte de que en ciertas industrias existe solamente espacio para una determinada firma, seleccionado la firma pionera los más atractivos nichos de mercado tomando acciones estratégicas que limiten la subsecuente entrada de nuevos competidores al mercado.

Las firmas pioneras pueden presentar altos costos de comprador. Cuando existen estos altos costos de cambio los entrantes tardíos deben de invertir recursos extras para atraer clientes que ya tiene la primera firma movedora. Estos costos pueden emerger las inversiones que los compradores hayan tenido que realizar para adaptarse a las condiciones de los nuevos vendedores.

La evidencia empírica de la teoría de los primeros movers se ha dado en una gran cantidad de industrias entre las que destacan la industria financiera norteamericana, el negocio farmacéutico, la pulpa blanqueada, todos estos casos referidos a Estados Unidos. Es importante destacar la no existencia de estudios sobre firmas pioneras en ambientes distintos a EUA, necesitándose como muchas otras áreas de investigación de investigación aplicada que pueda contribuir a determinar las influencias nacionales de estas industrias.

Existe también un cuerpo de investigación importante que ha intentado unir las teorías de las firmas primeramente movedoras con la teoría de los recursos internos de las organizaciones (*Resource based view of the firm*), sobre todo en lo referido a la falta de evidencia empírica sobre de esta teoría, que se referiría a la falta de estudios sobre como los recursos y capacidades se desarrollan a través del tiempo. Asimismo, se ha planteado numerosa investigación partiendo de la pregunta de si los recursos iniciales y capacidades de la firma afectan los tiempos de entrada a una determinada actividad como firmas pioneras.

### 2.5.6.7 Otras investigaciones de interés.

Un vistazo aleatorio a los artículos del *Strategic Management Journal*, constituye un buen acercamiento a los temas académicos actuales de la planeación estratégica. De *grosso modo* pueden encontrarse artículos a cerca de descripciones ambientales de las industria, diversos resultados organizacionales y su relación con los *corporate boards*, diversos estudios causales entre desempeño de las organizaciones y los esquemas estratégicos utilizados, así como algunas cuestiones de carácter específico como serían las prácticas desleales de comercio internacional y su relación con la competitividad de las empresas, el efecto de disposiciones legales particulares sobre la competitividad de las empresas etc , por solo citar algunos ejemplos

La investigación en planeación estratégica, en general ha respondido a los problemas cotidianos y prácticos que presentan las organizaciones, principalmente las norteamericanas. Puede destacarse por ejemplo, la investigación relativa a las características globales y al papel general que juegan los directores generales o CEOs en el desempeño de las organizaciones. De este modo, se ha realizado investigación sobre la relación existente entre las características ambientales de la firma con la naturaleza y característica de los CEOs; todo lo relativo a los mecanismos de sucesión de los CEOs dentro de la organización; así como la relación entre el desempeño de las organizaciones con las formas de conversación de los CEOs

### 2.6 El interés por la relación existente entre los procesos de planeación estratégica y el desempeño

La investigación realizada sobre la relación entre planeación estratégica y desempeño, tiene su raíz más profunda en el debate existente en toda la planeación estratégica entre las escuelas Mintzberiana y de Ansoff sobre la planeación. En tanto que Mintzberg plantea la importancia de la planeación como un proceso de aprendizaje que debe ser poco formalizado, Ansoff plantea lo opuesto al proponer diversos esquemas de planeación formales dentro de las organizaciones, la investigación que se realice de la relación entre planeación estratégica y desempeño y que compruebe de manera empírica una correlación positiva entre estas dos variables apoyaría la visión de Ansoff y descalificaría la visión de Mintzberg, por lo que se convertiría en un fuerte elemento de comprobación científica que anularía en buena medida las escuelas emergentes mintzberianas. Asimismo, en términos meramente prácticos y de utilidad para las organizaciones significaría que el gasto que las corporaciones, pequeñas empresas y microempresas realicen tendría por supuesto una adecuada retribución en términos de ventas o utilidades, que han sido dos de las medidas más comúnmente utilizadas para medir el desempeño.

### 2.6.1 Autores que han escrito sobre los procesos de planeación estratégicos.

Shrader, Taylor y Dalton (1984), realizaron un artículo crítico de la relación planeación estratégica-desempeño, examinando diversos aspectos de dicha relación. Su artículo plantea que de acuerdo con algunos autores los procesos de planeación son fenómenos sumamente estructurados no fácilmente analizables con técnicas experimentales y estadísticas diseñadas de antemano para fenómenos bien estructurados. Por lo anterior, sugiere que las futuras investigaciones sobre planeación estratégica y desempeño cambien su enfoque para orientarse de la pregunta de si la investigación en planeación estratégica lleva al desempeño a preguntarse, bajo que circunstancias la planeación estratégica lleva a lograr desempeño organizacional. Plantea que es necesario realizar más investigación longitudinal en lugar de investigación *cross sectional*. Esto en virtud de que los resultados de la planeación estratégica solo pueden ser vistos desde periodos largos de tiempo y no en periodos cortos, por lo que estudios longitudinales puede ayudar a superar esta deficiencia. Así mismo, plantea la necesidad de realizar mayores investigaciones de laboratorio sobre planeación porque estos estudios permite controlar variables que no pueden ser acotadas en estudios de campo directos. Plantea la pregunta de cuales puede ser los espacios de tiempo necesarios para realizar las investigaciones sobre planeación estratégica de manera de poder arribar a conclusiones definitivas. En general podemos afirmar, que estos autores plantean la relevancia de los estudios sobre la relación entre planeación estratégica y desempeño en términos de que una respuesta a este problema puede permitir la definición de bajo que circunstancias específicas una empresa es exitosa.

Por otro lado, la literatura existente sobre los procesos de planeación y su relación con el desempeño de las organizaciones, se encuentra formada en buena medida por investigaciones con un enfoque práctico, dirigido a gerentes de organizaciones. Estas investigaciones pueden constituir una fuente de datos e investigación interesantes, aunque muchas veces carentes de una formalidad teórica definida. De hecho las investigaciones de carácter más formal sobre planeación han utilizado esta publicaciones de modo referencial.

Ringbakk(1980), publicó un artículo práctico acerca de los procesos de planeación utilizando una muestra de 350 compañías europeas y norteamericanas para determinar por que han fallado los procesos de planeación estratégicas. Las compañías que fueron objeto de su investigación fueron firmas grandes, líderes en sus ramas con más de 50,000 empleados en promedio. Plantea que la falta de involucramiento de los gerentes de línea en los procesos de planeación, la ausencia de una visión estratégica en contra de una visión administrativa, la falta de una integración de la planeación corporativa dentro del sistema de planeación total de la firma, la ausencia de un compromiso de los gerentes a todos los niveles con la planeación, la asignación de la responsabilidad de la planeación en un solo departamento, la planeación con información incorrecta y las fallas de gerencias para la operacionalización de un plan como las razones principales del porque de las fallas de los procesos de planeación

## 2.7 Criticas a la planeación estratégica

Existen críticas a la planeación estratégica, como se indicó, Mintzberg (1990) se plantea como uno de los críticos más fuertes a los procesos de planeación formal. Plantea que el futuro de una determinada organización resulta incierto y que por tanto los esquemas de planeación formal están destinados al fracaso. Asimismo, plantea que todas las organizaciones deben de utilizar estrategias emergentes, usando su experiencia y juicios pasados. Como resultado de este proceso surge un patrón lógico de acciones en el tiempo que es el resultado de intentos exitosos dentro de una organización. Considera que excepto algunas situaciones, la estrategia no debe ser explícita, en función de que elimina la "visión periférica de las cosas". Asimismo, plantea que tampoco es posible establecer estrategias en ambientes impredecibles en función de que no es posible predecir el futuro con entera seguridad. Plantea que los gerentes de línea dentro de una determinada organización deben de ser responsables de crear una determinada estrategia. Para esto pone como ejemplo el caso de Honda (Lloyd, 1992), en el que menciona que parte del éxito de esta empresa en lograr reposicionar la industria de las motocicletas en Norteamérica, transformando la industria de una fase de madurez a una fase crecimiento se encuentra precisamente en su comprensión de cada uno de los detalles de esta industria y de su conocimiento cercado a los gustos y necesidades del cliente.

Mintzberg propone 5 conceptos de estrategia que son (Peattie, 1993):

Un plan de intenciones generales escritas

Un patrón de acciones consistentes que emergen.

Una perspectiva del mundo o filosofía

Una posición que la firma ocupa en relación a su ambiente.

Una ruta para superar a sus competidores

Plantea además que la planeación se centraliza casi de manera obsesiva en la figura del CEO o director general de la empresa. Ansoff plantea una extensa crítica a Mintzberg en base a 2 elementos fundamentales que serían debilidades metodológicas de los argumentos y evidencias en los hechos falsas.



Ansoff (1991), niega que el proceso de planeación estratégica sea centralizado en la figura del CEO, considerando que es una interpretación que Mintzberg realiza en sus trabajos. Niega también que los procesos de planeación estratégicos sean formales indicando que en la mayor parte de los libros que integran la *Prescriptive School* tienen una perspectiva holista, esto es, que aprenden de sus propios errores. En lo referido al divorcio entre la acción y la estrategia que Mintzberg critica a Ansoff, plantea que Mintzberg plantea únicamente una serie de prescripciones a cerca de la manera de la cual la estratégica debe ser planteada en las organizaciones. Finalmente plantea que Mintzberg concluye que la estratégica no debe ser parte de las preocupaciones de los directivos excepto bajo especiales circunstancias, proponiendo un mundo libre de formulación estratégica y libre de planeadores estratégicos.

De acuerdo con Mintzberg el establecimiento formal de una estrategia puede servir en los términos de Mintzberg como un patrón de acciones en el tiempo. Un plan estratégico sirve como elemento cohesionador de un rompecabezas de actividades que buscan un determinado objetivo. La planeación estratégica tiene que definir esencialmente los siguientes aspectos:

Definición de los niveles jerárquicos de planeación

Tiempos de diseño

Planeación formal en contra de planeación situacional

Existe un debate interesante acerca de si la planeación estratégica provee de un factor competitivo distintivo a una organización dentro de una industria. En general, en la medida en que las técnicas de la planeación estratégica se han diseminado por medio de cursos y en general por ser parte de la currícula de materias de administración de todas las universidades, la planeación estratégica ha dejado de proveer un valor económico distintivo a una determinada organización, en función de que todas las empresas de ese determinado sector la practican. Esto es que si el sector productor de calzado, de determinada empresa de este sector practicaba la planeación estratégica y esto le significaba una ventaja competitiva sobre sus competidores, en la medida en que todos los miembros de ese sector hicieran lo mismo el beneficio económico de la planeación estratégica se terminaría.

Otras críticas a la planeación estratégica se centran en la burocratización y el tiempo que dentro de las organizaciones consumen los procesos de planeación. Las reuniones de planeación estratégicas se convierten en ritos anuales, en los que se presentan las opiniones y puntos de vista de un selecto grupo de dirigentes dentro de las empresas sin que los procesos permeen a los estratos más bajos de las organizaciones.

Al respecto de lo indicado en los párrafos anteriores, debe entenderse que los procesos de planeación no constituyen una solución única a los problemas de las organizaciones, sino que deben de conceptualizarse como una herramienta más de las organizaciones para enfrentar los problemas de su entorno. De manera individual un proceso de planeación debe de ayudar en definir los problemas y los retos de las organizaciones, así como las alternativas de solución a estos problemas. La conformación de una mentalidad crítica e introspectiva dentro de las empresas debe ser el objetivo deseable. Finalmente la planeación estratégica produce una serie de valores agregados, además del logro de los objetivos que se plante tales como estimular el análisis del ambiente en que se desenvuelva la organización, incrementar la motivación, la comunicación y el compromiso dentro de los miembros de una organización, entre otras cosas.

## 2.8 Investigación acerca de los factores Ambientales, Gerenciales, Organizacionales y la Intensidad de la Planeación Estratégica.

La teoría de planeación estratégica ha buscado la interrelación entre variables en vez de la búsqueda de mediciones certeras de planeación estratégica (Boyd y Elliott, 1998) debido en buena medida a lo anterior, la planeación estratégica no ha podido ofrecer instrumentos prácticos y concretos validados por experimentos comprobados a las organizaciones en general. Debido a esto la planeación estratégica permanece como un cuerpo teórico meramente descriptivo y normativo, lo que dificulta su aplicación a situaciones específicas. Asimismo, el proceso de planeación estratégica se encuentra actualmente basado en estudios normativos y descriptivos y en asunciones que no se encuentran totalmente científicamente comprobadas (Papadakis, Lioukas, Chambers, 1998).

Particularmente no existe claridad en la relación existente entre el proceso de planeación estratégica y factores gerenciales, ambientales y organizacionales. La relación entre el desempeño de una organización y planeación estratégica, se ha planteado como un problema de investigación relevante. La determinación de cuales son las circunstancias bajo las cuales la planeación realmente puede ofrecer beneficios concretos a las organizaciones, ha sido una cuestión abordada, por investigadores, particularmente para el caso de las industrias manufactureras y de pequeños bancos.

De acuerdo con algunos estudios existe una relación positiva entre planeación estratégica y el desempeño de las organizaciones para la industria manufacturera, (Karger y Malik, 1975) y (Harold, 1972). En estudios posteriores se observa que no existe relación entre la planeación estratégica y el desempeño financiero (Taylor, 1975).

Específicamente para el caso de servicios financieros, la relación entre procedimientos formales de planeación y el desempeño financiero en la industria bancaria norteamericana fue estudiada por Robinson y Peace (1983). En dicho estudio que se realizó considerando una pequeña muestra de bancos, arrojó que los bancos sin sistemas de planeación formal habían obtenido resultados similares a los obtenidos por bancos con sistemas de planeación formal. Los resultados indicaron que los responsables de la planeación estratégica no se han beneficiado de sistemas altamente formalizados de planeación, documentación escrita o el uso de documentos en los que se plasme la misión de la firma o los objetivos concretos que se tengan.

Estudios posteriores contradijeron la falta de una correlación específica entre planeación estratégica y resultados dentro de las organizaciones. Schwenk y Shrader (1993), plantearon en sus estudios sobre los resultados de la planeación para pequeñas empresas, que la planeación estratégica es una actividad benéfica para las pequeñas empresas, al promover pensamiento de largo plazo, proveer de los medios para identificar y evaluar alternativas estratégicas, así como reducir la atención en detalles de operación que pueden ser irrelevantes para la organización. Todos los anteriores factores mejoran los resultados generales de las organizaciones.

Miller y Cardinal (1994), sintetizan en su artículo las investigaciones realizadas por más de 2 décadas, sobre la relación entre planeación estratégica y desempeño de la firma. Para realizar esto utilizaron los resultados de 26 estudios sobre el tema, utilizando un meta-análisis que consiste, en utilizar los resultados estadísticos que se hayan realizado a la fecha. Sus resultados indican que consistente con las expectativas la planeación estratégica se correlaciona con el desempeño de la firma. Por lo tanto los investigadores que plantean la no existencia de correlación entre desempeño de la firma y desempeño, realizaron planteamientos incorrectos de sus experimentos. Miller y Cardinal plantearon su investigación en 1994, bajo la fuerte influencia de las ideas de Mintzberg de la poca importancia de los procesos de planeación estratégica, así como de las críticas de los procesos de planeación en el sentido de causas numerosas rigideces en las organizaciones, al tener que adherirse a procesos y estructuras predeterminadas.

Su estudio sugiere la hipótesis de que tanto las firmas pequeñas, como las firmas grandes se pueden beneficiar de la planeación estratégica. Las firmas más grandes parecen ganar más en función de que pueden derivar beneficios de lograr un pensamiento adaptativo, pero también de la integración y el control. En tanto que las firmas pequeñas parecen tener menores beneficios debido a los aspectos de la integración y el control. Por lo anterior plantean sus hipótesis en términos de que la planeación estratégica afecta el desempeño más fuertemente en firmas grandes que en pequeñas organizaciones por ende los estudios realizados con muestras grandes exhibirán mayor correlación que muestras con empresas pequeñas.

Como segunda hipótesis plantearon que la planeación estratégica afecta el desempeño más fuertemente en organizaciones que son capital intensivas, que en aquellas que son menos intensivas de capital y que por ende como hipótesis subsecuente las investigaciones que han tomado muestras de firmas intensivas en capital presentan correlaciones más fuertes que las muestras con firmas intensivas en trabajo.

Su estudio presenta evidencia de que la planeación se encuentra fuertemente y positivamente relacionada al crecimiento de las organizaciones, en aquellos estudios en la que los efectos de la industria eran fuertemente controlados y cuando una fuente externa de medición del desempeño era utilizada y cuando la planeación es definida como establecida dentro de un documento impreso. Bajo estas circunstancias el coeficiente de correlación es de 0.50 en tanto que cuando los efectos de la industria son incontrolados, y una fuente archivista de datos de desempeño es utilizada y solamente la procesos de planeación formal son utilizados la correlación esperada es de -0.05. En relación a los efectos de la industria plantea, de que no controlarse estos efectos se puede introducir ruido estadístico que cause que las relaciones entre planeación estratégica y crecimiento de las firmas aparezcan como poco claras.

Con relación a la definición utilizada para definir planeación estratégica plantea que esta puede presentar problemas si se considera que la única guía es la existencia de algún plan escrito para comprobar si existe esfuerzos de planeación, y que la correlación entre planeación y desempeño se muestra más clara cuando existe una definición más amplia y más completa de planeación. Con respecto a la fuentes de información se tiene que si las fuentes son externas a la propia organización la correlación en tanto que si se una fuente de información interna esta correlación decrece sensiblemente.

En conclusión, el artículo de Miller y Cardinal, constituye el esfuerzo teórico más reciente para medir la relación existente entre planeación estratégica y desempeño. Los resultados de su investigación demostraron que la planeación se encontraba fuerte y positivamente correlacionada al desempeño de las firmas y que las investigaciones que han encontrado correlaciones debiles, han sido debido a errores en el manejo de las variables y que por tanto son inconsistencias metodológicas las que explican los resultados obtenidos y del debate actualmente existente sobre la utilidad y el valor de la planeación estratégica.

En la misma línea, Hopkins y Hopkins (1994), plantean que existe una relación positiva entre el ROA (*Return of assets*), ROE, (*Return of equity*), EPS (*Earnings per Share*) y la planeación estratégica. Mencionan sin embargo que los estudios sobre el tema indican por un lado relaciones contradictorias entre la planeación estratégica y estas variables. Para fundamentar esto, los autores introducen el termino intensidad de la planeación estratégica como el esfuerzo realizado en la formulación, implementación y control del proceso de planeación, indicando que la planeación estratégica únicamente produce resultados cuando es realizada con intensidad. Su estudio fue motivado por la necesidad que los bancos americanos tuvieron a mediados de los ochenta por diversificares en varios mercados lo que los obligo a realizar un examen detenido de los ambientes externos. Finalmente introducen los conceptos de factores ambientales, gerenciales y organizacionales para medir la intensidad de la planeación estratégica.

## 2.9 Factores Gerenciales.

### 2.9.1 Introducción

La explicación de diversos fenómenos organizacionales como son la elección de una determinada estrategia o el cambio estratégico en algún momento determinado de la organización, puede explicarse a través de diversas perspectivas como lo pueden ser la de la ecología poblacional (*population ecology*), modelos de ciclos de vida (*life cycles*), o la perspectiva de la elección estratégica. Para el caso de la presente investigación se optará por la perspectiva de la elección estratégica como un camino para explicar los procesos de planeación dentro de las organizaciones objeto del presente estudio.

La habilidad con la que las organizaciones objeto del presente estudio pueden responder al medio ambiente, anticipándose y respondiendo a las oportunidades y amenazas que se les presentan, se materializa a través de los individuos dentro de estas organizaciones que detentan la mayor parte de la responsabilidad estratégica. Asimismo, como ya se ha señalado es en los directivos dentro de las organizaciones en los que recae la responsabilidad del desarrollo de los eventos que tienen una influencia potencial en la estrategia actual y futura de las organizaciones, al detentar estos individuos la responsabilidad del liderazgo estratégico. Los cuerpos gerenciales dentro de las organizaciones identifican e interpretan los estímulos externos para posteriormente traducirlos en las respuestas de la organización a los cambios en el medio ambiente. El triunfo o fracaso de la organización está dado por lo adecuado de las respuestas de la organización a estos estímulos externos.

Por lo anterior, los resultados organizacionales se dan como consecuencia de la toma de decisiones de los individuos que se encuentran interactuando en ellas. Este aspecto humano de las organizaciones en general ha sido recientemente considerado en la investigación académica sobre las Ciencias Administrativas. Particularmente, a partir de los trabajos de Hambrick y Mason que plantearon a la organización como un reflejo de sus equipos gerenciales y de sus perfiles cognitivos sobre diversos procesos, en este caso de la planeación estratégica. La planeación estratégica como cualquier otra decisión gerencial que se toman en las organizaciones se ve fuertemente afectada por los procesos personales cognitivos de los grupos gerenciales (Beyer, Chattopadhyay, George, Glick y Pogliese, 1997).

A diferencia de la investigación de Hopkins y Hopkins, se plantea en la presente investigación que las características demográficas que tienen cuerpos directivos de las AFORES puede tener relación con en el planteamiento general estratégico que se tenga y concretamente para el caso específico de esta investigación, en la intensidad de la planeación estratégica que se este realizando.

Hopkins y Hopkins, en su investigación realizada sobre planeación estratégica y desempeño encontraron que la variable que mejor explicaba la intensidad de la planeación estratégica era precisamente los factores gerenciales. Las variables específicas que dicho autor consideró para medir estos factores, fueron la experiencia en procesos de planeación y las expectativas de los directores generales respecto a los procesos de planeación estratégica. En dicho estudio el muestreo se realizó aplicando encuestas a los Directores Generales de bancos, por tanto su estudio implicaba de manera implícita que la responsabilidad principal de la dirección estratégica de los bancos que fueron objeto de su muestra se encontraba focalizada en la figura del CEO o Director General.

La perspectiva planteada en la presente investigación parte del esquema de "*Upper Echelons*", planteado por (Hambrick y Mason, 1984). Este esquema plantea que los resultados organizacionales son un reflejo de sus altos gerentes, de sus valores, cogniciones y dinámicas interpersonales. Dicho artículo constituye el inicio de numerosa investigación, que pretende explicar los resultados organizacionales en función de las características demográficas de los directivos de estas empresas

Para la presente investigación se entenderá que los equipos gerenciales dentro de una organización son aquellos individuos responsables por establecer la dirección estratégica de la misma. Esta dirección estratégica se referiría a la intensificación de oportunidades y problemas ambientales, la interpretación de información relevante, así como la consideración de las oportunidades organizacionales

De acuerdo con el estudio de Halebian y Finkelstein (1991), relativo a la relación existente entre desempeño de las organizaciones, el tamaño de los equipos gerenciales y el dominio del CEO, los equipos gerenciales fueron aquellos funcionarios de las organizaciones, que ejercieran como miembros de su consejo directivo. A su vez Boeker (1997), definió a los equipos gerenciales como aquellos individuos que reportaban directamente al director general de sus organizaciones. Finalmente, siguiendo la misma línea Miller, Bure y Glick (1998) definieron en los mismo términos los equipos gerenciales, como aquellas individuos dentro de las organizaciones que reportaban directamente a los Directores Generales. Dentro de una definición más conceptual los grupos gerenciales pueden ser considerados como los centros procesadores de la información de una organización y de su relación con el medio ambiente

## 2.9.2 Reseña teórica sobre la influencia de los directivos en el desempeño de las organizaciones. Liderazgo estratégico.

El estudio del liderazgo estratégico se refiere a la creación de un sentimiento general de propósito y dirección la cual guía la formulación de la estrategia y su implementación dentro de las organizaciones (Hosmer, 1982). Asimismo, el estudio del liderazgo estratégico se focalizan en los individuos dentro de las organizaciones que tienen responsabilidades generales de su manejo, y que no necesariamente deben ser los Directores Generales. Estos individuos pueden ser ejecutivos individuales (Típicamente CEOS o Directores Generales) gerentes divisionales u otros organismos de gobierno dentro de las organizaciones, (Hambrick, 1989) De acuerdo con el estudio de Hambrick, que se considera el autor clásico y pionero sobre el tema, es conceptualmente útil diferencial el trabajo de alta gerencia propiamente, y el trabajo de otros individuos dentro de la organización que realizan labores gerenciales, pero no propiamente de dirección. El líder estratégico realiza labores dentro de la esfera interna y externa de la organización, en segundo lugar el líder estratégico se encuentra imbuido en la ambigüedad, complejidad y una sobredosis de información que suele caracterizar el trabajo de la alta gerencia. En tercer lugar el trabajo de los líderes es multifuncional. Finalmente el trabajo de liderazgo gerencial tiene más que ver con la delegación de ordenes a través de otras personas en contraste con las labores gerenciales de menor nivel.

Las diferentes características de los CEO'S como líderes dentro de las organizaciones y como principales hacedores de la política estratégica dentro de las organizaciones ha merecido innumerable investigación. Los CEOS o Directores Generales presentan dentro de las organizaciones poder formal y simbólico (Gupta, 1984). Específicamente, la cuestión del encaje entre las características de los CEOS o Directores Generales y las de la industria es una cuestión que ha recibido particular interés académico (Rajagolapan y Datta, 1996).

Shrivastana y Nachman, en 1989 (Shrivastana y Nachman, 1989) examinaron el fenómeno del liderazgo estratégico de las organizaciones y presentaron una taxonomía a través de la cual dicho fenómeno es estudiado. Esta taxonomía fue realizada a través de utilizar datos de 27 casos de negocios. Dichos autores definieron 4 patrones de liderazgo estratégico usando la técnica de análisis de pequeños espacios. Los patrones de liderazgo que encontró fueron los siguientes a) empresarial (*Entrepreneurial*), b) burocrático (*Burocrático*), c) político (*political*), d) profesional (*profesional*).



Estos mismos autores conceptualizan las facetas de liderazgo, examinadas con respecto a las situaciones de toma de decisiones estratégicas. La primera faceta sería la del *embodiment of leadership*, esta conceptualizaría el liderazgo como una función del trato personal de los individuos, el producto o coalición de varios individuos, de un rol impersonal en un sistema burocrático. La segunda faceta tendría que ver las fuentes de influencia, la cual se referiría a los medios a través de los cuales se cumplen determinados objetivos, entre estos medio podrían citarse el uso de personalidad y carisma, la influencia directa a través de la erección de reglas y el control sutil a través de la experiencia. La tercera faceta describe la dirección del control de la relación entre un superior o un subordinado, ya sea esta vertical u horizontal. La importancia de esta faceta es la de que enfatiza la distinción entre un control jerárquico rígido y una relación colegiada entre superiores y subordinados. La cuarta faceta tendría que ver con la orientación de rol líder, la cual representaría si el líder esta embuido en un rol hacedor de acciones o hacedor de decisiones (*role taking*). La quinta y la sexta fase tendrían que ver con la unidad de análisis y con la orientación liderazgo-sistema que se tenga. Finalmente, la séptima fase tendría que ver sobre como el liderazgo puede adherirse a las reglas y regulaciones de una burocracia formal, desviarse de las motivaciones de la burocracia existente y adherirse a nuevas reglas y regulaciones, pero intepretarías a su más personal ventaja.

Su estudio concluye planteando que las organizaciones pueden tomar decisiones de manera voluntaria guiándose por su cultura o por ciertas respuestas endógenas, como su estructura y su cultura, que tiene poco que ver con el liderazgo. Como segunda conclusión plantea que las organizaciones no necesitan líderes y que en caso de que los necesiten estos líderes no necesariamente tienen que venir de los estratos más altos de la empresa.

Refendo concretamente a los Directores Generales; la investigación sobre estos individuos puede dividirse en 2 grandes ramas: a) Aquellos estudios que examinan las características de los CEOs o Directores Generales como una función de los antecedentes ambientales y organizacionales b) Los estudios que examinan las características de los directivos como variables antecedentes que influyen las acciones gerenciales así como los resultados organizacionales. El planteamiento que se pretende dar en la presente investigación caería dentro del segundo grupo de investigaciones en las que se plantea que las características de los Directores de las AFORES influyen en la planeación estratégica.

En general, las diferencias en los tipos y rangos de los comportamientos competitivos requeridos en las diferentes industrias tienen implicaciones directas en los comportamientos de los CEOs. Si una empresa se encuentra en una industria caracterizada por la alta diferenciación de los productos requeriría de un CEO con habilidades gerenciales distintas a una industria monopolica, en la que otros tipos de CEO pudieran dar mejores resultados. En general, puede decirse que es necesario la concordancia entre las habilidades gerenciales y el perfil competitivo que debe tener un Director General, con la posición competitiva general que atreviese una organización.

Asimismo, la investigación sobre los CEOs o Directores Generales se ha focalizado en el estudio de las características observables y demográficas. Particularmente la escuela demográfica de estudio ha recibido fuerte apoyo de los trabajos de Hambrick y Mason (1984) y por Pfeffer (1983), que han postulado respectivamente las teorías de *upper echelons* y de la demografía organizacional.

La escuela demográfica plantea que la investigación sobre los CEOs o Directores Generales y en general sobre los directivos de las empresas, debe usar de manera primaria las características gerenciales observables tales como pertenencia, educación y antecedentes funcionales como medidas de aproximación para las orientaciones cognitivas implícitas y la base de conocimiento. Esta práctica ha sido necesaria por varias razones. En primer lugar las orientaciones cognitivas son frecuentemente difíciles de medir, con dificultades incluso de medición. En segundo lugar algunas características de interés significativo tales como antecedentes funcionales no tiene analogías psicológicas cercanas. Finalmente, datos de antecedentes observables ofrecen más implicaciones directas prácticas en términos de selección de ejecutivos, análisis de los competidores, en virtud de que dichos datos pueden ser obtenidos relativamente no obtusa de fuentes de datos.

De hecho de considerarse, la primera alternativa que es la de estimar de manera directa las características observables de los directivos por medio de evaluar directamente las características psicológicas de los tomadores de decisiones y examinar esta relación con los resultados, plantea numerosos problemas de conceptualización y de definición adecuada de variables. Estimar las características demográficas por medio de la medición de las habilidades cognitivas, actitudes y experiencia presenta la ventaja de ser más práctico que el enfoque de estimación directa, siendo su mayor desventaja que las características demográficas no cubren perfectamente los atributos psicológicos de interés. De hecho dentro de este último esquema es donde se encuentra la mayor parte de la investigación realizada sobre liderazgo y resultados organizacionales.

Dentro de los primeros autores que han considerado el fenómeno del liderazgo organizacional en su relación con las organizaciones se encuentran los trabajos de Lieberman y O'Connor (1972) que compararon el impacto de cambios de liderazgo en el desempeño anual, después de controlar influencias de la industria y de la compañía. Utilizando las ventas y las utilidades como sus variables de desempeño dependientes. Dichos autores encontraron que las variables ambientales (De orden macroeconómico) y organizacionales explicaron mucho más la varianza en el desempeño, que el liderazgo. En su estudio, sin embargo, si bien el impacto del liderazgo variaba ampliamente, dependiendo de cual de las 3 variables de desempeño se estaban utilizando. Específicamente, mientras el cambio de liderazgo explicaba relativamente poco de la varianza en utilidades o ventas, explicaba significativamente la utilidad cuando esta era utilizada como variables dependiente.

Salancik and Pfeffer (1977) realizaron un estudio acerca del impacto del liderazgo estratégico en funcionarios municipales, encontrando por un lado que el liderazgo explicaba poco la varianza en el desempeño. Weiner y Mahoney (1981) concluyeron por su lado, que el liderazgo tenía un impacto de largo plazo en la firma, implicado que los mercados de capitales necesitaban de por lo menos 5 años para reaccionar a cambios

Otra corriente de investigación importante ha sido la que ha tratado la relación existente entre perfiles de liderazgo y estrategia en las organizaciones Miles y Snow (1978), reporto para las firmas prospectivas, analizadoras y defensoras perfiles específicos de altos gerentes. Su trabajo recibió críticas en el sentido de haberse realizado al nivel de negocios y que por tanto sus aplicaciones no podían fácilmente ampliarse al nivel corporativo. En las firmas prospectivas los ejecutivos (Las firmas prospectivas son aquellas que buscan afanosamente de nuevos productos y oportunidades de mercado), las áreas de mercadotecnia e investigación juegan un rol muy importante. En las firmas defensoras (Aquellas firmas que construyen una trinchera para tener un nicho estable y seguro), los ejecutivos de finanzas y producción son considerados como los más importantes. Finalmente, en las firmas analizadoras, (Las firmas que combinan exitosamente los atributos de las firmas defensoras y prospectivas), las áreas de mercadotecnia, investigación, desarrollo y los ejecutivos de producción son los miembros más importantes de la firma. Los ejecutivos prospectores son en general los responsables que se de innovación dentro de una determinada industria. Los gerentes de defensores se encuentran más preocupados por incrementar la eficiencia operacional de sus organizaciones como una medida de defensa de sus organizaciones. Los ejecutivos defensores están preocupados por la creación de un dominio estable y angosto a través de una mezcla limitada de productos y clientes para protegerlos del dominio de otros competidores. Finalmente puede decirse que el modelo de Miles y Snow provee un conjunto observable de características gerenciales asociadas con cada uno de los distintos tipos estratégicos.

### **2.9.3 Modelo de Hambrick y Mason**

En su artículo clásico de 1984, Hambrick y Mason, plantean un nuevo paradigma dentro de la investigación organizacional, un énfasis en la coalición dominante dentro de la organización, en particular de sus grandes gerentes. Dichos autores plantearon que los resultados organizacionales, tanto estratégicos como de efectividad, deben ser vistos como una reflexión de los valores y bases cognitivas de los actores más poderosos dentro de las organizaciones, como lo pueden ser los Directores Generales.

El antecedente de los trabajos de Hambrick y Mason es la escuela de Carnegie, que postula que los ejecutivos tienden a tomar decisiones en condiciones de sobreflujo de información y ambigüedad. Concretamente los trabajos de Cyert y March en 1963 con el concepto de coaliciones dominantes dentro de las organizaciones influenciaron fuertemente el trabajo de Hambrick y Mason. De acuerdo con dichos autores factores tales como, ambientes cambiantes, conflictos en la información recibida, los objetivos y expectativas influyen en las limitaciones cognitivas de los tomadores de decisión. Así las decisiones estratégicas son el resultado de factores de comportamiento en lugar del resultado de una optimización racional técnico económica (Getkanycz y Hambrick, 1997). Adicionalmente, los tomadores de decisión economizan la búsqueda y procesos de selección, confiando en canales establecidos para adquirir información y en referentes externos para la búsqueda de alternativas plausibles.

De acuerdo con Hambrick y Mason las características de los altos directivos de una organización (*Upper Echelon Characteristics*), se dan en términos psicológicos y de características observables. Estos 2 grupos de características van a incidir sobre las elecciones estratégicas que tengan las organizaciones. Entre las características psicológicas se encuentran la base cognitiva y los valores, en tanto que entre las características observables podemos encontrar la edad, educación, antecedentes socioeconómicos, posición financiera, características de grupo y experiencias funcionales. Las respuestas estratégicas puede ser diferenciación de producto, diversificación poco relacionada, adquisiciones, intensidad del capital, respuesta a tiempo, etc. Finalmente plantean que el desempeño debe medirse a través de la rentabilidad, variaciones en la rentabilidad, crecimiento y sobrevivencia del negocio. Asimismo, plantean que la situación interna y externa de la organización influencia las elecciones estratégicas dentro de las organizaciones, a la vez que las características de los escalones superiores también lo hace.

Además de lo anterior, plantean que la base cognitiva y los valores que se tengan proporcionan una visión limitada de la realidad, produciendo a su vez una percepción selectiva, lo que a su vez produce una interpretación. A partir de esta última percepción se generan las percepciones gerenciales, lo que a su vez produce una determinada elección estratégica.

En general, las ideas de Hambrick y Mason han pasado a ser consideradas como la escuela demográfica en virtud de la consideración de Hambrick y Mason, de que las experiencias personales de los gerentes y sus valores se puede inferir, de sus características demográficas, tales como años de experiencia, y que por medio de observar estas características se puede superar el importante problema del acceso de variables psicológicas o de grupo dinámicas, las cuales pueden ser las características de proceso subyacentes que unen las características de los equipos gerenciales con los resultados organizacionales que se tengan. Asimismo, el enfoque demográfico resulta útil ya que otro tipo de análisis de las características gerenciales caería necesariamente dentro del campo de la psicología, que resulta en variables menos específicas y más difíciles de medir.

Las ideas presentada por Hambrick y Mason sobre el hecho de que la combinación de ciertas condiciones situacionales y las características de los altos directivos son determinante de determinadas conductas estratégicas, es una idea que puede incorporarse, como explicación a la realización de un proceso de planeación estratégicos mayor o menormente intenso. Ninguna de la investigación que se haya realizado ha contemplado esta consideración, siendo por tanto una aportación sustantiva a la explicación de la relación entre planeación estratégica y desempeño. Asimismo, existe investigación que plantea que las características de los equipos gerenciales son también determinantes del desempeño de las organizaciones.

Siguiendo la escuela de Hambrick y Mason se ha realizado numerosa investigación acerca de las características demográficas de los equipos gerenciales y diversas características y resultados organizacionales. Bantel y Jackson (1989), plantearon en 1989 un artículo acerca de la alta gerencia y la innovación en bancos norteamericanos. En dicho estudio analizaron la relación entre la composición social de los equipos de alta gerencia y la adopción de innovaciones en una muestra de 199 bancos considerando diversas características tales como edad promedio, tiempo de pertenencia en la firma, nivel de educación y heterogeneidad con respecto a la edad, pertenencia, antecedentes educativos y funcionales. Adicionalmente los efectos del tamaño del banco, localización y tamaño de los equipos fueron estimados. Los resultados indicaron que los bancos más innovativos eran manejados por equipos más educados con más diversidad dentro de sus áreas funcionales de *expertise*. En general, su estudio presenta evidencia empírica de que el tamaño de la firma se encuentra positivamente asociado con la edad de los CEOs o Directores Generales, pertenencia a la organización y selección de CEOs o Directores Generales dentro de la misma organización. También existe correlación en el hecho de que CEOs o Directores Generales exteriores a la organización, se pueden encontrar más fácilmente en aquellas organizaciones con desempeño menores.

Rajagolapan y Datta (1996) examinaron la relación entre un conjunto comprensivo de condiciones de la industria y las características de los CEOs o Directores Generales utilizando datos de un amplio rango de empresas manufactureras Estadounidenses. Su estudio demostró que las condiciones de la industria jugaron un rol limitado en la explicación de diversas características de los CEOs o Directores Generales tales como pertenencia a la firma, nivel de educación, antecedentes funcionales y heterogeneidad funcional.

Boeker (1993), investigó los efectos de las características de los CEOs o Directores Generales (Directores Generales) en el cambio estratégico de las organizaciones, encontrando que la relación interactiva entre desempeño y características de la alta gerencia influyen en el cambio estratégico de las organizaciones. La conclusión subyacente en su estudio es que cambios en el desempeño y en las características gerenciales llevan a cambios en la estrategia. Este planteamiento es particularmente tentador para la presente investigación ya que un cambio estratégico puede pasar por una mayor o menor intensidad de la planeación estratégica, variables importantes en el presente estudio. Boeker concluye su estudio que los CEO'S de una organización son importantes cadenas dentro del desempeño de una organización, indicando la necesidad de mayor investigación que permita establecer con claridad la relación entre el desempeño de las organizaciones y las características de los CEO'S.

Thomas, Litschert y Ramaswamy (1991), desarrollaron un modelo teórico que explica el impacto ajuste entre las características de los ejecutivos de alto nivel y la orientación estratégica y desempeño organizacional. En dicho modelo los autores utilizan la tipología de Miles y Snow para construir un marco integrado. Además de considerar otras variables tales como los antecedentes funcionales de los ejecutivos, edad y nivel de educación. Su estudio demostró que aquellas firmas que habían logrado mayor congruencia entre estrategia y los perfiles de los altos gerentes, generalmente presentaban mejores resultados. Su estudio concluye que distintos perfiles de CEO se encuentran asociados con distintos tipos estratégicos y que la fusión entre las características desde los ejecutivos y la estrategia tiene implicaciones de desempeño en las organizaciones.

Chaganti y Sambharya (1987), plantean que cada organización refleja el perfil de sus altos directivos, lo que las organizaciones hagan o dejen de hacer es consecuencia del perfil de sus más altos directivos. En su artículo plantea la relación entre la orientación estratégica general de las corporaciones sean firmas prospectivas, defensoras o analizadoras y la orientación externa y la orientación funcional de los ejecutivos corporativos. Plantea que la proporción de los ejecutivos externos (externos, según su definición, son aquellos directivos de las empresas que llevan menos de 5 años trabajando en la corporación) en firmas analizadoras es menor en las firmas prospectivas, que en las firmas defensoras. Dichos autores plantearon y encontraron que la proporción de ejecutivos de mercadotecnia y de investigación y desarrollo es menor en las firmas prospectivas y mayor en las firmas defensoras. Asimismo, encontraron que la proporción de ejecutivos de finanzas en las firmas analizadoras es mayor en las firmas prospectoras y menor en las firmas defensoras.

Wiersema y Bantel (1992), examinaron la relación entre las características demográficas de equipos gerenciales y el cambio estratégico, a partir de una muestra de 500 empresas de la revista FORTUNE. Su estudio encontró que los equipos gerenciales más proclives a realizar cambios estratégicos se caracterizan por presentar menor edad, menor tiempo de pertenencia en la organización, mayor nivel educacional y mayor entrenamiento académico en ciencias, respecto a otros equipos gerenciales. El estudio sugiere por tanto que las perspectivas cognitivas de los altos gerentes, como se reflejan en las características demográficas de los equipos, se ligan a la propensión del equipo por cambiar las estrategias corporativas. Asimismo, su artículo apoya la visión estratégica de que de que los grupos directivos tiene una importante influencia en moldear las decisiones estratégicas de una determinada organización a través de sus decisiones. Por otro lado, apoya fuertemente el planteamiento de Hambrick y Mason en el sentido de la influencia de los equipos gerenciales para la determinación de los principales resultados organizacionales.

Hambrick, Seung y Chen (1996), realizaron un estudio que demostró que equipos gerenciales jóvenes, con poco tiempo de pertenecer a la organización y altamente educados presentan tendencia a ser relativamente innovadores independientemente del tipo de industria de la que se trate. Asimismo, que la pertenencia organizacional (*Organizational tenure*), se encuentra correlacionada con la persistencia estratégica o ausencia de cambio. Otras investigaciones a su vez han encontrado correlación entre los antecedentes funcionales, la experiencia en la industria, y la rotación de los equipos gerenciales y diversos resultados organizacionales.



En general, la investigación ha demostrado que los equipos gerenciales dentro de una organización procesan la información que reciben, para a partir de esta información tomar decisiones específicas dentro de las organizaciones. La base cognitiva de un individuo se desarrolla a partir de la experiencia, el entrenamiento y los antecedentes que tengan los individuos. Las características demográficas de las que se hace alusión en párrafos pasados son indicadores de las cualidades cognitivas. Asimismo, el enfoque demográfico, planteado por Hambrick y Mason se construye sobre la base de la relación entre las características demográficas y creencias específicas, valores y habilidades. La edad por ejemplo, ha sido mencionada como un indicador de falta de habilidades para integrar nueva información y para tomar decisiones de mayor riesgo (Wiersema y Bantel, 1992). En general, el enfoque demográfico para medir las características de los gerentes plantea además una mayor objetividad para medir diversas características de los equipos gerenciales.

#### 2.9.3.4 El concepto de discrecionalidad gerencial.

Los resultados organizacionales pueden ser poco explicados por las características demográficas de los equipos gerenciales en virtud de la existencia de fuerzas inerciales o ambientales que impidan explicar cabalmente los resultados de las firmas, únicamente en función de la perspectiva de los *Upper echelons*. La respuesta a este problema se ha dado en términos de un enfoque contingencial que plantea los entornos determinan los resultados organizacionales, en tanto que en otros casos los directivos a través de sus elecciones tiene un rol central en la determinación de los resultados organizacionales.

De manera reciente Hambrick y Finkelstein (1987), han introducido el concepto de discrecionalidad gerencial la cual se referiría a la facultad que tienen los directivos para poder afectar de manera importantes los resultados organizacionales, y la cual según lo que plantean estos autores es una función del ambiente de tarea que rodea a la organización, la organización interna y de las características gerenciales<sup>5</sup>. Salancik y Pfeffer demostraron en 1977 que el impacto de un administrador era mayor en acciones gerenciales que no tuvieran que ver los grupos de interés dentro de las organizaciones. En términos llanos esto implicaría que si en una determinada empresa u organización los efectos que pudiera tener la labor de un administrador se vería fuertemente limitada si las acciones organizacionales propuestas tocan intereses de grupos dentro de las organizaciones.

---

<sup>5</sup>Resulta de interés, el tipo de comprobación estadística que la mayor parte de estas investigaciones realizan para probar conceptos, tales como la discrecionalidad gerencial percibida. Para el artículo de Hambrick y Finkelstein se utiliza por ejemplo una muestra de estudiantes de administración (MBA), que fue lo que más se pudo acerca teóricamente a una comprobación del concepto, con una muestra que fuera efectivamente representativa del objeto de investigación.

La investigación empírica que este concepto planteado por estos 2 autores ha tenido, se ha referido de manera casi exclusiva a la comprobación con los ambientes de tarea y la organización interna. En 1990, Finkelstein y Hambrick reportaron que la discrecionalidad gerencial moderó la asociación entre pertenencia de los altos directivos de una organización y la continuidad estratégica y el desempeño de la firma. De manera más reciente Hambrick y Mason en 1995 desarrollaron una metodología para estimar la discreción gerencial planteada en su artículo de 1987 a través de varias industrias. Con base a esta nueva estimación dichos autores determinaron que las industrias de equipos de computadoras y de películas presentaban gerentes con alta discrecionalidad en tanto que la industria petrolera y de producción de gas natural los gerentes presentaban poca discrecionalidad para la toma de decisiones. Actualmente, la noción de que los gerentes presentan diferentes grados de discrecionalidad en distintas industrias se ha convertido central en la discusiones académicas acerca de la formulación de la estrategia y la implementación.

Siguiendo la anterior línea de investigación algunos autores como Carpenter y Golden en 1997, han planteado modificaciones al concepto teórico de la discrecionalidad gerencial, planteado por Hambrick y Finkelstein, Carpenter y Golden introdujeron la discrecionalidad gerencial percibida por los gerentes como un indicador válida de esta discrecionalidad gerencial percibida. Dichos autores plantean un modelo dinámico en el que los gerentes en parte a través de actividades de impresión gerencial y en base a su habilidad para atender contingencias críticas, puede incrementar su poder y span o *loqus* de control dentro de las organizaciones.

Investigación posterior a los trabajo de Hambrick y Mason, demostró que muchos resultados organizacionales, se explican más por las características de los equipos gerenciales (*Top Management Team*), en lugar de las características de los CEOS o Directores Generales, de manera individual (Gupka, 1988).

