

José DelaCerdea Gastélum
Francisco Núñez de la Peña

La Administración en desarrollo



Problemas y avances de la administración
y las organizaciones en México
y Latinoamérica

México
1996



Tercera Edición

Instituto Internacional
de Capacitación
y Estudios Empresariales, S.C.





LA ADMINISTRACIÓN EN DESARROLLO




JOSÉ DELACERDA GASTÉLUM
FRANCISCO NÚÑEZ DE LA PEÑA

LA ADMINISTRACIÓN EN DESARROLLO

Problemas y avances de la administración
y las organizaciones en México
y Latinoamérica

TERCERA EDICIÓN

 Sistema Nacional de Estudios Superiores
iteso
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN

Instituto Internacional 
de Capacitación
y Estudios Empresariales, S.C.

MÉXICO, 1996

Derechos reservados © 1996, por
José DELACERDA GASTÉLUM
Francisco NÚÑEZ DE LA PEÑA

Las características de esta edición son propiedad de
INSTITUTO INTERNACIONAL DE CAPACITACIÓN Y ESTUDIOS EMPRESARIALES, S. C.
González de Cossío, 612, Col. del Valle, 03100 México, D. F.

Queda hecho el depósito que marca la ley

ISBN 968-6930-01-9

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra
por cualquier medio o método sin autorización
por escrito del autor

IMPRESO EN MÉXICO
PRINTED IN MEXICO

*A Patricia Celaya, con más ganas
que nunca (J. DELACERDA)*

*A Maricarmen, Luis, Gabriel
y Rodrigo (F. NÚÑEZ)*

A la memoria de los Xavieres, Scheifler y Gómez Robledo



CONTENIDO

PRÓLOGO	IX
<i>Fernando Arias Galicia</i>	
INTRODUCCIÓN A LA TERCERA EDICIÓN	XIII
CAPÍTULO 1	
LA ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES EN MÉXICO: PROBLEMAS Y PERSPECTIVAS	
Introducción	1
La evolución del conocimiento de las organizaciones y la administración	3
La administración en México	16
CAPÍTULO 2	
EMPRESARIOS Y ADMINISTRADORES MEXICANOS: HACIA UN MODELO APROPIADO	
Introducción	27
La relatividad del conocimiento en administración	28
La capacidad empresarial y la capacidad administrativa	30
Los empresarios mexicanos y la administración de empresas	37
El estilo propio de administración y dirección en México: un estudio regional	53
Las modalidades del éxito organizacional	62
La teoría apropiada	64
Conclusiones	70
CAPÍTULO 3	
EL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS	
Introducción	77
Los modelos básicos de organización y liderazgo: X-Y	79
Los estilos del 59: ¿pasado o actualidad?	84
Los jefes mexicanos de la modernidad: ¿están en condiciones de competir?	88

Administradores y organizaciones mexicanas: la visión transnacional . . .	91
¿La apertura económica abre los estilos de liderazgo?	97
Tradición vs. modernidad	97

CAPÍTULO 4

GESTIÓN A LA MEXICANA: EXPERIMENTACIÓN Y BÚSQUEDA DE UN MODELO PROPIO

Tirso F. Suárez-Núñez

Introducción	103
La evolución y la revisión del pensamiento en materia de gestión	104
El <i>management</i> posmoderno	107
Lo universal y lo cultural en la gestión	108
La calidad como cultura: la nueva iglesia	112
La búsqueda del modelo mexicano de gestión	113

CAPÍTULO 5

ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y CULTURA EN LA PEQUEÑA EMPRESA MEXICANA

Tirso Suárez, Silvia Gamboa y Leonor López

La gestión de la pequeña empresa, un asunto específico	118
Conceptos específicos de la política general	121
Estrategia, estructura y cultura en la pequeña empresa mexicana	125
La política general, un estudio de tres casos	135
Conclusiones	144

CAPÍTULO 6

CAMBIOS DE PARADIGMAS GERENCIALES: ¿HACIA UNA NUEVA GENERACIÓN DE DIRIGENTES MEXICANOS?