El esquema de "*Upper Echelons*", planteado por Hambrick y Mason en 1984, ha recibido apoyo de diversas investigaciones. Alian Noel en su artículo de 1980, "*Strategic Cores and Magnificent Obsession: Discovering Strategy Formation Through Daily Activities of CEOs*", observó el comportamiento diario de 3 CEOS o Directores Generales durante un año observando que la conducta de los ejecutivos es dirigida por "Obsesiones magnificentes", las cuales se reflejan en sus actividades diarias y en la forma y el destino de las organizaciones. Su conclusión se basa en alocaciones de tiempo documentadas de los CEOS o Directores Generales, y se apoya en diversas corrientes psicoanalíticas que apoyan dicho planteamiento.

### 2.9 3.5 Demografía Organizacional

Si bien existe consenso en la influencia de los equipos gerenciales en los resultados organizacionales, no existe claridad en cuales son los mecanismos específicos a través de los cuales esta influencia se concreta. La demografía organizacional se refiere a las características agregadas externas de los equipos gerenciales tales como heterogeneidad, pertenencia y a tamaño (Smith, Smith, Olian, Sims, O'Bannon y Scully, 1994). Dichos autores realizaron un estudio en 53 firmas de alta tecnología para medir 3 modelos de influencia de la demografía de los grupos gerenciales y los procesos en los desempeños organizacionales. Su artículo pretende clarificar hasta que medida la demografía de los equipos predice la variación en las variables de proceso de intervención de los equipos gerenciales o bien hasta que medida influencia directamente los resultados organizacionales. Para lo anterior plantea 3 modelos que son: El modelo de demografía directa que plantea que los resultados organizacionales son resultado directamente de la demografía de los equipos. El segundo modelo de procesos, plantea que la demografía y los procesos de equipos contribuyen de manera separadamente a los resultados organizacionales y que los procesos de equipo contribuyen más que los procesos y mas que la demografía. Finalmente, el modelo de intervención predice que la demografía de los equipos predice los procesos de los equipos, lo que a su vez influencia el desempeño. Asimismo, el tercer modelo plantea que no existen ligas directas entre demografía y desempeño, prediciendo que todos los efectos de la demografía se van a dar a través de procesos.

Los resultados de su investigación demuestran que un apoyo parcial para el modelo de intervención en la cual el proceso es un mediador de la relación entre demografía y desempeño y para el modelo de proceso, en el que las variables de demografía y de proceso afectan cada una el desempeño de manera separada. Muy poco apoyo recibió el modelo demográfico en el cual la demografía en vez del proceso afectan el desempeño, lo cual contradice las aseveración de que las medidas de proceso deben ser descartadas por que explican poco la variación en los resultados. En términos generales podemos decir que los procesos de equipo tienen un impacto directo en el desempeño, mientras que la demografía presentó efectos directos e indirectos en los resultados organizacionales. Las consecuencias prácticas de la investigación reflejan que es mejor lograr equipos gerenciales pequeños que permitan que exista una mejor comunicación entre ellos. Así como el hecho de que aquellos miembros de los equipos gerenciales con similares niveles de experiencia por medio de estimular mayor niveles de comunicación informal e integración social, lo que puede redundar en mayores niveles de desempeño organizacional.

Los indicadores de procesos usados en dicha investigación, merecen la pena resaltarse en función de la relación que pueden tener con la realización de un proceso de planeación estratégico mayor o menormente intenso. Dichos indicadores de proceso fueron la integración social, la comunicación informal y la frecuencia en la comunicación. Estos indicadores de proceso se relacionan con los indicadores para medir la realización de una mayor o menor intensidad de la planeación estratégica.

La mayor parte de la investigación realizada hasta este punto ha utilizado indicadores demográficos como un acercamiento a la base cognitiva de los *upper echelons* de las organizaciones, argumentando que estos indicadores demográficos son buenos indicadores de una base cognitiva que es difícil de medir. Existen, sin embargo otros autores al respecto, (Miller, Bukre y Glick, 1998) que plantean que la relación implícita que existe entre la diversidad demográfica y la diversidad cognitiva es débil por lo que debe de realizarse investigación basada en la medición directa de la base cognitiva y no mediante la utilización de indicadores demográficos. Dichos autores señalan que mucha investigación ha utilizado medidas demográficas en función de que son fáciles de obtener por medio de la aplicación de cuestionarios y información archivada, en contraste con la aplicación de largos cuestionarios que la aplicación de otro tipo de investigaciones tendría.

### **2.9.3.6 Características Gerenciales a considerar**

La medición de las características gerenciales a considerar en la presente investigación deberá de darse en términos de las características demográficas de los equipos gerenciales dentro de las AFORES. De acuerdo al artículo clásico de Hambrick y Mason de 1984, las características observables de los individuos dentro de las organizaciones se dividen en características psicológicas y observables. Las características psicológicas la base cognitiva y los valores. En tanto que las características observables son la edad, la experiencia funcional que se tenga, otros tipos de experiencia laboral, la educación, las raíces socioeconómicas, la posición financiera personal y las características de grupo.

### **2.9.3.7 Pertenencia a la Organización (*Organizational Tenure*).**

La (*Organizational tenure*) pertenencia a una determinada organización, implica en general una mayor cohesión social dentro de la organización, lo que disminuye la probabilidad de que un miembro, pretenda cambiar el *status quo* de los miembros de la organización mediante una determinada acción organizacional. En general, una larga pertenencia a la organización implica una mejor comprensión de las políticas organizacionales y una renuencia a cambiar modos operativos de la organización.

La creación de la industria de fondos de pensiones puede marcarse desde 1996 fecha en la cual se autorizó la creación de este tipo de organizaciones por parte del gobierno federal. En este contexto la utilidad de usar una medida como la pertenencia a la organización para explicar la realización de un proceso de planeación mayor o menormente intenso se diluye en función del poco tiempo de creación de la industria. Sin embargo, debe de considerarse que muchas veces los procesos de planeación estratégica, conllevan cambios en el sentido estratégico de la organización, lo que en la medida en que la pertenencia organizacional sea mayor pueda existir una tendencia a un menor compromiso de la organización un proceso de planeación, mayormente intenso, en la medida en que pueda afectarse el status quo de la organización.

#### **2.9.3.8 Diversidad en la pertenencia organizacional (*Top Management tenure diversity*)**

De acuerdo con el estudio de Wiersema y Bantel (1992), es la homogeneidad dentro de un grupo gerencial la que explica la tendencia de un grupo a mantener el *status quo* de una determinada organización. Un grupo gerencial homogéneo, presentara menos posibilidades o prolijidad al cambio, en contraste con un grupo más diversificado. Al respecto, la investigación habida a la fecha presenta resultados contrastantes. Bantel y Jackson en 1989 concluyeron que altos niveles de diversidad conllevan más creatividad ejecutiva, mejor toma de decisiones y más positivos resultados organizacionales.

Sin embargo, otros investigadores plantean que altos niveles de diversidad ejecutiva resultan en menor comunicación entre los ejecutivos, menos efectividad en el proceso de toma de decisiones y resultados organizacionales menos positivos (O'Reilly, Snyder y Boothe, 1993)

Al respecto investigación mas reciente (Miller, Burke, Glick, 1998), retoma ambos conceptos, planteando que si bien la perspectiva mas popular sobre la diversidad plantea que altos niveles de diversidad dentro de los equipos gerenciales promoverá un examen más comprensivo de las oportunidades y amenazas más inmediatas y un proceso de planeación de largo plazo, a la vez que por otro lado se plantea que mayores niveles de diversidad acarrearán problemas de comunicación, integración y comportamientos políticos y por tanto de efectivos procesos de planeación. Las conclusiones de su trabajo son de que la diversidad ejecutiva influye negativamente el desempeño de las firmas. Las conclusiones que llegan en su investigación se basan en la utilización de la diversidad cognitiva, a diferencia de la mayor parte de la investigación relacionada que utiliza la perspectiva demográfica. De acuerdo con estos autores la diversidad cognitiva se define en términos de las diferencias en creencias y preferencias dentro de los grupos directivos de una organización, más específicamente refiriéndose a la variación en las creencias concernidas en la relación causa efecto y a la variación en las preferencias que concierne a las diversas metas dentro de la organización.

En general para fines de la presente investigación, se retomara la primera perspectiva, esto es la de que la diversidad influye positivamente la realización de un proceso de planeación más intenso. Un grupo gerencial compuesto por individuos con actitudes diferentes hacia la estrategia y la organización, necesariamente redundaran en la realización de un proceso de planeación mayormente intensos. Lo anterior es producto de diferencias en las estructuras cognitivas entre los miembros de estos equipos gerenciales, lo que crean un monto de información más diversa, con una interpretación distinta que genera necesariamente un proceso de planeación diferente.

#### **2.9.3.9 Antecedentes Funcionales (*Functional Tracks*).**

Los antecedentes funcionales dentro de las organizaciones son factores que han sido señalados como una características demográficas relevante en la explicación de diversos resultados organizacionales. De acuerdo con el artículo de Hambrick y Mason (1984), cada uno de los miembros de los equipos gerenciales presenta algún tipo de experiencia funcional sustantiva en alga área, que necesariamente influye en su percepción del proceso organizacional en su conjunto. Para el caso particular de la presente investigación esto reviste particular importancia en función de que los antecedentes funcionales de los principales miembros de los equipos gerenciales de las AFORES, se encuentren en la actividad bancaria y de seguros, que si bien ambas son parte de la actividad financiera, presentan diferencias en la naturaleza más intrínseca de sus actividades, significativas. Sin embargo, la operativización de estas variables resulta difícil de conceptualizar al no existir una tipología clara de los estilos de planeación en la industria bancaria y de seguros.

Hambrick y Mason en su artículo de 1984 clasifican los antecedentes funcionales en 3 grandes categorías, que se encuentran también en congruencia con la tipología planteada por Miles y Snow. La primera gran categoría serían las funciones de producción en las cuales se englobarían las áreas de mercadotecnia, ventas y desarrollo de nuevos productos. Estas áreas son responsables por la búsqueda de nuevas oportunidades y por ajustar y monitorear los productos dentro del mercado. Las funciones de proceso, que serían las áreas de producción, ingeniería de procesos y contabilidad. Dichas áreas trabajan esencialmente en el mejoramiento y eficiencia del proceso de transformación.

Los individuos que trabajan en dichas áreas por las características propias de su actividad desarrollan percepciones diferentes de la firma y de su ambiente. Los autores señalados anteriormente plantearon que las áreas de producción tenderán a enfatizar indicadores de producción tales como innovación de producto, diversificación relacionada, publicidad e integración vertical como consecuencia de su misma orientación. Consecuentemente, existía también una relación positiva entre el grado de experiencia funcional en proceso de los directivos y el grado en que la firma enfatice los procesos que realice dentro de su estrategia, tales como la automatización, la novedad en plantas y equipos y el grado de integración horizontal.

Una tercera clasificación tiene que ver con aquellas organizaciones en las cuales los directivos presentan una experiencia funcional distinta a la médula de la actividad de la organización, como lo pudiera ser un astrónomo dirigiendo una administradora. En este caso plantean que las organizaciones tenderán a presentar una diversificación poco relacionada a la médula de su negocio, así como se planteara una mayor formalidad dentro de los procesos de planeación, mayor detalles en la presupuestación de la organización y en general en todas las actividades de la organización que puedan implicar un mayor control por parte de los directivos. Puede concluirse a groso modo que los antecedentes funcionales influyen en la realización del proceso de planeación en cualquier industria y en concreto en la industria de la administración de fondos de pensiones.

### **2.9.3.10 Edad**

La edad puede influir en la realización de un proceso de planeación a través de influenciar directamente en la perspectiva del proceso de toma de decisiones. De acuerdo con la investigación realizada, equipos gerenciales con una mayor edad cronológica tienden a preservar el status quo dentro de una organización. Por otro lado, algunas habilidades cognitivas tienden a disminuir con la edad como la habilidad del aprendizaje, el razonamiento y la memoria (Bantel y Jackson, 1992), así mismo gerentes jóvenes son asociados con un carácter innovativo y de riesgo, en tanto que los viejos gerentes tienden a tomar decisiones más conservadoras (Thomas, Litschert y Ramaswamy 1991). En general la edad es una variable demográfica dentro de los equipos gerenciales que puede influenciar la realización de un proceso de planeación mayormente intenso desde muchos ángulos, ya que constituye un buen predictor de las experiencias de los individuos fuera del ámbito laboral.

### **2.9.3.11 Educación**

Los niveles de educación reflejan la habilidad cognitiva de los individuos y sus habilidades. Altos niveles de educación se asocian con la habilidad para procesar grandes montos de información y para discriminar entre una gran variedad de estímulos. Bantel y Hanson en su artículo de 1989 encontraron que individuos con altos niveles de educación tendía a liderar los bancos más innovadores, por tanto, para la presente investigación, la educación promedio que tengan los equipos gerenciales puede ser un buen indicador para evaluar el compromiso que tenga la organización con la realización de un proceso de planeación mayor o menormente intenso.

### **2.9.3.12 Tamaño de los equipos gerenciales**

Grupos más grandes de equipos gerenciales tienen mayor potencial para la disimilitud. En la medida en que los grupos son más grandes, la elaboración estructural de la toma de decisiones suele ser más compleja pudiendo por lo tanto influir negativamente en la toma de decisiones. De acuerdo con Smith, Smith, Olian, Sims, Jr., Bannon y Scully, un grupo gerencial mayor permite la disponibilidad de mayores recursos cognitivos que pueden mejorar el conocimiento, la creatividad y el desempeño. Por otro lado, grupos mayores pueden favorecer problemas de control y de coordinación con el resultado neto de que el desempeño disminuye. Esta variable puede tener una fuerte influencia sobre la realización de un proceso de planeación estratégico.



### 2.9.3 13 Antecedentes socioeconómicos.

Hambrick y Mason en su artículo original de 1984 considero como una variable demográfica los antecedentes socioeconómicos de los Directivos, sin embargo indica que no existen a la fecha investigaciones serias que hayan planteado algún tipo de relación causal entre los resultados organizacionales y los antecedentes socioeconómicos de los Directivos dentro de una organización. Un estudio de sumo interés sobre el tema fue desarrollado por Chanon (1976), el cual encontró algunas relaciones entre los antecedentes socioeconómicos de los ejecutivos británicos y las estrategias de crecimiento de sus firmas. Observó que los nuevos empresarios tendían a proceder de ambientes humildes, recibían únicamente la instrucción básica y casi no pertenecían a clubes de Londres. En el estudio de Chanon, en el extremo opuesto se encontraban las empresas grandes que eran dirigidas por gerentes profesionales con antecedentes socioeconómicos mejores en términos de las familias de las que procedían, las universidades en las que se habían educado y finalmente en términos de la pertenencia a algún Club específico

En general, puede afirmarse que las características demográficas de los equipos gerenciales, son variables que pueden explicar la realización de un proceso de planeación en las organizaciones. Si bien existen voces discordantes sobre la capacidad real del enfoque demográfico para reflejar la base cognitiva de los grupos directivos, la evidencia teórica existente no es todavía lo suficientemente significativa, como para no obligar al uso de este enfoque, en la investigación que al respecto se realice

Los estudios realizados a la fecha acerca de la relación entre procesos de planeación de desempeño en organizaciones han dejado de lado las características propias de los tomadores de decisión para explicar estos procesos de planeación. Asimismo, se ha también partido de la premisa de que la decisión fundamental de un proceso de planeación es únicamente consecuencia de las acciones y el perfil del Directores Generales

La investigación realizada por Hopkins y Hopkins sobre planeación estratégica y desempeño en bancos norteamericanos, encontró que los factores que más explicaban la realización de un proceso de planeación mayor o menormente intenso eran precisamente los factores gerenciales, sin que abordara el problema desde una perspectiva demográfica, por tanto, para esta investigación específicamente se considerarán la edad, el nivel de educación y el tamaño de equipo gerencial como factores predictores de la realización de un proceso de planeación estratégico

## 2.10 Factores ambientales

### 2.10.1 Introducción.

El entorno ha sido un concepto recurrente dentro de la investigación realizada en las Ciencias Administrativas y que tiene relevancia para la presente investigación en función de ser señalado como un conjunto de elementos que influyen en la realización de un proceso de planeación intenso. De acuerdo con la definición de Duncan (1972), el entorno puede ser conceptualizado como los factores físicos y sociales fuera de los límites de una organización, que son considerados durante las tomas de decisiones organizacionales. Asimismo, de acuerdo con Bourgeois (1980) el entorno puede ser conceptualizado como varios sectores que existen en 2 capas. La capa más cercana a la organización es la del entorno de tarea, que incluye los sectores que tienen transacciones directas con la organización. El entorno de tarea influye las operaciones cotidianas e incluye a sectores o secciones como los competidores, proveedores y clientes. La capa más externa es llamada entorno general y se refiere a sectores que afectan a la organización indirectamente. El entorno general incluye sectores sociales, demográficos y económicos.

Algunos investigadores han dado un tratamiento a los entornos como un hecho independiente de las organizaciones como Aldrich (1979), en tanto que también existe la idea de que el entorno es un constructo percibido. Bourgeois (1980), concluye planteando que el entorno es tanto un concepto objetivo como subjetivo para las organizaciones, y con importancia desde 2 puntos de vista para las organizaciones. Tan y Litschert (1994), proponen una conceptualización de los entornos, en 2 clases; entornos objetivos, que son relevantes para la realización de la estrategia primaria, mientras que los entornos percibidos son un insumo esencial para realización de tareas secundarias para el proceso de toma de decisiones. En la medida en que las medidas perceptuales empiezan a cobrar importancia tienen sentido en el comportamiento de formulación del comportamiento estratégico. Asimismo, otros autores como Fahey y Narayanan (1986), consideran que analizar como un todo el entorno es una tarea difícil, por lo que plantean que los entornos deben ser descompuestos en segmentos particulares para permitir un mejor análisis.

Actualmente la investigación existente, plantea 2 concepciones de los entornos organizacionales. La primera es que los entornos de tarea definidos como todos aquellos aspectos del entorno potencialmente relevantes para el logro y mantenimiento de objetivos, deben de considerar aspectos tales como cantidad de recursos o fuentes de información, fuentes de insumos, mercado para productos, competidores y regulaciones. La segunda concepción enfatiza la importancia de los llamados entornos institucionales los cuales incluyen elementos sociales, demográficos, económicos, políticos e internacionales (Tan y Litschert, 1994)

A pesar de ser una categoría de análisis organizacional frecuentemente utilizada por investigadores en otros países, su utilización en investigación para el caso mexicano es prácticamente nula. De hecho la mayor parte de la investigación realizada sobre la conceptualización del entorno a sido elaborada mediante comprobaciones estadísticas empíricas de firmas y organizaciones estadounidense y en algunos casos de empresas europeas. Por lo anterior la utilización de esta categoría en análisis de situaciones y procesos específicos como el que atañe la presente investigación, deberá de utilizar únicamente los principios esenciales de la categoría, evitando la extrapolación de los resultados de muchas de estas investigaciones a aspectos concretos de la realidad de México

De acuerdo con Boueguois, el análisis académico que se ha hecho de los entornos se ha dado a través de 3 grandes rubros o segmentos, que serían objetos, atributos y percepciones. En la primera categoría se hace la diferenciación entre entornos generales y entornos de tarea. En estas perspectivas en general se trata la diferenciación que hacen los investigadores de los entornos que rodean sus organizaciones. En la segunda categoría, la referida a los atributos de los entornos, se trata acerca de la complejidad, heterogeneidad, turbulencia y volatilidad de los entornos. Finalmente la tercera categoría, al de las percepciones estudiaría los entornos en términos de las percepciones gerenciales que produce y los consecuentes resultados organizacionales que pueden esperarse

Por su lado, la literatura existente de orden económico, referencia al entorno en términos de las características económicas de la industria en la cual interactúa. Así por ejemplo, las industrias establecidas dentro de una estructura de mercado monopolica tendrían mejores posibilidades de competir que aquellas establecidas en una estructura de libre mercado. En términos estratégicos esta situación se reflejaría en el comportamiento que tuviera la firma de elección de una estrategia genérica determinada. Asimismo, de la buena fusión entre entorno y estructura se deriva un desempeño adecuado de las organizaciones.

Utilizando la definición de Bourgeois para el caso concreto de las AFORES, la capa interna mencionada anteriormente, estaría dada por las áreas de mercadotecnia de los servicios de las AFORES y por las áreas de servicio a los trabajadores. Estas 2 áreas son las que presentan relaciones más directas con las actividades esenciales de las organizaciones objetos del presente estudio. Dentro de la capa externa a la que se refiere Bourgeois se tendría en primer lugar los factores políticos y sociales que pueden afectar el desarrollo de la actividad de las Afores. Cambios en la legislación que permitan incorporar a nuevos grupos de trabajadores al marco regulatorio de las AFORES pueden afectar significativamente muchos elementos competitivos de esta industria. Asimismo, cambios en la situación económica general del país, pueden acarrear mayores montos de ahorro voluntario o bien la incorporación de un mayor número de trabajadores al mercado laboral, al incrementar el mercado potencial para las administradoras.

En general, Bourgeois plantea como la estrategia puede ser operacionalizada adecuadamente para análisis cuantitativos en términos de resultados, planteando que un análisis más valioso puede lograrse a través del estudio del proceso de tomas de decisiones. Dicho autor delimita que el tratamiento del entorno hasta antes de sus investigaciones, ha discriminado los objetivos percibidos y atribuidos del entorno. El entorno externo ha sido visto como una fuente de oportunidades y amenazas para las organizaciones, en tanto que se ha dejado de lado la importancia de las percepciones que los gerentes tengan. A partir de estos 2 elementos, plantea las capas indicadas en su investigación.

De acuerdo con una perspectiva basada en la información, existen 2 prominentes perspectivas sobre los entornos. La primera es la perspectiva de la incertidumbre en la información la cual sugiere que el entorno es fuente de información. Un enfoque clave de esta perspectiva es el énfasis en incertidumbre percibida y en lo subjetivo en vez de objetivo de los datos generados por los participantes. La dependencia de recursos, la segunda perspectiva, plantea que el entorno es una fuente de recursos escasos que son buscados por las organizaciones competidoras. En la medida en que el entorno se vuelve menos munificente o más hostil, las firmas son sujetas a mayor incertidumbre. La habilidad gerencial para enfrentar estas condiciones por medio de la reducción de la dependencia de la firma o con el incremento sobre los recursos afectará la efectividad organizacional (Tan y Litschert, 1994).

Asimismo, el entorno puede también ser visto como un constructo multidimensional. Estudios conceptuales y empíricos han identificado varias dimensiones ambientales específicas que incluyen dinamismo, complejidad, hostilidad e incertidumbre, categorías que se explicará más adelante del presente capítulo.

Aldrich (1976) puede considerarse como el primer esfuerzo para delinear mediante medidas cuantitativas el entorno organizacional. Este autor delinea 6 dimensiones del entorno organizacional. La primera dimensión es la capacidad, que son los recursos relativos disponibles para la organización. La homogeneidad-heterogeneidad que sería el grado de similitud entre los elementos de una población dominio. La estabilidad sería el grado de cambio de los elementos ambientales. La concentración es el grado en que los recursos son distribuidos equitativamente en una organización. Consenso es el grado en que una determinada organización clama por un dominio específico que es disputado por otras organizaciones. Finalmente la turbulencia es el grado de intercomunicación entre los elementos del entorno.

Dess y Beard (1984), condensan la tipología de Aldrich's en 3 dimensiones que serían munificencia, dinamismo y complejidad, que fueron explicadas anteriormente. Cada una de las dimensiones de Dess y Beard's tiene diferentes implicaciones para el nivel de incertidumbre o dependencia experimentadas por la firma. El modelo de Dess y Beard de 1984 fue soportado por medio de un análisis de factores confirmatorio de Rasheed y Prescott.

#### **2.10.2 Los planteamientos de Dess y Beard.**

En general, el trabajo de Dess y Beard de 1984, constituye la definición clásica para dimensionar los entornos de tarea de las organizaciones. Constituye una referencia obligada para todos los trabajos que relacionan el entorno externo de las organizaciones con diversos resultados y procesos organizacionales. Su artículo parte de clasificaciones industriales para utilizarlos como base para la definición operacional tanto del entorno de tarea industrial y ambiental. Los sistemas de clasificación industrial fueron desarrollados para estudiar la competencia y el desempeño entre los sectores productores de una economía. Uno de los ejemplos de estos sistemas es el *Standard Industrial Classification*. El artículo reduce una codificación de 6 dimensiones ambientales a 3 que serían munificencia (capacidad), complejidad (Homogeneidad, heterogeneidad, concentración y dispersión), dinamismo (estabilidad, inestabilidad y turbulencia), siguiendo la asunción central de que los recursos requeridos para la sobrevivencia organizacional son los puntos más relevantes para definir los entornos organizacionales.

### **2.10.3 Definición de munificencia**

Para Dess y Beard, la munificencia ambiental se refiere a la habilidad o la capacidad del entorno para permitir a la organización crecer. Esta capacidad permite a las organizaciones amortiguarse dentro de ese entorno de hostilidades externas e internas y permitir la acumulación de recursos disponibles dentro de la organización. En estas condiciones los directivos tienen la posibilidad de ejercer gran discrecionalidad en los procesos de planeación estratégica y de toma de decisiones, sin peligro de choques o golpes externos. Asimismo, la falta de munificencia ambiental provoca y crea dificultades para el manejo de las organizaciones. Un entorno poco munificentemente provoca a su vez una variedad de respuestas organizacionales tales como formalización, centralización, decrecimiento en el procesamiento de la información y restricciones en la comunicación y el control. Asimismo, un entorno munificentemente afecta el flujo de recursos hacia una organización, haciendo más fácil que las firmas puedan expandir sus mezclas de recursos.

### **2.10.4 Definición de inestabilidad ambiental**

La inestabilidad ambiental se refiere a la tasa de cambio o modificaciones sensibles de aquellos factores ambientales que son pertinentes del proceso de toma de decisiones estratégicas. Entornos estables permiten a las organizaciones manejar rutinas establecidas, con requerimientos de aprendizaje mínimos. En estos entornos, el papel de los gerentes se reduce a funciones simbólicas que legitiman y refuerzan el sistema de valores imperantes dentro de la organización. La existencia de inestabilidad ambiental impone fuertes demandas cognitivas a los ejecutivos dentro de una organización e incluso amenaza sus bases de poder.

### **2.10.5 Definición de complejidad ambiental**

La complejidad ambiental se refiere a la heterogeneidad y al rango de los factores ambientales que deben ser considerados dentro de los procesos de toma de decisiones. A medida que las organizaciones dentro de una determinada industria expanden su actividad de producto y de mercado, la variedad de flujos de entrada y de salida debe de aumentar, así como la necesidad de incrementar las actividades estratégicas. La complejidad ambiental obliga a tener que cubrir las demandas de una serie de grupos externos a la organización, con lo que la organización por lo general responde convirtiéndose en una organización más diferenciada.

Las ideas de Dess y Beard son concordantes con las nociones de población-ecología y con la conceptualización de recurso dependencia de interacción entre entorno y organización. La teoría de población-ecología tiene que ver con estudios realizados que indican que la tasa de muerte y nacimiento de nuevos negocios tiene que ver con la abundancia de recursos disponibles en ese entorno. La teoría de la dependencia plantea a la dependencia ambiental, como la dependencia de recursos para la organización y el número de fuentes de los cuales se puede obtener disponibilidad de recursos así como el número, la variedad y el poder relativo de las organizaciones compitiendo por los recursos.

La unidad de análisis ambiental para su investigación fue elegida en el contexto del grado de dirección de la interacción entre la organización y los elementos de su entorno y si la información utilizada para describir el entorno era derivada objetivamente por observadores externos o subjetivamente (de miembros de la organización).

En esencia, las 3 dimensiones planteadas por Dess y Beard en su artículo son el resultado de numerosa compilación de autores que posteriormente a ellos habían tratado la influencia de las diversas facetas en el entorno. Particularmente, como ya se ha mencionado, de las ideas de Aldrich (1976), el cual planteo 6 dimensiones referidas a la naturaleza y distribución de los recursos en entornos con diferentes valores en los cuales cada dimensión implicaba diferencias en las estructuras y actividades. Dess y Beard retomaron en su artículo 3 de estas dimensiones munificencia, dinamismo y complejidad, para posteriormente empezar a dar tratamiento a cada una de ellas retomando las ideas que al respecto se habían planteado.

Para el término de munificencia, se basa en la premisa de que todas las organizaciones buscan entornos que permitan el crecimiento organizacional y la estabilidad. El crecimiento debe permitir por ejemplo, a la organización, generar recursos excedentes que pueden servir como amortiguadores para periodos de escasez, o bien como una manera para resolver conflictos. La medida clásica para medir la munificencia ambiental la constituye el nivel de rentabilidad de la industria.

Para el concepto de dinamismo ambiental parte de la idea planteada en numerosa literatura organizacional de que el cambio, la ausencia de patrones y la impredecibilidad son las mejores medidas de estabilidad o inestabilidad ambiental. Entiende que el dinamismo debe restringirse al cambio que es difícil de predecir y que de incrementar la incertidumbre para los miembros claves de la organización. Al respecto, Aldrich (1979) plantea que la turbulencia ambiental lleva a inducir cambios internos que son oscuros y difíciles para los administradores de planear.

Para la complejidad ambiental, su tercer unidad de medición del entorno se apoya en los trabajos de Child (1972) que plantea a la complejidad ambiental como la heterogeneidad y el rango de las actividades organizacionales. Asimismo, retoman el concepto de que gerentes que enfrentan un entorno complejo percibirán más incertidumbre y tendrán mayores problemas para procesar información que los gerentes enfrentando un entorno simple. Así mismo, desde la perspectiva recurso-dependencia, las organizaciones compitiendo en industrias que requieren de diferentes insumos o que producen muchos diferentes productos encontrarán en la adquisición de recursos, o venta de estos más complejos que las organizaciones compitiendo con industrias con pocos insumos y productos. Dunkan (1972) observó el entorno de las organizaciones como factores externos que los gerentes deben tomar en cuenta en su toma de decisiones. Finalmente, Aldrich observó que el incremento de la complejidad estructural del entorno, incrementaría la necesidad de actividades estratégicas.

Para la realización de su estudio de Dess y Beard, utilizaron una muestra de 52 industrias manufactureras elegidas aleatoriamente a partir de información del gobierno norteamericano (*U S Bureau of the Census, 1977*). La intención de Dess y Beard era la de establecer como unidad de medida a la industria, utilizando para medir la munificencia ambiental el crecimiento en ventas, crecimiento en márgenes de precio y costo, crecimiento de la empresa total y crecimiento al valor agregado. En tanto, que para medir la estabilidad o inestabilidad ambiental utilizaron la dispersión de la regresión lineal obtenida de cada una de las variables dependientes ya mencionadas.

Su estudio constituye una importante guía operacional para definir los entornos de tarea organizacionales en términos de clasificaciones iniciales aceptadas y también de acuerdo para poder relacionar cualquier industria manufacturera con el SIC que es el *Standar Industrial Clasification*. Así mismo, plantearon la necesidad de realizar más estudios con el objeto de obtener medidas más complejas y objetivas de los entornos que pudieran por ejemplo servir a las organizaciones para conceptualizar mejor el entorno en el cual se desenvuelven.



Para el caso particular de esta investigación el entorno influencia la intensidad con la que se realice planeación estratégica en la industria administradora de fondos de pensiones Ketas y Hitt (1988), relacionan en su artículo las características ambientales, estrategia organizacional, estructura, tamaño y resultados de las organizaciones. Citan a Romanelli y Tushman (1986), como la investigación clásica sobre análisis ambiental en la que se identifican 3 prominentes modelos de organización evolucionaria, un modelo de control externo, un modelo de administración estratégica y un tercer modelo de desarrollo inercial. El primero de estos modelos plantea que cambios en las condiciones ambientales sobre el tiempo influyen fuertemente los cambios organizacionales. La segunda alternativa plantea que los ejecutivos dentro de una organización eligen patrones y dominios de actividad competitiva. En el modelo inercial en los cuales los orígenes de la organización y la relación con su entorno determinan las actividades sobre el tiempo, sugiere que el tamaño organizacional y la estructura determinadas por el entorno, constriñen futuros cambios. En los 3 modelos sugeridos por Romanelli y Tushman el entorno juega un papel determinante. Los planteamientos de Romanelli y Tushman tratan en esencia, de abordar el problema de definir hasta que medida los gerentes o los entornos ejercen influencias predominantes sobre los resultados organizacionales.

El artículo de Romanelli y Trushman inicia planteando la existencia de las diversas teorías que han tratado de abordar este problema. La primera teoría sería la llamada de los "teóricos de la selección natural", que indican que las firmas u organizaciones se imbuyen en procesos de compromiso e interdependencia que inhiben sus posibilidades para un posterior cambio. Desde esta perspectiva los orígenes de la relación entre organizaciones y entorno determinan patrones de actividades sobre el tiempo. Los teóricos de la dependencia de recursos plantean que cambios en la distribución y control de recursos inducen cambios en los patrones de actividad organizacional. En esta perspectiva los entornos moldean la naturaleza y dirección de las actividades sobre el tiempo. Finalmente, los teóricos de la administración estratégica argumentan que la relación entorno y organización cambian sobre el tiempo. Aunque esta perspectiva enfatiza el rol de la elección gerencial en moldear los dominios y características de la actividad competitiva. Así mismo, Romanelli y Trushman argumentan que para separar la influencia relativa de la historia, entornos y la elección estratégica sobre la actividad organizacional, controles sistemáticos para estas alternativas hipotetizadas deben ser establecidas. Estos autores desarrollan un diseño de investigación experimental que especifica métodos para clasificar a las organizaciones de acuerdo a su similitud de competencia y orígenes de manera que los efectos de la historia sobre su capacidad adaptativa puede ser controlado y lograr una caracterización de las diferencias en diversos Estados ambientales para comparar las influencias relativas de la elección estratégica y el cambio contextual.

Su artículo concluye planteando que el diseño cuasi experimental que han planteado que enfatiza las influencias de la historia, los entornos y la elección estratégica en los patrones de actividad sobre el tiempo, se han intencionalmente ignorado probables relaciones entre las capacidades adaptativas de la firma y los resultados de desempeño sobre el tiempo.

Kettas y Hill plantean que la inestabilidad ambiental influencia la estrategia de diversificación de una firma. Un entorno altamente volátil incrementa el riesgo para las organizaciones, apareciendo por tanto la diversificación como una alternativa. La complejidad ambiental también ejerce influencia en la estructura organizacional favoreciendo la creación de estructuras divisionales que permiten la descentralización de autoridad para manejar mejor el cambio. La estrategia y el desempeño son funciones directa o indirectamente de la munificencia del entorno. El crecimiento de una determinada firma es más fácil de lograr en un entorno rico en la medida en que provee de mayores oportunidades de expansión. Plantea que existen nexos directos entre estrategia y desempeño dentro de las organizaciones y en la medida en que las firmas pueden lograr sus objetivos por medio de reducir riesgos y seleccionar entornos de operación munificentes a través de la diversificación.

Sus estudios demuestran que las compañías con altos y bajos niveles de diversificación tienen desempeños muy similares. En este sentido plantea, no existen conclusiones tajantes en función de que algunos estudios plantean que firmas diversificadas tienen mejores desempeños. De acuerdo, con el modelo inercial como ya se había indicado son las circunstancias iniciales las que determina el rumbo estratégico general de una organización, aunque posteriormente el tamaño y la estructura pueden ejercer presiones sobre las acciones organizacionales. El incremento en la diversificación puede resultar en un incremento del tamaño de la firma, haciendo a la organización más compleja de manejar. El incremento en el tamaño puede resultar en hacer más difícil el span de control gerencial, resultando en un incremento de los niveles jerárquicos y un incremento en la descentralización de la autoridad. En conclusión al modelo inercial plantea que el tamaño puede afectar tanto la estrategia y la estructura y en esta manera mediar la relación entre los dos.

Para realizar su investigación Kettas y Hitt, realizaron un muestreo de la lista de empresas de FORTUNE. De dicho muestreo excluyeron aquellas firmas que se encontraban dentro de ventas al menudeo o servicios para poder generalizar su investigación de manera más adecuada. En su estudio subyace la idea de que el entorno de tarea dentro de una determinada organización está dado en términos de la principal línea de negocios, esto es en el ámbito corporativo. Para medir específicamente la munificencia tomó en cuenta las ventas de la industria, como indicador primario de la munificencia ambiental. Para medir la inestabilidad, entendida esta, como la volatilidad o dificultad para predecir discontinuidades dentro de una industria dominante. Para medir dichas variables utilizó las ventas netas y el ingreso operativo de la industria del periodo de 1969 y 1973. Para medir la complejidad indica que deben de considerarse el número, la diversidad y la distribución de elementos de tareas ambientales. Específicamente para este factor utiliza la concentración, por lo tanto este indicador refleja en muchos sentidos potencialmente la complejidad ambiental.

Los resultados de su investigación demuestran que el modelo de control externo presenta fuerte evidencia, ya que las firmas que tienen entornos inestables y por tanto inciertos reacciona a través de la desinversión en negocios y el desarrollo de estructuras simples. Las firmas tratan de lograr una mejor comprensión del entorno por medio de retirarse entornos que entienden mejor y creando una estructura más simple en vez de la reducción del riesgo que incrementa la diversificación.

Baja diversidad o alta relacionalidad entre las unidades organizacionales y baja divisionalización hacen que sea más fácil de manejar. Los ejecutivos corporativos pueden comprender mercados de productos relacionados, así que la incertidumbre disminuye. La baja divisionalización crea una relativamente simple y previsible estructura, por tanto la reacción de la incertidumbre puede tomar precedencia sobre la reducción de riesgo, sin embargo Bourgeois (1985) advirtió que las firmas en entornos volátiles no necesariamente buscan reducir incertidumbre porque intentos de reducir riesgos mediante la reducción de la incertidumbre puede resultar en oportunidades perdidas. Los estrategistas, por tanto, deben balancear riesgo y retorno.

La influencia primaria de tanto la munificencia ambiental y la complejidad fue en el tamaño de las firmas. Entornos munificentes presentan oportunidad, de expansión en existentes y nuevos mercados y promueven holgura de recursos que pueden apoyar el crecimiento aún en firmas ineficientes. Algo más sorprendente munificencia parece no ser una influencia dominante en la estrategia de diversificación o desempeño, sin embargo más investigación es necesaria para determinar la influencia en la munificencia en otros tipos de elección estratégica o de dimensiones de desempeño.

Entornos complejos pueden imponer constricciones en el crecimiento de la firma. Bajos niveles de complejidad que podrían ser de otra manera requeridos para enfrentar los requerimientos de información que un entorno complejo necesita y permitir a las firmas aplicar sus recursos al crecimiento. En suma, por todo lo anterior el modelo de control externo recibe apoyo fuerte con un énfasis primario en la inestabilidad ambiental.

De acuerdo con su estudio algún apoyo emerge para la administración estratégica. Los resultados sugieren que las firmas responden a entornos inestables a través del decremento de la diversificación y por tanto del decremento de la incertidumbre. Más baja diversificación implica mayor relacionalidad entre las divisiones. Concretamente en éste estudio los resultados sugieren que los intentos de erigir un entorno de más certidumbre a través del decremento de la diversificación puede resultar en un menor desempeño de mercado. La combinación de una diversificación positiva directa con el desempeño del mercado y una inestabilidad positiva directa desempeño de mercado nos presenta algunas interesantes cuestiones que es necesario considerar dentro del modelo de administración estratégica. Estas relaciones sugieren que los inversionistas pueden ver la diversificación como un medio valuable de balancear riesgo y retorno. Si los ejecutivos regresan movimientos de diversificación en respuesta a un entorno inestable sus intentos de crear un entorno más cierto y de una organización más manejable pueden reducir la estimación de mercado de la firma. La presente investigación sugiere una posible necesidad para el refinamiento del modelo de Administración Estratégica.

La estrategia de diversificación exhibió no efectos significativos en el desempeño operativo, en vez de esto los resultados del procedimiento de modelos anidados sugieren que el entorno conto para mucho de esta relación. La relación negativa entre inestabilidad ambiental y desempeño operativo sugieren que entre las firmas estudiadas las acciones tomadas para producir un entorno más estable contribuyeron al desempeño operativo. Por tanto, los ejecutivos enfrentan una paradoja potencial interesante, una acción que incremente la diversificación puede incrementa el desempeño de mercado, pero el decremento de la diversificación puede directamente incrementar el desempeño operativo

Dado que muchos sistemas de compensación ejecutiva continúan dependiendo casi exclusivamente de la consideración de variables de desempeño operativo, éstas conclusiones se relacionan directamente a cuestiones planteadas por la teoría de agencia. La teoría de agencia sugiere que la separación de la propiedad y toma de decisiones produce una situación en la cual las decisiones gerenciales pueden reflejar los intereses gerenciales y resultar en una subóptima asignación de recursos, en otras palabras en ausencia de incentivos o de alguna forma de control, los ejecutivos pueden buscar desempeños operativos a corto plazo a costa del desempeño de mercado a largo plazo

Los resultados de la investigación de Kettas y Hitt sugieren algún apoyo con relación a la estructura pero no con relación al tamaño. Su investigación demostró que el tamaño la variable dependiente sin efectos directos o efectos mediadores en las variables examinadas en este estudio. Los resultados de ésta investigación demuestran que el tamaño no es un predictor importante del desempeño. La presente investigación sugiere algún apoyo para la idea central de la teoría inercial de que una vez que la organización ha adquirido ciertas habilidades es difícil que pueda existir algún cambio en la estructura original de la firma.

Sus resultados son congruentes con la conclusión de Burgeois de que los ejecutivos intentan imponer simplicidad en su ausencia y de que las amenazas ambientales pueden resultar en demandas de parte de los ejecutivos de un mayor control para enfrentar dichas amenazas. Los estrateguistas ante entornos volátiles e inciertos pueden optar por un incremento del sentimiento de control ante las decisiones, por lo que pueden ser elegidas las estructuras que no sean las más eficientes para satisfacer estas necesidades de control. Estos descubrimientos son congruentes una vez más con la teoría de agencia.

Para ganar mayor control las firmas pueden incrementar la autoridad centralizada de crecer en divisionalidad y reducir diversificación por medio de la desinversión en negocios no relacionados, creando, por tanto, una mayor certidumbre. Los resultados de este estudio sugieren que porciones de los 3 modelos descritos por Romanelli y Tushman, el modelo de control externo, el de administración estratégica y el inercial tienen relevancia para el funcionamiento organizacional, sin embargo el modelo de control externo recibió fuerte apoyo. Los resultados sugieren que mucho de la pasada investigación ha sido una sobresimplificación de la realidad, por ejemplo firmas que incluyen desempeños basados en el mercado pueden hacer eso mediante el incremento en la diversificación o a través de la búsqueda de mercados más volátiles. Aparentemente los inversionistas ven la diversificación como una manera de balancear riesgo y retorno y puedan ver entornos volátiles como proveedores de oportunidades, sin embargo esos entornos también incrementan el riesgo. Esta ampliación de la diversificación puede responder a la compensación ejecutiva que se logra al lograr un desempeño de mercado en vez de un desempeño operativo.

En lo relativo al tamaño los resultados de su estudio no apoyan al tamaño como un imperativo estructural. La explicación que el autor del artículo da para esto es la de que la pasada investigación se ha ocupado de relaciones bivariadas en vez de un modelo complejo de relaciones simultáneas como éste estudio. En general, los estudios que se han realizado en modelos de investigación previa tomaban en cuenta estrategia corporativa, tamaño y estructura, lo que no puede representar adecuadamente las complejas interrelaciones entre éstas variables, por tanto, los estudios futuros deben examinar más complejos modelos de funcionamiento organizacional usando metodología tales como el proceso de modelaje causal o construcción de arquetipos usados por Miller y Friesen.

Romanelli y Tushman, plantearon un diseño de investigación para examinar la influencia relativa de los gerentes y los entornos en el comportamiento organizacional sobre el tiempo. Plantean 3 modelos básicos de evolución organizacional tal como se planteó en este capítulo. La idea central de su artículo escrito en 1984, es la necesidad de realizar investigación que permita separar las influencias relativas de la historia, los entornos y la elección estratégica en los patrones de actividad organizacional. Dichos autores entienden por patrones de actividad organizacional como los constructores generales que comprimen relaciones entre múltiples dimensiones de actividad organizacional como son estrategia, estructuras, procesos políticos y normas, etc. Al enfatizar la historia, los entornos y la elección estratégica en los patrones de actividad organizacional, estos autores ignoran intencionalmente probables relaciones entre las capacidades adaptativas de las firmas y el desempeño sobre el tiempo. Dichos autores sugieren que las firmas con altos desempeños poseen más holgura organizacional para comprometerse en intentos de diversificación o intentos de reorientación que las firmas con bajos desempeños. Plantea precisamente que las firmas con altos desempeños tienen esta holgura organizacional por que han buscado maneras de acoplamiento con el entorno mejores que las firmas con bajos desempeños. Como segundo argumento plantean que las firmas con altos desempeños pueden institucionalizar patrones de actividad que hagan que la probabilidad de cualquier cambio remota. En general, en lo referido a desempeño, sugiere que actúa como un moderador de las capacidades adaptativas de las firmas y que constituye una variable crítica para futura investigación.

Romanelli y Tushman plantean algunas ideas interesantes para explicar específicamente como los gerentes influyen los patrones de actividad de las firmas, las diferencias en las estrategias a nivel de firma y como los orígenes contextuales pueden ser controlados. La primera idea que plantea es la de la comparabilidad de la competencia, que se refiere al conjunto completo de actividades estratégicas y estructurales que caracterizan la relación de la organización con su entorno. La comparabilidad de la competencia es entendida por la mayor parte de los autores que han escrito sobre ella, como los atributos de organizaciones específicas en entornos de clase de productos específicos. Como segundo elemento para explicar los patrones de actividad de las firmas, plantea la importancia de comprender los patrones de comparabilidad histórica entre las organizaciones, planteando agrupar las firmas en cohortes de población organizacional que entran en un contexto de población o servicio al mismo tiempo, los cuales son también caracterizadas con historias de entrada similares. (Citan como ejemplo, la industria de la microelectrónica y de las olas de crecimiento de esta industria durante los años ochenta) Las cohortes organizacionales garantizan que la investigación subsecuente que se haga tendrá las mismas oportunidades de explotación óptima de sus recursos ambientales. Como segundo planteamiento, utilizan para entender la relación entorno-patrones de actividad organizacional, el concepto de ciclos de vida de los productos, que es un concepto ampliamente utilizado en aplicaciones de mercadotecnia. De acuerdo con dichos autores, la utilización del concepto de ciclo de vida de los productos y los servicios captura mucha de la variación ambiental, por tanto provee de una base para inferir cambios en el Estado de los entornos, en contra de los cuales los patrones de actividad organizacional deben de ser examinados.

De acuerdo con los trabajos de Miller de 1987, la estrategia, la estructura y el entorno deben de estar cercanamente interrelacionados para que pueda haber un reflejo positivo en el desempeño financiero de la organización. Para realizar su investigación este autor estableció una serie de hipótesis en las que planteaba que las estrategias genéricas establecidas por Porter (diferenciación, liderazgo en costos, y focalización), deben estar alineadas con el entorno y las estructuras organizacionales que se tengan para producir algún resultado específico. Su estudio aterriza en que los buenos planeadores muestran complementariedad entre la estructura y el entorno, en tanto que los planeadores con resultados pobres muestran poca complementariedad entre estructura y entorno.



Este autor plantea que la estrategia de innovación diferenciada es más factible de ser seguida en entornos inciertos y se correlaciona con el uso de tecnócratas y de instrumentos de coordinación. La estrategia de liderazgo en costos se asocia con entornos estables y predecibles así como con el uso de controles. Estrategias no focalizadas hacen un uso más intenso de instrumentos de coordinación. Las relaciones planteadas anteriormente fueron más significativas en firmas con altos desempeños, que en firmas con bajos rendimientos. Asimismo, plantea la conclusión de que las estrategias o las estructuras por sí solas no contribuyen al desempeño. También plantea que la hipótesis que es luego confirmada que la unión entre el entorno y la estructura no es en sí suficiente para asegurar un adecuado desempeño.

Entre otros autores que han escrito sobre entornos Lenz (1981), en su artículo intenta plantear cual son los factores que determinan el desempeño organizacional. Plantea inicialmente que existe cierta relación entre la estructura de mercado en el desempeño de la organización, aunque dicha evidencia no es clara para todos los productos y para todas las clases de productos. En general de toda la recopilación que hace de sus trabajos se plantea la relación que existe entre condiciones ambientales y desempeño organizacional no es ni directa ni unidireccional. El entorno aparece como causa y efecto del desempeño organizacional. Asimismo el desempeño organizacional y su nexos con el entorno es moderado por la condiciones económica (mercado), en las cuales se desempeña la organización.

En el siguiente punto de su recopilación bibliográfica acerca de la investigación entre desempeño organizacional plantea que muchas investigaciones indican que el grado de congruencia entre entorno y estructura organizacional es lo que determina el desempeño organizacional. Sin embargo esta afirmación continua sin presentarse de manera definida.

Lenz continua con su recopilación de investigación, ahora entre estrategia, estructura organizacional y desempeño. En este caso se plantea también que existe un proceso interactivo complejo en lo referido a estos factores. Afirma que la investigación realizada indica que la estrategia y la estructura afecta las percepciones, la socialización de los individuos y otros aspectos del comportamiento lo que a su vez influencia las elecciones estratégicas de la organización.

Con respecto a la relación entre entorno, estrategia y desempeño, indica que los estudios que se han llevado a cabo sobre el tema concluyen que cuando la discrecionalidad gerencial para tomar decisiones es constreñida, como en el caso de industria fuertemente reguladas, el entorno influye el desempeño de la firma a un mayor nivel que la estrategia. En el caso en que la discrecionalidad es relativamente unconstreñida, la estrategia tiene un mayor impacto sobre el desempeño. Las firmas aun en el mismo entorno, persiguen diferentes estrategias. Esto implica que idealmente la estimación del desempeño de una organización necesita tomar en cuenta las diferencias en la condiciones de la industria y la estrategia particular usada por una firma.

En cuanto a la relación entre la administración y el desempeño, existen una serie de interesantes teorías que parten de la visión de la teoría económica clásica de que los gerentes son racionales y comprometidos con un comportamiento maximizador de las utilidades. En contraste algunos economistas neoclásicos plantean que los gerentes de las corporaciones modernas persiguen otros propósitos distintos a la maximización de utilidades que también afectan el desempeño de la firma.

En general en todo su artículo se menciona el termino "entorno", sin que exista una definición clara del término. Las organizaciones son agentes del cambio, más que producto del mismo. La manera en que una determinada firma se encuentre imbuida en el entorno es en si mismo una importante contingencia para el desempeño, esto es que existen en toda industria grupos estratégicos que son agregados de empresa que siguen las mismas estrategias, por lo que el desempeño organizacional varía de acuerdo con la pertenencia a este determinado grupo estratégico. Cuando existe heterogeneidad de este tipo, un cambio sustantivo en el entorno con toda probabilidad no tendrá un impacto uniforme en todas las organizaciones.

Las consecuencias prácticas de la anterior idea son que una determinada acción pública que cambie el entorno, puede penalizar a determinadas organizaciones en tanto puede ayudar a otras dice Lenz. En general de todo el análisis planteado por este autor son rescatables las tendencias generales que plantea, sin que logre aterrizar claramente para una situación concreta sus planteamientos, lo que determina que sus planteamientos marquen líneas de investigación en general únicamente no pudiendo particularizarse a situaciones más concretas.

En cuanto al diseño organizacional sus conclusiones son que su diseño depende de numerosos factores de orden contingencial. Existe evidencia de que la estructura precede al cambio y de que en otras veces es un seguidor de esta. Los factores contingenciales que menciona son entorno, flujo de tecnología, estrategia, diversidad producto mercado y personas.

Existe una relación entre las condiciones ambientales y el desempeño organizacional de una determinada firma. Lenz en su recopilación de trabajos acerca de entorno y desempeño indica que las firmas dentro de una determinada industria siguen diferentes estrategias y que la capacidad para explicar su desempeño es lograda a través de medición de su conducta en adición a elementos de la estructura de mercado. Los trabajos de Elsinga (1973), en la industria cervecera observaron que las economías de escala en producción y esfuerzos en la diferenciación del producto afectan la estructura de mercado la concentración y por tanto el tamaño de las firmas.

Como conclusión de todo lo anterior Lenz, plantea un organigrama de una organización desde el presidente de la misma, hasta las áreas de fabricación, acabado y embalaje de un producto. Para cada una de estas áreas plantea influencias de los factores contingenciales dentro del diseño de la estructura organizacional. Por ejemplo a el nivel del presidente de la organización los factores contingenciales pueden ser las creencias acerca de la utilidad de estructuras alternativas, la diversidad producto mercado y el scope geográfico de operaciones. A nivel de las áreas funcionales se tendría el scope geográfico.

Numerosos conceptos teóricos han surgido de modo posterior a la conceptualización de los entornos de tarea. Dentro de la investigación existente derivada del concepto de entorno de tarea, y particularmente del ajuste existente entre estrategia y entorno surgió el término *Coalignment* que se refiere precisamente a la exactitud del ajuste entre estrategia y su contexto sea este el entorno externo, las características organizacionales tales como la estructura, los sistemas administrativos o las características gerenciales (Venkatram y Prescott, 1990). La investigación relacionada con este término ha cobrado particular importancia, emergiendo como un concepto "organizador" de particular importancia dentro de la investigación organizacional. Venkatraman y Prescott plantearon que ante la falta de un concepto teórico definido y universalmente aceptado, por *coalignment* debe de entenderse, el grado en el cual el despliegue de recursos estratégicos se adhiere a un perfil ideal para un determinado entorno.

Yasai y Ardekanı (1989), comparan la relación entre contexto y estructura organizacional bajo condiciones de escasez ambiental y condiciones de munificencia ambiental. En su estudio analiza e una muestra de 45 firmas en la industria electrónica y eléctrica de Inglaterra. Los resultados demuestran que las relaciones entre presiones ambientales percibidas y estructura y entre inflexibilidad de la tecnología y estructura son diferentes bajo condiciones de escasez y munificencia. Los resultados más allá revelan que las relaciones entre tamaño y estructura no difieren bajo condiciones de escasez y munificencia.

Plantean que los estudios sobre la relación entre entorno y estructura se han focalizado en los efectos de la incertidumbre ambiental y las estructuras de la organización. Las hipótesis han ligado mayor incertidumbre ambiental a mayores niveles de complejidad estructural, menor formalidad y mayor descentralización de la toma de decisiones. Lo anterior pueden ser respuestas clásicas en condiciones de abundancia, las respuestas pueden ser diferentes en condiciones de escasez. Los estudios de organizaciones en condiciones de escasez demuestran que la restricción de canales de comunicación, formalización de procedimientos y centralización de la toma de decisiones son respuestas típicas de las organizaciones a condiciones de escasez ambiental.

El patrón de respuestas estructurales a la escasez ambiental es paralela a las descripciones de respuestas organizacionales a crisis y amenazas ambientales inducidas. Los investigadores han sugerido que las respuestas organizacionales a crisis influyen una tendencia a incrementar la formalización de procedimientos y la estandarización. La resolución de problemas se vuelve más rígida de los que había sido previamente y la adherencia a reglas de decisión previamente establecida es enfatizada. Asimismo, se da una tendencia hacia una mayor centralización de la toma de decisiones.

Las percepciones de los gerentes tienen que ver con la adaptación estructural a los entornos. Las percepciones de los gerentes sobre las condiciones ambientales juegan un rol clave en los procesos de adaptación estructural, asimismo otros autores plantean que la principal fuerza atrás de las respuestas estructurales es la percibida amenaza a la sobrevivencia organizacional.

Las hipótesis de su investigación unen las percepciones de las presiones ambientales a las estructuras organizacionales bajo las 2 condiciones de abundancia ambiental y de escasez ambiental. La abundancia ambiental y la escasez se refieren a la condición objetiva de un entorno fueron medidos con datos objetivos de demanda industria. Para condiciones tanto de abundancia y escasez, las hipótesis se focalizan en como las organizaciones adaptan las estructuras en respuesta a presiones ambientales percibidas-restricciones y competencia en sus entornos. Las restricciones percibidas resultan de interacciones con otras organizaciones en un determinado entorno, así como presiones competitivas percibidas en precios, promoción, calidad de producto en los mercados de la organización que fueron el punto focal de estudio.

De acuerdo con su estudio altos niveles de restricciones percibidas y presiones competitivas en un entorno generan una necesidad de respuestas a tiempo organizacionales. En entornos munificentes existe una tendencia a delegar la autoridad para la toma de decisiones a los niveles organizacionales más bajos, que son niveles con una mayor cercanía a los problemas organizacionales. En entornos munificentes, los errores asociados al costo de la relativa pérdida de control de las operaciones son negligibles comparados a los beneficios y oportunidades creados a través de la rápida remoción de restricciones y respuestas en tiempo a las presiones competitivas.

Los resultados de sus investigaciones reflejan que los efectos de presiones ambientales percibidas sugieren que en entornos munificentes presiones percibidas ambientales pueden llevar a mayor complejidad estructural, medida en términos de especialización funcional y calificaciones profesionales y la descentralización de decisiones operativas. Mayor uso de especialistas y profesionales calificados junto con descentralización de decisiones operativas puede ser una respuesta organizacional efectiva a las restricciones y presiones competitivas en entornos munificentes.

Por otro lado en entornos de escasez, presiones ambientales percibidas no se relacionan con niveles de especialización funcional y el grado de despliegue de personal calificado. Sin embargo, los resultados sugieren que las presiones ambientales percibidas pueden llevar a un nivel de mayor formalización de los procedimientos. Este patrón de respuestas estructurales a presiones ambientales percibidas puede reflejar la preocupación de los altos administradores, controles más duros de las actividades organizacionales y mayor control del proceso de toma de decisiones intenta minimizar las decisiones inadecuadas.

Los resultados obtenidos en este estudio son paralelos con los de las teorías de las crisis. La mayor centralización de la autoridad bloquea las posibilidades de que pueda existir una mayor flexibilidad que permita la generación de nuevas alternativas y opciones para salir de la crisis. En lo relativo a tecnología la munificencia ambiental disminuye la necesidad de protección de tecnología esencial, en tanto que condiciones de escasez aplican dicha necesidad.

En cuanto a los resultados entre el tamaño y las estructuras organizacionales se tiene que bajo condiciones de munificencia y escasez sugiere que las condiciones ambientales no afectan la relación entre tamaño y estructura. Los resultados revelan que a mayor tamaño puede llevar a una complejidad estructural general, formalización y descentralización tanto en condiciones de munificencia como de escasez. Aun más las relaciones tamaño-estructura no fueron significativamente diferentes bajo las 2 condiciones ambientales descritas.

Al respecto, es importante mencionar que de acuerdo con estudios recientes (Stucliffer y Huber, 1998), a nivel intraindustria las percepciones de los equipos gerenciales son muy similares en términos de la inestabilidad, munificencia, complejidad, hostilidad y controlabilidad percibida. Esto es en buena medida debido a que dentro de una misma industria y dentro de una misma organización sus miembros son sometidos a los mismos procesos de socialización y selección y por tanto tienen las mismas percepciones. De acuerdo con esto si las percepciones acerca de estos aspectos del entorno son las mismas, para el caso de la industria de las administradoras de fondos de pensiones tendríamos que parte de la influencia que se ha planteado tiene sobre la intensidad de la planeación estratégica sería el mismo. La importancia de tener las mismas percepciones sobre el entorno afecta el proceso de formulación de estrategias, agiliza o detiene decisiones estratégicas y sus acciones subsecuentes. Finalmente partiendo de la base que el proceso de planeación estratégico en muy buena medida es llevado a cabo por los CEO, la comprensión de su proceso de percepción de la realidad puede ser muy útil. Asimismo, para el caso concreto de la industria administradora de fondos de pensiones la matriz cultural de la cual provienen la mayor parte de los gerentes de las AFORES es muy similar a la que apoyaría lo esbozado anteriormente en el sentido de tener las mismas percepciones y constructos sobre el entorno, así como también en muchos casos, la misma fuente de información para dichos constructos. Sin embargo, al respecto no existe investigación u otro que indicadores que puedan demostrar lo anterior.

#### **2.10.6 Medición del Entorno**

La principal aportación de Stucliffer y Huber es un modelo de medición del entorno. Dichos autores, basados en una revisión de investigación teórica sobre medición ambiental, desarrollan un marco conceptual para explicar las causas y consecuencias de la divergencia entre percepciones archivistas y perceptuales del entorno. A través de este marco, identifican 2 factores centrales que cuentan para esta divergencia. Estos 2 factores serían nivel de análisis y filtros mediadores.

En general el entorno organizacional es un concepto clave en administración, siendo objeto de numerosa investigación reciente. Existen 2 tipos de caracterizaciones de medición del entorno que han creado cierto consenso entre los investigadores, la escuela de archivos y la escuela de medidas perceptuales (Boyd, Dess, Rasheed, 1993). La escuela de archivos *Archival* parte del hecho de que las medidas del entorno pueden darse a través de registros tales como crecimiento en las ventas de la industria o rateos de concentración. La escuela perceptual parte del juicio de miembros claves de la organización o informantes claves, sobre diversos aspectos del entorno. Boyd, Dess y Rasheed parte de que incluso las medidas de archivología conllevan cierta medida de subjetividad; en teoría las percepciones del entorno. De hecho incluso en la percepción del investigador que utiliza o selecciona alguna medida objetiva, existe un importante grado de subjetividad que debe ser considerado.

De acuerdo con Boyd, Dess y Rasheed, el uso de información publicada como lo indica la escuela ambiental presenta ventajas tales como la accesibilidad de datos para todo tipo de investigadores y la posibilidad de replicación y comparación entre los estudios hacen atractivas a las fuentes secundarias de datos e información. También para la medición de restricciones que pueden ser inherentes a en todas las respuestas gerenciales. Existen 3 preocupaciones relacionadas con el uso de información publicada, el problema de agregación de datos entre las firmas de una determinada industria, las fallas de tomar en cuenta el impacto agregado de datos e información reciente y la falta de correspondencia entre lo que se quiere medir y lo que realmente es medido. La agregación consiste en combinar datos de varias firmas para crear un índice a nivel de industria para crear por ejemplo la volatilidad de las ventas; lo que puede presentar el problema de las diferencias propias entre las industrias o de combinación de grupos heterogéneos de firmas. Un segundo problema que debe de considerarse es la ponderación en la que influyen los índices que tengan que ver con la munificencia y el dinamismo. Estas series de información ponderan igual. Un problema final que debe ser entendido es el relativo a la correspondencia. Existe siempre falta de correspondencia entre el desarrollo conceptual de los constructores ambientales y sus subsecuente medición.

Referido también a la medición del entorno, Tan y Litscherd utilizaron como variables para definir el entorno a los competidores, clientes, proveedores, factores tecnológicos, regulación, economía, factores socioculturales e internacionales. Los encuestados debieron responder cual era su percepción de hostilidad, dinamismo y complejidad en cada uno de los ocho segmentos ambientales en vez de el entorno en su conjunto utilizando 48 respuestas en una escala de 7 puntos para medir estos tres niveles.

Para la presente investigación, se partirá de la misma premisa que Tan y Litscherd en su investigación, en el sentido de que el entorno presenta facetas particulares que deben ser tratadas en lugar de una medición del entorno general, tal como en la mayor parte de las investigaciones sobre planeación estratégica y desempeño se ha hecho. Por ejemplo, en la investigación de Hopkin y Hopkins que ha sido la investigación más reciente acerca de planeación estratégica y desempeño su medición del entorno se limitó únicamente a preguntar a distintos ejecutivos su percepción global del entorno sin especificar situaciones concretas del entorno de tarea.

#### **2.10.7 Enfoques perceptuales a la medición ambiental**

La percepción del entorno que tengan los directivos puede ser más importante que las medidas archivísticas del entorno. Sin embargo, las percepciones de los gerentes pueden estar basadas en el Estado actual de la empresa, mas que en una percepción no subjetiva y real de Estado de las cosas. Esta medición de los factores ambientales puede causar 3 problemas que serían limitaciones referidas a la generalización, confiabilidad y validación de problemas, así como fuentes de incertidumbre. En lo referido a generalización se tiene que puede caerse en el error de hacer generalizaciones sobre la base de una muestra muy pequeña, en tanto que la generalización teórica tiene que ver con la percepción de variables que pretender ser vistas como indicadores de conceptos más amplios. Sin embargo las medidas perceptuales típicamente no capturan las variaciones en las fuentes de incertidumbre y el nivel específico de incertidumbre asociados con los diferentes segmentos de la tarea ambiental.

El artículo concluye planteando que es un aspecto central la comprensión del entorno organizacional para virtualmente todos los aspectos de investigación futura. Indica que por medio del examen de las diferencias entre las percepciones archivísticas y perceptuales, se puede dar mayor contingencia entre los estudios empíricos.



### 3. El Entorno general de las AFORES.

#### 3.1 El entorno político, económico y social de México

##### 3.1.1 Poder y dominación

La comprensión del fenómeno de los sistemas de pensiones conlleva el análisis de las maneras y los modos en que el Estado influye y ejerce su autoridad a través del ejercicio del poder y la dominación. Desde el punto de vista sociológico el estudio del poder y la dominación han sido recurrentemente estudiados, en términos de las habilidades del Estado para mantener cohesionada a una determinada sociedad. Para el caso particular de la presente investigación el poder y la dominación del Estado se dan a través de la imposición de un sistema de pensiones con carácter obligatorio a sus ciudadanos y en específico a los trabajadores sujetos a un determinado régimen jurídico. El acto de imponer un esquema determinado de elección de pensiones sin que existan alternativas formales de elección para los trabajadores constituye un ejercicio de poder y dominación que debe ser comprendido. A pesar de que como muchos actos de poder, los sistemas de pensiones basados en las cuentas individuales de retiro se han presentado ante la sociedad con diversos argumentos de carácter técnico que postulaban que los sistemas de pensiones transfieren el control y la responsabilidad individual del dinero de sus pensiones a los trabajadores, el hecho llano es el ejercicio del poder por parte de los gobiernos para imponer un determinado esquema de retiro.

El poder es un término "multívoco" que no puede ser conceptualizado de una única manera. Siempre se dan relaciones de poder, diferenciándose por el predominio e intervención de factores predominantemente ideológicos - modelo guerra fría - o predominantemente políticos. Existen diversas teorías y conceptos relacionados con las categorías de poder y dominación y de su relación con la explicación cabal de las reformas a los sistemas de pensiones implantadas en Latinoamérica y en especial con el caso mexicano.

A este punto de la investigación se ha definido el rol central que el Estado mexicano tiene en la explicación de la rentabilidad de la industria de fondos de pensiones en México y por supuesto del funcionamiento del sistema actual de pensiones en México. El poder puede definirse, de acuerdo al diccionario de la Real Academia de la Lengua, como el dominio, imperio, facultad y jurisdicción que se tiene para mandar o ejecutar una cosa. Puede definirse como la capacidad para decidir en la evolución histórica, particularmente en el desempeño de la capacidad y función de mando, puede también verse como la facultad de coerción que el conjunto de fuerzas armadas da a un Estado.

En otras definiciones, Max Webber considera que el poder es la actitud de un grupo para imponer sus preferencias sobre otros. Define el poder como la posibilidad de un hombre o conjunto de hombres de realizar su voluntad a través de una acción común, incluso frente a la resistencia de los otros que participan en la acción común. Según Webber el Estado es una institución especial que posee el monopolio del uso legítimo del poder en un Estado dado (Horowitz, 1993)

El poder, también puede verse, en términos psicológicos con buenas explicaciones a nuestro objeto de estudio, el poder se percibe por los miembros de una determinada sociedad como legítimo, por lo que se obedece de una manera más o menos natural. Se obedece al poder porque se estima que se debe obedecer y porque se piensa que es legítimo obedecerlo, este hecho es precisamente lo que distingue al poder de las simples relaciones de autoridad. Es la legitimidad que los miembros de una sociedad le otorgan lo que distingue al Estado de otras relaciones simples de autoridad (Duberg, 1972)

Para Foucault el poder es un proceso de control social. El poder produjo y controló los códigos culturales de una sociedad por medio de los cuales actúa un determinado grupo social. Las relaciones sociales del poder fueron mascaradas por patrones de legitimidad internalizada por personas que sabían cuál era su papel específico dentro de una sociedad. En general, la comprensión del fenómeno del poder en Foucault es una tarea difícil sobre todo en términos de que no es una definición estándar de poder represivo en la cual un grupo o sector de la sociedad reprime a otros grupos por medio de la legitimación de la fuerza que es una de las ideas más recurrentes. Su concepto de poder se acerca al concepto de consenso social un concepto sociológico similar al funcionalismo-estructuralismo de Estados Unidos. Asimismo, se puede encontrar cierta analogía con el concepto de sobredeterminación de los pueblos que utiliza Marx en la cual las leyes económicas determinan las formas culturales de una determinada sociedad. Al respecto, Foucault cuestiona las 2 simplificaciones planteadas al indicar que su concepto de poder no tiene matices psicológicos y que rechazaba las ideas de determinismo económico planteadas por los marxistas

En la visión de Morgenthau, el poder como la política se encuentra regido por leyes objetivas que tiene su raíz en la naturaleza no cambiante de los seres humanos, de aquí parte para establecer reglas más o menos objetivas del comportamiento de la política y de la sociología. El poder es para él, simplemente el control de los hombres sobre los hombres. Las aspiraciones morales de las sociedades se encuentran ajenas a la realidad pragmáticas del poder. Los hombres ajenos a alguna suerte de principio moral serían parecidos a animales sin capacidad de raciocinio, sin embargo la necesidad de comprender el concepto de poder conlleva la necesidad de aislar la bestia política de los hombres del resto de sus perfiles.

El Estado constituye el poder organizado de la sociedad, participa en la creación y en la puesta práctica de reglas y procedimientos cuyo conjunto constituye el derecho. La política puede verse como el ejercicio del poder en determinadas situaciones sociales, el objetivo de la política sería a *grosso modo*, la comprensión de todos los fenómenos relacionados con el poder y con el uso que del se hace en contextos sociales (Dogse y Hughes, 1979). Las anteriores definiciones de poder encajan con el objetivo general de esta sección, que es la explicación coherente de las maneras en las que los Estados Latinoamericanos han impuesto los sistemas de pensiones basados en las cuentas individuales de retiro. Sin embargo, de manera aislada las definiciones de poder que se han planteado no permiten entender claramente la naturaleza de la acción de implementar los sistemas de pensiones en México. Para lo anterior, es necesario ubicar el momento político en que se dan las reformas a los sistemas de pensiones en México y que es precisamente dentro de un proceso de reformas que buscaban la liberalización de la economía en su conjunto.

El Estado mexicano ejerció sus poderes y facultades de dominación para implementar sus reformas, dentro de la concepción ideal del manejo del país que se proponía. Las facultades de dominación del Estado fueron ejercidas de manera de aumentar la eficiencia global de la economía mexicana. El diagnóstico central que se realizó fue la necesidad de disminuir la inflación y el impuesto que el aumento sostenido y sistemático del nivel general de precios, acarrea a los sectores de más bajos ingresos de la sociedad. El consenso de aplicación del poder del Estado a través de una determinada política económica fue en realidad el llamado "consenso de Washington" por aplicar un determinado modelo económico de desregulación de la economía. El consenso se estableció en términos de que una economía completamente liberal garantizaría un rápido crecimiento y a un desarrollo equilibrado, lo cual luego de varios años de férrea aplicación del modelo resultó erróneo.

En la mayor parte de los programas de estabilización y de cambio estructural en la economía que se realizaron en Asia, existió una fuerte intervención del Estado de distintos tipos que aseguraron el éxito de las reformas económicas y que permitieron la transición adecuada de un sistema de producción rurales a economías con grados de desarrollo económico intermedios. El poder y la dominación de los Estados Latinoamericanos se centró en el logro de metas macroeconómicas que priorizaron el crecimiento del producto por encima de la generación de empleos en sus economías. En México al igual que en Latinoamérica, las reformas que buscaban efficientizar las estructuras económicas generaron un ejercicio del poder que concentró los ingresos en una franja reducida de la población y que generó únicamente bienestar para un pequeño sector de la población.

Autores como Dallanegra (2000), plantean la necesidad de establecer una diferenciación entre el poder en términos materiales y el poder en términos meramente políticos. El poder material se ejerce a través del dominio económico o material de un grupo sobre otro grupo. Para el caso de las relaciones entre las naciones esto se percibe claramente como una nación- por ejemplo Estados Unidos- ejerce una clara dominación económica sobre los países. El caso del bloqueo cubano es un ejemplo de esto. El poder de Estados Unidos se ejerce en términos económicos sobre el gobierno de Castro, con la permanente amenaza del poder militar. Para este autor el poder político tiene esencialmente una connotación psicológica, las agrupaciones sociales interactúan con otros grupos sociales y buscan el logro de determinados y objetivos. De manera similar a como los hombres establecen en sus relaciones cotidianas determinada pauta de conducta muchas veces sutiles que persiguen imponer su voluntad o deseos sobre sus congéneres, las relaciones de poder entre los Estados y específicamente entre los gobernantes y sus gobernados.

La anterior definición parece mantener congruencia con las definiciones de poder de uso legítimo del poder de Webber. Efectivamente, las relaciones de poder y de subordinación de un grupo de hombres sobre otros hombres tiene una legitimidad que solo el Estado logra a través de diversos mecanismos. En el actual momento de la vida política del país se vislumbra a un mediano plazo una mayor legitimidad del Estado Mexicano, por la vía de obtención del poder a través de elecciones democráticas que pueden permitir una mayor legitimación de la fuerza pública –por ejemplo- para que el Estado cumpla con sus labores esenciales que son muchas veces labores con una naturaleza represiva

### **3.1.2 Globalización y Sistemas de Pensiones.**

El término globalización se ha convertido en un lugar común en mucha de la investigación que se ha realizado sobre economía y administración en los últimos años. La globalización debe entenderse de manera simultánea como el fenómeno de integración política, económica y cultural que incluye la integración de los mercados mundiales a través del incremento del comercio mundial y de la movilidad de capital, la rápida difusión de ideas, normas; y la reestructuración del poder político transnacional. Todo lo anterior motivado por la facilidad en las telecomunicaciones, la transferencia de la información y datos y la integración de estructuras globales, cuyo mejor ejemplo lo son las compañías multinacionales.

En general el papel del Estado como proveedor de cuidados básicos a la población y de formador de esquemas de seguridad social, ha sido fuertemente cuestionado por diversos fenómenos económicos contemporáneos entre los que destaca la globalización de la economía. La globalización ha acarreado una mayor especialización de las economías que ha conllevado que importantes sectores de la población no puedan colocarse en los sectores competitivos de la economía y que por tanto tengan que acudir a los esquemas de seguridad social de sus gobiernos con el objeto de esperar la llegada de los efectos en cascada de creación de empleos que teóricamente deben darse y que permitirían filtrar los efectos positivos de la especialización económica a los demás sectores de la sociedad.

La globalización además de los fenómenos económicos antes descritos ha acarreado una globalización de la percepción del rol del Estado hacia la seguridad social. Se plantea una doctrina económica liberal de apertura de mercados y de desregulación como la única estrategia a seguir para el desarrollo de la economía (Lund, 1999). La desregulación de la economía afecta también el rol activo que tradicionalmente ha jugado el Estado en proveer de servicios de seguridad esenciales a sus ciudadanos. El rol del Estado tiende a disminuir con la globalización y con el papel de menor intervención del gobierno en los asuntos públicos que la globalización predica como uno de sus postulados esenciales. En este sentido aparece una importante contradicción. Por un lado los sistemas de pensiones basados en las cuentas individuales de retiro se cimientan en la fuerte intervención de las oficinas controladoras de los sistemas de pensiones en términos de regulación de sus inversiones, de su porción de mercado etc. Por otro lado existe una importante tendencia a la desregulación de la economía y a la no intervención del Estado en actividades privadas.

La anterior contradicción puede generar contratendencias que pueden perjudicar los intereses esenciales de los trabajadores para los cuales el sistema fue teóricamente diseñado. Un relajamiento en la vigilancia del Estado en el comportamiento de las administradoras puede generar problemas parecidos a los ocurridos durante la crisis bancaria de 1995 en la que entre otros problemas se originó debido al relajamiento de la vigilancia del organismo controlador del sistema bancario (La Comisión Nacional Bancaria y de Valores)<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Habría que preguntarse tal vez si este relajamiento de la supervisión del Estado Mexicano sobre el sistema bancario con los funestos resultados obtenidos, no fue debida a la expansión de la idea neoliberal muy en boga en esos años, de que la regulación de los bancos por parte de gobierno debería tender a disminuir en aras de que el propio mercado asumiera parte de la responsabilidad gubernamental de sancionar el comportamiento de los bancos.

Si bien a la fecha no se han dado cuestionamientos de los actores políticos involucrados sobre la supervisión del gobierno en sus actividades, sí pueden existir opiniones encontradas en aspectos que tienen que ver con el papel del gobierno en el nuevo sistema en aspectos muy específicos como el tamaño del mercado al que una administradora puede acceder o bien aspectos relativos a las inversiones que con los fondos de los trabajadores pueden realizar, aspectos claves del funcionamiento del nuevo sistema

### **3.2 El entorno social en México.**

#### **3.2.1 El entorno demográfico**

La actividad de las administradoras de fondos de pensiones responde a un contexto social muy específico que está dado por un contexto demográfico particular, que es necesario entender para contextualizar la actividad de las administradoras de fondos de pensiones y para entender el funcionamiento del sistema en su conjunto

A partir de la terminación de la revolución de 1910 las políticas de población formuladas por el Estado Mexicano propiciaron el crecimiento sostenido y acelerado de la población. Previamente a la revolución en los primeros años de la década de siglo XX la tasa de mortalidad era mayor a la tasa de natalidad lo que permitió mantener más o menos estables los niveles de crecimiento de la población en México. Para 1930 el país contaba con casi 17 millones de habitantes, en 1960 con 34.9 millones de mexicanos y en 1995 la población mexicana ascendía a 91.2 millones de habitantes.

Los resultados del censo de población 2000 muestran que actualmente la composición de población por edad refleja una estructura de población de gente aún joven, pero que ha entrado en un proceso de envejecimiento motivado por la disminución de la fecundidad y de la mortalidad. Los cambios observados a partir de 1970 muestran la disminución de la participación relativa del grupo de menores de 15 años y el aumento sostenido del porcentaje de población del grupo de 65 años y más

Por lo anterior, México experimenta una rápida y profunda transición demográfica, caracterizada por cambios en la mortalidad y en la fecundidad. Los logros obtenidos en la sobrevivencia de la población en México no han podido disminuir las graves desigualdades regionales o por grupos socioeconómicos existentes en la población mexicana. Existen serias diferencias en las disminuciones en las tasas de fecundidad y en las tasas de mortalidad en México. Los grupos más desprotegidos de la población han disminuido comparativamente menor, que otros grupos sus tasas de fecundidad y sus tasas de natalidad.

Ligado a las consideraciones demográficas descritas anteriormente están los problemas del crecimiento de la población económicamente activa (PEA). La población en edad de trabajo se calcula actualmente en 55 millones de personas. Asimismo, para redondear el cuadro demográfico de México se tiene un incremento significativo en el número de ciudades pequeñas e intermedias, lo que en teoría puede permitir la concentración de los bienes y servicios que proporciona el Estado en áreas más reducidas con lo que se incrementaría su eficacia.

El entorno social mexicano, como se ha matizado anteriormente, es un entorno de profundas desigualdades entre los distintos sectores de la sociedad, el 20% de la población de más altos ingresos concentra el 54% del ingreso nacional, mientras que el 20% más pobre recibe apenas el 4%, a nivel regional, se reproduce el mismo patrón señalado anteriormente. De acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, en el sur de la República, 22% de los niños menores de 5 años presentan problemas de desnutrición, mientras que en el Distrito Federal lo sufren 6%.

En los Estados más pobres del país, Chiapas, Oaxaca, Guerrero y Michoacán, la esperanza de vida al nacer es 7 años menor que en las entidades más prósperas. Existen en México alrededor de 40 millones de pobres, y específicamente 15 millones de individuos en condiciones de pobreza extrema (Boltvinik, 1995). Por donde se vean las cosas desde el punto de vista social, existen claramente graves problemas de desequilibrios sociales en la República Mexicana.

La variable demográfica es quizás el elemento más importante dentro del entorno social que rodea la actividad de las administradoras de fondos de pensiones. De hecho, uno de los argumentos que se han manejado por parte del gobierno para implementar el nuevo sistema de pensiones, fue precisamente la necesidad de anticiparse a los cambios demográficos que experimentará la sociedad mexicana en años venideros.

La baja en la fecundidad ha sido el principal determinante de la desaceleración en el crecimiento de la población y de los cambios recurrentes en la composición de la población por edad (Tuiran, 1998). El número de hijos por persona ha disminuido de manera dramática desde los últimos años de la década de los sesenta. El uso de métodos anticonceptivos se ha extendido entre la población de manera profusa, de modo que es posible que las expectativas que se contemplan en el Programa Nacional de Población 1995-2000 (PNP) puedan ser cumplidas y se incremente el uso de métodos anticonceptivos a el 70.2% de las mujeres en edad fértil.

México presenta un crecimiento de la población en edad de trabajo, esto es de los 15 a los 64 años, que incluso ha superado la dinámica de crecimiento del estrato de población de los menores de 15 años, que durante muchos configuró la forma típica de la pirámide de población mexicana con una base extendida y alargada. México se encuentra sin lugar a dudas dentro de una oportunidad histórica irreplicable, quizás, de su historia demográfica. A diferencia de los principales países desarrollados que verán envejecer en los próximos años a mucha de su población, imponiendo costos netos a sus sistemas de seguridad social, México tendrá la una de las poblaciones en edad laboral más grandes del mundo, sin que existan a corto problemas graves de cuidado social a estos grupos de población.

Aunque, actualmente la población de 65 años o más representa menos del 5% de la población, esta población aumentará en contraste, por ejemplo, con la población entre 6-14 años, en la cual la demanda escolar disminuirá. Por todo lo anterior, México experimenta una rápida y profunda transición demográfica, caracterizada por cambios en la mortalidad y en la fecundidad.

Otro aspecto de importancia dentro del esquema demográfico de México es el referido a impacto de la migración en México. La migración en México ha tenido profundos impactos en la dinámica demográfica. Desde que finalizó el programa de braceros en 1965 el fenómeno de la migración laboral ha trastocado las relaciones sociales y políticas con Estados Unidos, además de afectar la dinámica poblacional mexicana. Estados Unidos ha demostrado tradicionalmente una gran demanda de trabajadores mexicanos en varias décadas, particularmente, en aquellos tiempos asociados con una mayor actividad económica. De acuerdo con las estimaciones de Tuirant, la pérdida de población estimada en 1990 y 1995 fue de 1.5 millones de personas (Corona y Tuirant, 1996).

Otro hecho que es conveniente indicar es el referido al cambio en la dinámica urbana del país, que se esbozó anteriormente. En las últimas 2 décadas las ciudades grandes del país como la Ciudad de México, disminuyeron su velocidad de crecimiento y un grupo de ciudades intermedias y pequeñas ciudades registraron altas tasas de crecimiento demográficas. Lo anterior como consecuencia de las crisis económicas de las décadas de los ochenta y noventa, la apertura comercial y la transformación sectorial que experimentó la economía mexicana (Rodríguez, 1995). México inició un proceso de concentración de la población hacia las zonas urbanas, que ha sido, por solo citar un ejemplo, un proceso motivado por el relativo éxito de las ciudades fronterizas con la industria maquiladora.



El anterior panorama demográfico que se ha planteado lleva a pensar en las necesidades específicas que el país tendrá que enfrentar en función del cambio demográfico. Para empezar, las necesidades de empleo crecerán de manera casi exponencial, si bien el crecimiento de la población en edad laboral presenta una oportunidad histórica de desarrollo, también es cierto que la única manera de realmente traducir este crecimiento en oportunidad es creando los millones de empleos necesarios.

El reto actual es crear las condiciones económicas necesarias para enfrentar esta urgente necesidad de crear empleos. Si no se dan los cambios estructurales en la economía mexicana necesarios para crear estos empleos, la transición demográfica arrojará millones de mexicanos en edad laboral a las calles, el desempleo o la migración. La estructura de salud del país deberá también cambiar de manera de poder adecuarse a la nueva composición de edad existente y transformarse en buena medida en una estructura que pueda proporcionar una cobertura mínima de salud a la población adulta y futuramente a la población en edad de retiro que enfrenta problemas de salud específicos dado el deterioro funcional de muchas de sus capacidades.

Otro aspecto, que es importante mencionar es el hecho de que los logros obtenidos en la sobrevivencia de la población en México no han podido disminuir las graves desigualdades regionales o por grupos socioeconómicos existentes en la población mexicana. Existen serias diferencias en las disminuciones en las tasas de fecundidad y en las tasas de mortalidad en México. Los grupos más desprotegidos de la población han disminuido comparativamente menor, que otros grupos sus tasas de fecundidad y sus tasas de natalidad.

### 3.2.3 La polarización social

Desde los tiempos de Humboldt y de sus visitas a México la desigualdad de la población ha sido un hecho manifiesto en nuestro país. La desigualdad del ingreso en México, continúa siendo un problema grave en México al igual que una buena parte de Latinoamérica. Una de las medidas más utilizadas para medir el grado de desigualdad en una economía es el llamado coeficiente de GINI el cual marca en cero un grado completo de igualdad y en uno un grado de completa desigualdad en que todo el ingreso de un país se centraría en una sola persona (Garza, 2000)<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> De manera reciente han aparecido otro tipo de indicadores de la desigualdad, como lo es el uso desagregado del coeficiente de Theil para medir la desigualdad entre los salarios de varias industrias manufactureras. Este índice mide la desigualdad de los salarios a lo largo del tiempo. Véase: Garza Cantu Vidal, *Desigualdad, crecimiento económico y regímenes latinoamericanos, 1970-1995*, Este País, septiembre de 2000.

De acuerdo con Solís (Solís, 1981) el coeficiente de GINI en 1950 era de 0.504, en tanto que en 1995 el coeficiente de GINI fue de 0.4770. Esta anterior medición usando únicamente el coeficiente de GINI nos indicaría únicamente un dato de desigualdad, considerando únicamente los ingresos monetarios<sup>8</sup>

Este agravamiento de las condiciones de desigualdad en México se puede explicar a diversos factores de índole estructural de la economía mexicana, entre los que podría destacarse la crisis rural no resuelta desde hace varios años y la falta de una auténtica política industrial. De acuerdo con Santiago Levy (Levy, 1999), la inequidad en México solo puede resolverse a partir de tasas de crecimiento constante del producto, acciones de política social agresivas por parte del gobierno en términos de educación, salud e infraestructura y el evitar distorsiones en la economía que conlleven la formación de estructuras económicas distorsionadas que generen mayores concentraciones del ingreso.

Ninguna de las 3 condiciones indicada anteriormente se cumplió en los últimos 20 años de la economía mexicana. Las tasas de crecimiento del producto no resultaron significativas en los últimos 20 años, existiendo años como 1995 en los cuales se experimentaron decrecimientos extraordinarios del producto. Las políticas de desregulación de la economía como la venta de paraestatales y el achicamiento de la presencia del Estado en la economía se tradujo en formidable monopolios en la economía como el caso de Teléfonos de México. Asimismo, muchas de las privatizaciones que se efectuaron, la mayoría, tuvieron que ser rescatadas por el gobierno dado los errores graves cometidos al privatizarlas. Los gastos de rescate de la banca pública (FOBAPROA) y de la banca de desarrollo (FIDELAC) tendrán costos fiscales muy importantes que necesariamente tendrán que redundar en menores gastos sociales del gobierno mexicano.

---

<sup>8</sup> El índice de GINI se construye a partir de estimaciones de ingreso-gasto de los hogares. En el caso mexicano el INEGI (Instituto Nacional de Geografía Informática y Estadística), la entidad encargada de aplicar este tipo de encuestas, las cuales en general, proporciona una media estimada del coeficiente

La distribución del ingreso puede ser considerada como una estimación adecuada para medir la desigualdad social en México. La distribución del ingreso se puede analizar desde 3 perspectivas (Levy, 1999) la equidad intrafamiliar, la equidad interregional y la equidad intergeneracional. La equidad intrafamiliar tiene que ver en la manera en que se distribuye el ingreso entre las personas y entre las familias. La equidad interregional, en como se distribuye el ingreso entre las distintas regiones del país. Finalmente la equidad intergeneracional se refiere a como se distribuye el ingreso de manera generacional entre la población. De estas 3 definiciones de equidad se analizará particularmente la referida a la equidad interregional.

Las diferencias geográficas del ingreso por regiones o zonas geográficas son marcadas en México. En general, los estados del norte del país se han visto beneficiados del auge exportador de la economía, en tanto que los estados del sur, han tenido que depender más de la inversión oficial para su desarrollo. También la capital del país, observa una mejor distribución del ingreso con relación al resto del país (Aguilar, 1999)

De acuerdo con Genaro Aguilar Gutiérrez, más que la importancia de los cambios absolutos o relativos en el número de pobres en México, el cambio más significativo son los cambios regionales en la estructura de la pobreza. En la región centro de México, el número de pobres creció ligeramente al pasar de 19 a 20 millones de personas, en tanto, que en el zona del Golfo de México la pobreza aumentó en 2 millones de personas. En los Estados más pobres del país, Chiapas, Oaxaca, Guerrero y Michoacán, la esperanza de vida al nacer es 7 años menor que en las entidades más prósperas.

Independientemente de la concentración geográfica existen en México alrededor de 40 millones de pobres, y específicamente 15 millones de individuos en condiciones de pobreza extrema. Por donde se vean las cosas desde el punto de vista social, existen claramente graves problemas de desequilibrios sociales en la República Mexicana.

Las anteriores definiciones, permiten una aproximación mejor del problema de la polarización social en México. Existen diferencias marcadas en los niveles de ingreso por edad, por posición en la familia y por diferencias geográficas. Por ejemplo, la posición de las mujeres dentro de la estructura de ingresos de una determinada familia puede ser muy inequitativa, en tanto que la posición de ingreso de esa familia no sea mala.

La concentración regional del desarrollo en México puede incubar problemas para México, peores todavía de los que se vieron en Chiapas a raíz del levantamiento zapatista de 1994. La zona centro y norte del país concentran el 86% del valor agregado nacional, duplicando los ingresos personales promedio a los estados del sur de la república. De continuar estas disparidades los varios Méxicos que actualmente se perciben y problemas políticos de integración serán todavía más graves de los que actualmente existen.

A partir del anterior diagnóstico, pueden plantearse los siguientes retos esenciales de política social. El combate a la pobreza, la municipalización, el rescate de los derechos de las comunidades indígenas, desarrollo regional, el fortalecimiento de las instituciones sociales y los problemas de empleo e ingreso<sup>9</sup>. En general, existe consenso en la necesidad de atacar los problemas relacionados con la pobreza extrema y con las profundas desigualdades existentes en México.

Las reformas a los sistemas de pensiones parecen haber respondido desde su fundación a una respuesta a condiciones macroeconómicas muy específicas como la necesidad de incrementar los niveles de ahorro interno y fortalecer el sistema financiero para generar mejores condiciones económicas de crecimiento. Prácticamente, no existieron menciones a la importancia social del asunto y el tema de las pensiones no fue incluido dentro de lo que el gobierno federal consideró como su política social. Las reformas a los sistemas de pensiones buscan generar mejoras en las condiciones macroeconómicas del país, para posteriormente bajar los avances que se obtengan a la realidad concreta de los mexicanos. Mejoras en el sistema financiero pueden, de acuerdo con la óptica del gobierno, posibilitar la disponibilidad de crédito a la población y los incrementos en el ahorro interno pueden generar mayores niveles de inversión.

Los sistemas de pensiones basados en cuentas individuales de retiro deben ser conceptualizadas en términos de formar parte de una política social y no únicamente como un mecanismo económico para lograr un determinado objetivo. Si bien las reformas a los sistemas de pensiones tal como se ha pensado buscan efectos concretos en la economía, la función social a la que pretenden dar solución no debe ser dejada de lado. De hecho, posturas meramente económicas pueden generar distorsiones como la de perder de vista si el sistema puede a futuro cubrir los niveles de ingreso necesarios para un individuo en su edad de retiro, lo que es un hecho eminentemente social.

---

<sup>9</sup> Los anteriores retos sociales fueron planteados por Jaime Martínez Veloz en su intervención en tribuna de la Cámara de Diputados el 10 de diciembre de 1996 y que fueron reproducidos por la revista *Este País* de julio de 1997.

### 3.3 El entorno económico

México experimentó tasas de crecimiento económicas significativas en los periodos anteriores a la década de los sesenta. Sin embargo, como es ampliamente conocido a partir de la década de los setenta el país experimentó crisis económicas sexenales que se traducían en crecimientos medianamente sostenidos por 5 años y por un sexto año devastador para la economía. Entre 1970 y 1994 el crecimiento promedio del país fue 3.9%, en tanto que entre 1981 y 1999 el crecimiento promedio fue de 1.3% promedio inferior a las necesidades de crecimiento que el país necesitaba. Este estancamiento en el crecimiento de la economía coincide con las más altas tasas de crecimiento en la demanda de empleos provocada por la entrada al mercado laboral de numerosos jóvenes en edad de trabajo.

De acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo de 1995, los problemas económicos de México se daban por 3 vertientes esenciales: Una estructura económica con severas distorsiones y rigideces, proclive a la ineficiencia e inhibitoria de la inversión productiva y el empleo de la mano de obra, insuficiencia del ahorro interno con marcadas periodos de contracción del mismo por disminuciones ya sea del ahorro del sector público o del sector privado, y lapsos de amplia disponibilidad de ahorro externo que se utilizó para financiar déficits crecientes en la cuenta corriente de la balanza de pagos vinculados con procesos de sobrevaluación del tipo de cambio y de caída del ahorro interno y de expansión acelerada de la demanda agregada.

Los cambios estructurales implementados por el gobierno mexicano para contrarrestar estos problemas se dieron en términos del adelgazamiento del gasto público vía privatizaciones y un mayor control del gasto gubernamental. Se dio una apertura comercial, se aligeraron las regulaciones en varias ramas de la economía además del consabido saneamiento de las finanzas públicas.