Antecedentes de la investigación	151
Un modelo de análisis	152
¿Cuánto ha avanzado la práctica gerencial en México?	156
¿Es suficiente el avance del conocimiento y la práctica gerencial en México?	161
Conclusiones	162

CAPÍTULO 7

LA CULTURA DEL TRABAJO EN MÉXICO: ¿CAMBIO O ESTANCAMIENTO?

Introducción	167
Cultura y organizaciones	170

Las imágenes del trabajador mexicano	173
Valores, actitudes e intereses laborales	176
La búsqueda de explicación en la mexicanidad	188
Conclusiones	195

CAPÍTULO 8

CALIDAD DE VIDA LABORAL EN MÉXICO

Introducción	211
El movimiento de calidad de vida en el trabajo	212
El estudio de la satisfacción laboral	216
Calidad de vida laboral en México	222
Una investigación durante la crisis económica	229
Conclusiones	256

CAPÍTULO 9

ESTRÉS Y CALIDAD DE VIDA EN ORGANIZACIONES MEXICANAS

Juan Antonio Ortiz Valdés

Introducción	265
La eficacia en la organización	266
Estrés y calidad de vida	267
El estrés como fenómeno universal	272
Estrés y calidad de vida en organizaciones mexicanas	280
Conclusiones	291

CAPÍTULO 10

ADMINISTRACIÓN DE LA TECNOLOGÍA EN MÉXICO:
ESTUDIOS E INVESTIGACIONES RECIENTES

Introducción	297
¿Qué significa tecnología?	299
¿De qué color es el lente tecnológico?	303
Pasos hacia la sistematización	304
Conclusiones	319

CAPÍTULO 11

¿ESTÁN MEJORANDO LAS EMPRESAS MEXICANAS? RESPUESTAS
ORGANIZACIONALES A LA APERTURA ECONÓMICA

Presentación	323
Planteamiento del problema	323

XII CONTENIDO

Las promesas e incompetencias vivas	324
¿Qué es un proceso de mejoramiento?	325
Primeros resultados: más conciencia pero pocos avances	327
El panorama del mejoramiento de la competitividad: contradicciones y posibilidades	329
Conclusiones: mejoramiento real y buenos deseos	333

CAPÍTULO 12

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES FRENTE A LA GLOBALIZACIÓN ECONÓMICA

J. Antonio Loyola Alarcón

Implicaciones del entorno actual para la administración estratégica	337
Estrategias corporativas	340
Estrategias de negocio	345
Estrategias funcionales	350
Estrategias de integración	353

CAPÍTULO 13

CALIDAD-PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS

Introducción	361
La productividad o uso inteligente de los recursos	362
La calidad o exactitud del desempeño	368
Conclusiones	390
BIBLIOGRAFÍA	395

PRÓLOGO

Al principio me pareció estar soñando. Casi no podía dar crédito a mi sentido del oído al escuchar la descripción verbal hecha por mi excelente amigo José DelaCerde Gastélum respecto a su obra, escrita en compañía de otro magnífico camarada, Francisco Núñez de la Peña. El asombro se incrementó al tenerla en mis manos. Una lectura orgástica, en el plano intelectual, me llevó al pleno convencimiento: sí, en efecto, se trata de una obra novedosa y revolucionaria respecto a la administración.

Muchos autores tanto nacionales como extranjeros han abordado a la administración desde un ángulo normativo y prescriptivo. Proponen etapas o pasos respecto a la forma en la cual *deben* efectuarse las actividades. Y se aceptan como dogmas, como verdades absolutas sin la más mínima posibilidad de duda. Y se repiten dichos pasos en libro tras libro y clase tras clase en *ritornellos* imperecederos.