A pesar de las consabidas reformas estructurales de la economía los cambios no se tradujeron en mejoras al nivel de vida de la población, y peor aún, empeoraron la distribución del ingreso de México y el número de pobres absoluto y relativo. Sectores de la sociedad que tradicionalmente se habían beneficiado de los cambios en la economía, como las clases medias, vieron seriamente reducidos sus estándares de vida, particularmente como consecuencia de la crisis financiera de finales de 1994, que se tradujo en la pérdida de bienes de consumo duradero para la población y la imposibilidad, para muchos de ser sujetos de crédito.

El diagnóstico gubernamental fue la de que el ahorro externo que se había podido captar, no se había traducido en una mayor inversión y en un crecimiento del producto. El país no pudo generar los recursos necesarios para poder retribuir el ahorro interno y el ahorro externo que se había generado. En el anterior contexto, durante el sexenio zedillista, la orientación general de la política económica y de la economía en su conjunto fue la de la consolidación de las reformas en la economía hechas en el sexenio pasado, y particularmente en hacer frente al crecimiento inflacionario derivado de la crisis devaluatoria de 1994.

Durante el sexenio zedillista, puede destacarse, los problemas derivados de la reestructuración bancaria, que implicarán costos fiscales fortísimos en los años venideros, que se traducirán, entre otras cosas, en un menor gasto del gobierno, por destinar recursos del gasto público hacia el rescate de los bancos y de las obligaciones asociadas al pago de los intereses de los bancos.

Una explicación de la situación económica de México, puede iniciar a partir de la subdivisión de 2 grandes etapas. La etapa posterior a las reformas económicas iniciadas en 1982 y los años subsiguientes hasta nuestros días. Contrariamente, a lo que la propaganda oficial ha muchas veces manifestado los tiempos del desarrollo estabilizador o anteriores a las reformas económicas de 1982, fueron tiempos de creciente bienestar social para la sociedad mexicana. El gobierno logró mantener tasas de crecimiento del producto y en general del nivel de vida de la población muy importantes.

El crecimiento anterior a las reformas neoliberales de 1982, esencialmente, hipotecó el futuro de los mexicanos, en términos de que *"México contaba con un sector paraestatal poco competitivo, que absorbía buena parte de la inversión de la economía, regulaciones excesivas, cuya observancia incrementaba los costos de las empresas y limitaba su eficiencia; un marco institucional y legal poco eficaz que generaba incertidumbre y dificultaba la inversión productiva; y un mercado cerrado a la competencia exterior, que terminó por aislar a la economía mexicana de los flujos de inversión externa y del intercambio de mercancías de otros países"*.

El anterior artículo recoge la opinión de muchos expertos sobre las condiciones estructurales de la economía mexicana de esos años. Condiciones estructurales deficientes, que sin embargo permitieron el crecimiento del producto durante muchos años y que "estallaron" muchos años después de los que hubiera podido esperarse de una situación tan catastrófica. Tal vez, si se hubiera dado un gasto público más moderado durante las administraciones de Echeverría y López Portillo hubiera evitado la necesidad de ajustes brutales en la economía como los registrados durante el inicio del período tecnocrático de la economía.

Los desequilibrios estructurales que la economía presentaba, necesitaban indudablemente de correcciones que aseguraran la viabilidad a largo plazo de la economía. El problema consistió en las dosis de la medicina aplicada.

Los procesos de reestructuración de la economía mexicana en el periodo posterior a 1982 o de los ajustes neoliberales puede resumirse en 3 grandes procesos entre los cuales se puede incluir las reformas a los sistemas de pensiones que dieron origen a las AFORES: La apertura externa, la desregulación de los mercados y la privatización de las empresas públicas (Díaz, 1994).

La apertura externa de la economía implicó el abrir a la competencia a numerosos sectores industriales de manera de incrementar su eficiencia y de acelerar un proceso de eficientización de la economía. En términos prácticos esto ha provocado el cierre de numerosas empresas, y que solo algunos sectores industriales hayan podido beneficiarse de la apertura exterior<sup>10</sup>. Dentro de la desregulación pueden englobarse las facilidades que a la inversión privada se dio en muchos sectores tradicionalmente reservados al Estado. Las privatizaciones consistieron en la venta de empresas públicas buscando mayores recursos para el gobierno y una mayor eficiencia de la economía.

Con sus altibajos, las últimas administraciones mexicanas han logrado la transformación de las estructuras económicas fundamentales del país. Al margen del debate de si existen todavía empresas que privatizar y si existen todavía medidas de desregulación que sea necesario realizar, las reformas económicas que se han realizado no han podido traducirse en reformas que hayan conllevado mejoras significativas en las condiciones de vida de la población.

El fracaso de las política social de la política económica puede resumirse en los 2 siguientes grandes rasgos simplificados.

- Insuficiente creación de empleos
- Deterioro salarial.

---

<sup>10</sup> Los procesos de apertura de la economía en otras regiones del mundo, no fue un proceso determinístico como el que se dio en México. En la mayor parte de los países se dieron distintos mecanismos de apoyo a las empresas, siendo raros los casos mesiánicos como la de los tecnócratas mexicanos que permitieran el cierre masivo de empresas como el que se dio en México. Solo en México se dio la falta de una política industrial que estableciera apoyos a las empresas en apertura, y que no siguiera al pie de la letra el credo neoliberal, que estipula que aquellas empresas que no son eficientes deberán cerrar, y que sus trabajadores deberán ser reubicadas en aquellas empresas que si sean competitivas.

El factor más importantes para la creación de empleos es la tasa de crecimiento el producto. En el caso mexicano los últimos 6 años se han caracterizado por bajas tasas de crecimiento de la economía. Sin embargo, en términos prácticos el problema de la falta de empleos no puede considerarse escuetamente como un problema de porcentaje de la población ocupada, sino más bien del porcentaje de la población con un salario digno que garantice niveles de vida satisfactorios.

Los empleos en términos macroeconómicos son una cuestión de calidad y de cantidad. La política económica debe tener como objetivo esencial el mejoramiento de las condiciones de vida de la población, lo que traducido al ámbito de los salarios implicaría empleos y empleos bien pagados. Adicionalmente, el problema presenta otra vertiente relacionada con el tema de la presente investigación que es la relativa a la población formalmente ocupada que es precisamente la que puede beneficiarse de los esquemas establecidos en las AFORES.

Si se considera la calidad del empleo generado en los últimos años, se ve claramente que se ha dado una generación de empleos de bajos salarios<sup>11</sup>.

Las estimaciones del crecimiento promedio de la economía para los próximos años indican tasas cercanas al 5%, un ritmo sostenido de crecimiento del 5%, no puede generar los empleos suficientes para la población que se incorpora al mercado laboral y sobre todo para atacar el rezago acumulado en los próximos años, a pesar de que la tasa de crecimiento en la población ha bajado sensiblemente, tal como se señala en esta investigación en la parte del entorno social, la población en edad activa aumentará sensiblemente año con año, por lo que, resulta imperativo mayores tasas de crecimiento que aseguren la creación de los empleos que la sociedad mexicana requerirá.

¿Cuál es la conclusión del entorno económico en relación a la actividad de las Administradoras de Fondo de Pensiones? Las AFORES fueron concebidos como un mecanismo para incrementar los niveles de ahorro interno de la economía mexicana y fortalecer los sistemas financieros nacionales. En este contexto, la actividad de las administradoras será crucial para garantizar este objetivo de fortalecimiento del ahorro interno, el sistema financiero y por ende la creación de empleos.

---

<sup>11</sup> De acuerdo con el trabajo del Instituto Mexicano de Estudios Políticos citado anteriormente, si se considera la situación de la población en situación de desempleo y en ocupación inferior a 15 horas semanales, se tiene un 6% de la población económicamente activa, ahora bien, si a esta cantidad se le agrega la población que trabaja menos de 35 horas a la semana se tiene una tasa de cerca del 20%.



### 3.3.1 La necesidad del incremento en el ahorro interno

La razón estructural de creación de las administradoras de fondos de pensiones es la de incrementar los niveles de ahorro interno de las economías. Es por tanto, importante tocar el tema del ahorro interno, como parte de la comprensión del entorno económico que prevalece en esta industria

El ahorro interno es la fuente más importante de financiamiento para el desarrollo de un país, asimismo es una variable que refleja la capacidad del país para financiar y generar proyectos de reforma estructural que promuevan el desarrollo social del país. México tradicionalmente, ha presentado una escasez de recursos internos para financiar su desarrollo. Baste recordar que la crisis de 1994 se debió entre otras cosas a la excesiva dependencia del país a los recursos externos para financiar la cuenta corriente, dependencia que se manifestó en la crisis financiera de diciembre de ese año

El ahorro es un elemento fundamental para el crecimiento económico, ya que se le atribuye un papel fundamental en el proceso de acumulación de capital, en una determinada economía (Villagómez, 1995) El ahorro puede definirse como la reducción del consumo presente, para utilizar recursos en la producción de bienes que rendirán frutos después de tiempo. Asimismo, el ahorro interno puede definirse como la proporción del ingreso que no se destina al consumo en el período en que se genera y se invierte para consumirlo posteriormente

Al igual que en una familia o un individuo el ingreso de un país se usa para consumirse o se destina al ahorro, que sirve para financiar la inversión física. En toda economía el ahorro financia la inversión. El ahorro interno depende del nivel de ingreso de la sociedad y de la tasa de interés existente en la economía. En la medida en que el ahorro interno es la principal fuente de financiamiento a la inversión, constituye un objetivo explícito dentro de la política económica de cualquier país.

Existen 2 componentes del ahorro en México. El ahorro privado y el ahorro del sector público. El ahorro privado esto es que realizan los individuos y las familias es el más importante debido al tamaño relativo del sector privado en relación con el gobierno. El ahorro del sector público es la diferencia entre los ingresos y los gastos corrientes del gobierno. El ahorro del gobierno depende de sus ingresos fiscales, esto es los ingresos obtenidos vía impuestos y de otro tipo de ingresos como el petróleo que es y ha sido una fuente importante de ingresos fiscales para el gobierno.

El ahorro externo constituye como su nombre indica, capital anorado en el exterior, que ingresa al país a través de la contratación de deuda o de la inversión extranjera directa o de portafolios. La inversión extranjera directa puede entenderse como la inversión en plantas y equipos en tanto que la inversión de portafolios es la inversión de extranjeros en la Bolsa Mexicana de Valores o bien en papeles gubernamentales como lo CETES o TESOBONOS

El ahorro externo que un país recibe debe de otorgar una remuneración que debe ser financiada por el rendimiento de las inversiones. Así por ejemplo una tasa de interés real debe ser pagada a los tenedores extranjeros de papel gubernamental mexicano. En teoría las inversiones que se realicen con el ahorro deben ser inversiones productivas que generen un rendimiento de los activos en los que sean invertidos. Esto debe ser maximizado en el caso de los usos que del ahorro externo. Durante los gobiernos de Echeverría y de López Portillo la utilización del financiamiento externo fue profusa precisamente en inversiones que a la poste no fueron productivas y que si generaron un alto costo para el país.

La falta de ahorro interno ha sido señalada como una de las causas de las múltiples crisis económicas que se han vivido en México, en 1983 el ahorro interno representó el 25.3% del PIB, en tanto que en 1994 representó únicamente el 15.6% del producto (Muñoz, 1996). El éxito de los países asiáticos y de otras economías exitosas como España, se debe en muy buena medida a tener altas tasas de ahorro interno que financiaron su desarrollo y que les evitaron el tener que depender como en el caso de México del ahorro externo, con los resultados funestos que se registran en la historia económica contemporánea de México.

De 1992 a 1994 el ahorro en México ha representado solamente el 70% del ahorro total del país. Como consecuencia de lo anterior, la economía mexicana ha recurrido de manera cíclica al ahorro externo sea por la vía de prestamos del exterior o bien de manera de inversión extranjera directa. La experiencia reciente indica la terrible volatilidad de la inversión extranjera. Las últimas décadas pueden ser consideradas como años en los que ha existido un relativo exceso de capitales en los circuitos financieros, que buscan para su valorización colocarse en los distintos mercados del mundo

Además de las anteriores consideraciones existe otro elemento, que debe ser considerado, cuando el sector público tiene un déficit, esto el gobierno gasta más de lo que le ingresa, este déficit puede ser financiado con ahorro externo, exactamente de la manera en que ocurrió en México. Las causas de esto se encontrarían en la incapacidad del gobierno mexicano por financiar sus ingresos por las vías tradicionales en cualquier economía esto es a través de un sistema fiscal adecuado.

La globalización de los mercados ha hecho más fácil que los capitales puedan migrar fácilmente de un mercado a otro, hecho que se ha facilitado por la mejora en la tecnología de las telecomunicaciones que ha hecho más simple que el capital puede emigrar de región en región del mundo. De hecho la crisis financiera de 1994, tuvo de manera muy general su origen en un exceso del consumo presente nacional que fue financiada precisamente por capital externo. La premisa aquí imperante fue que si existían en la economía mexicana los cambios y las condiciones estructurales suficientes el país podía seguir captando de manera continua flujos de inversión que le permitieran financiar su desarrollo. La experiencia mostró la falsedad de lo anterior, ya que la cambiar las condiciones de la economía el capital o ahorro externo fluyó a otras regiones dejando al país en una situación de emergencia en la cual la alternativa elegida fue la cortar de tajo el exceso de consumo que se estaba dando en la economía.

Lo anterior puede presentarse como una definición tajante del papel del ahorro externo. Estados Unidos, Japón y Corea importaron durante buenos años ahorro externo para posteriormente convertirse en exportadores netos de capital (García de Alba, 1996). En este punto la clave puede estar en el destino que se haga al ahorro externo. Las administraciones pasadas no se distinguieron en modo alguno por hacer un uso eficiente racional de los recursos del exterior, más bien podría afirmarse que los recursos externo se destinaron a cualquier cosa menos que a inversión productiva

El ahorro externo en México pudo más bien dedicarse en el caso mexicano a financiar el consumo. De acuerdo García de Alba, antes citado, al adoptarse un tipo de cambio nominal que sirviera como ancla a la inflación, se produjo una tendencia a la apreciación del tipo de cambio real, que motivo un incremento desmedido de las importaciones lo que se tradujo en una disminución del ahorro. Esta explicación es coherente y explica en muy buena medida el auge en las importaciones que se dieron durante esos años

En el anterior contexto, después de la crisis financiera de 1994 se presentó como imperativo el buscar los mecanismos que permitieran el incremento a las tasas de ahorro interno que pudieran financiar la inversión y el desarrollo nacional. Es en este contexto que surgen las administradoras de fondos de pensiones, precisamente como una manera de incrementar estos niveles de ahorro interno. El ahorro interno es sinónimo de inversión y de creación de empleos, necesidades esenciales de la economía mexicana.

Este punto constituye un tema de debate interesante. De acuerdo con Hugo Mena en su artículo "La reforma provisional y ahorro interno: la experiencia chilena" (Mena, 1997), La reforma de pensiones en Chile fue parte de una política integral de liberalización de la economía, la cual dio un rol preponderante al sector privado y al mercado en el proceso de asignación de recursos en la economía. De acuerdo con Mena, la reforma provisional fue una reforma que buscó cambios microeconómicos y no cambios a nivel macroeconómico, por lo que no se implementaron las AFORES en Chile para aumentar el ahorro interno.

Para Mena el incremento en los niveles de ahorro interno de la economía chilena se dio debido al incremento en el ahorro del sector privado al pasar del 4.1% en 1984 a 20.3% en 1994, siendo el ahorro de las empresas el que impulsó este incremento del ahorro interno al incrementarse de 2.2% en 1984 a 16.4% en 1995, esto es una multiplicación por 7 veces.

De lo anterior se concluye que alrededor del 88% del incremento en la tasa de ahorro interno del sector privado en Chile en el período comprendido entre 1984 y 1994 fue debido al incremento en la tasa de ahorro de las empresas y no de las familias como hubiera podido esperarse. En el caso chileno el ahorro de las empresas correspondió a utilidades no retenidas las cuales son reinvertidas por las empresas, reflejan por lo tanto una decisión de alta inversión en capital fijo de las empresas.

Las ideas de Mena son sugerentes, si bien explica que la alta tasa de ahorro de las empresas pudo haberse debido a la reforma tributaria de 1984, que disminuyó la tasa de impuestos sobre las utilidades retenidas de las empresas, esta reforma tributaria no explicaría por sí sola el incremento de las tasas de ahorro de los empresarios chilenos. Mena sugiere, que fueron cambios políticos los que incentivaron una tasa mayor de ahorro de empresarios chilenos.

Como México, Chile tradicionalmente había estado expuesta a fluctuaciones políticas que incidían en la economía. Con la llegada del régimen militar de Pinochet, se mandó una señal muy clara de que el rumbo de la economía sería en adelante un rumbo más proclive a la inversión privada y a las empresas. Posteriormente, tras el plebiscito que instauró la democracia de vuelta en Chile, a pesar de la gran diversidad ideológica que existía en la alianza opositora, hubo consenso de dejar intactas muchas de las reformas económicas liberales en la economía. Esto mandó señales muy claras a los empresarios chilenos de que podría confiarse en la estabilidad a largo plazo de la economía chilena, que se tradujo en horizontes de inversión mayores que se tradujeron en las espectaculares tasas de crecimiento del ahorro interno en Chile.

El corolario final a lo que se ha planteado anteriormente, es que una reforma a los sistemas de seguridad social, como la que se planteó en México por sí sola no resolverá el problema del ahorro interno y del financiamiento del desarrollo. Las AFORES como solución al problema del ahorro interno deberán ser complementadas por reformas fiscales que desgraven la actividad productiva y sobre todo por medidas de orden político que transmitan claramente señales a los agentes económicos de la continuidad de las medidas económicas que se han implementado de manera que se incentive el ahorro.

### 3.3.2 Otros elementos importantes

El panorama económico descrito anteriormente, tiene otros elementos que deben considerarse, como son los problemas de la industria financiera internacional, la necesidad de mayores privatizaciones y la reforma fiscal pendiente. A raíz de 1994 se dio una situación de extrema gravedad al caer en cartera vencida una buena parte de los créditos que los bancos nacionales habían otorgado a distintas entidades económicas nacionales

A raíz de lo anterior el gobierno otorgó préstamos del erario público a los bancos con el objetivo de estos pudieran mantener reservas monetarias mínimas para seguir operando, y que se evitara una corrida financiera en contra de la banca nacional. Actualmente los bancos en México continúan presentando una cartera vencida significativa y un alto nivel de activos improductivos, por lo que los bancos se encuentran impedidos para otorgar mayores créditos al público en general.

Si se toman en cuenta la capitalización por costos de los intereses se tiene que el costo fiscal del rescate a los bancos mexicanos asciende a aproximadamente 20% del PIB. Actualmente se tiene graves problemas para que la instancia gubernamental encargada de haber otorgado los créditos del rescate bancario pueda deshacerse de ellos y convertirlos en activos que le permitan recuperar su inversión

De acuerdo con la consultoría Duff & Phelps de México, el gobierno mexicano podría recuperar únicamente entre el 10 y el 30% del valor actual de préstamos en sus libros. Entre más tiempo pase, el proceso de enajenación de activos del IPAB deteriora la calidad de los activos por lo que la recuperación será más baja. Se prevé que además se pueda dar una capitalización de los bancos nacionales por parte de los bancos extranjeros, con lo que de facto la industria bancaria nacional pasaría al control de la banca extranjera. También como corolarios de la crisis financiera se debe de dar una nueva ley de quiebras que impida que las crisis financieras futuras sean solventadas por el gobierno.

El problema de una reforma fiscal, completa el escenario descrito anteriormente. Es necesario una reforma fiscal que provea de los recursos necesarios para que el Estado mexicano cumpla sus obligaciones esenciales con sus ciudadanos. Como se ha indicado, una reforma fiscal puede tener mayores consecuencias en términos de contribuir al aumento en el ahorro interno, como fue la intención de reforma a las pensiones que creó las AFORES. Una reforma fiscal puede lanzar la señal a los agentes económicos de que existen en México mejores circunstancias para prever horizontes de inversión a largo plazo de modo que se incrementen significativamente los niveles de inversión nacionales.

Es necesario definir el papel del gobierno en la industria eléctrica y petroquímica. Hay voces que pugnan por que se den procesos privatización de estas empresas, como un caminos más o menos seguro para hacerlas eficientes. Sin embargo, la experiencia de privatizaciones en México indica que privatizar no ha sido de ninguna manera una vía eficiente para hacer estas empresas rentables. Sea cual sea la alternativa que elija el gobierno debe de estarse muy atentos a las implicaciones que en términos de la economía en su conjunto pueden tener estas acciones y en particular en los sistemas de administración de fondos de retiro.

### 3.4 El entorno político mexicano

#### 3.4.1 Ciclos de poder sexenales en México y los procesos de planeación estratégica.

México actualmente experimenta una etapa de cambio político después de varias décadas de control corporativo por parte de un partido político. Durante años se dio la dominancia formal del PRI (Partido Revolucionario Institucional) en México, conformando una identidad política distintiva única en el mundo. En lo político, puede hablarse de una transición a la democracia que se presenta actualmente como inconclusa, en función de que aún no se han establecido claramente los roles de los distintos sectores de la sociedad en el nuevo juego democrático. En lo económico, las reformas habidas en la economía que esencialmente buscan una menor participación del Estado, han generado graves desequilibrios sociales al incrementar el número de pobres y perpetuar la iniquidad y la pobreza de México.

La comprensión del entorno político mexicano conlleva necesariamente la comprensión del fenómeno del presidencialismo en México. El presidencialismo en México constituye durante muchos años el eje de la vida política nacional y por ende en punto de partida para la comprensión de muchos fenómenos económicos. Las raíces del fenómeno presidencial en México pueden encontrarse en el relativo éxito que la figura del presidente tuvo en los Estados Unidos de América. En dicho país se dio el debate entre Alexander Hamilton y Jefferson sobre las conveniencias de un figura central de autoridad que pudiera hacer frente a la situación de Estados Unidos a finales del siglo XVIII. La propuesta de Hamilton era la de hacer la presidencia de EUA el centro político del sistema. La propuesta de Jefferson era buscar un sistema en la que la primacía política la tuviera el poder legislativo, esto es el congreso. Con el paso del tiempo esta segunda idea se afianzó en el sistema político norteamericano. Los países latinoamericanos como México, con excepción de Brasil, optaron por un sistema presidencial.



Con el tiempo, la mayor parte de los sistemas presidenciales latinoamericanos degeneraron en monstruosas concentraciones de poder en manos de un solo individuo, hecho que se daba desde tiempo antiquísimos de la historia política latinoamericana y mexicana en particular. Las razones de esta deformidad de lo que se presentaba en un principio como un sistema adecuado que permitía un buen balance del poder, se encuentran en las profundas desigualdades de la sociedad en México. México desde tiempos de la colonización fue una sociedad dividida por profundas diferencias étnicas que se tradujeron en profundas diferencias económicas y sociales. En una sociedad fragmentada como la mexicana fue imposible que prosperara una adecuada división de poderes con diferencias muchas veces irreconciliables entre los distintos actores políticos del país.

Con el paso del tiempo la figura presidencial se afianzó en México. A la entrada del siglo XX, la constitución de 1917 otorgó numerosas prerrogativas a los presidentes en México, además de que se afianzaron otros favores concedidos al presidente como la facultad de designar a su sucesor. La revolución mexicana se dio a través de caudillos que centralizaron el poder revolucionario de las distintas facciones revolucionarias y que al finalizar la contienda repitieron el esquema unificador del caudillo en la figura del presidente. De hecho la formación del partido nacional revolucionario con la intención de convertirse en eje aglutinado de las distintas facciones revolucionarias logra que la figura del líder afianzara en la conciencia colectiva de los mexicanos.

La acumulación de poder de los presidente en México rebasó los límites imaginables del poder. Los presidentes podían hacer uso discrecional de los fondos públicos, de las elecciones, de la represión de opositores, del manejo de los medios, etc. Los presidentes mexicanos podían virtualmente disponer de la soberanía de los Estados de la República y por supuesto mantenían un manejo autocrático de los fondos públicos y de la economía.

La historia presidencial de México, dibuja la historia económica del país. Cuando los presidentes impusieron las reformas económicas necesarias, las que el sentido común y el buen sentido del orden, imponían, las cosas fueron correctas. De hecho, una de las razones del largo período de fortaleza de la presidencia en México, se dio aunado a mejoras significativas en los niveles de vida la población y sobre todo en un crecimiento más o menos parejo de los distintos grupos que conforman la sociedad mexicana. A raíz de la inviabilidad del desarrollo estabilizador en México, y la consiguiente etapa de modificaciones en la estructura productiva que se tradujo en deterioros terribles y severos sobre los sectores más desprotegidos de la sociedad es cuando empieza a darse un debilitamiento progresivo y severo del poder presidencial omnipotente en México. A partir del sexenio de Echeverría, las virtudes de buen manejo de la economía y de la importancia de finanzas públicas sanas se desvanecen, ante los intentos faraónicos del presidente de generar un crecimiento desbocado de la economía basado en la fuerte intervención gubernamental, sin mantener un respecto por ciertos principios esenciales. Los sexenios de López Portillo se caracterizaron por la misma tónica agravada por factores extraordinarios como los descubrimientos de los yacimientos petroleros. El fin del sexenio de López Portillo y el inicio de los regímenes tecnocráticos con sus ajustes en el economía, no se tradujeron tampoco en mejoras significativas de la economía. Los gobiernos de Miguel de la Madrid, Salinas y Zedillo, pudieran ser ubicados como los regímenes del cambio estructural en la economía. En primer termino pudiera considerarse las reformas al papel del Estado, en el que el nuevo papel debía ubicarse en rector y supervisor del correcto funcionamiento de la economía, la apertura comercial y la desregulación económica. Estas fórmulas mágicas debían traducirse en una mayor eficiencia del aparato económico en su conjunto y por tanto en un mayor bienestar de la población, que permitiría entre otras cosas la consolidación y continuación del poder presidencial en México. Sin embargo, estas reformas fracasaron en proveer de un mayor bienestar a la población en buena medida, debido a la falta de los controles sociales que normalmente existen en una sociedad democrática y que permiten que la política pública se realice con mayor eficiencia. Los grupos sociales durante estos 3 sexenios permanecieron copados por la estructura del poder en México, Aquellos grupos que disintieron y que pasaron a ocupar parte de la naciente oposición en México, fueron muchas veces satanizados y relegados.

El uso sexenal del poder ha tenido serias implicaciones en la actividad de las empresas y en México y de la planeación estratégica que estas sigan. El Estado en México, como en la mayor parte de las economías atrasadas ha tenido un papel fundamental en establecer las reglas del juego económico y el papel que las industrias juegan en el desarrollo del país. Por obra del Estado, durante la llamada sustitución de importaciones el Estado estableció fuertes aranceles que crearon las condiciones necesarias para el desarrollo de muchas industrias en México. Tanto de las reglas propias del funcionamiento de la economía como de la actitud del Estado Mexicano, tenían que estar alerta las organizaciones en México. Apoyos financieros, legales, protección en caso de quiebra obtenían los empresarios en México, de una manera casi discrecional, de una manera que no ocurriría en un país desarrollado políticamente dado el escrutinio de que los fondos públicos son objeto en las democracias avanzadas.

Los ciclos sexenales de poder en México se han relacionado con las fugas de capitales que han azotado los fines de sexenio de la economía mexicana en los últimos años (Hernández, 1997). De acuerdo con Hernández antes citado, existen 3 ciclos de fugas de capitales que forman parte de los ataques especulativos contra el peso que culminaron con las devaluaciones de 1976, 1982 y 1994. En la primera parte del ciclo que coincide con los primeros años de los sexenios en los que se aprecian flujos de capital más o menos constantes, durante los años finales de los sexenios los movimientos de capitales adquieren una autonomía propia que les permiten adquirir autonomía propia y en la tercera fase del ciclo se observa una salida de capitales que es seguida por la aplicación de medidas de ajuste draconianas por parte de las autoridades gubernamentales que suelen tomar "decisiones difíciles pero necesarias", que se traducen en caídas sensibles en los niveles de vida de la población.

Vistas las crisis sexenales únicamente desde el punto de vista de las salidas de capital se tiene que durante el sexenio de Echeverría se observa salidas especulativas severas de 1973 a 1977, posteriormente en la segunda etapa del ciclo se da el auge petrolero de 1978 y más adelante la caída en 1982 de la economía, que inicia con la devaluación del peso de ese año. En los sexenios de De la Madrid y Salinas parece repetirse un patrón similar, las medidas económicas de inicio de sexenio como la reforma neoliberal Delamadrista o bien la ola de privatizaciones salinistas parecen confirmar este patrón. En ambos casos, estas medidas económicas parecen omnibular los desequilibrios externos que se configuran en la economía.

De hecho durante el sexenio salinista las medidas económicas de desregulación, privatizaciones y apertura comercial, inyectaron la suficiente confianza en la economía mexicana que permitió, como ya se ha indicado que el país pudiera captar el suficiente ahorro externo, para financiar los desequilibrios estructurales de la economía, que el sexenio pudiera continuar y también que siguiera el ciclo sexenal de la economía mexicana. La causa principal de las fugas de capital, las devaluaciones y en muy buena medida de los ciclos sexenales de la economía mexicana son la falta de confianza de los agentes económicos en la continuidad de las políticas implementadas por el gobierno. Las fugas de capitales que se han dado en México se han activado como consecuencia de situaciones precariedad política y financiera en México (Cardoso y Dorbush, 1995).

La administración Zedillista se planteó como objetivo, obsesión, dirían alguno el evitar una crisis sexenal. Por lo anterior, se cuidó de evitar desequilibrios en la economía, hecho que finalmente se logró, a costa de disminuir la tasa de crecimiento del producto y por tanto de la generación de empleos. Asimismo, el gasto social que en términos relativos se mantuvo a tasas altas, fue insuficiente para incidir en los niveles de pobreza y marginación que se viven en México.

El actual contexto es el de una definición del sistema político que imperará en México. No es posible afirmar que el presidencialismo y los estilos definidos de hacer política sexenal estén acabados en México. Existe una mayor autonomía y una mayor presencia del Congreso en México, pero todavía no es posible hablar de la existencia de una plena autonomía a la división de poderes en México. El poder judicial aparece como profundamente anacrónico y corrupto y no aparece de ninguna manera como el contrapeso legal necesario a los otros 2 poderes. Lo que sí es posible esperar, es una menor independencia del presidente y un mayor involucramiento de los distintos sectores de la sociedad, en la toma de decisiones que puedan afectar las industrias y la actividad de las organizaciones privadas en México.

### 3.5 La teoría del Caos

La teoría del caos en la década de los noventa ha cobrado importancia al permear de aplicaciones en las Ciencias exactas como la física y la química a aplicaciones complejas en las Ciencias Sociales como la política y la administración. La teoría del caos en las Ciencias Sociales parte de que los procesos sociales no se encuentran estructurados, que existen numerosas bifurcaciones de los estados que experimente una estructura social y que las nuevas técnicas usadas en las ciencias físicas y matemáticas puede servir para definir los patrones lógicos de comportamiento de un fenómenos social (Young, 1995). En contraste, las estructuras sociales tienden a tener una inercia más euclidiana, estable, limitada a diversas fronteras y a presentar patrones de causalidad muy definidos.

En la historia del conocimiento científico de los sistemas determinísticos, el paradigma de la explicación de un determinado fenómeno parte de la predicción de futuros estados a partir de la explicación de un estado inicial. Para que esa explicación pueda ser adecuada se requiere que los estados iniciales lleven a estados futuros que se encuentren cercanamente interrelacionados. En general, la teoría del caos describe el comportamiento de sistemas dinámicos los cuales son extremadamente sensitivos a condiciones cambiantes. Pequeños cambios en las condiciones iniciales llevan cambios exponenciales en las condiciones finales, lo que provoca la impresión de condiciones aleatorias dentro del sistema.

La teoría del caos fue en teoría desarrollada en 1960 a partir del meteorólogo De Lorenz, el cual describía un modelo para describir el cambio climático a partir de 12 ecuaciones. Lorenz descubrió que si se alteraban los datos iniciales de su modelo el resultado en conjunto se alteraba también significativamente. Esto marcó, el inicio de las investigaciones sobre la teoría del caos. De manera posterior a Lorenz otro matemático llamado Maurice Julia desarrollo ciertos modelos matemáticos sobre la teoría del caos que fueron olvidados hasta el desarrollo de las computadoras que permitió la comprobación numérica de dichos modelos.

Las características que definen a la teoría del caos son que los sistemas caóticos son determinísticos, sensitivos a las condiciones iniciales y tienden a parecer aleatorios y desordenados, pero tienen en realidad un sentido de orden y un patrón. Esto implica en términos prácticos que los sistemas tienen algo en común que determina su comportamiento y que ligeros cambios iniciales pueden producir cambios finales significativos dentro del sistema. La tercera conclusión es que a partir del desorden existente aparece un cierto orden y patrón definido que puede predecirse en las cosas.

Existen aplicaciones de la teoría del caos para el caso del movimiento de los fluidos, así como aplicaciones para estudiar los patrones de crecimientos de poblaciones de individuos en Biología. En general, en la década de los ochenta se dio el surgimiento de la teoría del caos como un planteamiento serio dentro del campo de la dinámica.

Existe la tendencia a confundir el caos con la aleatoriedad lo cual es inadecuado en función de que los sistemas caóticos son determinísticos por naturaleza, aun cuando el comportamiento de los sistemas caóticos es impredecible en términos prácticos. El comportamiento de los sistemas caóticos puede ser explicado usando el símil de un péndulo, en los sistemas caóticos es posible predecir su comportamiento en algún punto aunque no de una manera exacta.

La idea de que muchos sistemas se comportan de una manera aparentemente caótica fue primeramente manifestado por el matemático francés Henry Poincaré. La importancia de la teoría del caos no fue completamente apreciada hasta que se dio la disponibilidad de computadoras capaces de procesar grandes volúmenes de información y de establecer simulaciones numéricas complejas. Como resultado de este se ha dado numerosas aplicaciones de la teoría del caos en ramas como la Biología, la Economía, la Química, la Ingeniería, la Mecánica de fluidos, etc

El caos puede ser visto como 2 estados de un mismo fenómeno que son vistos de la misma manera en diferentes ocasiones pero que se pueden desarrollar a Estados notablemente diferentes (Lorenz, 1993). Un ejemplo de esto el hecho de lanzar una hoja de papel desde un mismo punto varias veces en la que la trayectoria final es impredecible. Un ejemplo clásico, sobre la teoría del caos ha sido la influencia en que sobre el clima pueda tener el revoloteo de las alas de una mariposa sobre el clima de otro continentes, como un ejemplo extremo de alguna de las aplicaciones de la teoría del caos

En general todos los cambios que ocurren en los fenómenos pueden ser conceptualizados como crecimiento, recesión, estabilización, comportamiento cíclico e impredecible o fluctuaciones erráticas. Todos estos fenómenos pueden ser explicados a través de a través de modelos matemáticos lineales, en los que resultados que se obtienen son por lo general proporcionales a las causas de los fenómenos. Sin embargo, muchos de los fenómenos de la naturaleza y de las sociedades no son fenómenos que se presenten de una manera lineal. En este contexto la teoría de del caos describiría situaciones en las que existen estructuras y organismos sumamente complejos

Podemos concluir, que la teoría del caos es el estudio de la dinámica de sistemas complejos no lineales en los que una pequeña modificación de los sistemas iniciales puede llevar a modificaciones sustantivas de las condiciones finales del fenómeno. En el centro de la teoría del caos se encuentran formalizaciones matemáticas que plantean la existencia de sistemas complejos que presentan relaciones no-lineales entre variables relevantes. Las relaciones no lineales son tipificadas por el potencial por relaciones desproporcionadas o exponenciales entre las variables.

La teoría del caos sin duda alguna ha representado un importante salto cuantitativo para las Ciencias Sociales. Para el caso de la psicología plantea la posibilidad de analizar distintos procesos sociales conceptualizándolos como autodinámicos, procesos determinísticos en los que pequeñas variaciones iniciales pueden causar cambios muy significativos.

Richardson (1991) desarrolló algunas aplicaciones prácticas de la teoría del caos a situaciones sociales muy concretas. A partir del número de misiles nucleares existentes en el mundo se desarrollaron patrones de conflicto nuclear con numerosas posibilidades de interacción. En estos modelos, por ejemplo, se veía que los escenarios posibles de ataque y sus soluciones se presentaban como sistemas caóticos en los que era posible establecer ciertos patrones que se cumplirían dentro de un abanico de posibilidades.

Freedman (1992) planteó que la mayor parte del conocimiento administrativo estaba fuertemente influenciado por las ideas de Taylor, mecanicistas acerca de la administración y de los individuos. Sin embargo, en los contextos actuales se tiene una complejidad tal en las organizaciones que dificulta la comprensión de la actividad esencial de las empresas y de sus principales propósitos. Los administradores tienden a pensar en términos de entender las relaciones de causa efecto de las cosas, pero cuando se efectúan actividades organizaciones los efectos concretos de las acciones que se implemente no son cabalmente comprendidos. Las consecuencias de una reducción de personal en una empresa, se entienden quizás por los trabajadores involucrado, pero no se entiende por los dirigentes de las empresas que los realizan.

Un excelente ejemplo de las aplicaciones de la teoría del caos puede ser el caso de las burocracias que dirigen los gobiernos nacionales. La complejidad de las políticas públicas es tal que una determinada oficina puede efectuar una medida determinada en tanto que otra misma instancia efectúe una política distinta. Concretamente, para el caso mexicano el gobierno mantiene una falta de coordinación en muchas de sus políticas públicas que general precisamente malos resultados.

En el artículo del *Harvard Business Review*, antes mencionado se indica la necesidad de dejar de percibir a las empresas como entes mecánicos, como máquinas, para pasar a una visión más basada en que las empresas constituyen un ente viviente (Sengue, 1996) que constituye la articulación de numerosos sistemas. Sin embargo, la aplicación más inmediata de las teorías del caos lo constituye el estudio de un pequeño efecto en los cambios globales que pueda experimentar una organización.

Para el caso concreto de la planeación estratégica de las administradoras de fondos de pensiones mexicanas se tiene que ciertamente pudieran darse cambios iniciales en los esquemas que rigen a las administradoras que pudieran convertirse en cambios significativos en el futuro de estas organizaciones, sobre todo si se considera el amplio horizonte de vida de las administradoras.

De acuerdo con la teoría del caos, la modificación de las condiciones iniciales repercute significativamente en los cambios finales que se pueden dar en un determinado fenómeno. Un cambio en las condiciones iniciales en las que se dio la formación de las AFORES puede acarrear un cambio significativo en las condiciones finales de esta industria. De manera empírica, siguiendo la teoría del caos podría especularse que cambios en las modificaciones iniciales en las que se plantearon las AFORES como son la relativa estabilidad y solvencia del gobierno federal para pagar sus obligaciones en las que se invierten la mayor parte de las pensiones de las administradoras o bien el que las reglas básicas de operación que dicta el gobierno se mantengan constantes se modifican entonces se darían cambios significativos en los resultados que los nuevos sistemas de pensiones pueden ofrecer.

La teoría del caos constituye un buen ejercicio para entender sistemas o situaciones complejas tal como son nuestro objeto de estudio. Las AFORES como fenómeno presentan muchas aristas que es necesario visualizar como un todo para entender las implicaciones de una determinada acción o suceso. En general, los fenómenos relacionados con la administración pública presentan una complejidad e interrelación de variables que pueden encajar en el tipo de fenómenos que son explicados por la teoría del caos. Las acciones de gobierno como son la industria de las administradoras de fondos de pensiones comprenden muchas variables que se deben de considerar a la vez, tal vez de una manera más profusa que la realidad que enfrenta una industria en la cual la preocupación esencial es de la obtención de utilidades y de valor para los accionistas. Las acciones de gobierno tienen que mediar entre múltiples actores e intereses dado que la función general del Estado es precisamente la obtención del bien común de la sociedad.



### 3.5.1 Una explicación de los sistemas de pensiones a partir de la teoría del caos

Las AFORES como objeto de estudio presentan características de falta de estabilidad, linealidad y equilibrios que son las circunstancias ideales sobre las cuales se ha construido mucha de la ciencia administrativa y económica del mundo (Kiel, 1998). El control de las situaciones era el objetivo deseable para muchos teóricos como Webber y Taylor antes citados. Sin embargo, las situaciones que se presentan en las organizaciones y en el gobierno distan mucho de ser situaciones lineales, equilibradas y controladas.

Tómese el ejemplo del intento del gobierno federal mexicano por establecer un registro único de vehículos, el RENAVE.

El RENAVE como las AFORES partió de la idea de otorgar a particulares el manejo de un servicio público con el argumento de la poca disponibilidad del gobierno para proveer de estos servicios. La idea en esencia era de la de que una empresa particular manejara el registro de vehículos en el país. Si se analiza el planteamiento inicial del gobierno federal se tiene que este fue cuidadoso en la concepción e implementación del proyecto. Sin embargo, tal como si se leyera la teoría del caos, una modificación inicial de las circunstancias en las que se planteó el proyecto dio al traste con la intención gubernamental. Los antecedentes delictivos del Director General del Proyecto, causaron dada la interrelacionalidad del sistema un caos que degeneró en el fracaso del proyecto (Goldoff, 2000).

Los antecedentes delictivos del Director General de la empresa comisionada por el gobierno en esencia, no hubiera impedido que el proyecto funcionara bajo los esquemas que el gobierno había previsto. Sin embargo, la opinión pública y los partidos opositores al gobierno aprovecharon la coyuntura para tirar abajo el proyecto. Si se analizan las declaraciones del funcionario de gobierno encargado del proyecto se visualiza que siguiendo una lógica lineal y determinista, este funcionario no podía digerir que el cambio de circunstancias iniciales era precisamente lo que había dado al traste con el proyecto y también el hecho de que un programa de gobierno es un sistema abierto como muchas determinantes.

En esencia, los planteamientos de la teoría del caos sirven para un propósito teórico concreto dentro de la organización que es el alejamiento del paradigma de comprensión de esta industria a partir de patrones mecanicistas establecidos. El concepto de no-linealidad, el historial organizacional y comportamiento fuera del promedio en las organizaciones debe ser incluido dentro del paradigma de investigación en esta industria.

El desempeño financiero de las administradoras depende de muchos factores en los cuales no es posible establecer patrones lineales de comportamiento. La influencia del Estado mexicano es el principal elemento que define las condiciones de la competencia y de la industria al establecer las normas que rigen a las administradoras. Todas las influencias que tengan efectos en la actitud general de gobierno hacia las afores influirán necesariamente en el desempeño financiero de las administradoras. Las influencias que recibe el gobierno son complejas en función de la capacidad de manifestación y naturaleza de los actores políticos que tienen alguna relación con los sistemas de pensiones y en general de sus actitudes en relación a la política social.

La no-linearidad del comportamiento de las administradoras se explica también por la naturaleza de las inversiones que realizan las administradoras y, en términos muy generales, por la gama inmensa de posibilidades, sucesos o eventos que pueden ocurrir en los años que faltan por transcurrir para que los ciudadanos comiencen a percibir sus pensiones y puedan evaluar los aciertos y desaciertos del nuevo sistema.

### **3.6 La política social en México**

#### **3.6.1 Las reformas sociales recientes en América Latina**

Las reformas a la seguridad social en América Latina pueden conceptualizarse en bloques de reformas que parten en los inicios del cambio neoliberal en América Latina y de la búsqueda del Estado eficaz en el continente (Bonilla, 1997). La primera generación de reformas serían las implantadas por el gobierno chileno con sus reformas que instituyen las cuentas privadas de pensiones y que se dan en el marco de la entrada de las reformas neoliberales en América Latina.

La segunda generación de reformas se da en el Perú con la imposición del sistema de pensiones chileno, lo que marca el inicio de la exportación de este modelo a otras regiones de América latina y al mundo y que además fue complementado con una reducción drástica del número de trabajadores del sector social en Perú.

Siguiendo con la conceptualización de Bonilla, en Argentina se da la tercera ola de reformas en las que prevalece un seguro universal que se complementa con un sistema de ahorro individual y por el hecho de las mayores contribuciones que se dan por parte de los actores involucrados. Los patrones cotizan un 18 por ciento y los trabajadores el ocho por ciento, de manera que, en contraste con el resto de la región, las cotizaciones para pensionados alcanzan un 24 por ciento.

La cuarta ola o etapa de las reformas, es la coexistencia de 2 grupos de sistemas de pensiones como ocurre en Colombia en donde coexisten los sistemas de reparto y los sistemas de capitalización individual y en la que los trabajadores pueden elegir el sistema de pensiones de su elección. En Uruguay se da una dosificación por niveles de ingreso tanto del sistema de reparto como del de capitalización. El régimen de ahorro individual es obligatorio para los trabajadores que tienen salarios medios, eximiendo a quienes no lo tienen. El retiro programado desaparece, quedando únicamente la opción de la renta vitalicia.

México ha seguido de una manera, mas o menos similar los cambios en la dinámica de la política social de Latinoamérica. Las reformas que permitieron la creación de las administradoras siguieron el patrón implantado en Chile de sistemas de pensiones basadas en la responsabilidad individual de los trabajadores y en la búsqueda de condiciones de eficacia por parte de los gobiernos nacionales. Al igual que en los países sudamericanos las reformas en México deben circunscribirse en períodos definidos dentro los esquemas de actuación de los gobiernos hacia la política social. Durante la postguerra, la mayor parte de los Estados Latinoamericanos comparten esquemas sociales básicos para su población que se modifican con los retos impuestos por los cambios demográficos y por las influencias neoliberales en el manejo de la economía y el cambio en la percepción de responsabilidad del Estado hacia los trabajadores.

La responsabilidad de los cuidados sociales no es únicamente del Estado, sino de los individuos, por lo que son estos lo que deben de velar en sus períodos laborales activos de ahorrar la suficiente cantidad de recursos, para mantener sus niveles de vida en su edad mayor. Asimismo, si los ciudadanos desean servicios médicos de mayor calidad deben de prescindir de los cuidados médicos de baja calidad que provee el gobierno y pagar atención privada.

### **3.7 Evolución de la Seguridad Social en México**

La seguridad social es un concepto antiguo en México. En 1877 se creó dependiente de la Secretaría de Gobernación, la Dirección de Beneficencia Pública, la cual se encargaba de proporcionar atención social básica a la población en términos de cuidados médicos. Asimismo, existían en la época numerosas fundaciones privadas que se encargan de proporcionar distintos apoyos sociales. En 1889 aparece una Ley que proporcionó personalidad jurídica a diversas asociaciones filantrópicas y en 1904 se crea la Ley de la Beneficencia privada para el Distrito Federal y Territorios Federales (Pozas, 1992).

En general, al hablar de seguridad social en la época se entiende programas de cuidados médicos. Algunos hospitales dependían de la Dirección de Beneficencia Pública y de distintas instituciones industriales, ferroviarias y mineras. Los tiempos del Porfiriato fueron años de explotación intensiva de la fuerza de trabajo de los mexicanos. En las nacientes industrias como los textiles y industria cervecera, las condiciones de trabajo distaban mucho de representar una situación equitativa para los trabajadores. Asimismo, la inmensa mayoría de la población de México en ese entonces, la población rural carecía totalmente de apoyos sociales de cualquier índole.

Como consecuencia de esta situación de desprotección y explotación de los trabajadores, al concluirse la revolución de 1910 con la promulgación de la Constitución de 1917, se estipula en el artículo 123 de la Carta Magna los derechos laborales esenciales de los trabajadores en México. En 1921 durante el gobierno del General Obregón se crea la Ley del Seguro Obrero según la cual los patrones deberían pagar un impuesto del 10% del salario de los trabajadores para cubrir indemnizaciones por accidentes de trabajo, jubilaciones y seguros de vida a los trabajadores.

En 1926 bajo el gobierno del militar Plutarco Elías Calles se crea la Ley de Pensiones Civiles de Retiro con la cual los trabajadores y empleados de la Federación, gobierno del DF y estados de la República, obtenían el derecho a pensionarse a los 55 años de edad o al estar imposibilitados para trabajar. El período político en el que se establecen estos decretos corresponde a un período de inestabilidad y cambio político en el que no existía el andamiaje estructural del gobierno mexicano, para que efectivamente las disposiciones del gobierno pudieran cumplirse.

Con el gobierno del General Cárdenas se da una conjunción de factores que permiten que el gobierno pudiera cumplir de manera más eficaz sus intenciones en materia social dada una serie de factores que pueden resumirse en una situación de consolidación del poder del Estado y de mejora en las condiciones de la economía nacional. Durante el período Cardenista se elaboran diversos proyectos que mostraron consonancia con las ideas sociales de Cárdenas de apoyar a los trabajadores y a los campesinos de México.

Durante la gestión de Manuel Ávila Camacho (1940-1946), se implementó y aprobó una nueva Ley de Seguridad Social que extendía diversos beneficios para los trabajadores asalariados y que tomó forma mediante la creación del Instituto Mexicano del Seguro Social. Esta nueva legislación incluía el beneficio de pensiones por invalidez, vejez y retiro con una cobertura básicamente urbana.

En sus inicios la nueva Ley del Seguro Social estableció para los trabajadores el derecho a la asistencia médica, quirúrgica y hospitalaria. Como en esos años no existía todavía la infraestructura civil y médica para proporcionar dichos servicios, se subrogó a consultorios privados dichos servicios sin resultados positivos<sup>12</sup>.

En los años siguientes a la implementación de las reformas al seguro social, se da un crecimiento significativo en el número de agremiados y también en la infraestructura del IMSS para proveer estos servicios. La economía creció, se crearon nuevas industrias y se dio de manera plena la etapa de sustitución de importaciones de la economía mexicana. Así al finalizar el gobierno de Adolfo López Máteos (1958-1964), la cobertura del IMSS alcanzaba alrededor de un 25% de la población y de la fuerza laboral.

Un punto que es importante recalcar es la de la diferenciación existente entre los trabajadores del Estado y los de la iniciativa privada. El 7 de diciembre de 1959 se crea el Instituto de Seguridad Social de los Trabajadores del Estado (ISSSTE). Se promovió una reforma al artículo 123 de la constitución para permitir la inclusión de los derechos de los trabajadores del Estado dentro de la seguridad social. El núcleo más amplio de trabajadores que se vio beneficiada con estas medidas fueron los maestros que constituyen la mayor parte de los trabajadores del Estado mexicano.

La década de los setenta puede considerarse como un período de consolidación de las reformas sociales implementadas por los gobiernos de la post-guerra. En el decenio de los sesenta el PIB creció a tasas mayores de 6% anual, así como se duplicó la cobertura en salud (Solís y Villagomez, 1997). Los años posteriores reflejan un aumento en la demanda de servicios médicos y la disminución en la calidad de los servicios, debido al incremento de una extensa burocracia dentro del IMSS.

En general en América Latina y en México, la seguridad social creció bajo el amparo de la idea de que el gobierno debía de proveer de la mayor parte de los cuidados sociales a su población. Este proceso se da en los mismos momentos en que las sociedades industrializadas del norte del planeta se desarrollaban esquemas de seguridad social mucho más avanzados que los de los países en desarrollo, el seguro de desempleo es un hecho que resulta inconcebible actualmente en México, pero que se implantó hace décadas en países europeos o en Estados Unidos, como resultado de luchas sociales internas importantes (Pallan, 1998)<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> La subrogación de servicios médicos no constituye pues ninguna novedad, por lo que a los planteamientos que se realizan actualmente pidiendo mayor calidad de los servicios médicos que presta el IMSS, debían quizás de analizar la experiencia de los años 50 al respecto.

<sup>13</sup> Pallan Figueroa Carlos, **Problemas y escenarios sobre la economía informal**, Revista Gestión y Estrategia No. 14 Julio-Diciembre de 1998. Dicho autor retoma las etapas en los sistemas de pensiones de

La necesidad fundamental que cubre los sistemas de pensiones es la de proveer a los individuos de un mínimo de condiciones de existencia, ante circunstancias tales como la edad avanzada, la cesantía en edad avanzada, la muerte prematura, y los accidentes o enfermedades que conducen a la invalidez. No únicamente se refieren a la posibilidad del retiro de los individuos en edad adulta.

Los sistemas en México se establecen como en la mayor parte de los países desarrollados en los primeros años de los procesos de industrialización. La existencia misma de los sistemas de pensiones se origina en sociedad industriales y no en sociedad rurales como lo es buena parte de la sociedad mexicana<sup>14</sup>. Como se indicó en párrafos anteriores si bien durante el sexenio de Avila Camacho que se implementa la nueva ley del seguro social y por tanto la posibilidad de obtención de pensiones, este hecho no unifico los criterios de las pensiones al existir otros esquemas como el de los ferrocarrileros y los militares. Finalmente, un hecho que es importante destacar es la ausencia de esquemas de pensiones para la población rural en México. A pesar de los cambios demográficos que ha experimentado el país hacia una urbanización acelerada, un porcentaje importante de la población vive en zonas rurales, carentes de empleos formales y por tanto carentes de esquemas de pensiones.

### **3.7.1 Las reformas de 1997 en México.**

La ley del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), desde su promulgación en 1943 ha experimentado diversas modificaciones, entre las que pudieran destacarse las registradas en 1992 y en 1997 (Pérez, 1999). Incluyendo la reforma de 1992 el IMSS contempla 4 ramas de seguro, Enfermedades y maternidad; riesgos de trabajo; invalidez, vejez, cesantía en edad avanzada y muerte; guarderías y el concepto de seguro obligatorio de retiro, el cual se instrumentó a partir de seguros obligatorios de retiro.

---

Bonilla que se utilizan también en la presente investigación

<sup>14</sup> El actual sistema de pensiones tal como se implantó en México, es un sistema orientado casi de manera exclusiva a los trabajadores urbanos que son lo que aplican en su mayoría a los servicios que proporciona el seguro social. Los habitantes rurales de este país, carecen de esquemas formales de pensiones por parte del Estado mexicano.

De entrada es importante indicar, que en México existe separación entre los sistemas de seguridad social para los trabajadores de la iniciativa privada y para los trabajadores del Estado. Los trabajadores del Estado tienen el ISSSTE, sistemas de seguridad de petróleos mexicanos o el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas. Actualmente, no se contempla el cambio del esquema a un esquema privado de la manejo de las pensiones para los trabajadores del Estado, pero podría resultar factible el cambio del esquema en los próximos años, dependiendo esencialmente del comportamiento que observen las administradoras y del entorno económico, político y social que rodean a esta industria.

Para reglamentar la operación de la nueva rama de seguro se estableció, la Ley de los sistemas de ahorro para el retiro, conocido como SAR, estableciéndose que estas aportaciones se manejarían mediante el registro de las cuentas bancarias individuales de cada trabajador. Las aportaciones del SAR se concentraban en el Banco de México la cual estaba íntegramente a cargo del patrón de los trabajadores (Pérez, 1999) Esta última cuenta individual se integraba por las subcuentas de retiro (2% del salario del trabajador) y la del INFONAVIT (5% del salario del trabajador)

A partir de las reformas de 1997, esta situación se modificó pasando la obligación del pago de las pensiones del IMSS a fondos privados de pensiones conocidos como AFORES. El seguro social continuó únicamente proporcionando los seguros relativos a trabajo, invalidez y muerte. La nueva cuenta de retiro manejada de manera individual por los trabajadores y más en específico por las administradoras privadas se financia a partir de 3 fuentes. La aportación de 2% para la rama de retiro, la aportación de 4.00% para la rama de cesantía y vejez y la cuota social del gobierno federal correspondiente

El nuevo sistema contempla el único proveedor de servicios sociales para los trabajadores es el Seguro Social, no se contempla de entrada la posibilidad de que los trabajadores puedan elegir algún sistema distinto para recibir servicios médicos y asistenciales. La reforma al sistema de pensiones de 1997, madre actual de las AFORES, no incluyó algún programa interno de mejora de Calidad en los servicios que proporciona el Seguro Social, sino que los alcances de la reforma se establecieron en términos de establecer una viabilidad financiera para el pago de pensiones a futuro y para el logro de determinados objetivos macroeconómicos.

De acuerdo con la nueva Ley si los recursos correspondientes a las pensiones de los trabajadores no son suficientes para una pensión mínima, el gobierno federal apoyará a quienes hayan cotizado al menos 1250 semanas proporcionando los recursos para recibir una pensión mínima. Los trabajadores tendrán la opción de realizar retiros programados de su saldo acumulado o contar con una compañía de seguros de renta vitalicia.

Cada trabajador posee 3 tipos de cuentas la de retiro, cesantía y vejez, la de INFONAVIT y las aportaciones voluntarias que realicen los trabajadores. Los recursos que administran las AFORES son únicamente las correspondientes a las subcuentas de retiro, cesantía y vejez, y la cuenta de aportaciones voluntarias. Es muy destacado indicar que las aportaciones de INFONAVIT siguen siendo transferidas a este Instituto para financiar sus labores propias y sus saldos devengan intereses en función del remanente del Instituto. El INFONAVIT sin embargo, cobra un interés promedio de 4% anual sobre los saldos indexados, por lo que el rendimiento de las aportaciones de los trabajadores es insuficiente para cubrir los quebrantos de la cartera vencida.

Existen numerosas voces que señalan que este esquema de operación del INFONAVIT no es apropiado para cubrir el déficit de vivienda de los trabajadores. Por lo que se propone que la subcuenta de vivienda del INFONAVIT pudiera ser manejada a través de un esquema similar a las pensiones.

Los recursos de los trabajadores son de acuerdo al esquema propuesto propiedad del trabajador, aunque las modalidades de propiedad y de uso de los recursos se encuentran sujetas a disposiciones de Ley. En general, la liquidez de los recursos de los trabajadores solo está disponible para aquellas aportaciones voluntarias ya que en los demás casos el trabajador solo puede disponer de pequeñas cantidades en situaciones extraordinarias.

La nueva ley contempla que en caso de fallecimiento del titular de la pensión se contrate un seguro de sobrevivencia para la manutención de los familiares directos del trabajador, dada la naturaleza familiar de las pensiones del seguro social. También como se explicó anteriormente, existe la posibilidad de que el IMSS se apropie de manera arbitraria de la cuenta del trabajador existente en la AFORE en caso de incapacidad o invalidez. Asimismo, existen subcuentas que todavía maneja el IMSS que son la de invalidez, y que en teoría deberían ser utilizadas en caso de accidentes o invalidez, pero que en caso de que estos percances ocurran utilizan la pensión del trabajador de la AFORE.



La nueva Ley contempla que todo trabajador que haya cotizado 1,250 semanas o más y que el fondo acumulado en su cuenta individual no sea suficiente para acceder a una pensión mínima, recibirá apoyo gubernamental para este propósito. En general, el antiguo sistema mexicano de pensiones operaba bajo la conceptualización descrita en párrafos anteriores, como un sistema de reparto. Los trabajadores realizaban aportaciones toda su vida bajo la supervisión del IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social), para posteriormente en su edad adulta, recibir las pensiones a través de dicho organismo. En términos prácticos, al no ser suficientes las aportaciones de los trabajadores para solventar los egresos de las pensiones, el Estado Mexicano solventaba dichos gastos, lo que si bien era posible actualmente, hubiera generado graves problemas fiscales al Estado Mexicano en el futuro en la medida en que la estructura de población se volviera más sesgada hacia la población adulta. Asimismo, el Estado Mexicano, no se caracterizó por ser un eficiente administrador de los recursos de los trabajadores, en tanto que la formación del Sistema de Ahorro para el Retiro, siempre presentó un manejo poco claro para los trabajadores, y en general para la sociedad en su conjunto.

El sistema de ahorro para el retiro fue establecido en 1992 como un esquema obligatorio y complementario a los programas existentes en ese año para aquellos trabajadores afiliados al IMSS y al ISSTE. Su estructura corresponde a un plan de contribuciones definidas, capitalizable y basado en cuentas individuales, las cuales incluyen 2 subcuentas: una de retiro y otra de vivienda. Estas subcuentas se unificaron posteriormente para conformar las cuentas individuales de cada uno de los trabajadores bajo el nuevo sistema. Es importante indicar que los recursos de la subcuenta de vivienda de los trabajadores han observado, rendimientos negativos, lo cual obliga a pensar que debe revisarse el manejo de dicha cuenta.

### **3.7.2 Razones del cambio de sistema**

El antiguo plan de pensiones mexicanos funcionó como un plan de reparto de beneficios definidos. Esto implicaba que el pago de las pensiones se realizaba con los recursos derivados de las contribuciones de los trabajadores activos y las pensiones futuras debían ser cubiertas con las contribuciones futuras, preconciendo necesariamente la existencia de una relación actuarial entre contribuciones y beneficios (AIOSFE 1998). Asimismo, de manera inicial el sistema original contemplaba la formación de reservas técnicas que de haber sido utilizadas correctamente hubieran representado el 1% del producto para 1995, sin embargo la utilización de dichas reservas por parte del gobierno para fines distintos a los que inicialmente contemplaba el sistema, hubiera provocado la utilización de numerosos recursos fiscales del gobierno para pagar dichas pensiones.

Un ejemplo claro de los problemas del pasado sistema se ejemplifica, con el hecho de que es posible que un trabajador pudiera recibir su pensión durante 18 años más un tiempo similar de su viuda, y únicamente trabajar durante 20 años. Asimismo, existía el riesgo moral de que los trabajadores cotizaran solo el periodo mínimo necesario para asegurar su pensión o que bien subdeclararan su salario, solamente indicando su salario real en los últimos años, ya que estos eran los importantes para el cálculo de los beneficios.

Las reformas recientes para el caso de México pueden circunscribirse dentro de la serie de reformas económicas que se dieron en Latino América durante la década de los ochenta y que consistieron en la introducción de diversos mecanismos de mercado a la economía, y de una menor intervención gubernamental en los aspectos económicos. Asimismo, las reformas a los sistemas de pensiones fueron vistas como una manera de desarrollar un mecanismo adecuado para incrementar los niveles de ahorro interno dentro de la economía.

### **3.7.3 Características del nuevo sistema de pensiones mexicano.**

Para el caso mexicano es útil una diferenciación de las funciones sociales de las funciones económicas del nuevo sistema de pensiones. Las fines sociales son esencialmente la de proveer de adecuados niveles de consumo a la población en retiro. Las funciones económicas son por otro lado de mayor importancia, y probablemente fueron motivantes quizás más importantes de las reformas sociales orígenes de las Afores. Estas funciones económicas son el ahorro financiero y el desarrollo de los mercados de capitales. La obligatoriedad que los sistemas de capitalización individual tienen para con los recursos de los trabajadores, incrementa las masas de ahorro de una sociedad, y en teoría posibilita que estos ahorros pueden ser canalizados a los sistemas financieros nacionales y de esta manera canalizarlos a la inversión productiva. Asimismo, la centralización de grandes fondos de ahorros estimula el desarrollo de instrumentos de inversión tanto en el mercado de dinero como en los circuitos accionarios para dichos ahorros. El gobierno mexicano percibió como necesario, particularmente después de la crisis de 1994, la necesidad de incrementar los niveles de ahorro interno de manera de encontrar alternativas endógena para financiar el crecimiento de la economía, siendo las Afores la alternativa elegida.

En general, las administradoras realizan funciones de intermediación financiera similares a las que realizaría una institución bancaria, con la diferencia de que los bancos captan recursos del público (depósitos) y los transfieren a los demandantes de fondos para la inversión (préstamos), las administradoras invierten los fondos provisionales aportados por los afiliados al Sistema en otros intermediarios financieros (bancos, fondos comunes de inversión) o en instrumentos financieros colocados en mercados secundarios (Títulos públicos, acciones, obligaciones negociables), sólo en algunos casos realizan inversiones directas en fondos sectoriales de objetos único, como el caso de inversión en fondos agrícolas en Argentina y bonos de empresas en el caso de Chile. Esta distinción implica que las administradoras profundizan los mercados, generando externalidades positivas en el proceso de ahorro-inversión.

Para el caso de Chile, los fondos de pensiones equivalen a casi el 50% del producto interno bruto y se espera que para el año 2005 dichos ahorros constituyan el 100 o el 110% del producto lo que representa un monto importante. Para el caso de México es de esperarse que los ahorros de los trabajadores constituyan también un monto importante del producto lo que necesariamente generará el desarrollo de mercados financieros para dichos montos.

#### **3.7.4 Problemas del actual sistema de pensiones Mexicano.**

Los sistema de capitalización individual tal como se han impuesto en México, no se encuentran exentos de presentar diversos problemas. Para el caso de México, uno de los principales problemas que se enfrenta es la gran cantidad de población que se encuentra trabajando en el sector informal de la economía. De acuerdo con cálculos oficiales para el año 2000 el número de trabajadores en la informalidad será del 30% de la población económicamente activa. Esta población se encuentra al margen de todo tipo de seguridad social, incluido por supuesto la relativa a algún tipo de previsión para la jubilación. El actual sistema no contempla ningún tipo de mecanismo que permita poder incluir a esta población dentro de los esquemas de seguridad social. Las tendencias existentes dentro la economía, indican claramente que esta población en la informalidad no tendrá ningún tipo de cobertura social, lo que implica que además de los problemas sociales que existen, también existirá el problema de la pérdida del ahorro nacional que las posibles aportaciones de esta población representan.

Asimismo, las tendencias existentes en la tasa de crecimiento de la economía en México, muestran que una buena parte de la generación de empleos en los próximos años, se dará en el sector informal de la economía mexicana. La población que se integre al mercado laboral dentro de este sector informal carecerá de cobertura social de cualquier tipo que le permita satisfacer necesidades sociales básicas, tales como educación, salud y vivienda, que son, además, derechos constitucionales de los mexicanos.

El nuevo sistema de pensiones se ha publicitado por el Estado Mexicano como una alternativa coherente para garantizar niveles de consumos adecuados a la población que se retire en edad adulta y para aliviar problemas macroeconómicos coyunturales como lo es la necesidad de incrementar los niveles de ahorro interno. Como se ha indicado en la sección respectiva, existen serios debates teóricos de la efectividad de los sistemas de pensiones individuales para incrementar los niveles de ahorro interno. La evidencia del caso chileno indica la posibilidad fundada de que fueron las reformas económicas de desregulación fiscal las que provocaron que efectivamente los inversionistas chilenos cambiaran sus horizontes de inversión a plazos largos y por tanto se incrementará el ahorro interno y no las administradoras chilenas como de entrada planteó el gobierno mexicano.

En un segundo término se encuentra la posibilidad real de que las administradoras puedan efectivamente garantizar niveles de consumo a la población en edad adulta. Sin entrar al debate de la validez de los modelos estadísticos que se han construido para simular los ingresos que los trabajadores percibirán al momento de retirarse, la garantía mínima que la Ley establece no es suficiente para garantizar este nivel mínimo de consumo. Un salario mínimo no es suficiente para mantener un nivel de consumo mínimo suficiente<sup>15</sup>. En el mejor de los casos es posible imaginar una situación en la que pudiera existir una cantidad mayor de trabajadores retirados percibiendo bajas pensiones. No es posible aspirar a pensiones dignas para los trabajadores cuando los salarios en México durante finales de la década de los ochenta y noventa distaron mucho de ser salarios dignos<sup>16</sup>.

En tercer término se encuentra el hecho de los efectos distributivos del nuevo sistema. Una de las pocas virtudes que el sistema de reparto antiguo en México, era precisamente que tenía efectos distributivos más adecuados para los trabajadores. Con el nuevo sistema los trabajadores que más ganen y los que más aporten serán los que puedan recibir mayores pensiones, los trabajadores más pobres que poco ganan, que poco pueden ahorrar y que pasan periodos substanciales de sus vidas laborales en el desempleo seguramente obtendrán bajas pensiones en su edad de retiro<sup>17</sup>.

---

<sup>15</sup> Asimismo, cabría preguntarse si en 25 años existirá todavía el salario mínimo o si las tendencias liberalizadoras de la economía continúan y se establece un nuevo patrón de referencia de los ingresos que pudiera no tener la misma naturaleza referencial del salario mínimo actual.

<sup>16</sup> Véase a entrevista en Nexos a Gerardo Cagija sobre el tema de las administradoras. Programa a fondo en Nexos con **Las Afores y su futuro**, Lunes 18 de octubre de 1998. Nexos TV.

<sup>17</sup> La revista *Proceso* en su número correspondiente al 30 de enero de 2000, cita datos del Centro de investigaciones económicas, administrativas y sociales del Instituto Politécnico Nacional que muestran que el 1% más rico de la población concentra el 24% del valor de las pensiones, en tanto que el 40% de los más pobres tiene el 16.3%. Ese 1% de la población recibe en promedio 21,500 pesos mensuales, mientras

El sistema actual de pensiones incentiva fuertemente el que los trabajadores puedan acceder a los altos rendimientos reales del sistema financiero mexicano a través de ahorros voluntarios en sus cuentas. El problema es que solamente una pequeña porción de los trabajadores podrá efectivamente tener las disponibilidades de ingreso para poder efectuar este tipo de operaciones (Serrano, 1999)

Un cuarto elemento es el referido a la solidez del Sistema Financiero Mexicano después de la crisis de 1994. Existe la posibilidad de que los recursos de las administradoras pudieran ser utilizados por el Estado para financiar una situación de desequilibrio financiero, o simplemente para fines distintos a los que se creó el sistema.

Un quinto elemento que valdría la pena considerar es la referida a los problemas que puede acarrear una mayor presencia accionaria de extranjeros por parte de los grupos financieros que controlan las administradoras. A raíz de la crisis financiera de 1995 el gobierno mexicano se vio obligado a cambiar su tradicional postura acerca de la propiedad de los bancos y permitir que el capital extranjero en la banca mexicana para mejorar las condiciones de capitalización de los bancos mexicanos

Esto constituye una nueva variable que considerar dentro del esquema general de las administradoras en México. El sistema de capitalización individual que se plantó en 1997 se construyó sobre la base de un escenario en el que existieran grupos financieros eminentemente nacionales. Como consecuencia de los problemas posteriores a la crisis financiera, la banca extranjera ha ingresado a México y tiene actualmente un papel más importante dentro del sistema financiero mexicano. El margen de maniobra del gobierno mexicano es menor actualmente como consecuencia de este nuevo papel de los bancos extranjeros en México.

Como se ha indicado, la posibilidad de un uso diferente de los recursos de los trabajadores es latente, también lo es el hecho de que la discrecionalidad del gobierno mexicano es también menor

---

que los trabajadores más pobres reciben 1200 pesos al mes y otros menos de 1000 pesos al mes

Un sexto elemento es el referido a la calidad y niveles de riesgo que las administradoras pueden asumir. Existen presiones por parte de las administradoras y de diversos intermediarios financieros por liberalizar el régimen de inversiones de las administradoras y permitir que estas puedan invertir parte de sus portafolios en acciones<sup>18</sup>. Este es un debate importante. Por un lado es necesario que las administradoras incrementen las tasas de retorno de las inversiones de las Siefores para poder realmente garantizar niveles de ingreso mínimamente adecuados a la población y por otro lado las inversiones que se realicen deben presentar perfiles de riesgo adecuados para que los trabajadores no pongan en peligro sus ahorros para el retiro.

### 3.7.5 El problema de los costos de traspaso

Los sistemas de capitalización individual tienen como una de sus bases, la libre elección administradora por parte de los trabajadores. Esta situación genera una intensa competencia entre las administradoras por obtener clientes de otras administradoras, de manera que se incrementan sensiblemente los gastos de comercialización de las administradoras (Pérez, 1990). Con el paso del tiempo estos gastos de comercialización llegan a consumir casi el 30% de las comisiones que pagan los afiliados. Esta distorsión de acuerdo con algunos autores es resultado de regulaciones excesivas en el sistema. En esencia, se plantea que la causa de esta guerra de comisiones es la baja sensibilidad de los trabajadores a las diferencias de las comisiones entre las administradoras. La existencia de vendedores posibilita a las administradoras que puedan discriminar entre los clientes con mayores o menores niveles de ingreso que como se mencionó anteriormente es un fuerte incentivo para las administradoras dado un nivel determinado de ingresos.

Para el caso Chileno se dio la existencia de más de 18,000 vendedores de servicios de administradoras, lo que provocó pérdidas netas en 3 de las 15 administradoras chilenas, debido a los altos costos de comercialización que esto implica y que se reflejaron en mayores comisiones cobradas por las administradoras a los trabajadores.

---

<sup>18</sup> Durante la convención del mercado de valores de 2000, Jorge O. Mariscal Director de Estrategia para inversión de América Latina y Mercados Emergentes de Goldman Sachs indicó que es necesario una mayor desregulación en las inversiones que se permiten a las administradoras para que estas puedan invertir parte de sus portafolios en renta variables y de esta manera se profundice el financiamiento de las empresas a través de la bolsa. Véase revista **Macroeconomía**, Miércoles 15 de noviembre de 2000. XI convención del mercado de valores.

El menor número de traspasos que se ha dado en México, en comparación con el caso Chileno, debe de posibilitar en el corto plazo una disminución de las comisiones tal como sucedió en el caso Chileno. En México si bien se dio una disminución de las comisiones, iniciada por las administradoras con mayor número de clientes, los altos costos operativos y de arranque en que incurrieron las administradoras han impedido que se materialice una disminución mayor. Sin embargo, la posibilidad de que el futuro se presente una guerra de vendedores entre administradoras no debe descartarse.

### 3.7.6 El problema de la informalidad de la economía mexicana.

La llamada economía informal tiene un importante peso dentro de la estructura económica mexicana. Como resultado de las crisis económicas sucesivas que el país experimentó en los últimos 20 años, el número de individuos que se incorporó a la economía informal fue significativo. El actual planteamiento que existe sobre las administradoras de pensiones no contempla de ninguna manera la incorporación de este segmento de la población dentro de contribuyentes en el nuevo esquema de pensiones. La posibilidad de elección de una determinada Afore se da siempre y cuando el asegurado cotice en el Instituto Mexicano del Seguro Social. Aún aquellos trabajadores que opten por un esquema de seguro médico facultativo carecen de la posibilidad de elegir una determinada administradora.

En el fondo, el planteamiento existente sobre las pensiones en México busca que la población ocupada actualmente en la economía informal pueda incorporarse al mercado de trabajo formal y empiece a cotizar dentro del nuevo sistema. En la medida que el país experimente tasas de crecimiento sostenidas del producto este objetivo podría lograrse, sin embargo, especular con una tasa de crecimiento en el actual contexto podría proporcionar una imagen equivocada de los retos en materia.

La preocupación de los economistas gubernamentales en el problema de la informalidad se ha centrado en la búsqueda de las mejores maneras para incorporar a la informalidad dentro de los esquemas de captación tributaria del gobierno<sup>19</sup>. No se contempla la posibilidad de algún mecanismo que permita a esta población incorporarse a los esquemas de pensiones. De igual manera los trabajadores rurales que se mencionaron anteriormente carecen también de esquemas de seguridad y se encuentran ajenos al debate nacional sobre el tema de las pensiones. Resulta, indispensable diseñar políticas públicas que permitan esta incorporación de la población a los esquemas de pensiones, en consonancia con el deber moral y constitucional del Estado mexicano hacia esta población.

---

<sup>19</sup> El 6 de octubre de 1998, el subsecretario de ingresos de la administración Zedillista, Tomas Ruiz, declaró al periódico la Jornada, el hecho de que la incorporación de los trabajadores de la economía informal era

#### 4. El entorno competitivo de las AFORES

##### 4.1 Política de inversiones de las administradoras

La junta de gobierno de la CONSAR estableció los principios rectores que deben regir las inversiones que realicen las administradoras con los ahorros de los trabajadores. La Consar estableció los siguiente principios que deben regir las inversiones de las SIEFORES<sup>20</sup>

- El propósito esencial de la Ley de retiro de 1997 es la de la preservación del valor adquisitivo de los ahorros de los trabajadores
- El régimen de inversión de las SIEFORES debe permitir seguridad y obtención de una adecuada rentabilidad
- Se establecen fronteras claras de las inversiones que pueden realizar los trabajadores.
- El grado de exposición de riesgo al mercado debe ser limitado
- Las inversiones de las administradoras deben diversificarse
- Las inversiones deben contribuir a incrementar el ahorro interno.

Las inversiones que la Ley permite a las administradoras se encuentran reguladas por las disposiciones que la CONSAR ha establecido al respecto, y que se resumen en la posibilidad esencial de inversiones en instrumentos gubernamentales, en consonancia con la intención gubernamental de minimizar los riesgos de los dineros depositados por los trabajadores. De acuerdo con información de la CONSAR para septiembre de 2000 la inversión en cartera de las SIEFORES era la siguiente:

---

un paso necesario para lograr un mayor captación fiscal. Véase la sección de economía del periódico la Jornada del 6 de octubre de 1998.

<sup>20</sup> El 6 de octubre de 1998, el subsecretario de ingresos de la administración Zedillista, Tomas Ruiz, declaró al periódico la Jornada, el hecho de que la incorporación de los trabajadores de la economía informal era un paso necesario para lograr un mayor captación fiscal. Véase la sección de economía del periódico la Jornada del 6 de octubre de 1998.



## Inversiones de las administradoras

AFORE	SIEFORE	Valor en Millones de pesos	% del total	Porcentajes			
				Instrumentos gubernamentales	Valores privados	Valores bancarios	Reporto
Banamex Aegon	Banamex No1	24,039	16.1	90.8	4.1	1.8	3.3
Bancomer	Bancomer Real	34,167	22.9	90.7	5.9	0.9	2.6
Bancrecer- Dresner	Bancrecer- Dresner I-1	5,055	3.4	89.2	5.3	0.8	4.7
Bitel	Bitel S1 de renta real	12,729	8.5	94.7	3.3	0.4	1.6
Garante	Garante 1	13,115	8.8	91.3	4.1	-	4.6
Inbursa	Inbursa	11,830	7.9	90.2	9.7	-	0.1
Principal	Principal	2,954	2	90.2	6.5	-	3.3
Profuturo-GNP	Fondo Profuturo	14,099	9.4	82.6	3.5	12.4	1.6
Santander Mexicano	Ahorro Santander- Mexicano	13,057	8.7	87	5.8	4.5	2.7
Sólida Banorte	Fondo Sólida Banorte Generali	7,886	5.3	98.7	1	-	0.3
Tepeyac	Tepeyac	981	0.7	95	4.2	-	0.8
XXI	XXI Zurich	8,639	5.8	88.1	5.7	1.5	4.6
Zurich		722	0.5	86.2	13.8	-	-
Totales		149,333	100	90.2	5	2.2	2.6

Del anterior cuadro se observa lo siguiente. La mayor parte de las administradoras invierten recursos en instrumentos gubernamentales, seguidos por inversión en valores privados, valores bancarios y reportos. La proporción de la diferencia de las carteras de inversión de las administradoras no es significativa de Siefore a Siefore. Los 2 grupos financieros líderes en el monto de los recursos manejados son Banamex y Bancomer con el 16.1% y el 22.9% de la cartera de las Siefores.

La similitud de las inversiones realizadas provoca que los rendimientos nominales y reales de las administradoras sean muy parecidos, como resultado de inversiones en instrumentos con rendimientos iguales, como son los proporcionados por los instrumentos de renta fija. El siguiente cuadro muestra los rendimientos reales y nominales obtenidos por las Afores a septiembre de 2000

Rentabilidad de las inversiones de las Siefores		
SIEFORE	Rendimiento de la Siefore	
	Nominal	Real
Banamex No1	21.16	11.19
Bancomer Real	20.66	10.73
Bancrecer-Dresner I-1	19.53	9.69
Bital S1 de renta real	20.59	10.67
Garante 1	20	10.13
Inbursa	16.86	7.25
Principal	19.9	10.03
Fondo Profuturo	19.94	10.06
Ahorro Santander-Mexicano	19.52	9.68
Fondo Sólida Banorte Generali	19.2	9.39
Tepeyac	19.31	9.5
XXI	20.8	10.86
Zurich	20.52	10.6
Promedio del sistema	20.08	10.19

Un análisis más detallado de las inversiones realizadas por las administradoras, indicaría que las fuentes de esta similitud en la rentabilidad alcanzada por las administradoras se encuentra en la similitud de las inversiones realizadas por las administradoras. En el siguiente cuadro, que presenta las inversiones instrumentos gubernamentales por parte de las SIEFORES para octubre de 1999 se observa, que las inversiones en Bondes son las más frecuentes.

Dado el relativamente bajo número de opciones de inversión, la composición de una cartera ideal es sencilla. Actualmente las inversiones en renta variable no son permitidas ni mucho menos las inversiones instrumentos extranjeros

**Inversiones en instrumentos gubernamentales en la cartera de la SIEFORE**

SIEFORES	Valor	% del total	Bon-des-91	Udibono	Cetes	Bonos	PIC	Bon-des 182	Otros
BanamexN°1	20,602.70	15.7	62.6	19.9	5.1	5.7	2.7	4.1	0
Bancomer Real	30,276.00	23.1	56.9	21.1	7	5.4		9.3	0.5
Bancreer Dresdner I-1	4,579.80	3.5	59.2	13.6	15.7	5.3	3.7	0	2.3
Bital S1 de Renta Real	11,527.70	8.8	65	17.5	7.9	3	1.3	5.3	0
Garante 1	11,627	8.9	57.8	20.9	9	6.1		5.6	0.5
Inbursa	10203	7.80	66.8	12	16.2	-		0	4.9
Pncipal	2,560.60	2	62	14.6	12.7	4	5.8	0.2	0.6
Fondo Profuturo	11611.4	8.9	71.7	16.3	0.4	7.6	3.1	0.1	0.8
Ahorro Santander Mexicano	11,596	8.8	65.1	20.6	1.4	7.1	2.3	3.5	0
Fondo Solida Banorte Generali	7466.4	5.7	78.9	9.8	7.9		3.4	0	0
Tepeyac	896.4	0.7	64.8	20.1	3	2.8	2.6	1.8	4.9
XXI	7,580.00	5.8	57.1	8.7	5.7	6.7	11.9	9.8	0
Zurch	622.2	0.5	65.5	19.7	6.1	3.3	2.2	3.2	0
<b>TOTAL</b>	<b>131,150.50</b>	<b>100</b>	<b>62.9</b>	<b>17.6</b>	<b>7</b>	<b>4.9</b>	<b>2.2</b>	<b>4.7</b>	<b>0.3</b>

En materia de inversiones y en consonancia con el espíritu de la reforma de 1997, el Gobierno ha manifestado interés en crear siefores con perfiles de inversión diversificados y que permitan la elección del nivel de riesgo y rendimiento que deseen los trabajadores. De acuerdo con la CONSAR "En materia de inversiones, se debe encontrar la mejor manera de incorporar nuevas sociedades de inversión para los recursos, a fin de que los trabajadores tengan la posibilidad de elegir la mejor alternativa acorde a sus características particulares de edad y salario, mientras que una mayor cantidad de recursos sería canalizado al financiamiento de proyectos de inversión emprendidos por el sector privado".

La ampliación de una mayor cantidad de siefores, puede resultar un atractivo negocio para las administradoras que podrán captar mayores recursos de los trabajadores al ofrecer un abanico mayor de posibilidades de inversión, sin embargo, la falta de una cultura financiera de una buena parte de los trabajadores en México puede generar elecciones de siefore que no sean totalmente ponderadas en sus riesgos por parte de los trabajadores. Actualmente, como se observó en los pasados cuadros, las elecciones de inversión que tienen los trabajadores son reducidas pero sus rendimientos son reales en un contexto en el que los trabajadores han sido marginados de recibir las altas tasas reales de interés que se han observado en los últimos años en México.

## 4.2 Estrategias generales de competencia entre las administradoras

### 4.2.1 Algunas características relevantes de la industria de fondos de pensiones en México.

Las Afores han resultado un buen negocio para los grupos financieros que las crearon. En 1999 las administradoras representaron 18% de los ingresos totales de los bancos. Los recursos no financieros de los bancos se concentran principalmente en las administradoras lo que refleja el buen resultado de las afores como rama de negocio dentro de los grupos financieros nacionales. A pesar de que la mayor parte de las administradoras, son parte de algún grupo financiero mexicano, las afores se han manejado como unidades independientes de los bancos lo que explica en alguna medida su éxito relativo.

Si se plantea un análisis de la industria a partir de las aristas del diamante de Porter, se tendría que analizar en primer término las condiciones de entrada a la industria de los fondos de pensiones. Como se ha indicado, la industria de las administradoras de pensiones se encuentra fuertemente regulada en todos sus aspectos por las organismos gubernamentales encargadas de vigilarlas. Las barreras de entrada existentes en esta industria están dadas en primer término, por los montos mínimos necesarios que deben tenerse para iniciar una administradora en esta industria. Asimismo, los sistemas de capitalización individual contemplan la existencia de reservas financieras que se van incrementando a medida que el número de afiliados a las administradoras se incrementa, lo que constituye otra barrera de facto en esta industria. De modo no formal, existen barreras a la entrada que se encuentran dadas por aspectos internos del mercado como son el conocimiento del mercado y de los clientes, la identificación de trabajadores con su administradora y los requerimientos tecnológicos necesarios para brindar un servicio adecuado. De modo opuesto, la ley prevé claramente la porción máxima de mercado que una administradora puede tener, de manera de evitarle una posición monopolica adversa a los objetivos generales del sistema.

En general, en un inicio la estrategia de las administradoras partió de la infraestructura con la que contaban los grupos financieros que las crearon. Los grandes bancos que manejaban las antiguas cuentas del Sistema de ahorro para el retiro (SAR) orientaron sus baterías a conservar los trabajadores que ya cotizaban con ellos su cuenta de retiro. Esta estrategia se basó en inversiones millonarias en publicidad y propaganda para retener a los trabajadores. El segundo grupo de administradoras, las que no contaban con Bancos establecidos que les permitieran una base de arranque, tuvieron que quitar a los grandes bancos las cuentas de los trabajadores que ya cotizaban en las administradoras por medio de gastos de publicidad y vendedores importantes. Dentro de este grupo de administradoras podemos encontrar las que nacieron a raíz de grupos aseguradores (Puertas, 1987).

En general, la constante en las 2 estrategias fue la utilización de millonarios recursos en propaganda y publicidad para atraer el mayor número de trabajadores. La estrategia de utilización de vendedores, por ejemplo, resultó efectiva en términos de conseguir el mayor número de trabajadores posible, sin embargo tuvo altos costos financieros para las Afores que tuvieron que amortizar los altos costos de los vendedores directos<sup>21</sup>

La intensa competencia entre las administradoras y la percepción de los trabajadores de que las afores estaban proporcionando un servicio no diferenciado, ocasionó que el tema de las comisiones pasara a un segundo plano en la percepción del mercado. En términos financieros y del retorno esperado que puede obtenerse de las pensiones, las comisiones deben jugar un papel fundamental en la elección de administradora que haga el trabajador. Sin embargo, la falta de información, de cultura financiera y sobre todo la lejanía al tiempo en que los trabajadores recibirán sus ingresos, motivó, que a pesar de que la CONSAR permitió el cobro de comisiones al libre albedrío de las administradoras, que el monto de la comisión no fuera el determinante para la elección de una Afore.

---

<sup>21</sup> Los costos de publicidad y propaganda del nuevo sistema se calculan en 500 millones de dólares, considerando los gastos de publicidad y de vendedores de los servicios de las administradoras. Véase Alos María Luisa, **Afores Los saldos costosos de un arranque**, Revista Expansión 1 de julio de 1998.

El negocio de la administración de cuentas individuales de retiro depende de un balance entre las aportaciones de los trabajadores, el costo de la administración de las mismas y obtener cuentas de trabajadores con altos niveles de ingreso que permitan el cobro de comisiones mayores. Las Afores que se crearon de grandes grupos financieros pudieron utilizar la infraestructura de sus bancos, sobre todo en términos de procesamiento de la información y de atención a clientes para poder atender segmentos de mercado de ciudades medias y pequeñas en los cuales las aportaciones de los trabajadores son menores. Bancomer, por ejemplo, utilizó su capacidad de procesamiento de información para atraer un mayor número de clientes con bajos ingresos y con altas posibilidades de quedar largos períodos de tiempo sin trabajo y por tanto sin aportaciones a las administradoras.

La cereza del pastel de las administradoras son los clientes de altos ingresos con aportaciones mensuales más altas, que fueron el objetivo de administradoras como Zurich que sin contar con gran infraestructura atacaron este segmento a través de publicidad especializada. La clave de altas utilidades se encuentra en la obtención de este segmento de trabajadores con altos niveles de ingreso.

En general, independientemente de las estrategias que sigan las Afores, la atractividad del negocio es muy alta, con grandes posibilidades de crecimiento. Pasadas las olas de fusiones en la industria y superados los costos de arranque iniciales, el resto del camino para las administradoras es la obtención neta de utilidades, por medio de la captación de nuevos clientes que se incorporen al mercado laboral y el evitar caer en errores como la iniciar guerras de comisiones o de traspaso de clientes.

#### **4.2.2 Tamaño de la industria**

El desarrollo de la industria de las AFORES no tendrá una evolución similar a la de una industria en condiciones normales, entendiendo por condiciones normales la ausencia de regulaciones gubernamentales que afecten substancialmente su desarrollo. En este sentido, la industria de las AFORES, será en cierta medida una industria fuertemente regulada de manera de poder cumplir con los objetivos que el gobierno mexicano se ha propuesto para ella. La regulación gubernamental más importante y que más afecte el desarrollo de la industria será la referida a la porción máxima de mercado que una determinada AFORE puede tener y que es de 17% inicialmente para posteriormente pasar al 20% de acuerdo con la Ley de las administradoras de fondos de retiro.



Sobre el tamaño de la industria, la experiencia de otros países indica que durante los primeros años de funcionamiento de las AFORES se presenta un problema de concentración de la industria. Para el caso argentino de las 25 administradoras autorizadas por el organismo regulador argentino para iniciar actividades en 1995, se dieron 4 fusiones por lo que el número se redujo a 21. Para el caso de Chile del arranque del sistema chileno de pensiones en 1981 con 12 administradoras se incrementó a 16 en 1995. Esto se debió a la reforma de decreto de la ley 3500, que influyó sobre las barreras de entrada, a la industria, así como la disminución del encaje necesario que influyó en un aumento en el número de administradoras.

En general el tamaño de la industria está influido en sus primeros años por los elevados gastos en los que debe incurrirse con pocos ingresos operativos positivos, sobre todo para aquellas administradoras más pequeñas en las cuales sus balances entre costos e ingresos no son adecuados, por lo anterior las uniones entre administradoras se dan con el objeto de lograr economías de escala en el manejo de las cuentas de los trabajadores.

#### **4.2.3 Proporción relativa de los costos fijos.**

Los costos fijos para la industria de los fondos de pensiones, son altos en función del importante gasto en infraestructura física e informática para manejar las cuentas de los clientes y para dar un buen servicio a los cuentahabientes. Además de los importantes costos fijos, existen también costos variables importantes, como lo son los gastos en publicidad y de vendedores, que constituyen una parte importante de los costos variables totales. Aquellas AFORES con un mayor tamaño se encuentran con mayores posibilidades de poder crear las economías de escala necesarias para poder disminuir sensiblemente sus costos totales.

Las estructuras de costos tienen que ver con el origen de las administradoras y de las posibles sinergias que pudieron haber establecido con otras áreas de sus compañías matrices. Por ejemplo las compañías de seguros echaron mano de sus vendedores para aumentar su número de afiliados y muy probablemente de contratos con los diversos medios de comunicación para promocionar sus Afores. Las administradoras cuyo origen es los bancos pudieron utilizar la infraestructura informática que poseen para la administración y el manejo de las cuentas. Por lo anterior, la proporción de los costos fijos en general para la industria puede considerarse alta, aunque pueden existir muchas excepciones dependiendo de cada administradora.

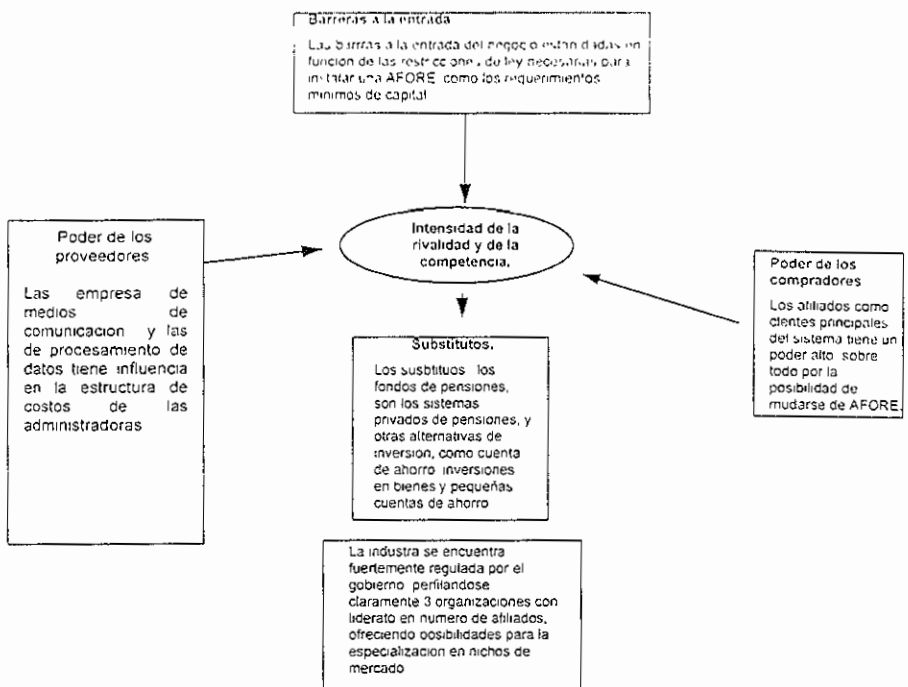
Para otros países como en el caso de Argentina, destaca dentro de la estructura lo relativos al personal y en segundo lugar los costos asociados con primas de seguros por invalidez y fallecimiento, así como los relativos a costos administrativos y a costos de comercialización. Para los demás países latinoamericanos la proporción se mantiene en términos similares al caso de la Argentina. Además de los costos antes mencionados, es importante destacar la creciente importancia que los costos relacionados con publicidad que las Administradoras tendrán, sobre todo si se toma en consideración el hecho de que la publicidad será uno de los elementos indirectos que contribuirán a que un determinado trabajador se mantenga en su administradora inicial.