Es notoria la carencia de una perspectiva científica, *descriptiva y explicativa* a la vez, de dichas actividades. Si bien parecen bastante bien estructuradas desde una perspectiva conceptual, no han sido sometidas a la confrontación con la realidad. Por ejemplo, en los tratados administrativos se insiste en la necesidad de fijar objetivos dentro de la etapa de Planeación. Pero... en verdad, ¿resulta mejor una actividad cuando se han establecido por anticipado ciertas metas? ¿Qué ocurre si éstas son fijadas por la persona que debe desempeñar dicha tarea o por alguien más? ¿Cuáles son las consecuencias si las metas son demasiado fáciles o muy difíciles?, y así sucesivamente. Los tratadistas administrativos pueden ofrecer varias respuestas "lógicas", lo cual no garantiza su certidumbre. No han sido los teóricos de la administración sino los psicólogos y los sociólogos quienes, poseedores de una perspectiva científica para el estudio del fenómeno organizacional, han procurado encontrar respuestas.

Proviene de días lejanos mi insistencia en la adopción de un abordaje de índole científica al fenómeno administrativo. Mientras en otros idiomas la literatura al respecto es copiosa, en el idioma cervantino estamos casi ayunos de informes de investigación al respecto.

Por tal motivo, la lectura de esta obra exaltó mi entusiasmo; constaté que, al fin, dos investigadores se dieron a la tarea no sólo de relatar sus propias pesquisas sino de armar un esquema teórico fundamentado en una acuciosa búsqueda de antecedentes bibliográficos.

Bucean DelaCerde y Núñez en las referencias bibliográficas, tanto propias como ajenas, y la rescatan con éxito. Al mismo tiempo, ordenan y sistematizan las ideas para proporcionarnos una descripción y una interpretación de nuestra realidad administrativa. De relevancia vital es su insistencia en

un punto, meollo de la obra: la administración en los denominados (¿eufemísticamente?) países en desarrollo adopta matices radicalmente diferentes a la seguida en las regiones industrializadas. Hacemos mal, entonces, intentando seguir modelos ajenos a nuestra realidad.

No me canso de repetir insistentemente algo: en nuestros países, las empresas minúsculas, así como mucha gente subsiste *pese* a no seguir los modelos administrativos plasmados en los textos. En la economía informal muchos millones de habitantes de este planeta encuentran su medio de subsistencia *a pesar* de todos los ordenamientos legales. Tengo para mí la verdad de una afirmación: el Estado debe ser rector de la economía. Sin embargo, se ha preferido el formulismo así como la ideología anquilosantes; el gobierno se ha convertido, entonces, en controlador, en normador, en expendedor de reglas y decretos, en el Ogro Filantrópico, para emplear la expresión de Octavio Paz. Pero "rector de la economía" significa, para mí, *promotor* de la misma, con sus consecuencias: empleos, elevación de la calidad de vida de los habitantes y así sucesivamente.

Constatamos cotidianamente, en muchos países, el ingenio de los pequeños empresarios para sobrevivir, pese a los obstáculos impuestos por los gobiernos. Hasta donde yo conozco, ningún sesudo tratadista administrativo ha "descendido" hasta esos empresarios para aprender sus técnicas, sus enfoques, sus abordajes a los problemas; en suma, sus formas de administrar. Formas exitosas, por demás está decirlo.

Esa es nuestra realidad y debemos conocerla y enseñarla. Desgraciadamente, en las instituciones educativas se encuentra con frecuencia la imitación conceptual de los enfoques utilizados en otros países. Puede constatarse el éxito económico logrado por muchos conferencistas y autores extranjeros (de preferencia norteamericanos o japoneses) en nuestros países. Tenemos los ojos vueltos hacia el exterior en vez de aproximarnos a esa realidad interna.

Así pues, la obra presente cumple con la finalidad de iniciar el aprendizaje de nosotros mismos desde el ángulo administrativo, de crear conciencia (sin llegar a la xenofobia) de nuestras peculiaridades culturales reflejadas en los estilos de administrar. Por ende, es de lectura obligada y acuciosa para los estudiosos y los practicantes de la administración. Los temas tratados, así como el intento de ir construyendo modelos propios en esta materia, garantizan la verdad de la afirmación precedente.