#### **4.2.4 Profundidad de la diversificación del producto**

La diferenciación del producto de las AFORES se dará en términos de la satisfacción al cliente que puedan proveer y de los retornos que de las inversiones que pueden obtenerse. En este sentido, el reto constituye el lograr que los servicios que proporcionen se encuentren realmente diferenciados por los 2 elementos anteriores. El esquema de comisiones que se han establecido las distintas administradoras puede servir como elemento diferenciado entre ellas. Con el paso del tiempo los trabajadores afiliados a alguna administradora empezarán de manera más intensa, a diferenciar por los rendimientos obtenidos el comportamiento de las administradoras. Actualmente, los trabajadores parecen ser poco conscientes de los retornos que han obtenido del manejo de sus cuentas, aunque indudablemente un mejor retorno será un importante elemento diferenciador del servicio prestado por las administradoras.

#### **4.9.5 Amenaza de nuevos entrantes.**

Es fundamental la determinación de un nicho de mercado para el desarrollo de barreras de entrada a potenciales competidores. En general las barreras de entrada pueden tomar forma de una serie de maneras entre las que se encuentran la diferenciación del producto, requerimientos de capital fijo y acceso a canales de distribución. El sistema chileno y el sistema mexicano presentan barreras a la entrada de nuevos competidores. Para el caso mexicano esas barreras están dadas además de por el límite en el número de administradoras que la ley establece por los requisitos financieros de encaje y de patrimonio mínimo. De manera no formal son barreras a la entrada la identificación y lealtad de los afiliados hacia su administradora, la tecnología necesaria para operar y un hecho interesante que es la necesidad de la contratación de una mayor fuerza de ventas por parte de las Afores ante el posible aumento de competidores.



#### 4.2.6 Amenaza de sustitutos.

La existencia de sustitutos tiene un papel también importante, sin embargo en el caso específico de las AFORES no existen mecanismos de fondos para el retiro alternativos, al ser las cuotas obligatorias por ley para todos los trabajadores. Existen sin embargo, incentivos para que los trabajadores busquen evitar la contribución obligatoria que cuotas, por medio de por ejemplo elegir profesiones que se encuentren al margen de la seguridad social tales como dedicarse a profesiones independientes. En este sentido la experiencia de otros países indica que tal situación no suele ocurrir, aunque buena medida esto es debido a la falta de una visualización del trabajador de los costos monetarios reales que el nuevo sistema tiene.

#### 4.2.7 La ola de fusiones en la industria mexicana de pensiones.

Para el caso mexicano se ha dado una serie de fusiones dentro de la industria como resultado de la recomposición general del sector financiero mexicano, derivada de la crisis financiera de 1994. En general, los procesos de fusiones en esta industria han sido un patrón general. Para el caso de la Argentina de las 25 administradoras que se iniciaron quedan actualmente 21 como resultados de los procesos de fusiones. Para el caso chileno desde los arranques del sistema en 1981 el número de administradoras se incrementó a 16 para el año de 1995. En dicho lapso, siguiendo el patrón general descrito se dio la fusión de 2 administradoras en 1985. El número de administradoras en este país se vio afectado por las reformas al encaje mínimo necesario para crear una administradora, y que posibilitó la entrada a la industria de 6 nuevas administradoras. Para el caso peruano, el sistema privado de pensiones fue creado en 1992, iniciando operaciones 5 administradoras y 3 más en el siguiente año. Para 1994 se dieron 3 procesos de fusiones.

La razón esencial de los procesos de fusiones en la industria, se encuentra en los altos costos de operación que el inicio del sistema tiene para las administradoras. En esta industria las economías de escala juegan un papel muy importante, en virtud de que la tecnología necesaria para manejar las cuentas individuales tiene un mismo costo para 100 que para 1000 afiliados. Por lo anterior, las olas de fusiones dentro de la industria pueden percibirse como un proceso de consolidación dentro de la industria en México.

Los procesos de fusiones dentro de la industria, pueden generar que unas cuantas administradoras controlen la mayor parte del mercado, con lo que, una de las condiciones deseables del sistema pudiera no cumplirse. Pocas administradoras pueden consolidar una posición oligopólica que impediría que por ejemplo el precio de las comisiones no disminuyera con el paso del tiempo, lo cual, no es evidentemente un objetivo deseable.

Asimismo, pocas administradoras pueden tener un mayor poder de negociación frente al organismo rector del Estado (la CONSAR), en su negociación sobre diversos aspectos de esta industria. En general, la Calidad del Servicio que los trabajadores reciban en la administración de sus cuentas pudiera disminuir en la medida en que se disminuya el número de administradoras dentro de la industria.

#### 4.2.8 Las Afores y el contexto financiero mexicano e internacional

La actividad de las administradoras de fondos de pensiones en México se encuentra inmersa dentro de la dinámica del sistema financiero mexicano y del sistema financiero internacional como consecuencia de los fenómenos de la globalización. El sistema financiero mexicano se encuentra compuesto por entidades públicas y privadas. Dadas las condiciones estructurales de desarrollo del sistema financiero mexicano el Estado funge con un importante papel de actor y regulador de las actividades del sistema en su conjunto. Básicamente, puede hablarse de que el sistema financiero mexicano está compuesto por instituciones de crédito, y los intermediarios financieros no bancarios que comprenden a las compañías aseguradoras, casas de bolsa y sociedades de inversión así como las organizaciones auxiliares de crédito.

Dentro del sector gubernamental o no privado del sistema, puede hablarse de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el Banco de México, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas y entidades privadas como la Bolsa de Valores, Indeval y la Asociaciones de Intermediarios financieros. El sistema financiero mexicano puede comprenderse mejor desde una perspectiva cronológica de su dinámica. En la década de los setentas el gobierno estimuló la creación de la banca múltiple mediante la fusión de instituciones bancarias y financieras que hasta entonces llevaban a cabo operaciones especializadas.

Los bancos pudieron alcanzar mejores niveles de capitalización y economías de escala, así como revisar la totalidad de las operaciones que antes se regulaban aisladamente, lo que permitió diversificar sus riesgos y propiciar por parte del gobierno una mejor regulación. La nacionalización bancaria de 1982, implicó el cambio jurídico de las instituciones financieras que pasaron a ser sociedades anónimas a sociedades nacionales de crédito de propiedad estatal.

Se conformó un esquema de mayor competencia que se tradujo en una concentración de las instituciones bancarias a 18. En términos estratégicos el cambio de manos del sistema financiero, implicó que el proceso de conformación de una banca universal se detuviera y se creará de manera posterior la tendencia a la formación de grupos financieros industriales, como casas de bolsa, compañías de seguros, compañías arrendadoras y otros intermediarios financieros como empresas de factoraje financiero.

En diciembre de 1989 se modificaron la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito, la Ley General de Instituciones de Seguros, la Ley General de Instituciones de Fianzas, la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito, la Ley del Mercado de Valores y la Ley de Sociedades de Inversión, cuyo propósito esencial era la de permitir una mayor desregulación del sector (Huerta, 1997)

A inicios del sexenio salinista se inicia un proceso de apertura del Sistema Financiero Mexicano, como consecuencia de la necesidad del gobierno por incrementar significativamente los niveles de captación bancaria y en general los niveles de ahorro interno nacional. Asimismo, dentro del esquema privatizador implementado en esos años por el gobierno federal, la tenencia de los bancos por parte del Estado era un concepto inoperante. Los bancos privatizados deberían servir para poder canalizar flujos de ahorro interno a inversiones productivas y jugar el papel de reales intermediarios financieros. Durante esta etapa se consolida una clara división entre las actividades de la banca privada y de la banca estatal, delimitándose diferencias claras en sus ámbitos de operación.

Resalta en esta etapa el hecho de que se permitiera la inversión extranjera en ciertas áreas de intermediaje financiero como un complemento a la inversión nacional. El gobierno pretendía una modernización del sistema financiero que permitiera el contar con un sistema financiero adecuado para captar inversión del exterior, particularmente de capitales financieros. El proceso de apertura que se dio durante el gobierno salinista, buscaba al menos inicialmente, el dar el suficiente tiempo a que los intermediarios financieros nacionales pudieran fortalecer su capacidad operativa y pudieran competir contra los intermediarios extranjeros en condiciones exitosas.

#### **4.2.9 La crisis financiera mexicana de 1995**

Posteriormente a la etapa salinista, vino el gobierno del presidente Zedillo y la peor crisis financiera mexicana contemporánea. Las AFORES no pueden ser entendidas sin que se analice los efectos y las consecuencias que la crisis de 1995 tuvo en su operación y desarrollo. La crisis financiera de 1995 representa un parteaguas en la historia reciente del país. Los costos económicos y sociales de la crisis se verán en los próximos años y afectarán a casi todos los sectores de la sociedad mexicana. La crisis bancaria en México, como el resto de las crisis bancarias del mundo fue resultado de una serie de eventos microeconómicos y macroeconómicos diversos. Los factores macroeconómicos fueron la mala administración de los bancos recién privatizados, la falta de regulación y supervisión adecuada por parte del gobierno, y un deficiente marco legal que permitiera las coberturas adecuadas en los depósitos bancarios (Mendoza y Torres, 1999).

La crisis bancaria en México puede explicarse en términos simplistas como una situación de incremento desmedido de crédito interno otorgado por los bancos mexicanos recién privatizados, que fue consecuencia de una situación nacional de incremento de la demanda agregada resultado de una coyuntura internacional favorable al país. Un examen más detenido nos diría que la reducción del déficit público que se inició desde finales de la década de los ochenta y finalizado en 1994 liberó recursos suficientes para que estos pudieran ser reasignados al sector privado.

Asimismo, la desregulación financiera, la eliminación del encaje legal y la libre determinación de las tasas pasivas y activas de la economía influyeron en que los bancos pudieran asignar de mayores recursos a los préstamos y al público en general. Las entradas de capital que se dieron a partir de la renegociación de la deuda en 1989 significaron el ingreso de grandes flujos del exterior a México, luego de que el país hubiera jugado un papel de exportador neto de capitales en función del servicio de la deuda externa que se había dado hasta ese momento.

La mayor parte de los recursos que se captaron del exterior eran capitales volátiles que se habían generado a partir del exceso de liquidez en la economía mundial a finales de los años ochenta e inicios de los noventa. Finalmente, el auge en los mercados de bienes raíces y las expectativas positivas que el gobierno salinista inyectó a la economía con sus medidas económicas, generaron un auge crediticio insospechado en México.

Al darse la privatización de los bancos, el afán de recuperar en tiempo cortos los inmensos gastos que la recompra de los bancos generó, obligó a que el otorgamiento de crédito por parte de los bancos se hiciera en condiciones desventajosas<sup>22</sup>. Asimismo, la existencia de un riesgo moral que apareció ante la garantía por parte del Estado Mexicano de los depósitos contribuyó a que los créditos fueran otorgados en condiciones descuidadas por parte de los bancos. Las deficiencias legales que imperaban en esos años y que actualmente también se presentan, influyeron en que se favoreciera la cultura del no pago por parte de los deudores en México, aún antes de que estallara la crisis en 1995.

Existe, actualmente un fuerte incentivo para que un deudor pueda elegir una vía judicial para evitar el cumplimiento de una garantía por parte de un banco en lugar de buscar la negociación. El marco legal en México no se cumple en materia de regulación bancaria y generó distorsiones que finalmente asumió la sociedad en su conjunto.

Finalmente, la crisis bancaria se dio por el fuerte aliciente de los bancos a prestar en condiciones riesgosas, a sabiendas de que el gobierno no permitiría la quiebra de los bancos y otorgaría las seguridades suficientes a la operación de los mismos. Por su lado, los deudores o contratantes de los créditos bancarios sabían que, dada la laxitud de la ley en México y del apoyo siempre presente del gobierno, podría haber alternativa en caso de que se presentará un incumplimiento de los pagos.

---

<sup>22</sup> Los bancos mexicanos que se privatizaron se vendieron a 3,08 veces su valor en libros, una excelente cifra para los privatizadores del gobierno, pero no para los nuevos banqueros que tuvieron que plantear estrategias agresivas de recuperación de sus inversiones, estrategias que a la postre llevaron a la quiebra a muchos de estos bancos y a parte del Estado mexicano que socializó estas pérdidas.

La mezcla explosiva de las situaciones que se plantan en los párrafos anteriores fueron las causantes de la crisis financiera de 1995. El gobierno observando una tendencia ascendente en las tasas de interés emitió los llamando tesobonos en dólares que hicieron que los inversionistas cambiaran sus tenencias en CETES a TESOBONOS, que en muy buena medida fijaron sus vencimientos para 1995.

En 1995 los incrementos de los pasivos de los bancos en dólares, el aumento de la cartera vencida como consecuencia del cierre masivo de empresas obligaron a que los bancos tuvieran que aumentar sus reservas en circunstancias en las que el único agente económico que podría revertir esta situación era precisamente el Estado mexicano.

La crisis financiera de 1995 obligó a pensar en las funciones y actividades del sistema financiero mexicano que son las de promover, captar y movilizar ahorro, proveer servicios de pago, evaluar y apoyar las iniciativas empresariales; colocar crédito y agrupar e intercambiar los riesgos derivados del ahorro y la inversión (Muñoz, 1998). En los últimos años ninguna de estas funciones fueron cubiertas por el sistema financiero nacional. La actividad de los bancos se centró en aquellas instituciones que sobrevivieron a obtener las altas tasas de interés real que ofrecieron los papeles gubernamentales. El crédito otorgado por los bancos prácticamente se redujo a cero por lo que la inversión y el consumo nacional tuvieron que ser financiados por cualquier fuente, menos por los bancos nacionales.

Las consecuencias de la crisis de 1995 fueron profundas sobre la totalidad del Sistema Financiero Mexicano. Para empezar significó una terrible crisis de credibilidad en las acciones tomadas por el gobierno mexicano en materia de privatizaciones. El rescate bancario comprometió recursos que el Estado Mexicano pudo haber asignado a labores sociales urgentes. La idea que se presentó a la sociedad con las privatizaciones era la de que la iniciativa privada era más eficiente en el manejo de los recursos que el Estado. En un contexto en que muchas privatizaciones se encuentran todavía pendientes en la agenda mexicana, el rescate implicó la pérdida de la fuerza moral del gobierno para justificar nuevas privatizaciones.

La mayor parte de los grupos bancarios que poseían Afores entraron en un proceso de recomposición que se tradujo en la ola de fusiones que se dieron en la industria financiera. Los costos de intermediación permitieron que solo únicamente algunos grupos financieros pudieran sobrevivir por lo que se ha dado una recomposición general del sistema que ha disminuido el número de bancos y ha permitido de manera muy importante el aumento en la participación de la banca extranjera en México.



En relación a la actividad de las afores, la reconfiguración del sistema financiero mexicano presenta una arista esencial que es la referida a la fuerte intervención del Estado en el rescate de los bancos en México. Como se ha indicado, el determinante más fuerte en la determinación de la estructura de la competencia de los bancos en México es el papel del Estado Mexicano

El gobierno mexicano se vio obligado a intervenir en el rescate de los bancos, con fuertes cantidades de recursos, lo que generó una fuerte presión de la sociedad al gobierno, que es importante de considerar en la delimitación futura de las condiciones de competencia y el trato general que el Estado presente hacia las Afores.

A pesar de lo anterior, el cuestionamiento que se ha dado a todo el sistema financiero mexicano y de la validez de utilizar fondos públicos para el rescate de instituciones privadas no ha tocado el tema de las administradoras. Para las AFORES la crisis financiera no generó mayores cuestionamientos, dado que los resultados concretos de las administradoras se verán dentro de años y por tanto la opinión pública ha centrado su atención en otras acciones del gobierno más inmediatas relacionadas con las privatizaciones, como lo fue el RENAVE, antes mencionado

Un hecho final que es importante indicar es el referido a la falta de supervisión gubernamental de los bancos que contribuyó a la crisis de 1994. Las entidades gubernamentales fallaron en establecer los mecanismos necesarios para evitar una expansión del crédito otorgado por los bancos en condiciones deficientes y en permitir la asignación de créditos sin las reservas monetarias suficientes. Esto pone en tela de juicio la capacidad del gobierno, a través de su instancia específica para poder ejercer una supervisión adecuada a las Afores, considerando que una adecuada vigilancia es clave para el correcto funcionamiento del sistema.

#### 4.2.10 El sistema financiero internacional

Una de las manifestaciones más claras de la globalización es la gran movilidad de capital existente actualmente. Para 1995 los flujos de capital al mundo en desarrollo contabilizaron 193 7 billones de dólares en contraste con 43 5 billones de dólares en 1990 (Van de Walle, 1999). En general, a nivel global existen grandes centros financieros en los que, por lo general, se realizan operaciones, depósitos y créditos, de empresas o clientes que no pertenecen al país en el que se está desarrollando la operación financiera. En las últimas décadas se ha dado una importante transformación en el funcionamiento del sistema financiero internacional. Se pasó de un periodo de estabilidad financiera a un periodo caracterizado por una gran incertidumbre en términos de flujos financieros, tipos de cambio y tasas de interés. Por un lado, los organismos financieros multilaterales, como el Fondo Monetario Internacional, fueron perdiendo terreno en los préstamos internacionales, y por otro, al cambiar los usuarios del crédito y aumentar los flujos de comercio y capital los negocios bancarios privados internacionales fueron incrementándose rápidamente.

Asimismo, hasta la mitad del presente siglo el mercado financiero por excelencia era el mercado inglés, por su dinamismo y experiencia en operaciones "offshore", después de la segunda guerra mundial el mercado financiero americano se convirtió en el centro financiero líder. El dólar se había transformado en la divisa preferida en las inversiones y en el comercio internacional.

En la medida que otras economías fueron creciendo aceleradamente surgieron nuevos centros financieros, como el alemán, el suizo y el japonés. Inclusive naciones que hasta hace tres décadas tenían un escaso desarrollo industrial o económico se transformaron no sólo en importantes exportadores de bienes manufacturados sino más aún en importantes centros financieros, como Singapur y Hong Kong.

El proceso de desregulación de los mercados financieros ha ido avanzando poco a poco y con matices diferentes, es decir, ha sido un proceso lento, en el que diversos factores como la necesidad de proteger el mercado de los negocios bancarios domésticos y mantener la toma de decisiones de la industria bancaria en manos de los agentes económicos nacionales, han contribuido a que durante mucho tiempo se mantuvieran estructuras financieras altamente reguladas. Inclusive, en periodos de gran inestabilidad económica cuando las instituciones financieras empiezan a competir por los capitales a través del manejo de las tasas de interés y los mercados se vuelven especulativos, la forma de limitar esa situación ha sido la de imponer regulaciones y topes sobre los pagos máximos y mínimos que los bancos comerciales deben hacer a los ahorradores, establecer controles sobre los flujos de capital, emitiendo normas en cuanto a la adecuación de capital, los requerimientos de reservas, las razones de solvencia, las limitaciones a un sólo prestatario y las actividades que los mismos tienen permitidas.

Con el paso del tiempo la desregulación financiera en todos los países se ha hecho casi total y se han liberado grandes flujos de capital al exterior que pueden libremente moverse en todo el mundo. Sin embargo, un hecho que debe de notarse es que estos fenómenos de desregulación han sido acompañados por crisis en los sistemas financieros de los países desarrollados y de los países subdesarrollados.

La liberalización de los sistemas financieros nacionales<sup>23</sup>, los diferenciales en las tasas de interés y las diferencias en los tipos de cambio nominales son las principales argumentos detrás de los procesos de constantes flujos de capitales en el mundo global. La liberalización acarrea que existan mejoras en las expectativas de desempeño de las economías nacionales y que la posibilidad de ganancias de capital atraiga inversiones del exterior. Los diferenciales en las tasas de interés posibilitan que los agentes económicos pueden fondearse de capital en el exterior, así como permitir que los prestamistas internacionales puedan diversificar sus portafolios al otorgar préstamos en diversas partes del mundo. Finalmente, las diferencias entre los tipos de cambio genera arbitrajes entre las distintas monedas que incrementan los flujos de capitales.

Los procesos de liberalización financiera han sido potenciados por la nuevas tecnologías existentes en materia de telecomunicaciones y por la existencia de productos financieros de mayor sofisticación para responder a las necesidades específicas de clientes diversos (Kester, 1995). La creación de un mercado de derivados, por ejemplo, posibilita la obtención de una mejor administración de riesgos y de la materialización de un gran especulación internacional de capitales.

Los flujos de capital internacional se dirigen a inversiones en cartera y no a inversiones en capital fijo o infraestructura lo que genera que los flujos internacionales de capital pueden generar trastornos macroeconómicos en aquellas economías en las que la inversión en cartera se utiliza para financiar bajos niveles de ahorro interno o dicho en otras palabras para financiar el desarrollo nacional.

Los flujos internacionales de capital se han concentrado en pocos países del mundo en desarrollo en los que las  $\frac{3}{4}$  partes de la inversión privada se concentran en pocos países o mercados emergente que ofrecen las mayores posibilidades de valorización para el capital extranjero. Los críticos de la liberalización financiera en los países desarrollados argumentan incluso que los flujos de capital a estos países emergentes solo han servido para mejorar los niveles de vida de algunos sectores de la población en estos países.

---

<sup>23</sup> Para 1990 los flujos de capital a las naciones en vías de desarrollo eran de instituciones públicas internacionales y además era marcadamente superiores a los flujos privados. Para 1996 el 85% de los flujos de capital al mundo en desarrollo fue de flujos privados. Véase **Foreign Policy in focus: Volume 3, Number 41, December 1998.**

#### 4.2.11 Visión global del caso mexicano

Los fondos de pensiones individuales liberan a los individuos de la depende excesiva del Estado en el manejo de sus cuentas individuales de pensiones. La experiencia chilena en materia de pensiones es particularmente esclarecedora en términos de que si bien ha habido caída en las utilidades que obtienen los portafolios de inversión de las cuentas individuales, la rentabilidad del sistema continua siendo atractiva. La experiencia de la regulación de los sistemas financieros demuestra que a medida que se liberalizan los mercados, la competencia entre bancos, casa de bolsa y aseguradoras normalmente se traduce en costos para los servicios financieros menores. Lo mismo puede ocurrir para el costo de la administración de las cuentas individuales de pensiones, con la salvedad de que debe de existir una adecuada supervisión del manejo de los recursos de los trabajadores.

Adicionalmente parece existir consenso en que la gran cantidad de recursos que son liberados por los sistemas de pensiones contribuyen de manera significativa al desarrollo de los mercados financieros y a incrementar los niveles de transparencia con la que se manejan los mercados financieros.

En general, tanto en el mundo desarrollado como en el mundo en desarrollo existe actualmente la tendencia al envejecimiento de la población marcado, lo que indudablemente generaría problemas fiscales graves a los gobiernos nacionales para proveer de niveles de consumo adecuados a la población en edad de retiro. Asimismo, existe una tendencia decreciente de la edad de retiro de la población, independientemente del sexo de los individuos. Este incremento en la edad de retiro se ha traducido en una disminución de la proporción de individuos en vida laboral activa en relación con los trabajadores en edad de retiro.

Los sistemas de pensiones basados en la administración de cuentas individuales parecen constituirse como un mecanismo adecuado para la administración de los fondos de pensiones del mundo, sustituyendo los mecanismos basados en la tutela del Estado o en sistemas fiscales. El gran problema que se presenta en los sistemas de capitalización individual es el referido a los altos operativos que el manejo de las cuentas individuales presenta y que redundan finalmente en que una parte sustancial de las aportaciones de los trabajadores sea absorbida por las comisiones de manejo. Esta situación se ha visto exacerbada por el hecho de las mismas condiciones que los sistemas presentan como son la libertad de elección de administradoras y la posibilidad de cambiar de una administradora a otra, que ha redundado en costos innecesarios como lo es el manejo de publicidad y en específico de vendedores.

Las administradoras mexicanas (AFORES), se han beneficiado de la existencia de una curva de aprendizaje significativa a partir de la experiencia chilena en el manejo de las pensiones. Es de esperarse que muchos de los errores iniciales que las AFP's chilenas tuvieron no sean repetidos por las administradoras mexicanas. Sin embargo, existen particularidades en los dos países que le dan un carácter propio a la operación de las administradoras en los dos países.

Los resultados obtenidos por las administradoras a 2 años de haber iniciado el nuevo sistema son positivos para los trabajadores en términos de haber obtenido ingresos reales de sus inversiones. El problema está en que como se ha mencionado, existe una alta proporción del salario que es pagado a las administradoras en forma de comisiones y que no es claramente percibido por los trabajadores, ni por los demás grupos sociales interesados en el problema. La percepción clara de los resultados del sistema se dará en el momento en que los trabajadores empiecen a recibir sus pensiones y establezcan puntos de comparación más claros.

La contratación clara de los resultados obtenidos por el sistema debe darse con la congruencia entre los objetivos sociales y económicos planteados inicialmente, con los resultados obtenidos en la práctica por el sistema.

Para el caso mexicano si bien por mandato constitucional se establecen garantías mínimas para la población en retiro, el sistema de pensiones cubriría tan solo el 37% de la Población Económicamente Activa, es decir a los 14 millones de personas que se encuentran inscritas en algún sistema de seguridad social, en contraste con 50% de la PEA de Argentina y el 62% del caso chileno. Por lo anterior, el 63% restante de la población estará excluida de facto de los beneficios que el sistema de capitalización individual que se impuso en México pueda proporcionar. En términos meramente empresariales lo anterior podría ser considerado como una deficiencia menor, sin embargo la responsabilidad del Estado es justamente la de proveer a toda la población de satisfactores sociales básicos.

Otro problema importante es la alta discrecionalidad que el gobierno federal mexicano tiene para moldear las condiciones de competencia de la industria a través de CONSAF. El gobierno define la estructura de las comisiones, el régimen de inversiones, el número de competidores de la industria; en general todos los aspectos básicos que determinan la intensidad la competencia en una industria. La experiencia general que se tiene de fuertes intervenciones y regulaciones en el desarrollo de una industria no es por lo general satisfactorio en función de la falta de capacidad de los gobiernos para establecer mecanismos claros de eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos.

El funcionamiento interno de la CONSAR opera en buena medida, al igual que otros instrumentos del gobierno, basado en la discrecionalidad de los funcionarios que se encuentran a cargo y de su óptica particular de las cosas. Resulta probable que próximas administraciones generales de la CONSAR, modifiquen usando la amplia discrecionalidad del gobierno, premisas que si bien no pueden ser las sustantivas en la situación de la industria si pueden modificar el panorama estratégico para las administradoras. Por lo anterior en buena medida los resultados satisfactorios del sistema dependerán del establecimiento de principios claros generales en la supervisión del gobierno sobre el desarrollo de esta industria.

Para el caso mexicano existen todavía sectores sociales que han manifestado voces disconformes con el nuevo sistema de capitalización individual implantado en México. Aunque no existe alguna propuesta articulada de parte estos sectores para un nuevo sistema de pensiones, sus críticas se han centrado esencialmente en la posibilidad de pérdidas que puede existir si se da un manejo inadecuado de los ahorros de los trabajadores. En esencia la naturaleza de estas críticas es política, por lo que si bien es un factor que debe de considerarse dentro de los escenarios futuros de esta industria, no existen planteamientos específicos o modificaciones que considerar como resultado de estas críticas.

A la fecha los resultados concretos del sistema de capitalización individual chileno muestran que el monto de las pensiones recibidas por los trabajadores, si bien son probablemente mayores que las que se hubieran recibido por otros sistemas, no son todavía los suficientemente grandes como para garantizar efectivamente niveles de consumo similares a los que tenían los trabajadores en su edad productiva. Esto crea precisamente la necesidad de buscar mejores rendimientos para las inversiones, de manera de poder proveer a los trabajadores que se retiren de montos de pensiones efectivamente suficientes como para garantizar niveles de consumo si no similares a los que se tenían en la vida laboral activa, si lo suficientemente para garantizar un nivel mínimo de bienestar. Esto crea presiones para que las administradoras busquen marcos legales más flexibles que les permitan realizar inversiones de mayor riesgo, pero de mejores rendimientos para los trabajadores. Lo anterior puede crear una situación peligrosa en términos de que pueden realizarse inversiones riesgosas con los fondos de los trabajadores en la búsqueda de rentabilidad mayores de las inversiones que se realicen. Asimismo, la capacidad de supervisión de los organismos controladores del sistema puede ser limitada, en función de la especialización que esta materia conlleva.

Los países que como México han impuesto sistema de capitalización individual tienen ventaja relativa de poder utilizar las curvas de experiencia de otros países, específicamente del país modelo que es precisamente el caso Chileno. Este hecho al parecer ha brindado sus frutos, en el aspecto de la comercialización de los servicios de las AFORES, en la que la reglamentación establecida por la CONSAR y el acuerdo implícito entre las administradoras por no propiciar una guerra comercial rindió sus frutos al no crearse una situación, que no hubiera beneficiado a ninguna de las partes involucradas dentro del nuevo sistema.

Las garantías mínimas que el gobierno establece para el nuevo sistema implican necesariamente un costo fiscal para la sociedad, ya que al establecerse garantías mínimas para las pensiones de los trabajadores, se están utilizando los fondos comunes del país para el pago de pensiones, lo cual implica costos económicos y fiscales que deben de considerarse. Lo anterior debe aún más de considerarse bajo el supuesto de los bajos niveles de ingreso de muchos trabajadores en México no es previsible que observen mejoras a corto plazo, por lo que la cantidad global que se deberá erogar para garantizar estas pensiones mínimas puede ser considerable en el futuro.

El bajo nivel de las contribuciones voluntarias que se ha observado en el caso de los países sudamericanos, implica que la población tiene necesidades más inmediatas que satisfacer, o bien que existen inversiones que les proporcionan más rendimientos o que tiene simplemente una mayor preferencia por liquidez. Esto implicaría que los sistemas de contribuciones obligatorias distorsionan las decisiones de consumo e inversión de los individuos (Jacobsen, 1997).

Esto se clarificaría de mejor manera en la medida en si un determinado individuo dentro de este sistema desea excluirse por completo del sistema pudiera decidir el no dedicarse a un empleo formal de modo de evitar de este modo el régimen de tributación obligatorio del sistema de pensiones. Asimismo, a la fecha de instauración del nuevo sistema las altas tasas de inflación, así como la incertidumbre sobre el futuro general de la economía hacia poco atractivo los ahorros individuales por parte de los trabajadores chilenos.

Es posible que de no haberse instaurado el sistema de contribuciones obligatorias para el caso mexicano, se hubieran dado altas tasa de ahorro por parte de los trabajadores, tal como se ha planteado en párrafos anteriores. Tasas de inflación bajas, así como un nivel de claridad mayor en el horizonte económico general de los trabajadores pudieron haber incentivado el que los trabajadores ahorraran para su vejez de modo individual, sin que el Estado mexicano mediara de alguna manera en la administración de los fondos de pensiones de los trabajadores, evitando así los riesgos que el sistema pudiera tener.

Al respecto no existe evidencia científica que indique que de no haberse modificado el pasado sistema, la población en México hubiera ahorrado para su vejez de modo individual. De cualquier manera no existe la suficiente evidencia empírica que indique los niveles de ahorro individual de la población se hubieran elevado lo substancialmente de no existir dicho sistema como para esperar la manifestación de mayor

Los sistemas de capitalización forzosa individual, no tiene una completa aplicabilidad en todo tipo de situaciones. Para el caso concreto de un país de primer mundo como Nueva Zelanda, por ejemplo, en el que se propuso la instauración del sistema chileno, las condiciones de mayor estabilidad macroeconómica, más bajos niveles de inflación, tasas reales menores y el mayor desarrollo de una industria aseguradora, obligan a pensar en un sistema dual de contribuciones voluntarias con aportaciones del Estado

En términos de las inversiones el nuevo sistema tenderán a desconcertar de los valores en el mercado, diversificándolo entre inversionistas institucionales con necesidades de liquidez menos inmediatas como son las SIEFORES. De esta manera se contribuirá a que exista una mayor estabilidad en contra de choques externos como movimientos bruscos de capital o cambios en variable macroeconómicas importantes del exterior. Sin embargo, en este sentido también se deberá tomar en cuenta que una vez más la tutela del Estado en las inversiones que se realicen será determinante para el cumplimiento de dicho logro.

Una posible solución a los inconvenientes del actual sistema mexicano, hubiera podido plantearse en términos de posibilitar a los trabajadores la elección de algún sistema de pensiones alternativo, a la vez de proveer de la información suficiente para que la población pudiera realizar su elección de manera más informada. El actual sistema de pensiones no contempla la posibilidad de elegir alguna otra modalidad de servicio, por lo que no puede dejarse de soslayar el carácter coercivo que en cierta medida el nuevo sistema tiene y que a diferencia de Uruguay y el mismo Chile si existen.



## 4.3 El sistema de pensiones mexicano en relación a los sistemas latinoamericanos

### 4.3.1 Tipos de sistemas de pensiones

A lo largo de la historia la mayor parte de los mecanismos de prevención social en el mundo y en América Latina estuvieron basados en las redes familiares como mecanismos de protección social. La principal fuente de subsistencia para los ancianos eran los propios hijos o familiares, los cuales ofrecían la protección social requerida a los ancianos. La familia servía como amortiguador de las presiones externas siendo refugio para diversos acontecimientos sociales negativos tales como enfermedades, desempleo o vejez<sup>24</sup>. A principios de este siglo empieza a darse diversos sistemas de previsión social organizados mediante diversos esquemas tales como cajas de previsión, fondos mutuales y cajas nacionales de agremiados

Los sistemas de pensiones se organizan, tradicionalmente, sobre la base de 2 criterios. Por un lado, existen sistemas que acumulan fondos para financiar las futuras pensiones. Estos son conocidos como esquemas de capitalización, ya que capitalizan los aportes de trabajadores. El segundo sistema son los sistemas de reparto en los cuales no se da acumulación de fondos, sino que los fondos actúan como mecanismos administradores de transferencias intergeneracionales, al estar permanentemente balanceados. En los sistemas de reparto, las cotizaciones actuales de los trabajadores se utilizan para pagar las pensiones que se estén en ese momento pagando a los trabajadores, presentándose los problemas cuando la población activa envejece y esta transferencia intergeneracional no puede ya darse

Existe un segundo criterio para diferenciar los sistemas de pensiones en los cuales se establece *a priori* cuales son los niveles de los aportes, pero los resultados financieros son los que determinan los niveles de los beneficios. En los esquemas de beneficios definidos se ajustan las contribuciones a fin de asegurar el financiamiento de los mismos. Finalmente, siguiendo también estas líneas se encuentran los esquemas "de contribución y beneficio definido", en los que ambos parámetros son establecidos *a priori*, haciendo necesaria la realización de estudios económico y demográficos que aseguren la estabilidad financiera de los sistemas.

En esencia, los fondos de reparto son sistemas en los que el Estado adquiere pasivos con lo que la población va a pagar deuda nueva. En estos sistemas se capta nueva deuda para pagar pasivos antiguos de la gente que recibe algún tipo de pensión.

---

<sup>24</sup> En este sentido es importante indicar que a medida que evoluciona la sociedad, la familia como proveedor de los cuidados sociales básicos parece ser una función de vías de desaparición. Por lo anterior, la importancia de encontrar nuevos mecanismos de seguridad social no basados en la protección familiar

#### 4.4 Los sistemas de pensiones en América Latina

La mayoría de los sistemas provisionales en América Latina fueron organizados originalmente como sistemas de capitalización parcial colectiva, que no funcionaron como tal, cayéndose en los esquemas de reparto. En dichos sistemas, los fondos acumulados se agotaban rápidamente, por lo que las contribuciones de los trabajadores no eran suficientes para garantizar pensiones dignas a los trabajadores o lo que era peor, las aportaciones de los trabajadores se utilizaban para fines distintos, como satisfacer problemas de caja de los gobiernos. Dicha situación fue muchas veces justificada en términos de que se estaba estableciendo esquemas distributivos del ingreso a través de escalas de contribuciones y aportaciones, pero en realidad lo que se estaba realizando era egresos mayores a los ingresos, que se pagaban a costa de raquíticas pensiones a los trabajadores. Asimismo, realidades políticas influyeron en los esquemas de reparto existentes. Grupos de presión que se beneficiaban de uno u otro modo con los sistemas existentes, en términos de acceder a mayores pensiones con relación a sus aportaciones se oponían a cambios significativos, con lo que crearon diversas situaciones tales como la evasión tributaria. Con lo anterior, lo que se estaba dando era la existencia de un número cada vez mayor de beneficiarios en condiciones de privilegio, sin la existencia de mecanismos adecuados de financiamiento. Con la reforma al sistema chileno de pensiones se genera un nuevo paradigma en el manejo de los sistemas de pensiones que serviría como un esquema que utilizarían muchas otras naciones y cuyas particularidades aplican para el resto de los países que lo implantaron.

#### 4.5 Análisis del sistema antiguo de pensiones chileno

El remanente más cercano de la reforma del sistema de pensiones de México, podemos encontrarlo, en la reforma al sistema de pensiones chilena. El sistema chileno de pensiones estaba formado por cajas de previsión. El objetivo de estas cajas era de proveer beneficios de asistencia médica, subsidios por enfermedad y pensiones de vejez e invalidez a los trabajadores que se desempeñaban dentro un determinado gremio. Las cajas de previsión constituían un esquema básico de seguridad social entre los trabajadores. Así, en 1925 se forma la caja de los empleados particulares (EMPART) y la Caja Nacional de Empleado Públicos y periodistas (CANAEMPU). Esquemas similares a este se fueron desarrollando para distintos tipos de trabajadores. Con el transcurso del tiempo existían en Chile alrededor de 32 instituciones provisionales las cuales agrupaban a más de 2,291,183 trabajadores, que daba origen a más de 199 distintos regímenes provisionales. Estos sistemas provisionales trabajaban como regímenes de reparto, con lo que los activos imponentes financiaban las pensiones de los pasivos.

Como era de esperarse, en un sistema provisional de reparto, se generó un importante déficit, con lo que las tasas de imposiciones de sueldos y salarios fueron aumentando en el tiempo hasta llegar en 1974 a representar más del 50% de las remuneraciones mensuales de los trabajadores. Estas elevadas tasas de cotizaciones generaban entre otras cosas que existiera una débil incentivo a la contratación de nuevos trabajadores, al constituirse los gastos de previsión en una suerte de impuesto a la contratación de trabajadores. En general, las razones del fracaso de estos sistemas podemos encontrarlas en 3 hechos fundamentales, el ineficiente manejo financiero de las reservas de los fondos de pensiones, que fueron invertidas en diversos instrumentos que no contemplaban la indexación por inflación; la falta de estudios actuariales adecuados que permitieran prever los efectos de la incorporación de nuevos trabajadores al sistema y finalmente la reducción en la relación de los activos/pasivos.

El antiguo sistema provisional chileno, al igual que los sistemas provisionales de otros países de Latinoamérica, no obedecía a una política global de seguridad social, sino a un esfuerzo individual de los diferentes gremios para lograr algún tipo de cobertura social. A medida que la estructura demográfica de estos países cambió de modo que aumentó la población en edad adulta y no cotizante, la relación imponente-pensionados cambió haciendo más difícil la carga financiera que el sistema estaba enfrentado. Asimismo, un mayor número de pensionados, así como diversas situaciones coyunturales tales como periodos de baja actividad económica se tradujeron en un menor número de cotizantes y en fuertes incentivos a evitar el pago de las pensiones.

En general, el actual sistema chileno de pensiones no es el único modelo de administración de fondos a seguir (Estelle, 1998). De acuerdo con el Banco Mundial existen 3 modelos a seguir que son: a) El modelo chileno de capitalización individual; b) El modelo de la OECD en la cual los empleadores, miembros de un sindicato eligen una administradora privada de fondos de pensiones para su fábrica o centro laboral; y c) el modelo sueco de cuentas nacionales en las que se crea un fondo entre los trabajadores y el Estado para el manejo de las pensiones. En el caso boliviano existe un híbrido de los sistemas tradicionales de reparto y los sistemas de capitalización individual. En este país el gobierno aportó 17 mil millones de dólares provenientes de privatizaciones de empresas con un sistema de aportaciones obligatorias por parte de los trabajadores para crear un fondo de retiro. En el caso de Singapur las aportaciones de los trabajadores son entregadas al Estado que se encarga de asignar estos fondos a una administradora privada que invertirá estos fondos en diversos instrumentos, y que se someterá a evaluación periódica por parte del Estado.

La base de los nuevos sistemas de pensiones es el establecimiento de regímenes de capitalización individual. En los nuevos sistemas cada afiliado posee una cuenta personal donde deposita sus cotizaciones, las cuales se le van acumulando por sucesivas contribuciones y por la rentabilidad que generan las inversiones de los fondos por parte de las administradoras. Al término de su vida el capital de sus ahorros se reintegra a los trabajadores a través de algún sistema específico de pensión. Los nuevos sistemas de pensiones permiten la libertad de elección, de manera que los trabajadores pueden elegir que administradoras de fondos de pensiones será las que maneje sus cuentas de ahorro del producto de su trabajo.

El papel del Estado en los sistemas de capitalización individual consiste en garantizar en primer término el manejo adecuado de los ahorros de los trabajadores, dictando normas para su buen funcionamiento. Específicamente, el Estado garantiza pensiones mínimas de asistencia, prestaciones garantizadas y rentabilidad mínimas. Las pensiones mínimas de asistencia se refieren a que el Estado garantiza el pago mínimo de una pensión a todos los trabajadores. Para el caso específico de México, se garantiza el pago de salario mínimo a todos los trabajadores que se encuentren afiliados en el sistema. Para el caso de Chile los afiliados deberán de registrar por lo menos 20 años de cotizaciones y tener 65 años los hombres y 60 años las mujeres. Para el caso de invalidez, se exige que el afiliado registre 2 años de cotizaciones durante los 5 años anteriores al momento de declararse la invalidez o diez años de imposiciones a cualquier sistema provisional. Para el caso de Argentina, existe una prestación básica universal que funciona como mecanismo de acceso a un nivel mínimo garantizado por el Estado para los afiliados que acrediten, al menos 30 años de servicios en algún régimen provisional.

El principio en esencia del sistema chileno de pensiones es la subsidiariedad, el cual es a su vez un principio de la iglesia católica (Corbo y Spiller, 1997). De acuerdo con este principio, las decisiones fundamentales de las personas deben ser tomadas al nivel individual de las familias en tanto que las decisiones que tengan que ver más con el orden común son aquellas en las que debe de intervenir el Estado. Este concepto justifica de alguna manera la característica intrínseca de los sistemas de ahorro individual de ser obligatorios y de no contemplar la posibilidad de que los individuos ahorren de manera voluntaria para su vejez.

En los regímenes de capitalización individual existe la garantía jurídica de que en caso de quiebra de alguna administradora de fondos de pensiones, el Estado garantice el financiamiento de las pensiones de invalides y sobrevivencia y las rentas vitalicias contratadas por los afiliados al sistema. Asimismo, en la mayor parte de los sistemas de capitalización individual existen garantías de rentabilidad mínimas que las administradoras deben de cumplir con el objeto de garantizar niveles mínimos de consumos a los trabajadores en su edad inactiva.

Los sistemas de capitalización presentan una serie de ventajas adicionales, como son la existencia de un fuerte estímulo a las contribuciones por parte de los trabajadores, que son conscientes de que a medida que más aporte de a su cuenta individual mayores serán los retornos que se obtengan en la edad adulta, existiendo pocos alicientes a la evasión de las aportaciones.

#### 4.5.1 Inversión en el caso chileno

Inicialmente las inversiones permitidas por el Estado Chileno a las administradoras de fondos, fue en instrumentos gubernamentales de bajo riesgo, que permitieron además, que el gobierno chileno pudiera financiarse en diversos proyectos como la construcción de viviendas. Posteriormente, se da una evolución de las inversiones hacia instrumentos de mayor rentabilidad con más riesgo.

En fechas recientes se ha permitido la realización de operaciones de cobertura de riesgo a través de instrumentos derivados. Estas nuevas alternativas se refieren a la inversión en acciones de empresas extranjeras; cuotas de fondos de inversión extranjeros y fondos mutuales extranjeros y operaciones de cobertura de riesgo con instrumentos derivados. Asimismo, se ha aprobado la inversión en instrumentos representativos de deuda de largo plazo, así como inversiones en bonos Brady y ADR'S (American Deposit Receipt). Las acciones de empresas extranjeras deben ser aprobadas por la comisión clasificadora de riesgo (CCR), considerando por lo menos la existencia de riesgo-país y la liquidez del título en los correspondientes mercados secundarios. Por lo anterior, las acciones y los ADR que se encuentran inscritos y puedan ser transados en la bolsa de valores de Nueva York, Londres, París y Tokio. Los fondos de inversión chilenos permiten los contratos de opciones, futuros y forwards de acciones dentro del mercado chileno, y de opciones, futuros y forwards de monedas extranjeras únicamente.

Otra característica importante del Sistema Chileno de Pensiones, es la existencia de fondos de inversión chilenos especializadas en las compras de acciones extranjeras. Esto permite que la superintendencia chilena una mayor vigilancia y fiscalización de dichas inversiones. La existencia de estos fondos permite la formación de economías de escala por parte de la superintendencia para vigilar dichas operaciones.

En la mayor parte de los países latinoamericanos se ha dado la separación entre las administradoras y las sociedades de inversión. Lo anterior ha sido con la finalidad de evitar que problemas financieros en las administradoras puedan ser resarcidos con el dinero de los trabajadores que para el caso mexicano lo manejaran las sociedades de inversión (SIEFORES).

Para el caso mexicano, la falta de afianzamiento del Sistema hace complicado pensar que en el corto plazo pueda darse modificaciones legales sustantivas que permitan esquemas de inversión como lo Chilenos, en la cual se contempla incluso la inversión en instrumentos extranjeros y la formación de fondos de inversión especializados en la compra de acciones y valores extranjeros. Para 1998 los resultados de las administradoras chilenas fueron particularmente malos en términos de rendimiento, debido a la fuerte inversión que se tenía en instrumentos con un mayor riesgo relativo.

En el caso chileno los fondos de pensiones han servido para realizar diversas inversiones en obras públicas utilizando las reglas de inversión que se han establecido para las inversiones de los fondos públicos de las administradoras. De hecho las reglas de inversión de fueron precisamente diseñadas para orientar inversiones a sectores específicos de la economía, que se deseaba estimular. La posibilidad de permitir inversiones en instrumentos extranjeros, con el objetivo de dar rendimientos más altos para las pensiones, es una cuestión que ya es actualmente discutida. Para el caso chileno la legislación en materia de inversiones permite las inversiones en montos mínimos en acciones de compañías extranjeras, con la finalidad de poder incrementar la rentabilidad de los fondos y sobre todo permitir una disminución del riesgo de las carteras.

También para el caso chileno los altos volúmenes de inversiones de las administradoras han provocado una relación de dependencia de los mercados accionarios a las inversiones de los fondos de pensiones, por lo que en buena medida la rentabilidad de los fondos se encuentra ligada a la evolución y a los movimientos de la bolsa de valores chilena. Esto también implica que la rentabilidad de los fondos chilenos dependerá en buena medida de factores exógenos a las economías, tales como la amplia gama de fluctuaciones financieras internacionales. Al respecto es también importante indicar que las acciones compradas por las administradoras han sido en buena medida acciones secundarias y no emisiones primarias, lo que implica que dichas compras de acciones no se han traducido en inversiones productivas directas.

La existencia de grandes montos de inversión por parte de las administradoras conlleva el desarrollo de una industria calificadora de riesgo, de manera que se pueda determinar claramente los riesgos asociados con cada tipo de inversión que se realice. En general, un contexto macroeconómico adecuado es clave para garantizar rentabilidad adecuadas a los fondos de inversión. En la medida en que existan tasas de interés más bajas, como resultado de tasas inflacionarias bajas se estará reduciendo los costos financieros de los instrumentos de deuda en que las administradoras inviertan. Asimismo, adecuadas condiciones macroeconómicas ayudan substancialmente a crear las condiciones necesarias para favorecer los procesos de ahorro interno que propician las administradoras (Schuttness, 1997).

Es importante hacer hincapié, en que los organismos supervisores tiene como una de sus finalidades la de la supervisión genérica de las inversiones que se realicen con los ahorros de los trabajadores. En las políticas de inversión se encuentra, quizás, la raíz de la eficacia de las actuales reformas. De una adecuada composición de las carteras de inversión en instrumentos que realmente garantizan retornos adecuados para los trabajadores se encuentra el éxito de las nuevas reformas.

Los principios básicos que deben seguir las administradoras para el manejo de las inversiones (Laus, 1997), son los de seguridad, transparencia, rentabilidad mínima y conflictos de intereses. El principio de seguridad tiene que ver con la generación de confianza en el manejo del dinero del fondo de pensiones y a disminuir el nivel de riesgo de las carteras de inversión. El principio de transparencia se refiere a la necesidad de crear confianza en un manejo correcto del dinero de los afiliados y adicionalmente contribuir a un desarrollo ordenado del mercado de capitales. La rentabilidad mínima debe de entenderse como la garantía que deben tener los trabajadores de recibir una pensión mínima, que en teoría debe de garantizar condiciones de vida adecuadas. Para ese último fin la mayor parte de las administradoras contemplan reservas de fluctuación que permiten precisamente que en caso de que las inversiones no estén garantizando condiciones mínimas de rentabilidad, pueda existir un fondo que garantice estas inversiones. Finalmente en lo referido a los conflictos de interés, se refiere a la necesidad de crear mecanismos que impidan que existan conflictos de intereses en el manejo que se haga de las inversiones de los trabajadores, impidiendo por ejemplo que una administradora compre acciones de su propia administradora, con fines de incrementar precios artificialmente. Respecto, a este punto es importante decir que para el caso Mexicano la estructura jurídica de las administradoras plantea una separación legal de las administradoras y de los bancos matrices de esta, con el fin de evitar este conflicto de intereses.

Existe un fuerte aliciente para las administradoras por incrementar los retornos de las inversiones de los fondos de los trabajadores, por medio de la inversión en instrumentos de mayor rendimiento. En el caso chileno al permitirse la inversión en acciones al 37% del portafolios total, las administradoras chilenas invirtieron fuertemente en acciones de compañías recientemente privatizadas que ofrecieron altos rendimientos hasta que la crisis mexicana limitó las utilidades de estas acciones. Por lo anterior, se percibió claramente la necesidad de una mayor diversificación de las acciones para evitar los problemas asociada a inversiones en una pequeña cantidad de empresas.

Esto necesariamente llevara a pensar en la necesidad a corto plazo de que las administradoras puedan ampliar sus horizontes de inversion a un mayor número de empresas probablemente en los mercados internacionales, lo que representara un cambio significativo para la operacion de las administradoras mexicanas. Una mayor exposición al riesgo en los mercados internacionales por parte de inversiones de las administradoras puede implicar un mayor riesgo y por tanto posibilidades de perdidas por parte de las administradoras.

En general, el tema de las inversiones dentro de las administradoras es un tema de suma importancia. En la medida que por ejemplo la rentabilidad real de una fondo sea de un punto porcentual mayor el diferencial de pensión será de un 20% o un 25% (Macias, 1997). Asimismo, de realizarse inversiones inadecuadas de los fondos de pensión, los efectos en las pensiones de los trabajadores pueden ser considerables.

#### **4.5.2 Costos operativos de los traspasos en Chile**

Una de las bases del Sistema de Capitalización Individual es la libre elección de administradora por parte de los trabajadores. Para el caso chileno se dio un fuerte número de traspasos de administradoras, esperándose que para el caso mexicano ocurriera una situación similar. La guerra de traspasos que se dio en Chile y que redundo en altos costos de operaciones comerciales por parte de las administradoras al tener que incurrir en contratar vendedores adicionales para no perder clientes y conservar a los antiguos. Para el caso mexicano, a pesar de que en 1997 se permitió dicha trasferencia de administradoras, los cambios no han sido tan altos como en el caso chileno. Esto implica que en general, no es posible extrapolar la evolución del sistema chileno al caso mexicano.

Los costos operativos por afiliado se incrementan sensiblemente en la medida en que el número de traspasos se incrementa, ya que las administradoras responden por medio de un mayor gasto en publicidad y vendedores a los traspasos entre las administradoras, lo que redundo en mayores comisiones o en su defecto en que las comisiones no disminuyan con el paso del tiempo.



#### 4.5.3 El desarrollo de mercados conexos en el caso Chileno

Los montos de inversión de las administradoras para el caso chileno han propiciado el desarrollo de diversos mercados conexos, tales como el mercado de la vivienda. La cartera de los fondos de pensiones chilena esta compuesta en un 16% por letras hipotecarias emitidas por instituciones financieras. De hecho las administradoras poseen el 58% del total de letras hipotecarias emitidas por el Sistema Financiero Chileno, con lo que se ha dado un fuerte impulso a la construcción de viviendas. Existe también un fuerte impulso a la industria aseguradora, como efectos del cambio a un sistema de capitalización individual, ya que de modo similar al caso mexicano, las administradoras chilenas deben contratar con las compañías de seguros de vida, seguro de invalidez o fallecimiento de los afiliados de las administradoras. De hecho para 1989, las primas por seguros de invalidez y sobrevivencia representaban un 29.5% del ingreso por primas directas de las compañías de seguros.

Para el caso mexicano, la primera conexión que se dará entre las administradoras y el sector vivienda será la bursatilización de la cartera hipotecaria de viviendas de interés social. Al igual que el caso chileno se espera que los ahorros de los trabajadores invertidos en este tipo de instrumentos puedan utilizarse para incentivar el desarrollo del sector y finalmente la construcción de viviendas. Es justo indicar que la utilización de los fondos de las administradoras en proyectos de este tipo no son procesos inmediatos, llevando algunos años su total concreción.

#### 4.6 El problema de las comisiones

Otro problema que se visualiza actualmente es el referido al esquema de comisiones existente, que representa una cantidad importante del salario de los trabajadores. Asimismo, la estructura de las comisiones se encuentra diseñada de tal manera que dichos montos disminuirán en la medida en que se incremente de número de afiliados y se de una mayor competencia entre las administradoras por bajar estos costos de administración. En general, la estructura de las comisiones es un tema muy importante en los sistemas de capitalización individual como el que se ha implantado en México. Las comisiones representan un a fuente importante de ingresos para los oferentes de los servicios de administración de cuentas e inversión de los recursos de los trabajadores (Alamillo y Rivera, 1995).

Desde un punto de vista económico, las comisiones deben ser más o menos iguales al costo marginal de administración de las cuentas, ya que si las comisiones son mayores a este costo marginal se tiene el problema de ganancias económicas extra-normales para las administradoras y si son menores a este costo marginal se presenta el problema de que son insuficientes para cubrir dichos costos de administración

Existen 4 tipos de comisiones, las comisiones fijas, las comisiones sobre el saldo de la cuenta de capitalización, las comisiones proporcionales al salario base de cotización y las comisiones variables que dependen del rendimiento de los fondos de pensiones. En las comisiones fijas los servicios derivados del sistema de pensiones son independientes del nivel de ingreso de los afiliados. En este esquema el costo de administración de la cuenta individual no depende de las aportaciones que efectúen los trabajadores inscritos en el sistema, sino del número de operaciones que se tienen que llevar a cabo para asegurar que los recursos se inviertan en el mercado financiero. En las comisiones fijas existe una transparencia en la mayoría de los costos de los servicios por lo que existe gran transparencia. Los servicios tienden a tener un precio ligado a los costos de los procesos necesarios para su prestación. Finalmente es relativamente sencillo informar al trabajador de los montos de sus pensiones. Como desventaja este esquema puede ser inequitativo ya que los trabajadores de bajos ingresos pagaran una proporción mayor de su ingreso que los trabajadores de altos salarios, por lo que se incentivo de alguna manera la evasión para estos trabajadores de bajos ingresos

Las comisiones sobre saldos se cobran como un porcentaje determinado de la cuenta de capitalización individual, que es retenido al trabajador periódicamente. Este porcentaje es el mismo para todos los afiliados del sistema de tal forma que los trabajadores de altos ingresos pagan más en términos absolutos que los trabajadores con recursos más escasos. Desde un punto de vista intrageneracional, en este esquema los trabajadores los cotizantes de mayores ingresos subsidian a los de menores ingresos en el pago de servicios. Sin embargo, a medida en que los saldos del trabajador crecen el monto de la comisión aumenta hasta llegar a un punto en que todos incluso, aquellos de menores ingresos, acaban pagando más por el costo de su cuenta. En este esquema los trabajadores de mayor antigüedad llevan una carga mayor que los de reciente ingreso al sistema, sin que exista una causa de costos que lo justifique.

Es importante indicar que bajo el esquema de comisiones sobre saldo se crea un fuerte incentivo para que las administradoras prefieran trabajadores de mayores ingresos discriminando a los de ingreso bajo, que son precisamente los que más necesitan de una forma de ahorro. Con las comisiones sobre saldo el efecto del costo de la administración de la cuenta individual es trasladado al futuro inhibiendo la búsqueda de mejores comisiones, por lo que la demanda por este servicio que es obligatoria se torna más inelástica frente a los precios o frente a los sustitutos.

Las comisiones sobre flujos se manifiestan de 2 maneras: la primera es el establecimiento directamente el cobro de un porcentaje sobre la aportación patronal o bien, fijando por Ley una contribución equivalente sobre el salario base del trabajador. La estructura de comisiones por flujos tiene la ventaja de que no genera efectos redistribuidos negativos del ingreso intrageneracional o intergeneracional, dicho efecto obedece tan solo a las diferencias en el ingreso y no a los ahorros que hayan acumulado a lo largo de su vida laboral. En este esquema disminuye el monto aportado a la cuenta del trabajador en cada periodo, lo que repercute en el monto absoluto del rendimiento. También existen incentivos por parte de las administradoras de discriminar a los afiliados de menores ingresos o con más riesgo de quedar desempleados, lo que podría convertirse en un riesgo para las mujeres por la probabilidad de quedar desempleadas formalmente por periodos largos.

Las comisiones retenidas del rendimiento de las administradoras, operan bajo el esquema de que el trabajador elige la administradora en donde colocara sus aportaciones con fines de inversión. Cada periodo la administradora obtiene un determinado rendimiento en sus inversiones y de esta suma toma el monto necesario para su comisión. Esta cantidad es una suma fija en función de los costos de operación y de la utilidad deseada por la administradora y no del rendimiento observado. De esta forma el rendimiento neto de esta comisión se reparte entre los trabajadores accionistas según su participación.

En general los sistemas de capitalización individual permiten que las administradoras fijen libremente el nivel de comisiones dentro de la estructura establecida por la Ley. Las comisiones son el precio del servicio que prestan las administradoras por el manejo de sus cuentas individuales de ahorro. La libre elección de administradora debe de permitir que se ajuste el precio de las comisiones que se cobran a los trabajadores. Las comisiones son uniformes para todos los afiliados de una administradora. En caso de que un trabajador pierda su empleo o sea cesado por alguna causa, las administradoras están obligadas a no cobrar el costo de sus servicios hasta que el trabajador se incorpore nuevamente al mercado de trabajo.

Para el caso Mexicano, el nivel actual de comisiones es alto si se compara con los niveles de Chile o incluso de otros países sudamericanos. De acuerdo con la evolución de las administradoras en otros países, en la medida en que se desarrolle el sistema, por efecto de la libre competencia, estimulada por la existencia de los traspasos, los costos de administración de las cuentas deberán de reducirse sensiblemente. De hecho si se proyecta actualmente el costo de las comisiones cobradas a futuro el porcentaje total pagado por los trabajadores será significativo. Este hecho puede estar estimulado para el caso mexicano, por el desarrollo general que se ha dado en esta industria. Actualmente existen en México 13 administradoras, que es posible que se reduzcan con el paso del tiempo dada la reconfiguración general que se está dando en el sector financiero mexicano. Esto en términos económicos puede crear una circunstancia poco adecuada para una baja sensible en las comisiones, por lo que en este sentido es necesario esperar señales más clara de la configuración de la industria para tener claridad en su posible desarrollo y en la influencia que esto puede tener en las comisiones.

Para el caso chileno, las administradoras de fondos de pensiones se rigen por principios fundamentales en materia de comisiones: La primera es que la AFP's fijan libremente el nivel de las comisiones, sobre la base de que la libre elección de AFP por parte del trabajador y la competencia entre las administradoras llevara a las comisiones a un nivel adecuado de acuerdo con las comisiones del sistema. El segundo principio es que las comisiones deberán ser uniformes para todos los afiliados en una misma administradora, con excepción de los trabajadores que no reciben del seguro de invalidez y sobrevivencia.

En general el caso argentino con un sistema de capitalización individual es relativamente reciente. Dicho sistema dio inicio en julio de 1994 con el establecimiento del fondo de jubilaciones y pensiones. En los primeros meses de funcionamiento del sistema, las administradoras de fondos de pensiones de dicho país se orientaron hacia campañas publicitarias que hacían énfasis en los conceptos de solidez empresarial y buen servicio, sin que hubiera una fuerte competencia en términos de comisiones. Las administradoras de este país operan con base a 2 alternativas de comisiones, la primera es comisión en monto fijo y la segunda comisión en porcentaje.

Para el caso peruano el importe de las comisiones es establecido libremente por cada administradora. Su aplicación es de carácter uniforme para todos sus afiliados y pueden consistir en comisiones fijas en moneda nacional, comisiones expresadas como porcentaje aplicada sobre el ingreso asegurable del afiliado, o bien aplicada sobre los balances administrados por cada AFP. En este país las primeras 2 modalidades de comisión se cobran al momento que la administradora recibe la aportación. La comisión como porcentaje del saldo se devenga diariamente, aplicando el porcentaje de manera proporcional y se liquida al momento de efectuarse la aportación.

La mayor parte de los sistemas de capitalización individual contemplan mecanismos de ahorro voluntarios por parte de los trabajadores. Los incentivos existentes para que los trabajadores utilicen estas cuentas de ahorro voluntario es la posibilidad de acceder a instrumentos de ahorro con beneficios mayores a los existentes tradicionalmente en el mercado para bajos montos de ahorro. En términos del sistema en su conjunto, permiten a las administradoras captar mayores cantidades de ahorro. Para el caso chileno, de diciembre de 1989 a diciembre de 1995 se ha dado un crecimiento promedio en el número de cuentas de 31% y de 36% en el monto promedio de las cuentas. Sin embargo, debe decirse que el saldo promedio de estas cuentas es de 134.4 dólares para 1995, lo que implica que son ahorros de pequeño monto. Estas cuentas permiten utilidades netas para las administradoras en función que los costos operativos de las cuentas son cubiertos por las comisiones cobradas, por la administración de las cuentas de ahorro normal.

#### **4.7 El caso de los sistemas de pensiones de los países comunistas.**

Existe una aguda crisis en los países de Europa central y en los de Europa del este, como resultado de la transición demográfica que se ha vivido en los últimos años y que se ha agudizado con las reformas políticas y económicas que se han dado en esos países. En general, los sistemas de economías centralmente planificadas de esos países preveían diversos mecanismos de protección social a los trabajadores (Fox, 1999) medianamente eficientes.

Como consecuencia de las reformas estructurales que implicaron cambios hacia economías de mercado y economías más abiertas el mantenimiento de estos niveles de pensiones se tuvo que dar a partir de incrementos en el gasto público, por un lado, e incrementos en los impuestos de las nóminas de los trabajadores activos de dichos países, exactamente de la manera en que se da en los países con sistemas de pensiones basados en esquemas de reparto.

Los Estados comunistas de Europa del este, prometían por ejemplo, edades de retiros a los sesenta años con el 80% del salario promedio del trabajador en la vida activa. Asimismo, existían numerosos planes de programas de retiro específicos para grupos de trabajadores, básicamente aquellos ligados a las estructuras del Estado. En este contexto, los Estados de Europa del este, por una cantidad de recursos más limitada y una estructura fiscal también más pequeña ofrecía mayores tasas de retiro que incluso muchos países desarrollados.

Actualmente, para el caso, por ejemplo, de Polonia, Eslovenia, Hungría, Lituania y Eslovaquia, los gastos de pensiones representan más del 15% del Producto Interno Bruto, para financiar estos gastos, los gobiernos tuvieron que incrementar el impuesto de nóminas de manera dramática para poder financiar estos pagos, de manera que en algunos países, del 40 al 60% de las pensiones de nóminas se dedican a financiar el sistema de pensiones.

Esta situación, como es obvio, ha incentivado la evasión del empleo en la economía informal, y el hecho de que muchos trabajadores pensionados tengan empleos remunerados, además de sus pensiones, sin que contribuyan al sostenimiento fiscal del sistema de pensiones en su conjunto. Para los trabajadores activos, los altos costos fiscales del sistema de pensiones se han traducido en altos niveles de pobreza y marginación, ya que incluso, en algunos hogares los ingresos del padre y la madre no bastan para el sostenimiento del hogar.

Actualmente el debate en los países de Europa del este se centra en los sistemas de pensiones que los trabajadores actuales tendrán en sus edades de retiro, dando como un hecho que los trabajadores que reciben actualmente pensiones tendrán que ser financiados a través del gasto público. El Banco Mundial ha recomendado tres tipos de pilares básicos dentro de los sistemas de pensiones que se tendrán que desarrollar en estos países. El primer pilar, es el establecimiento de un piso de ingresos mínimo que el gobierno debe de garantizar, el segundo, el establecimiento de cuentas individuales de pensiones, y el establecimiento de sistema de ahorro voluntario que permitan a los trabajadores incrementar sus cuentas de ahorro individual.

## 4.8 Los sistemas de pensiones en los países desarrollados

### 4.8.1 El sistema de seguridad social norteamericano

La mayor parte de los países desarrollados consideran algún tipo de sistema de pensiones dentro de sus esquemas de seguridad social, sean estos sistemas de tipo distributivo o bien sistemas de reparto. El perfil demográfico de la mayor parte de los países desarrollados se orienta hacia un crecimiento de la población en edad de retiro en comparación con la población en edad de vida laboral activa. A continuación se enumeran la problemática y el perfil de los distintos tipos de pensiones existentes en el mundo desarrollado

El esquema central de seguridad social en Estados Unidos es conocido como el *Old Age and Survivors Insurance (OASI) Program* comúnmente conocido como programa de seguro social el cual cubre a los trabajadores del sector privado y a casi todos los trabajadores del sector público, incluyendo los funcionarios civiles federales desde 1984, el personal militar y empleados de gobiernos estatales. La tasa de contribuciones de los trabajadores es del 10.52% por ciento aunque se espera que dicha tasa disminuya a en el año 2000 a 10.38%

Para aquellos trabajadores norteamericanos que se retiraron en 1995 recibieron pensiones equivalentes a 42.5% de su último salario. Las pensiones se indexan cada año de acuerdo con la tasa de inflación que se haya experimentado. La edad de retiro se establece a partir de los 65 años y para el año 2000 se planea incrementarse a 67 años tanto para hombre como para mujeres. El retiro temprano es posible desde los 62 años con un monto de retiro penalizado en tanto que también se permite el retiro tardío con un consecuente incremento actuarial.

El sistema de seguridad social norteamericano nació como una respuesta política a la gran depresión que experimentó Estados Unidos en los primeros años de los 30, que se produjo en el Producto Nacional Bruto se contrajera más de un 25%, el desempleo se incrementara casi 22% y que el mercado de capitales virtualmente desapareciera al caer 70% de 1929 a 1934. Como resultado de la gran depresión, el Presidente Roosevelt, promulgó la llamada acta de Seguridad Social el 14 de agosto de 1935. Actualmente los trabajadores norteamericanos son sujetos de impuestos a sus ingresos para pagar los costos del seguro social, la mayor parte de estos ingresos el sistema los gasta en el pago de otras pensiones. Este sistema, en el fondo actúa como un sistema de reparto, en la cual, en términos simples, una masa de trabajadores activos financia el pago de las pensiones de los trabajadores que se encuentran en edad de retiro.

En la medida en que la proporción de los trabajadores activos con relación a los trabajadores inactivos disminuya existirán problemas para el pago de los trabajadores que se traducirán en que los gobiernos tengan que gastar fondos públicos para el pago de dichas pensiones. En este sentido, el actual sistema norteamericano de pensiones se constituye como un sistema de transferencias intergeneracionales en las cuales los trabajadores jóvenes pagan el consumo de los trabajadores

Asimismo, en la medida en que la esperanza de vida de los individuos aumenta, la edad de retiro disminuye, el sistema puede empezar a presentar problemas. Si existen más trabajadores inactivos, los trabajadores activos tendrán necesariamente que incrementar sus impuestos de seguro social para poder mantener a más trabajadores en edad mayor en adecuados niveles de consumo. Por lo que, un incremento en los impuestos de seguro social, puede no traducirse en beneficios para los trabajadores que vean mermados sus ingresos por mayores impuestos.

En general, el caso de Estados Unidos ejemplifica claramente los problemas que un sistema de reparto tiene en un país desarrollado, de igual manera que sucede con el caso de España, se ha planteado, que la alternativa para el caso de Estados Unidos lo constituiría un sistema de capitalización individual basado en cuentas personales para cada trabajador (Shipman, 1995).

La alternativa que se ha planteado para el caso de EUA, es el cambio a un sistema de capitalización individual en el que los ahorros de los trabajadores sean invertidos en el mercado de dinero y de acciones norteamericano. De acuerdo con el Shipman si los fondos de retiro de los trabajadores estadounidenses se hubieran invertido en el mercado de bonos y capitales, los retornos que se hubieran obtenido hubieran sido tres veces los que reparte el sistema de seguridad social norteamericano.

La implementación del sistema chileno al caso estadounidense no permitiría muchas de las bondades que se han publicitado para el caso de otros países. Estados Unidos cuenta actualmente con el sistema financiero más robusto, y probablemente más transparente del planeta, asimismo, no existe una crisis tan marcada de confianza en sus instituciones como en el caso de los países latinoamericanos. Además, las circunstancias fundamentales es, que los problemas que puede presentar el actual sistema norteamericano, se percibirán dentro de 20 o 25 años, lo que le deja a este país un gran margen de maniobra para poder implementar el sistema que mejores resultados pueda ofrecerle.

En general, existen muchas presiones de grupos políticos y económicos dentro de Estados Unidos para liberar los inmensos recursos del sistema de seguridad social al sistema financiero Estadounidense, y de muchos otros mercados en el mundo que pueden ofrecer rentabilidades atractivas al capital extranjero.



Una consideración importante para el caso norteamericano es que un porcentaje sustantivo de su población tiene invertido alguna parte de su capital en acciones o bonos del tesoro norteamericano, principalmente a través de inversiones en fondos mutuales. A diferencia de otros países, el porcentaje de la población que tiene acceso a instrumentos financieros de alto rendimiento es alto dada la posibilidad que tienen los ciudadanos norteamericanos de acceder a fondos mutuales que administran y manejan una cantidad significativa de recursos. De hecho, la existencia de fondos mutuales, explica en buena medida, la relativa transparencia del sistema financiero norteamericano

De manera indirecta, los ciudadanos norteamericanos pueden invertir en distintos tipos de instrumentos en el mercado internacional, la existencia de fondos mutuales, ha permitido que los norteamericanos puedan diversificar su riesgo en los distintos mercados mundiales, asimismo, existe una amplia variedad de perfiles de fondos mutuales que los ciudadanos norteamericanos pueden elegir de acuerdo a su preferencia particular de riesgo

En general, puede afirmarse que existe una tendencia marcada hacia la privatización de los sistemas de seguridad social a través de la implementación de sistemas basados en las cuentas individuales. Como consecuencia de esto, es de esperarse que un aumento en los montos globales de inversión, en los mercados bursátiles del mundo y en distintos instrumentos internacionales.

Actualmente, es un hecho que los fondos mutuales se constituyen como importantes jugadores dentro de los mercados financieros internacionales, la existencia de diversos sistemas individuales conllevará que en el mediano plazo las administradoras de cuentas individuales de los distintos sistemas de pensiones del mundo busquen invertir fondos de pensiones en los distintos mercados accionarios internacionales. De hecho, la implementación de las distintas reformas a los fondos de pensiones necesariamente conllevará una mayor globalización de los recursos invertidos en distintas partes del mundo.

En caso de que el sistema de pensiones norteamericano sea modificado para convertirse en un sistema de capitalización individual como el que existe actualmente en Chile, se estarían corriendo los mismos riesgos que los sistemas individuales tienen en otras partes del mundo, y que son esencialmente, los riesgos derivados de una mala administración de las carteras y en altos costos operativos por el manejo de las cuentas individuales.

Es necesario decir que en caso de una caída brusca en el mercado de acciones norteamericano se podrían poner en riesgo los retornos en las inversiones de las pensiones de los trabajadores, de la misma manera que en otros países, con la salvedad de que en Estados Unidos existe una mayor curva de aprendizaje en el manejo de grandes montos de capital debido al desarrollo que ha experimentado la industria de fondos mutuales en dicho país.

Finalmente, es necesario decir que la implementación de un sistema de pensiones basado en cuentas individuales puede de alguna manera, contradecir la relativa libertad que el sistema económico permite a los individuos en Estados Unidos. Hay que recordar que en los sistemas de cuentas individuales el ahorro es obligatorio y consume una parte forzosa de los ingresos de los trabajadores, que tiene que ser destinado a la cuenta individual de ahorro.

Esto pudiera presentarse como una imposición gubernamental forzosa a los individuos, contraria al pago de impuestos, hecho que la sociedad norteamericana percibe como un acto con un carácter obligatorio y cívico. Sin embargo, el atractivo de un alto retorno en las inversiones de las cuentas individuales puede servir como un fuerte aliciente para que los trabajadores accedan a este nuevo sistema de pensiones

En el fondo, existe un importante debate filosófico a cerca de la responsabilidad y el deber moral que deben regir los sistemas de pensiones, que se hace particularmente presente para el caso norteamericano, en términos de definir si es el Estado el que debe de administrar las pensiones de los ciudadanos para su edad madura, o son precisamente los ciudadanos los que deben tener esta responsabilidad. Por otro lado, es moralmente justificable que sean las nuevas generaciones las que mantengan con sus el pago de las pensiones de las viejas generaciones ¿Qué tan moralmente justificable es este hecho?.

Por otro lado, el caso norteamericano ejemplifica las tres etapas que viven los sistemas de reparto o *pay as you go pension system*. La primera etapa cubre el tiempo en que la estructura demográfica de un país es de muchas personas jóvenes incorporándose al mercado demográfico, en esta etapa, que la mayoría de los países han transitado existen pocas personas en edad mayor a las cuales hay que proporcionar una pensión. En la segunda etapa el sistema empieza a madurar, mas personas se convierten en elegibles para recibir su pensión, y empieza a haber mayores presiones para incrementar las tasas impositivas a los trabajadores activos, lo cual genera, por lo general, problemas políticos y deriva en los primeros cuestionamientos sobre los sistemas de pensiones basado en esquemas de reparto. Particularmente, para el caso de Estados Unidos, podemos hablar de que el país se encuentra en esa etapa, mayores impuestos de nómina, por lo general provocan este tipo de complicaciones.

La existencia de mayores impuestos para el pago de pensiones en las nóminas crea incentivos económicos para que los individuos procuren evadir el pago de nóminas, lo que se traduce en mayor existencia de presiones para el pago de pensiones a la población en edad adulta. En general, el caso norteamericano, merece la pena ser analizado en términos de que sentará un presente importante en las reformas de pensiones en el mundo industrializado. Asimismo, la cantidad de recursos que el sistema de seguridad social norteamericano genera es una cantidad importante que puede generar importantes dinámicas en los mercados financieros internacionales.

#### **4.8.2 El caso japonés**

El sistema público de pensiones para el caso japonés contempla la existencia de aportaciones privadas por parte del Estado y aportaciones obligatorias del salario de los trabajadores. Los sistemas de pensiones pueden dividirse en 2 esquemas esenciales que sería el *Kokumin-Nenkin (KN)* que contempla un esquema de tasa de aportación fija para todos los trabajadores. En tanto que el segundo esquema el *Kosei-Nenkin-Hoken (KNH)* ampara a los trabajadores no agrícolas en el sector privado. Existen con un carácter marginal sistemas privados de pensiones para los empleados del gobierno central, empleados de gobiernos locales, maestros de escuelas privadas y trabajadores de agricultura respectivamente.

La tasa de contribución respecto del salario es de 16.5% experimentando crecimientos cada 5 años. El sistema público de pensiones japonés representa el 37% del producto interno bruto japonés para 1992. Al igual que en Estados Unidos los beneficios de las pensiones se indexan de acuerdo con la tasa de inflación que se haya experimentado. Para el caso japonés la edad de retiro es de 60 años tanto para hombre como para mujeres. De acuerdo con datos de las propias autoridades japonesas para el año 2025 se calcula que el Japón experimentara serios problemas debido a una relación decreciente entre trabajadores activo y trabajadores inactivos.

#### **4.8.3 El caso francés**

Para el caso de Francia existen más de 500 esquemas de pensiones que pueden ser divididos en términos funcionales en 3 distintos grupos. El régimen general, al cual acude el común de los trabajadores, el régimen complementario establecidos para funcionarios públicos y el régimen suplementario que se encarga de grupos específicos de trabajadores tales como mineros, granjeros, empleados de ferrocarril etc.

El esquema francés permite que un mismo trabajador pueda gozar de pensiones de más de un sistema. Dada la multiplicidad de sistemas las tasas varían dependiendo del sistema en específico del que se trate. Para el caso de los trabajadores gubernamentales las aportaciones son bajas y las pensiones son por lo general subsidiadas por el Estado francés. La edad promedio de retiro para los trabajadores franceses es de 60 años para mujeres y hombres aunque algunos de los esquemas permite retiros a edad más tempranas. En general, el esquema francés se constituye como un sistema de reparto en la cual no existe una capitalización individual de las pensiones y en las que el Estado aporta fuertes montos de recursos públicos para el pago de los pensionados.

#### **4.8.4 El sistema español de pensiones**

El sistema público de pensiones español, es un modelo basado en un sistema de reparto, en 1994 el gasto en pensiones alcanzó la suma de 5.5 millones de pesetas lo que representó el 8.5% del Producto Interno Bruto de ese país en ese mismo año. El actual sistema español de pensiones, como muchos otros sistemas de reparto logran un equilibrio en base a un crecimiento relativo en el número de afiliados activos y de aportaciones estatales del sistema, lo que ha conllevado la aparición de problemas fiscales por este gasto.

Por otro lado, a medida que la tendencia en el aumento de los salarios ha continuado se ha presentado el problema de que a mayores salarios, mayores pensiones en un futuro. Las anteriores dos situaciones, han generado presión para un cambio en el sistema español de pensiones para convertirlo en un sistema de pensiones de capitalización individual. Esta situación parece agravarse por la situación demográfica que existe actualmente en la sociedad española, la declinación de la tasa de natalidad, así como el progresivo envejecimiento de la población que significa que cada vez será menor la relación entre los trabajadores activos y los jubilados. Esta situación, como se ha observado en otros casos, parece ser una constante dentro de los sistemas de reparto en el mundo (Piñeira, 1996).

El caso español merece de cierta atención en función de que se trata del caso en que un país desarrollado trata de cambiar su sistema de pensiones hacia un sistema de capitalización individual. Para el caso español en la medida en que su economía ha experimentado mayores tasas de crecimiento y por ende se ha aumentado los salarios, los aportes que los trabajadores hacen a sus cuentas de pensiones son evidentemente mayores pudiendo retardar la aparición de los problemas fiscales que los sistemas de reparto presentan. Sin embargo, como otros países desarrollados en la medida en que la población general envejezca y sean menores las contribuciones de los trabajadores indudablemente se presentaran problemas de orden fiscal.

De acuerdo con Pineira los beneficios que los sistemas de pensiones de capitalización individual para el caso de España se observarían y que son además son los que proporcionan los sistemas de capitalización individual son los siguientes

- Elevar las pensiones. La rentabilidad de las carteras de inversiones de los sistemas de capitalización individual son mayores que los incrementos de los salarios en periodo de 40 años.
- Incremento de empleos. Los sistemas de capitalización individual se financian con los ahorros obligatorios de los trabajadores, por lo que no existen desincentivos para la creación de más empleos por parte de los empresarios
- Se incrementa el ahorro nacional, por medio de las contribuciones que los trabajadores realizan. Asimismo, al existir incentivos para que los trabajadores realicen aportaciones voluntarias a sus cuentas de capital se potencia aún más este ahorro.
- Mejoramiento de la productividad del capital. Al asignarse el ahorro de las cuentas de los trabajadores a diversos instrumentos del mercado de capitales sin obligación de dedicarlos a financiar el gasto público o los déficits de empresas estatales mejora la eficiencia del proceso de ahorro-inversión de la economía
- Se potencia la tasa de crecimiento del PIB, debido al aumento del ahorro y del empleo, así como el crecimiento de la productividad del trabajo y del capital.
- Reducción del poder del Estado en la economía, el traspasar el control de una gran masa de recursos de los Gobiernos Nacionales hacia manos privadas, implican una descentralización de poder del Estado hacia la sociedad civil, en particular, hacia los trabajadores.
- Despolitiza el sistema de pensiones, al establecer reglas claras sobre el manejo de las pensiones.

#### 4.8.5 El caso canadiense

Canadá ha experimentado un proceso de cuestionamiento de su sistema de pensiones desde la década de los 80's. El sistema canadiense de pensiones consiste en diversos sistemas, el primero está apoyado totalmente por el gobierno a través del programa *old age security* que se paga a los ciudadanos canadienses de 65 años y más. Adicionalmente, los ciudadanos canadienses pueden calificar para ingresos suplementarios si se comprueba que tienen bajos ingresos a través del *guaranteed income supplement*. El segundo sistema de pensiones consiste en el programa administrado por el gobierno llamado *Canada Pension Plan*, este programa se financia a través de las contribuciones financieras que los trabajadores o empleadores hacen al programa. Este programa incluye a los trabajadores de tiempo parcial y está indexado totalmente a la inflación. Los anteriores sistemas de pensiones han experimentado una serie de cuestionamientos a cerca de su viabilidad financiera a largo plazo (Torjman, 1999). En general, los cambios que se han anunciado, se presentan como la necesidad de mayores contribuciones por parte de los trabajadores para acceder a niveles de pensión similares a los que los canadienses habían tenido anteriormente. Esto es consecuencia, de que el sistema canadiense funciona como un sistema de reparto, en la que esencialmente los trabajadores actuales financian el pago de las pensiones de los trabajadores que se retiran. El Gobierno canadiense simplemente está previendo que la proporción de los trabajadores activos a los inactivos se modificará substancialmente en el futuro próximo.

El sistema canadiense, debe de proporcionar esencialmente dos objetivos, que serían el garantizar a la población en edad adulta un ingreso básico y asegurar un adecuado estándar de vida en su edad de retiro. Muchos trabajadores canadienses dependen de los sistemas de pensiones que las empresas establecen para ellos, por lo que deberán depender más de los sistemas de pensiones que el gobierno ha establecido. Adicionalmente, dentro de los retos que el sistema canadiense se plantea está una cuestión única, que es la referida a la incorporación de las mujeres dentro de los sistemas de pensiones. Las mujeres canadienses, por lo general, presentan ingresos menores que los varones y su tiempo de permanencia en el mercado laboral, es menor, debido a la responsabilidad de cuidados maternos, por lo que, las reformas que se deban de dar al sistema de pensiones canadiense deben de considerar las diferencias en la participación laboral femenina y masculina. El debate sobre el futuro del sistema canadiense de pensiones continúa actualmente, existiendo fuertes presiones para adoptar el sistema chileno de pensiones basado en la capitalización individual.

#### 4.8.6 El caso de Kasakastan

Kasakatan es una ex-republica soviética que implantó una reforma de pensiones de corte similar a la implantada en México, y que siguió el modelo de administración de pensiones individuales Chilena. El sistema de este país, conocido como Sistema Solidario de Pensiones, transfería el 25.5 por ciento de los salarios a un fondo de pensión gubernamental, el cual era utilizado para pagar pensiones de los trabajadores que se encontraban en retiro en esos momentos. El sistema funcionó adecuadamente hasta que la masa de trabajadores activos que pagaba a los trabajadores pensionados fue mayor que la de los trabajadores inactivos. Para 1997, la proporción de trabajadores activos en relación con los trabajadores inactivos disminuyó a 1.6 trabajadores activos por pensionados, con solamente un cuarto de la población del país formalmente empleada.

Para enero de 1998, Kasakastan reformó su sistema de pensiones, adoptando un sistema de pensiones basado en las cuentas individuales, además de un sistema gubernamental. Las compañías administradoras de fondos de pensiones de Kasakastan pueden invertir 50% en bonos gubernamentales de corto y mediano plazo, 10% en acciones emitidas por instituciones financieras internacionales, 20% en acciones de la bolsa de valores de dicho país y 10 por ciento en acciones de bancos.

La fórmula de plan de pensiones de Kasakastan, se sustenta en 2 pilares que sean en el ahorro obligatorio de los depósitos de los trabajadores y en administradoras privadas. El caso de este país es claro en el sentido de la necesidad de los gobiernos por realizar las reformas necesarias ante distintas presiones demográficas.

#### 4.8.7 El caso de Singapur

El caso del sistema de pensiones de Singapur, refleja en muy buena medida, las características centralistas del poder público en dicho país. En 1955 el parlamento de Singapur creó el modelo proveedor de fondos de pensiones en que se establecía que los empleados y empleadores debían de aportar una cantidad similar a un fondo de pensiones administrado por el gobierno, que se encargaría de asignar estas inversiones a distintos instrumentos esencialmente gubernamentales.

El sistema de Singapur se ha modificado recientemente de manera que cada trabajador tiene 3 cuentas una ordinaria, médica y una cuenta especial, a la que el trabajador debe destinar parte de sus salarios de manera obligatoria. Este concepto, de fondos de pensión no presenta mayor atractivo para países con una fuerte tradición liberal, en función de que establece restricciones severas al uso que los individuos deseen hacer a sus ingresos y ahorros.

#### 4.8.8 Conclusiones a los sistemas en los países desarrollados

Los sistemas de pensiones en muchos de los países desarrollados funcionan como sistemas de transferencias generacionales en los que los trabajadores activos financian los retiros de los trabajadores inactivos, esto es como una transferencia inter-generacional. Asimismo, en términos estrictamente económicos los fondos de pensiones no crean valor, a diferencia de los sistemas de capitalización individual en la que los ahorros de los trabajadores, inyectados a los sistemas financieros pueden crear capitalizaciones de una u otra manera.

Existen tendencias que se presentan de manera unánime en el mundo desarrollado. La primera es al del envejecimiento de la población. Desde mediados de la década de los sesenta la tasa de crecimiento de los países desarrollados, el envejecimiento de los "Baby boomers" y una mayor esperanza de vida de la población se ha combinado para producir un marcado crecimiento de la población en edad adulta que continuara en los próximos años que tendrá consecuencias en términos de una menor proporción de trabajadores activos respecto a los trabajadores inactivos (Hviding y Mérette, 1998). De acuerdo a proyecciones de las Naciones Unidas citadas por la OCDE la proporción de la población en edad adulta crecerá de manera significativa con los incrementos más marcados para Italia y Japón en los cuales el porcentaje de personas en edad adulta será del 34 y del 30 por ciento respectivamente.

Esto plantea serios problemas en aquellos países en los que existan sistemas de pensiones basados en esquemas de reparto y no de cuentas individualizadas, que son la constante en los países desarrollados miembros de la OCDE. Estos sistemas de pensiones plantearán problemas fiscales importantes en términos de las aportaciones que los gobiernos deberán de enfrentar para compensar estos problemas fiscales. Además de lo anterior, existe una tendencia a edad de retiro cada vez mayores dada una mayor valorización del esparcimiento como actividad.

Si bien, para el caso de los Estados Unidos el problema parece no presentarse de manera tan acuciante para el caso de otros países, se vislumbran la necesidad de reformas que permitan un manejo más adecuado de las presiones fiscales que una población en edad declinante tendrá. Para otros países desarrollados los problemas pueden presentarse de manera más temprana.



Las reformas en los sistemas de pensiones que se avecinan en los países desarrollados obedecen a mejorar los futuros problemas fiscales que se darán como consecuencia del envejecimiento de la población. No se pretende como el caso de México y el de otros países en vías de desarrollo de fortalecer sistemas financieros ni de convertirse en fuente de financiamiento para obras sociales, sino simplemente la de inyectar recursos a los sistemas financieros de manera de evitar mayores problemas fiscales a los gobiernos nacionales

Existen contratendencias que pueden atemperar el envejecimiento relativo de la población en edad adulta de los países desarrollados como lo sería un incremento en la tasa de natalidad, inmigraciones masivas de población joven de los países desarrollados o algún hecho extraordinario que impulsara un crecimiento intempestivo de las tasas de natalidad. Estos hechos si bien son posibles únicamente atemperarían una tendencia ya manifiesta de envejecimiento de la población.

Existe sin duda alguna, una crisis global de los sistemas de pensiones en el mundo, tanto en los países desarrollados como en países en vías de desarrollo. De manera general, como resultado de las políticas demográficas que se implantaron en el mundo desde la segunda mitad del siglo XX, la tasa de crecimiento ha venido disminuyendo de manera dramática. Esto se ha conjuntado con otros dos fenómenos, que son una mayor esperanza de vida y el retiro en muchas sociedades a edades cada vez más tempranas

Asimismo, de modo particular, en el mundo desarrollado, las mujeres exigen un estatus diferente de seguridad social que reconozca sus diferencias en niveles de ingreso y de permanencia laboral. La mayor parte de los sistemas de retiro del mundo están basados, de alguna manera, en la tutela y obligación del Estado para proveer a sus ciudadanos en edades adultas de un mínimo de condiciones de vida y bienestar. De ahí, en buena medida, que se hayan ampliamente desarrollado sistemas de pensiones basados en esquemas distributivos, en el cual las aportaciones de los trabajadores en edad activa financian junto con aportaciones gubernamentales, el pago de las pensiones de los individuos en edad adulta.

Este sistema, funcionó adecuadamente durante años debido a que el mercado laboral permanentemente crecía con la adición de nuevos trabajadores y con una tasa de retiro baja en proporción con estos nuevos trabajadores. De aquí a mediados del siglo XXI, esta no será una realidad, sino, mas bien, pocos trabajadores activos tendrían que financiar el pago de las pensiones de numerosos trabajadores en edad de retiro, los cuales además, tienen que recibir constantes apoyos sociales y estatales para su manutención, en términos de gastos médicos, vivienda, cuidados diversos, etc.

Los sistemas de reparto, basados en esquemas de reparto tendrían de continuar de este modo que ser financiados con aportaciones mayores y crecientes por parte de los trabajadores activos, lo que implicaría una transferencia intergeneracional que muchos gobiernos no están dispuestos a hacer debido a las presiones políticas que esto puede implicar. En este contexto, los sistemas basados en la capitalización individual parecen presentarse como la única alternativa viable para que los trabajadores puedan capitalizar los suficientes recursos en su edad activa para poderse retirar con niveles y subsistencia adecuados.

En general, este planteamiento, es válido en función de que se le quita al Estado una posibilidad de hacer un uso inadecuado de los recursos de los trabajadores. Con los sistemas de capitalización individual, los trabajadores reciben mes a mes el estado de sus recursos y tienen plena conciencia de cuanto se está reuniendo por sus aportaciones.

Sin embargo, debemos decir que los sistemas de capitalización individual están muy lejanos a ser sistemas perfectos y a no presentar ningún inconveniente relativo. Existen grupos políticos y económicos que se ven ampliamente favorecidos por la implantación de un sistema de capitalización individual, estos serían los grupos financieros y en general, aquellos factores que se ven ampliamente beneficiados por fuertes inyecciones de dinero a los mercados de capitales y de dinero del mundo.

Los sistemas de pensiones de todo el mundo, independientemente de ser esquemas de reparto o de funcionar sobre la base de esquemas de capitalización, tienen dos funciones esenciales. La primera es la de ser esquemas de redistribución del ingreso dentro de un país, y la segunda la de generar esquemas de ahorro para la población en edad adulta. Cuando un país incrementa la tasa impositiva que aplica a los trabajadores activos, está en buena medida, ejerciendo un sistema distributivo hacia la población en edad avanzada.

Otro hecho que también debe ser subrayado, es la necesidad de que en los sistemas de pensiones basados en la capitalización de sistemas individuales existan mecanismos que incentiven el ahorro voluntario por parte de los trabajadores. Como se indicó en el presente capítulo, las tasas de retorno para los trabajadores que incrementan su cuenta de pensiones con aportaciones voluntarias, recibirán retornos sensiblemente mayores en su edad de cesantía y además contribuirán a un mejor funcionamiento del sistema en su conjunto.

No puede existir una aplicación universal de esquemas de cuentas individuales para todos los países del mundo, lo cual podría ser una recomendación práctica de interés, debe existir un sistema bancario medianamente desarrollado, y así también, un mercado financiero de tal tamaño que pueda absorber las inversiones que se hagan con las pensiones de los trabajadores. Por lo anterior, en algunos países es necesario primeramente realizar reformas a los sistemas bancarios para posteriormente realizar reformas en los sistemas de pensiones. Asimismo, quizás de manera secundaria, pero no menos importante, está el hecho de que los países deben tener sistemas administrativos lo suficientemente sólidos como para ejercer una vigilancia adecuada a las empresas administradoras de fondos de pensiones.

## 5. Resultados observados.

### 5.1 Resultados financieros

De acuerdo con estimaciones oficiales existe todavía un importante mercado para las administradoras en función de la existencia de trabajadores que aún no se incorporan a ninguna de las administradoras existentes actualmente en el mercado. Además, si se consideran las tendencias de población en México en la cual se observa que la población en edad laboral se incrementará en los próximos 20 años, como consecuencia de la disminución en la natalidad, permite predecir que la principal preocupación de viabilidad para las administradoras que es el tamaño del mercado, se encuentra perfectamente cubierta.

El estado de resultados del conjunto de las Afores a octubre de 2000, indica que las administradoras obtuvieron utilidades netas de operación por 7,901,780 miles de pesos y egresos por 4,879,686 miles de pesos. En su totalidad las administradoras obtuvieron utilidades netas por 1,999,507 miles de pesos.