Es preciso, por tanto, saludar con beneplácito la aparición de la obra presente y augurar su constitución como un hito en la historia de la administración en el subdesarrollo.

México, D.F., enero de 1990.

Fernando ARIAS GALICIA

INTRODUCCIÓN A LA TERCERA EDICIÓN

1. Estas son las principales ideas de la Introducción hechas para la primera (1990) y la segunda edición (1993) de este libro

La actividad empresarial y la administración de las organizaciones en países pobres es significativamente distinta a la de países ricos. Las empresas latinoamericanas necesitan modelos de administración apropiados a los recursos escasos con que cuentan y a los contextos turbulentos en que se encuentran, modelos que no podemos obtener de los países desarrollados. Esta es la primera convicción que inspira la creación de este libro. La segunda convicción es la siguiente:

El nivel de desarrollo alcanzado por las organizaciones suele ser un reflejo de las capacidades de sus dirigentes. Creemos que al mejorar la calidad de los administradores latinoamericanos mejorará también la competitividad de nuestras organizaciones. Sin embargo, este libro no contiene un modelo terminado de administración y dirección, sino que propone las bases para la creación de un modelo conveniente a las condiciones de las organizaciones en México y Latinoamérica.

Ahora bien, este libro no está compuesto solamente por los pensamientos, investigaciones, hallazgos y experiencias de sus autores, sino que ha recogido las contribuciones de varios centenares de estudiosos y administradores profesionales, tanto mexicanos como extranjeros, demostrando por un lado que contamos ya con un acervo propio de conocimientos en administración, pero, por otro lado, necesitamos avanzar mucho más si queremos que las ciencias administrativas ayuden a mejorar integralmente nuestras organizaciones.

Requerimos mejor ciencia para poder recibir, analizar, seleccionar y adaptar los conceptos y los métodos desarrollados en los países que generan la mayoría de la producción científica y tecnológica (...). Se precisa más investigación para poder analizar y resolver nuestros problemas propios y para contribuir, así sea en escala modesta, al conocimiento universal.¹

Nuestro entusiasmo por adaptar la administración a las condiciones de los países en desarrollo se formó a finales de los años setenta gracias al libro

El progreso improductivo, de Gabriel Zaid. Su lectura reafirmó nuestras incipientes ideas acerca de la necesidad de un modelo de administración más apropiado a las condiciones del subdesarrollo, sobre todo en lo que se refiere a la generación de un progreso más productivo e igualitario.² Y es que la mayoría de las organizaciones en México y Latinoamérica no se ajusta a las características implícitas en los libros de texto de administración —grandes, de propiedad corporativa, no familiares, con administración profesional— y, tal vez, ni siquiera a la que aparece en los libros extranjeros sobre administración de empresas pequeñas.

Asimismo, en esos años fuimos entusiastas lectores del economista alemán E. F. Schumacher, quien proponía la creación de economías pequeñas y autosuficientes como una salida a la tecnocracia, el gigantismo, el burocratismo y el desarrollismo de los países ricos. Según este economista, los países pobres (o menos desarrollados) tenían la oportunidad de optar por estrategias de producción más acordes con la naturaleza humana: de escala pequeña, accesible a todos, compatible con las necesidades naturales del hombre.

Entendimos entonces que la administración debería cambiar su afán aniquilante por el orden, el autoritarismo, la centralización, la normatividad y el control, para dar cabida al *desorden emprendedor* que impulsa las fuerzas de la innovación. Schumacher proponía una administración que partiera las estructuras monolíticas rígidas e ineficientes *para fomentar en su lugar muchas unidades semiautónomas o cuasi-empresas que dispusieran de una gran libertad para dar la mayor oportunidad posible a la creatividad emprendedora.*³

En estas pequeñas suborganizaciones se tienen las condiciones completas de trabajo para lograr identificación y motivación propias, provenientes principalmente de la interacción sociolaboral que ocurre en grupos pequeños, afines a la naturaleza social del hombre. Este es uno de los fundamentos de la escuela Tavistock de Londres, mejor conocida como el modelo Sociotécnico de organizaciones, y que propone a los grupos autónomos de trabajo como la base de la formación de organizaciones.