### ESTADO DE RESULTADOS DE LAS AFORES

MILES DE PESOS CIERRE DE OCTUBRE DE 2000

BANAMEX A | BANCOME | BANGRECO | BITAL | GARANTE | INBLRSA | PRINCIPA | PROFUT | SANTAND | SOLIDA | TEPEYAC | XXI | ZURICH | TOTAL

#### INGRESOS

Por comisiones	1 060 411	1 591 336	251 395	625 827	729 259	248 531	141 948	770 041	763 500	421 181	63 811	379 148	44 254	7 090 681
Por la realización de plusvalía en inversiones de	2*8 528	31 073	20	32 532	13 701	925	166	847	35 919	27 841	2 972	14 411	9 521	438 256
Otros productos	46 774	9 080	49 435	5 292	76 116	51 476	15 112	50 591	36 178	4 539	5 856	9 927	3 451	414 734
Participaciones en los resultados de las	-125 708	15 478	9 192	-18 484	15 639	24 679	7 801	10 371	10 000	12 481	3 854	14 855	5 053	-41 891
INGRESOS TOTALES	1 200 608	1 849 967	310 042	696 077	834 755	325 511	165 027	831 850	875 995	465 942	76 494	418 339	52,172	7 901 780

#### EGRESOS

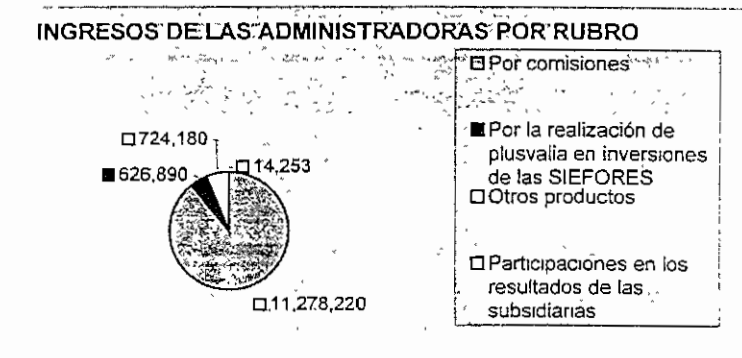
Gastos de admon	7 957	28 271	89 220	23 575	123 667	9 012	56 749	37 527	73 546	40 510	33 524	80 295	28 370	610 714
Gastos de operación	421 824	597 930	73 001	338 479	158 158	102 053	93 323	323 751	118 962	78 179	31 145	76 079	21 903	2 435 287
Depreciaciones y	20 877	23 183	29 240	118 809	182 443	2 442	11 727	44 788	130 000	135 985	7 362	56 144	9 968	752 383
Otros gastos	739	134 534	47 278	74 514	73 051	11 133	24 815	211 866	180 048	51 106	16 942	21 032	11 490	957 580
Resultados por posición	739	4 089	784	8 302	468	1 330	1 158	2 124	2 251	1,844	295	827	979	23 747
Resultado cambiario	49 802	9 863	20,634	-8 901	24 250	38 737	4 754	19 064	29 295	-1 863	3 392	14 892	686	199 686
TOTAL DE EGRESOS	487 058	794 920	240,057	553 278	542 017	164,705	193 026	639,120	534 131	305,562	92 650	249 260	73 894	4 879 686

Utilidad antes de impuestos	702 949	855 047	89 985	142 750	292 678	160 907	-28 024	199 504	341 464	160 280	-16 172	169 082	-31 723	3 029 768
ISR	240 489	305 915	21,656	42 464	97 437	38 215	-15 669	96 851	64 808	35 287	0	58 065	-4 529	980 990
Participación del personal en	0	0	0	12,597	28 389	0	0	0	0	0	0	6 886	0	48 272
Aplicaciones de la reserva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	240 489	305,915	21,656	55 461	125 825	38 215	-15,669	96 851	64,808	35,287	0	64,882	-4 523	1 029 261

UTILIDAD NETA	462 460	549 132	68 329	87 285	166 852	122 692	12 355	102 653	277 656	124 993	-16 172	110 424	-36 252	1 999 507
---------------	---------	---------	--------	--------	---------	---------	--------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	-----------

FUENTE CONSAR

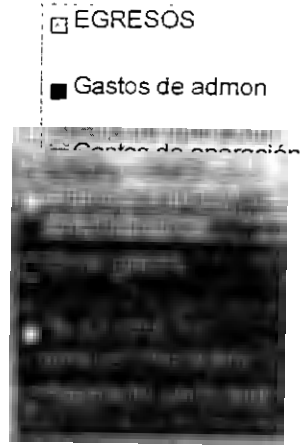
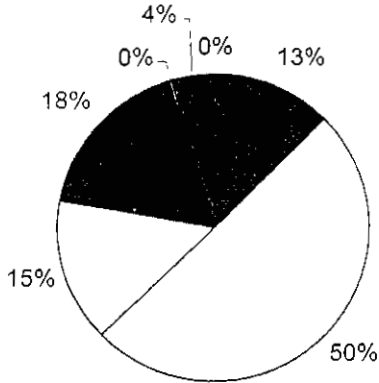
La mayor parte de los ingresos de las administradoras se debió a las comisiones cobradas por la administración de las cuentas de los trabajadores, tal como se indica en la gráfica que se señala a continuación. En segundo lugar, destacan los ingresos debidos a las inversiones realizadas por las administradoras en diferentes instrumentos financieros y a participaciones de las AFORES en las distintas sociedades de inversión. Se observa que en el ámbito general que los niveles de ahorro voluntario para las



administradoras se mantienen en niveles de baja captación.

Los altos costos de operación del sistema han sido superados para el caso mexicano, por lo que en el sistema se observa en una fase mayor de madurez en las que se recuperan las fuertes inversiones iniciales que se realizaron para el arranque de los sistemas. En lo referido a los gastos de las administradoras los gastos de operación ocupan el rubro más importante de egresos de las administradoras, seguidas por los gastos de administración y de operación de la industria. Es importante destacar, que los gastos de promoción de las administradoras se mantienen en niveles relativamente bajos debido a que, a diferencia de otros países, no se han dado problemas agudos de cambio de afiliados, lo que se tradujo en guerras comerciales intensas entre las administradoras para lograr captar el mayor número de afiliados posibles provenientes de otras administradoras.

### Egresos de las administradoras



### 5.2 Resultados gerenciales y ambientales

En lo referido a la medición de los factores gerenciales y ambientales, en general, se observó una respuesta adecuada por parte de las administradoras de fondos de pensiones para proporcionar información acerca de las características de sus cuadros gerenciales. Esto es importante en términos de la posibilidad de realizar futura investigación en la industria. El perfil demográfico de los equipos gerenciales dentro de las administradoras refleja una edad promedio de 43 años para el caso de los directores generales y un tamaño promedio de los equipos gerenciales de las administradoras de 3 individuos. La edad promedio de los equipos gerenciales fue de 38 años.

Todos los directores encuestados presentan estudios de licenciatura y antecedentes funcionales dentro de áreas de seguros o de industria bancaria en general. El promedio de percepción de la complejidad ambiental percibida es de 9, en tanto que la intensidad de la planeación estratégica fue de 9 para cada una de las fases del proceso de planeación que fueron analizados.

El hallazgo más importante que se realizó arrojó el relativamente bajo nivel de ponderación que dieron las administradoras a la planeación de objetivos a largo plazo (7). Lo anterior es significativo en función de que implica en primera instancia el hecho de que la mayor parte de los cuerpos directivos de las administradoras se encuentra focalizado al logro de objetivos inmediatos, como lo es el atraer a un número determinado de clientes principalmente, dejando de lado el análisis a largo plazo de la organización.

Los antecedentes educativos de los administradores tiende a ser de carreras terminadas en áreas administrativas y actuaria, sin que existan directivos de otras carreras de orden técnico como lo son las ingenierías. En este sentido vale la pena destacar el hecho de que solamente una de las administradoras encuestadas al área de informática como parte de su equipo gerencial

El tamaño de los equipos gerenciales es en promedio de 4 individuos para las administradoras encuestadas, lo que refleja un tamaño promedio de los equipos gerenciales pequeño y que en teoría permitiría una comunicación más fluida entre los mismos. La diversidad de los equipos gerenciales es pequeña en función de los tiempos promedio de estancia en la organización, la edad promedio de los miembros del equipo gerencial y la similitud en los antecedentes educativos de los mismos

## 6. Conclusiones

Los sistemas de pensiones tienen una notoria influencia en la vida cotidiana y en el bienestar de una porción creciente de la sociedad en el mundo y por supuesto de la sociedad mexicana en particular. Actualmente, la pirámide de población muestra todavía una amplia base, característica de un país joven y en vías de desarrollo. Por lo anterior, los problemas relacionados con los sistemas de pensiones y general los relativos al envejecimiento de población, se encuentran en un segundo plano de la agenda de los problemas políticos nacionales.

Este hecho tiene implicaciones importantes en la conformación del actual sistema de pensiones. Los criterios seguidos por el gobierno mexicano, fueron al menos en su planteamiento inicial de naturaleza estrictamente técnica. Se buscó en esencia, incrementar los niveles de ahorro interno y no el asegurar niveles de ingreso adecuados a los actuales contribuyentes del sistema de pensiones. Lo anterior fue consecuencia de haber buscado de manera más inmediata la resolución de los problemas macroeconómicos más urgentes como la de incrementar los niveles de ahorro interno y de fortalecer los sistemas financieros, por encima de objetivos sociales como obtener la garantía de niveles de ingreso adecuados para la futura población en edad de retiro.

La industria de la administración de fondos de pensiones presenta características distintivas que la hacen diferente a otros tipos de industria de servicios financieros. A diferencia de la industria bancaria o de seguros la administración de fondos de pensiones se encuentra fuertemente regulada, con el objetivo teórico de garantizar el correcto funcionamiento del sistema, que implica que los objetivos sociales del nuevo sistema de pensiones se puedan efectivamente cumplir. La realidad es que los distintos Estados Nacionales que han implantado sistemas de retiro basados en las cuentas individuales de retiro persiguen objetivos distintos a los de garantizar niveles de consumos adecuados a la población en edad de retiro. Estos objetivos tienen que ver con el cumplimiento de distintos objetivos económicos como los de constituir una reserva de capital suficiente para financiar gastos gubernamentales a través de la compra por parte de las administradoras de papeles gubernamentales, entre otros objetivos económicos. La obligatoriedad que el Estado impone en materia de inversiones se explica por una dinámica propia del gobierno de buscar vías para financiar sus propios gastos.



La mayor parte de los directores generales de administradoras que se encuestaron proporcionaron respuestas que indicaron que las administradoras realizan procesos de planeación de corto plazo, realizando análisis externos e internos de sus organizaciones y del ambiente que les rodea. Asimismo, se observó un patrón de características demográficas de los equipos gerenciales muy similares y un ambiente externo complejo para la mayor parte los directivos encuestados. De particular relevancia fue la ponderación baja de la mayor parte de los directivos acerca la fijación de objetivos a largo plazo, lo que significa que la atención central de los directivos se encuentra focalizada hacia el logro de metas de corto plazo. Por su lado, al analizar los desempeños financieros de las administradoras se observó rendimientos muy similares en casi todas las AFORES, con excepciones de las administradoras de menor tamaño que se focalizaron a nichos de mercado muy específicos.

La rentabilidad de las administradoras de fondos de pensiones se explica no únicamente debida a los factores ambientales, gerenciales y al proceso de planeación estratégica descrita. Un proceso de planeación intenso debe de traducirse en que las administradoras consideren dentro de su análisis externo la influencia que las acciones gubernamentales y la actitud general del Estado tienen en su operación y en sus actividades cotidianas. En este contexto la influencia del gobierno aparece como la determinante más directa en el desempeño financiero de las administradoras.

La influencia externa más importante para explicar la rentabilidad de las administradoras son las regulaciones de distinto orden que el Estado a través de los organismos de supervisión y vigilancia impone, a la actividad de las administradoras. Virtualmente, la influencia del gobierno es el factor más importante para explicar el desempeño financiero en esta industria. Lo anterior se deduce, a partir del análisis de caso de los países latinoamericanos que han implementado de manera similar a México de reformas a los sistemas de pensiones basados en las cuentas individuales.

Los sistemas de capitalización individual son sistemas obligatorios por definición. Los trabajadores no pueden elegir colocar sus aportaciones en otras instituciones diferentes a las administradoras. Este hecho presupone una suerte de monopolio a la actividad de las administradoras que garantiza en el largo plazo su rentabilidad. Los procesos de concentración del mercado que se pueden producir en el mercado por efecto de que un pequeño grupo de administradoras sean las que monopolicen el mercado son reguladas por el gobierno a través de cuotas máximas de mercado que son asignadas a las administradoras. Cada aspecto de la actividad de las administradoras como son cuotas a cobrar por la administración de las cuentas, porción de mercado que pueden abarcarse, publicidad, transferencias de afiliados, son supervisadas por el Estado a través de sus organismos vigilantes de las administradoras de fondos de pensiones.

En las fases de arranque inicial de las administradoras se observaron altos costos de administración y de operación, lo cual redundó en una disminución de las utilidades que perciben las administradoras. Con el paso de tiempo se observa una estabilización de los costos que es resultado de mayores ingresos resultado de la afiliación obligatoria a una determinada administradora.

Asimismo, como se indicó en la investigación la ola de fusiones que se han dado en la industria fueron consecuencia de los reacomodos habidos en los principales grupos financieros mexicanos y no de resultados financieros negativos para las administradoras. Las tendencias de crecimiento de la población económicamente activa, y de los afiliados al Seguro Social en concreto, son altas en función de la "ventana demográfica" que se ha abierto en México y que se traducirá en la mayor cantidad de individuos en edad de trabajo en la historia del país.

Las administradoras tienen un mercado asegurado y por tanto un sustento básico para los próximos años. Los peligros para las administradoras se encuentran en la modificación de las condiciones de competencia que ha marcado el gobierno mexicano para la operación de estas organizaciones. La Consar puede establecer la entrada de nuevas administradoras, modificar las inversiones que puedan realizar las Siefores, crear Siefores para distintas preferencias de riesgo de los consumidores, autorizar la fusión de administradoras, aprobar esquemas de publicidad, etc.

Es en el Estado y en su actitud hacia las administradoras en donde pueden encontrarse los mayores retos que este tipo de organizaciones pueden enfrentar. La política social del gobierno mexicano en relación con el nuevo sistema de pensiones, muestra una ambivalencia entre la búsqueda de los mejores mecanismos para que, efectivamente, el nuevo sistema de pensiones pueda cumplir sus objetivos de garantizar niveles de consumos adecuados a los trabajadores y el salir al paso de problemas macroeconómicos coyunturales como lo es la necesidad del Estado de financiar sus déficits por medio de la emisión de bonos, que compran por Ley las SIEFORES.

Asimismo, la actitud que el Estado mexicano tendrá hacia las administradoras puede estar influido de alguna manera por los ciclos sexenales de poder que pueden todavía darse posterior a la derrota del PRI, y que durante mucho tiempo marcaron e impusieron un sello distintivo a la economía mexicana, con los resultados funestos observados en los gobiernos mexicanos de los últimos 20 años. La llegada de gobiernos con tendencias más empresariales al poder en México, debe analizarse con sumo cuidado por las administradoras, al igual que debió haberse hecho de llegar cualquier otro gobierno al poder, dada la importancia del Estado en el desarrollo de esta industria.

El nuevo gobierno deberá enfrentar problemas relacionados con la política social, que pueden de alguna manera modificar el entorno competitivo para las administradoras. Es factible, que se busque alguna manera para incorporar a la población en la informalidad dentro de algún esquema de fondo de pensiones que puede abrir oportunidades de negocio para las administradoras, sobre todo si se considera que el grueso de los empleos que se crearán serán precisamente dentro de la llamada economía subterránea o informal. El contexto financiero internacional es otra variable que debe de considerarse dentro de un análisis más elaborado de los retos e influencias en las perspectivas de desempeño financiero de las administradoras, tal como se indicó en la sección respectiva de esta investigación. Las administradoras tendrán que enfrentar la necesidad de mirar hacia fuera en la búsqueda de mejores instrumentos de inversión para los recursos de los trabajadores y para buscar nuevos socios de operación para sus actividades de inversión, por lo que el análisis del ambiente externo debe ser también considerado por las administradoras en sus horizontes de planeación.

## 7 Recomendaciones

Ante la existencia de fluctuaciones políticas que pueden configurar actitudes sexenales o conforme a ciclos de poder, en la actitud del gobierno mexicano hacia la industria de los fondos de pensiones, es necesario establecer principios rectores del objetivo que se pretende con los sistemas de pensiones. Debe de existir una política específica o una declaración de principios del Estado mexicano con relación a los sistemas de pensiones. Una declaración de principios permitiría por ejemplo, definir, si el incremento en el ahorro interno es el principal objetivo del sistema o bien la de efectivamente garantizar niveles de ingreso adecuados a la población en edad de retiro.

Una política de Estado hacia los fondos de retiro necesitaría ser consensada entre los diversos actores sociales y políticos del país con el objeto de definir y lograr los acuerdos necesarios que den estabilidad a las reformas económicas que el gobierno realice y que evite que las fluctuaciones políticas y económicas se traduzcan en cambios significativos a los sistemas de pensiones.

En el anterior contexto, las administradoras de fondos de pensiones deben ser parte del gran debate necesario sobre las la política social en México y del papel que puedan jugar las administradoras privadas de pensiones en el nuevo sistema. Esto implica, un cambio de mentalidad, en la relación que con el Estado Mexicano han tenido tradicionalmente las organizaciones privadas. La concepción imperante de muchos empresarios en México fue la de dedicarse a sus actividades esenciales la multiplicación de sus utilidades y mantener relaciones de carácter más o menos formal con la autoridad, a menos que las circunstancias obligaran a cambios significativos en esta relación, como lo fue la emergencia financiera sufrida por los bancos mexicanos en 1995<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> La sociedad mexicana se ha mantenido distante a las reformas a los sistemas de pensiones habidos en los últimos 5 años, a pesar de que la naturaleza de estos cambios puede ejercer mayores modificaciones individuales en los ciudadanos, que otras medidas de política pública que han merecido mayor interés en la ciudadanía. La implementación del registro nacional de vehículos (RENAVE), movilizó mayor atención nacional y opinión que los anuncios de octubre de 2000 de la CONSAR referidos a la posibilidad de permitir a las administradoras la inversión de los fondos de los trabajadores en los mercados bursátiles.

La responsabilidad principal del funcionamiento del sistema se encuentra en la correcta supervisión del gobierno en la operación del sistema. Por su lado, el desempeño financiero de las administradoras depende de las regulaciones gubernamentales que se hagan a la operación de las administradoras, dado que los potenciales de mercado se encuentran asegurados, siendo el papel del gobierno el principal elemento a analizar que las administradoras deben de considerar dentro de un esquema de plazo mediano de planeación estratégica.

La planeación estratégica que realicen las empresas administradoras de fondos de pensiones en México, debe ser una planeación focalizada esencialmente a la comprensión de la naturaleza política del entorno que les caracteriza. Los textos y las teorías que postularon las bondades de la planeación estratégica en la década de los ochenta fueron desarrollados en entornos si bien cambiantes, con estructuras políticas lo suficientemente estables como para dar por hecho que la preocupación central de las empresas debería de darse por atender los requerimientos estratégicos que presentaba el mercado y en particular los demás competidores dentro de la industria. Para el caso mexicano y para muchas naciones con estructuras políticas menos estables, la integración dentro del esquema de análisis que conlleva la planeación estratégica del papel del Estado es una labor indispensable.

El análisis del papel del Estado, de los ciclos sexenales, de las tendencias y percepciones específicas de las elites en el poder debe ser incorporado a los procesos de planeación de las organizaciones en el caso particular de las administradoras de fondos de pensiones y de muchas otras industrias. En cierto sentido podría hablarse de una planeación estratégica gubernamental de las organizaciones respecto a la influencia general del gobierno en sus actividades.

Las administradoras de fondos de pensiones deben ser un tema que por su importancia social y financiera, deben ser sujetas de estudios de mayor profundidad y en general atraer más la atención del mundo académico nacional. La crisis financiera de 1994, con sus funestas consecuencias en términos de las familias y del gobierno propio, pudo probablemente ser evitada si hubiera existido una mayor opinión académica sobre la dinámica de funcionamiento de los bancos, que hubiera podido alertar, por ejemplo, de la indiscriminada dotación de crédito de los bancos, sin la adecuada formación de reservas y de los estudios de crédito pertinentes, que hubieran evitado probablemente la posterior crisis financiera.

Uno de los principales retos de las administradoras que se vislumbran actualmente, es el referido a los terminos de las modificaciones al reglamento de inversion de las administradoras. Las inversiones que realicen las Afores con los dineros de los trabajadores constituyen probablemente el punto más delicado en la operacion y estructura del nuevo sistema de pensiones. En el establecimiento de un nuevo régimen de inversión emergen las contradicciones del nuevo sistema planteado en términos de la definición de los objetivos generales de las administradoras. Las decisiones de inversion de las administradoras se dan a nivel de la junta de gobierno en pleno de la Consar, en la que se encuentran representados, los 3 actores sociales esenciales, del nuevo sistema que son los patrones, los trabajadores y el gobierno<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> De acuerdo con el artículo 7 de la Ley de los sistemas de ahorro para el retiro, la Junta de Gobierno de la Consar, estará integrada por el Secretario de Hacienda y Crédito Público, quien la presidirá, el Presidente de la Comisión, dos vicepresidentes de la misma y otros once vocales. Dichos vocales serán el Secretario del Trabajo y Previsión Social, el Gobernador del Banco de México, el Subsecretario de Hacienda y Crédito Público, el Director General del Instituto Mexicano del Seguro Social, el Director General del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, el Director General del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, el Presidente de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores y el Presidente de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas. Los tres vocales restantes serán designados por el Secretario de Hacienda y Crédito Público debiendo ser dos representantes de las organizaciones nacionales de trabajadores y uno de los correspondientes a los patrones, que formen parte del Comité Consultivo y de Vigilancia y que ostenten la mayor representatividad.

La decisión fundamental no involucra a las administradoras que pueden ejercer presión o manifestar sus puntos de vista, únicamente por medio de la representación patronal en la junta de gobierno de las administradoras o bien del adecuado criterio de los representantes gubernamentales que deben de considerar los intereses de las administradoras. Dados los actuales contextos del país de la falta de operatividad del sistema financiero mexicano como ente canalizador de recursos para la inversión productiva, los recursos de las administradoras surgen como una fuente importante de financiamiento para los entes económicos, entendiendo por estos entes tanto el gobierno como las empresas privadas. El permitir inversiones de las administradoras en acciones posibilitaría una fuente de financiamiento a las empresas y la posibilidad de mayores retornos en los ahorros de los trabajadores, con el alto inconveniente de la existencia de un mayor riesgo en los dineros de los cuentaahabientes de las administradoras. Un régimen de inversión más laxo para las administradoras puede generar conflictos entre el Estado Mexicano y las empresas privadas por la utilización de los fondos de las administradoras. Los déficits fiscales de la actual administración pueden ser financiados por bonos que pueden ser adquiridos por las Siefores de las administradoras, en perjuicio de la posibilidad de las empresas privadas para financiarse a través de estos recursos. Otro problema que es importante indicar es el referido a la representación de los trabajadores dentro de la junta de gobierno de la Consar.

Un recuento de las decisiones tomadas por la Consar en los últimos 2 años revela la prevaencia de los puntos de vista de la parte gubernamental con escasas participaciones del resto de los miembros de la junta de gobierno, y en específico de la representación de los trabajadores. A futuro en la medida en que los trabajadores sean más conscientes de la importancia de un correcto funcionamiento del sistema de pensiones, la representación obrera en la junta de gobierno de la Consar efectivamente, debe representar los intereses del conjunto de los trabajadores y de tener la legitimidad suficiente para emitir sus opiniones.

Finalmente, la investigación muestra la importancia de los enfoques cualitativos en objetos de investigación complejos y con múltiples causales como son las Afores. La utilización de métodos estadísticos en los que se planteen únicamente correlaciones numéricas puede arrojar conclusiones parciales sobre los objetos de investigación y los fenómenos que se estén estudiando. Metodologías de investigación cualitativas aplicadas con rigor, pueden ser una útil herramienta que permita la disectación de los objetos de investigación en partes más manejables, que permitan en su momento aplicar comprobaciones concretas de orden numérico y estadístico

## Bibliografía

- "Aging Populations, pension systems and government budgets how do they affected savings", *OECD Economic Department Working Paper No 156*, 1995
- Aguilar Gutiérrez Genaro, "¿Cómo medir la desigualdad?", *Revista Nexos*, 1 de agosto de 1999.
- Alamillo de Ibarrola Javier y Rivera Cabello José María, "Efectos microeconomicos de la estructura de comisiones en el Sistema de Ahorro para el Retiro", *Documento de trabajo Núm 1. CONSAR*, Noviembre de 1995.
- Aldrich H, *Organizations and Enviroments*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1979
- Aldrich Howard, *Organizations and Enviroments*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1979.
- Alos María Luisa, "Afores Los saldos costosos de un arranque", *Revista Expansión* 1 de julio de 1998
- Ancona Sánchez Alvaro, "Las Afores 2 años después", *Ejecutivos de Finanzas*, Sábado 1 de agosto de 1998.
- Ansoff, Igor H, "Critique of Henry Mintzberg's 'The Design School?': Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management", *Strategic Management Journal* (12), 1991
- Armstrong, J.S, "The value of formal planning for strategic decisions: Review of empirical research", *Strategic Management Journal* 12(6), (1982), pag 449.
- Armstrong, J.S, "The value of formal planning for strategic decisions: Review of empirical research", *Strategic Management Journal* 12(6), (1982), pag 457.
- Bantel y Jackson, "Top Management and Innovations in Banking. Does the composition of the top team make a difference", *Strategic Management Journal*, Vol 10, pag 109, 1989.
- Bantel y Jackson, "Top Management and Innovations in Banking: Does the composition of the top team make a difference", *Strategic Management Journal*, Vol 10, pag 109, 1989
- Barnett William P. y Burgelman Robert A, "Evolutionary Perspective on Strategy", *Strategic Management Journal*, Vol. 17 pag. 5, 1997.



- Beyer, Chattopadhyay, George, Glick y Pogliese 1997, "The selective perception of managers revisited", *Academy of management Journal*, Vol 40, pag 722, 1997
- Boeker Warren, "Strategic Change: The influence of managerial characteristics and organizational growth", *Academy of Management Journal*, Vol 40, pag 97, 1997.
- Boletín Informativo SAR No. 3/99
- Boltvinik Julio, "La pobreza en México. Metodologías y Evaluación", *Salud Pública de México*, Julio-Agosto de 1995, Volumen 37, No.4
- Bonilla Alejandro, "Análisis básico del desarrollo de los sistemas de pensiones en América Latina"
- Bonn Ingrid y Chrisodoulou Chris, "From Strategic Planning to Strategic Management", *Long Range Planning*, Vol 29. 1996, pag 548
- Bonn Ingrid y Chrisodoulou Chris, "From Strategic Planning to Strategic Management", *Long Range Planning*, Vol 29. (1996), pag 550.
- Bonn Ingrid y Chrisodoulou Chris, "From Strategic Planning to Strategic Management", *Long Range Planning*, Vol 29. pag 543.1996
- Bourgeois, L.J, "Strategy and environment: A conceptual integration", *Academy of Management Journal*, 1980, pag 28
- Bourgeois, L.J, "Strategy and environment: A conceptual integration", *Academy of Management Journal*, 1980, pag 29
- Bourgeois, L.J III y K M Eisenhardt, "Politics of strategic decision making in high velocity environments. Toward a midrange theory", *Academy of Management Journal*, Vol 31, pag 737,1987
- Bourgeois, L.J III y K M Eisenhardt, "Strategy Decision Processes in High Velocity environments Four Cases in the microcomputer industry", *Management Science*, 34 pp 81, 1987
- Boyd, Dess y Rashed, "Divergence Between Archival and Perceptual Measures of the Environment: Causes and Consequences", *Academy Of Management Review*, Vol 18, pag 207, 1993.
- Bustamante Jorge, "Migración de México a Estados Unidos: Un enfoque sociológico", *El Colegio de la Frontera Norte*, 1997, pag 2
- Cardoso Eliana A. y Rudiger Dorbusch, "Flujos de capitales extranjeros privados, en Villagómez A Alejandro (compilador), El financiamiento del desarrollo en América

Latina La movilización del ahorro interno", Vol 1, Centro de Estudios Monetarios Latinoamericano, México, 1995

- Circular Consar 15-1, publicada en el DOF el 30 de junio de 1997
- Myers D Michael, "Communications of the association of information systems", *Investigating information systems with ethnographic research*, Volume 2, article 23, December 1999
- Corbo, V, Lubers, R and Spiller, P, "The Foundations of Successful Economic Reforms. The Case of Chile", Universidad Católica de Chile, Santiago. Memorandum. (1997)
- Corono R y R Turant, "Medición directa e indirecta de varias modalidades de migración con fuentes de información mexicanas", en *Estudio Binacional México-Estados Unidos sobre la migración bilateral*, Apéndice Técnico, Washington y México 1996.
- Chaganti y Sambharya, "Strategic orientation and characteristics of upper management", *Strategic Management Journal*, Vol 8, pag 395, 1987.
- Channon D, "Leadership and Corporate Performance in the Service Industries", *Journal of Management Studies*, Vol 16, 1976
- Chenail Roland J, "Keeping Things Plumb in Qualitative Research", *The Qualitative Report*, Volumen 3, Número 3, Septiembre, 1997.
- Child John, "Organization Structure, environment and performance. The role of Strategic Choice", *Sociology* Vol 1-22, 1996
- Dallanegra Pedraza Louis, [www.mundolatino.org/i/politica/poder.htm](http://www.mundolatino.org/i/politica/poder.htm)
- Dess Gregory and Donal Beard, "Dimensions of organizational task environments", *Administrative Science Quarterly*, 1984, 29
- Díaz Alvaro, "Tendencias de la reestructuración económica y social de América Latina", *Revista Mexicana de Sociología*, Volumen 4 1994. Instituto de Investigaciones Sociales.
- Dogse y Hughes, "Sociología política", Alianza Editorial, 1979.
- Dubergerg Maurice, "Sociología Política", Colección Demos, Ediciones Ariei, 1972.
- Duff & Phelps, "Factores limitantes al crecimiento de México", *Este País*, Sábado 1 de enero de 2000, México D.F.
- Dunacan Robert B, "Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, Vol 13, pag 313, 1972

- Duncan R B, "Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, 1972, pag 316
- Eisenhardt Kathleen M y Zbaracki J. Mark, "Strategy Decision Making", *Strategic Management Journal*, Vol 13, 17-31 (1992)
- "El sistema chileno de pensiones", *Superintendencia de administradoras de fondos de pensiones*, pág 129 Santiago de Chile 1996
- Elsinga K, "The restructuring of the U.S Brewing Industry", *Industry Organization Review*, 1, pag 101, 1973.
- Entorno Laboral, "Afores, entre los mejores negocios de los bancos en 1999", Lunes 3 de enero 2000
- Estelle, James, "New Models for Old Age security: Experiments, evidence and unanswered questions", *World Bank Research Observer (WBA)*, Vol 13 Iss 2 Agosto 1998.
- Foreign Policy in focus: Volume 3, Number 41, December 1998.
- Fox Louise; "Pension Reform in the Post-communist Transition Economies"; <http://bob.nap.edu/readingroom/books/transform/ch14.htm>
- Fraenkel P, "Commentary: The nomothetic-ideographic debate in family therapy", *Family Process*, 34(2), 1995, 113-121
- Freedman H. David, "Is Management Still a Science?", *Harvard Business Review*, Noviembre-Diciembre 1992.
- García de Alba Iduñate Pascual, "La función del ahorro interno en el crecimiento económico", *Revista Ejecutivos de Finanzas*, 1 de septiembre de 1996.
- Goldoff Anna C, "Symposium on Chaos theory and Management", John Jay College of Criminal Justice Department of Public Management, en [www.hbg.psu.edu/faculty/jxr11/goldoff.html](http://www.hbg.psu.edu/faculty/jxr11/goldoff.html)
- Grupo de Economistas asociados, "Ahorro interno en México", *Revista Este País*, Agosto de 1998,
- Gupta, A.K, "Contingency linkages between strategy and general managers characteristics: A conceptual examination", *Academy of Management Review*, Vol 9, pag 402, 1984.
- Halebian J. Y Sydeney Finkelstein, "The effects of top management size, and CEO dominance on performance in turbulent and stable environments", *Academy of Management Journal*, Vol 12, pag 345, 1991.

- Hambrick D C y Finkelstein, "Managerial Discretion: A bridge between polar views on organizations", *Research in Organizational Behavior*, vol 9, pag 396, 1987
- Hambrick y Mason, "Upper echelons: The organizations as a reflection of its top leaders", *Academy of Management Review*, Vol 19, pag 193, 1984.
- Hambrick y Mason, "Upper echelons: The organizations as a reflection of its top leaders", *Academy of Management Review*, Vol 19, pag 193, 1984
- Hambrick, Seung-Chou, Chen, "The incentive of top management team heterogeneity on firms competitive moves", *Administrative Science Quarterly*, Vol 41, pag 660, 1996.
- Hannan Michael y John Freeman, "The Population Ecology of Organizations", *American Journal of Sociology*, 1977.
- Harold, D M, "Long range Planning and organizational performance: A cross validation study", *Academy of Management Journal*, pags 91-102 1972.
- Hauge y Wiggins, "Non-linearity and Outliers: Putting Performance in its Place", Freeman School of Business, Tulane University, 1987.
- Hax Arnold A.C y N.S Majluf, "The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach", Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1991
- Hayes, R. H; Abernathy W J, "Managing our way to economic decline", *Harvard Business Review*, Vol 58(4), 1980 pag. 66
- Heath Anthony W, "The Proposal in Qualitative Research", *The Qualitative Report*, Volumen 3, Numero 1, Marzo 1997
- Hernández Farias, "La fuga de capitales en México de 1989 a 1995", *Este país*, 1 de octubre de 1997.
- Hopkins D, "A teacher's guide to classroom research", Philadelphia: Open University Press, 1985.
- Hopkins E. Williams y Hopkins A. Shirley, "Want to succeed: Get with the plan", *Journal of retail banking* 16(3).1994.
- Horowitz Irvin Luis, "Fundamentos de Sociología Política", *Fondo de Cultura Económica*, 1977.
- Hosmer I R. "The importance of strategic leadership", *Journal of Business Strategy*, Vol 3, pag 247, 1982.
- <http://www-loma.org/res7-99pension.html>

- Huerta Moreno Guadalupe, "La apertura del Sistema Financiero Mexicano en el contexto de la desregulación financiera mundial", *Universidad Autónoma Metropolitana (UAM)* 1997
- Hviding and Mérette, "Macroeconomics effects of pensions reforms in the context of aging populations: overlapping generations model simulation for seven OECD countries", *OECD Publications Paper* (14) 1998
- Strategic Planning in Small Firms. A Meta-Analysis Entrepreneurship Theory and Practice 17 (1993). 53-64
- Jacobsen Veronica, "Paying for pensions, The case of Chile, New Zealand Business Roundtable" [http //www.nzbr.org.nz/documents/publications/publications-1997/paying-for-pension/paying-for-pension.doc.htm](http://www.nzbr.org.nz/documents/publications/publications-1997/paying-for-pension/paying-for-pension.doc.htm)
- Karger, D W. and Z A Malik, "Long Range Planning and organizational performance", *Long Range Planning*. 1975
- Keats, B.W y M.A Hitt, "A Causal Model of Linkages Among Enviromental Dimensions, Macro Organizational Characteristics and Performance", *Academy od Management Journal*, Vol 31 pag 243, 1998.
- Kester Anne Y "Following the Money US Finance in World Economy", National Academy of Sciences, 1995.
- Kiel Douglas, "Embedding Chaotic Logic into Public Administration Thought: Requisites for the New paradigm Scholl of Social Sciences", University of Texas at Dallas, 1997
- King Keohuna Verba, "Designing Social Inquiry", Princenton University Press, 1994
- L F. Richardson, "Arms and insecurity", Boxwood, Pittsburgh 1960
- Laus Claudia, "Fundamentos legales, economicos y finaceros de las reglamentaciones de los fondos de pensiones, 1er Seminario Internacional sobre fondos de pensiones 1997", *Asociación Internacional de Organismos de Supervisión de Fondos de Pensiones*, 1998.
- Lenz R.T, "Determinants of organizational performance: An interdisciplinary view", *Strategic Management Journal*, Vol 2. pag 25, 1981
- Levy Santiago, "Falta de equidad en México", *Macroeconomía* Mayo de 1999, página 34
- Lieberman, M.B., y D.B Montgomery, "First-Mover Advantages", *Strategic Management Journal* 9 (1988): 41-58.

- Lieberson y Connor, "Leadership and organizations performance: A study of large corporations". *American Sociological Review*, 37, pag 72, 1972
- Lorenz, M I T. "The Essence of Chaos", 1993 MIT.
- Lund Bernt H, "Globalization from the perspective of the northern countries", Network Seminar in Sri Lanka, Noviembre de 1999. [www.u-fondet.no/artikler/globalization.htm](http://www.u-fondet.no/artikler/globalization.htm).
- Lyles, M A y C. R Schwenck, "Top Management strategy and organizational Structures", *Journal of Management Studies*, Vol 29, 1992
- Lloyd, Bruce, "Mintzberg on the Rise and Fall of Strategic Planning", *Long Range Planning*, Vol 25 1992
- Macias Osvaldo, "Los Limites a las inversiones, nuevos sectores para invertir en el extranjero e inversión en obras de infraestructura, 1er Seminario Internacional sobre fondos de pensiones", *Asociación Internacional de Organismos de Supervisión de Fondos de Pensiones*, 1997
- Masuch, M. y Lapotin, "Beyond garbage cans: An AI model of organizational choice", *Administrative Science Quarterly*, Vol 34, pp 38.1989
- Mehra Ajay, "Resource and Market Based Determinantes of Performance in the U.S Banking Industry", *Strategic Management Journal*, Vol 17, pág 307, 1996
- Mena K. Hugo, "Reforma previsional y ahorro interno: la experiencia chilena", *Este País*, Noviembre de 1997.
- Mendoza R Gerardo y Torres E Leonardo, "El programa de rescate y reestructuración bancaria en México, 1995-1998: ¿Éxito o Fracaso", *Documento de Investigación No. 4 Enero de 1999*. Centro de Análisis y Difusión Económica
- México 2000, "Salida o Apocalipsis", *Revista Macroeconomía*, 15 de Diciembre 1999
- Miles y Snow, "Organization Strategy, Structure and Process"; Mc Graw Hill, pag 289, 1978.
- Miller Danny y Shamsie Jamal, "The resource-based view of the firm in two environments. The hollywood film studios from 1936 to 1965", *Academy of Management Journal*, Vol 39, 1996.
- Miller, C.C. y L.B. Cardinal, "Strategic Planning and Firm Performance: A synthesis of more than two decades of research", *Academy of Management Journal*. 4(3), 1994.

- Miller Burke y Glick, "Cognitive diversity among upper-echelon executives implications for strategic decision process", *Strategic Management Journal*, Vol 19 pag 40. 1998
- Mintzberg H, "The design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol 11 1990.
- Morse J., "On the evaluation of qualitative proposals", *Qualitative Health Research*, 1(2), 1991.
- Muñoz Izquierdo Joaquín, "El sistema financiero mexicano ante la globalización", *Ejecutivos de Finanzas*, Miércoles 1 de abril de 1998
- Muñoz Izquierdo Joaquín, "Ahorro interno : Base del crecimiento y la creación de empleos", *Ejecutivos de Finanzas* 1996.
- Nau S Douglas, "Mixing Methodologies: Can Bimodal Research be a Viable Post-Positivist Tool?", *The Qualitative Report*, Volumen 2, Número 3, Diciembre, 1995
- OECD Economic Outlook, Mayo 1998, The retirement decision.
- Pallan Figueroa Carlos, "Problemas y escenarios sobre la economía informal", *Revista Gestión y Estrategia*, No. 14 Julio-Diciembre de 1998.
- Peattie Ken, "Strategic Planning: Its role in organizational politics", *Long range Planning*, Vol 16, pag 10.1993.
- "Pension systems in Japan", <http://www.jinjapan.org/insight/html/focus01/pension.html>. 2000.
- Pérez Valtier Marco A, "Consideraciones en torno a la reforma al esquema de pensiones en México", *Documento de Investigación No. 12 Mayo de 1999*. Centro de Análisis y Difusión económica CADE.
- Pérez Valtier Marco A, "Las pensiones bajo la Ley del IMSS de julio de 1997", *Documento de Investigación No. 5 Febrero de 1999*. Centro de Análisis y Difusión económica CADE
- Perspectiva económica, Instituto Mexicano de Estudios Políticos, Junio 22 del 2000.
- Pfeffer Jeffrey, "Organizational Demography", *Research in Organizational Behavior*, Jai Press, Greenwich, 1983, pag 234
- Pickering, A "Science as Practice and Culture", University of Chicago, 1978.
- Piñera José; "Una propuesta de reforma del sistema de pensiones de España, Circulo de empresarios", Madrid, julio, 1996. [http://pensionesform.org/studies/spain1\\_esp.html](http://pensionesform.org/studies/spain1_esp.html)

- Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, Poder ejecutivo Federal
- Powell Thomas C, "Strategic Planning as Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, 13, pag 554 1992.
- Prahalad, C K y R Bettis, "The Dominant logic: A New Linkage Between Diversity and Performance", *Strategic Management Journal*, Vol 7, 1986
- Puertas Antonio, AFORES, Expansión 15 de abril de 1997.
- Rajagolapan y Datta, "CEO Characteristics Does industry matter", *Academy of Management Journal*, Vol 39, pag 197, 1996.
- Reformas a los Sistemas de Pensiones, Asociación Internacional de Organismos Supervisores de Fondos de Pensiones, 1998.
- Robinson, Richard B. y Pearce a John; "The impact of formalized strategic planning on financial performance in small organizations", *Strategic Management Journal*, Vol 4 pag 198, 1983.
- Rodríguez Hernández Francisco, "Crecimiento Urbano y condiciones de vida en México cambios en 1970-1990", *Comercio exterior*, 1 de octubre de 1995.
- Romanelli y Tushman; "Inertia, environments, and strategic choice A quasi experimental design for comparative-longitudinal Research", *Management Science* Vol 32 , pag 45 1986
- Roos Johan y Von Krogh, Georg, "An Essay on Corporate Epistemology", *Strategic Management Journal*, Vol 15, 1994.
- Ross Sthepen y Westerfield, (1996), "Finanzas Corporativas", 3era Edición Irwin, pag 45.
- Salancik y Pfeffer, "Constraints on administrative discretion: the limited influence of majors on city budget", *Urban Affair Quarterly*, Vol 12 pag 475, 1977.
- Salvador Pérez P, Vendedores de AFP: ¿ Producto del mercado o de regulaciones ineficientes?, Documento de Trabajo No 178, Pontificia Universidad Católica de Chile Instituto de Economía.
- Schenk, C.R y C B Shraeder, "Effects of formal strategic planning on financial performance in small firms. A meta-analysis", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, pags 53-64.1993
- Schuttness, Walter E, "Los sistemas de pensiones, 1er. Seminario Internacional sobre fondos de pensiones", *Asociación Internacional de Organismos de Supervisión de Fondos de Pensiones*, 1997.



- Schwenk, C R. and C B Shrader, "Effects of Formal Strategic Planning on Financial Performance"
- Sengue Peter M, "The fifth discipline: The act and practice of the learning organization", New York Doubleday 1990.
- Serrano Herrera Carlos, "Ensayos sobre la reforma a la seguridad social y el ahorro en México", Premio Banamex de Economía, 1997
- Shipman William G . "Retiring with dignity: Social security vs Private markets", August 14, 1995 SSP No. 2; <http://www.cato.org/pubs/ssps/ssp2.html>.
- Shrivastana Paul y Nachman Sidney, "Strategic leadership Patterns", *Strategic Management Journal*, Vol 10, pag 52, 1989
- Simon Herbert, "Strategy and Organizational Evolution", *Strategic Management Journal*, Vol 14, 1993.
- Smith, Smith, Olan, Sims, Obannon, Scully, "Top Management Team Demography and Process The Role of Social Integration and Communication", *Administrative Science Quarterly*, Vol 39, pag 412, 1994
- Solís Soberon Fernando y Villagomez A. Alejandro, "La Seguridad Social en México", *Fondo de Cultura Económica*, 1997
- Solís, Leopoldo, "La realidad económica mexicana: retrovisión y perspectivas", 11a. edición revisada. *Siglo XXI*, 1981
- Stacey Ralph, "Emerging Strategies for a chaotic Environment", *Long Range Planning*, Vol 29, No. 2 Abril 1996.
- Stanton, Etzel y Walker, "Fundamentos de Marketing", Mac Graw Hill, pag 12, 1997
- Stuart y Podoiny, "Evolutionary perspective on strategy", *Strategic management Journal*, Vol 17 pag 5.1996
- Tan J Justin y Litschert J. Robert, "Environment-Strategy Relations and its performance implications: an emperical study of the chinese electronics industry", *Strategy Management Journal*, 1994
- Taylor, B, "Strategies for planning", *Long range Planning*, 8, pags 27-40, 1975.
- The economist, June-1999, pag 71
- Thomas, Litschert, Ramaswamy, "The Performance impact of strategy manager coalignment: An empirical examination", *Strategy Management Journal*, vol 12 pag 510, 1991.

- Thomas, Litschert, Ramaswamy. "The Performance impact of strategy manager coalignment An empirical examination", *Strategy Management Journal*, Vol 12 pag 510, 1991
- Torjaman Sherri; "Pension Systems in Crisis Why Can Canada Learn from the Latin American Experience?"; *Caledón Institute of Social Policy Presentation*, <http://www.caledoninst.org/pres01.htm>.
- Trade And Development Report, 1998, United Nations Conference and Trade and Development, 1998, United Nations
- Trochim William, Center for Social Reserch Methods, <http://trochim.human.cornell.edu/>
- Tuiran , Rodolfo, "Los desafíos demográficos de México en el nuevo milenio", *Este país*, abril 1998, pag 85
- Van de Walle Nicolas, "Economic Globalization and Political Stability in Developing Countries", Rockefeller Brothers Foundation, 1999.
- Vassilis M. Papadakis, Spyros Lioukas, Davis Chambers; "Strategic Decision Making Processes The role of management and context", *Strategic Management Journal*, 19, pag 115, 1994
- Véase Pozas Horcasitas Ricardo, "El Desarrollo de la Seguridad Social en México", *Revista Mexicana de Sociología*, 4/92, Instituto de Investigaciones Sociales
- Venkratam N y Prescott John E, "Environmental-Strategy Coalignment An Empirical Test of its Performance Implications", *Strategy Management Journal*, Vol 11, pag 3, 1990
- Villagómez Amezcua Alejandro, "El financiamiento del desarrollo en América Latina la movilización del ahorro interno", Volumen 1, CEMIA, 1995.
- Weiner y Mahoney. "A model of corporate performance as a function of environmental, organizational and leadership influences", *Academy of Management Journal*, vol 24, pag 453, 1981.
- Wernerfelt B, "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 5(2), 1984.
- Wiersema Margarethe F y Bantel Karen, "Top Management team demography and corporate strategic change", *Academy of Management Journal*, Vol 35 91-121.

- Yasai-Ardekani, M, "Effects of environmental scarcity and munificence on the relationship of context to organizational structure", *Academy of Management Journal*, Vol 32. 1989
- Young T. R, "Class Structure and non-linear social dynamics", *Red Feather Institute Transforming Sociology Series*. Véase <http://www.tryoung.com/lecturers/stru-cis.htm>
- Zahra A. Shaker y Covin G Jeffrey, Business Strategy, "Technology Policy and Firm Performance", *Strategic Management Journal*, (14), 1993.