Por otra parte, ya en Latinoamérica, el uruguayo Bernardo Kliksberg ha dedicado mucho tiempo a demostrar científicamente la invalidez de transplantar del conocimiento de la administración de países ricos a los países pobres o en vías de desarrollo.

Las organizaciones tienen una inscripción histórica determinada, se dan en un marco contextual cuyas variables principales las condicionan y tipifican (...) (así se entiende que) la administración (de estas organizaciones) adquiere características particulares según el medio en que se desenvuelve (...). Las organizaciones actuantes en medios donde proliferan las insuficiencias económico-sociales propias hoy del continente latinoamericano, tienen frente a

si un conjunto de problemas a abordar de muy diversa naturaleza y grados de urgencia (en comparación con) los que afrontan las organizaciones incluidas en países desarrollados.⁴

Kliksberg comprueba que las grandes diferencias en la composición de la oferta y la demanda de mano de obra, el nivel de escolaridad y de capacitación laboral y, en general, los esquemas culturales de motivación en Latinoamérica invalidan significativamente las teorías de administración de recursos humanos propuestas en los países desarrollados.

Kliksberg también expone ampliamente las realidades contextuales que imponen problemas particulares a la empresa industrial latinoamericana y que, por lo tanto, exigen una administración sustancialmente distinta a la de los países ricos. Por ejemplo, la necesidad de enfrentar: *a)* la dependencia tecnológica y de insumos importados por las industrias latinoamericanas; *b)* el continuo estrechamiento del mercado interno de los países de la región; *c)* el uso parcial de la capacidad instalada en la industria en función a la inestabilidad y fragilidad de los mercados internos; *d)* el creciente estancamiento agrario y la reducción en el valor de las materias primas de exportación; *e)* la política individualista y convenenciera de financiamiento de la banca privada; *f)* la insuficiente infraestructura económica y la tenaz tendencia hacia la hiperinflación y el debilitamiento del valor de las monedas latinoamericanas; *g)* la timidez e individualismo de la inversión privada, la fuga constante de capitales y, en general, la escasez crónica de inversión de capital.

Kliksberg, como otros latinoamericanos, está empeñado en la búsqueda del desarrollo independiente de la región y, por lo tanto, es muy crítico de la manera irracional, a veces poco ética, de administrar el subdesarrollo, tanto por parte de los gobiernos como de la clase empresarial. Observa por ejemplo que:

Las decisiones empresariales se adoptan siguiendo objetivos estrictamente individuales (...) orientados por la maximización de utilidades a corto plazo (...) que conlleva a un mal uso del escaso ahorro interno disponible (...) fomenta la especulación alimentando la inflación y la distorsión en el uso de recursos productivos, aprovecha las más diversas coyunturas para obtener provecho propio (...) lleva a la fuga de capitales (...) se orienta hacia el monopolio, deriva en resistencias al avance tecnológico, contribuye de hecho a aumentar la sujeción externa del país, y profundiza los estrangulamientos de la estructura económica (...). Además, crea un clima de fuerte enfrentamiento obrero-patronal que restringe el accionar productivo de la empresa, dificultando en alto grado sus posibilidades de eficiencia.⁵

Sin embargo, Kliksberg reconoce que las limitaciones estructurales de las economías latinoamericanas impiden el sano desarrollo de las empresas,

las cuales no pueden por sí solas superar los obstáculos estructurales. El haitiano Jean Casimir, al referirse a los empresarios de las áreas subdesarrolladas, planteaba el problema en una forma similar:

Tampoco es cierto que el empresario de provincia esté menos capacitado para combinar racionalmente los factores de la producción. Lo que pasa es que los factores que hay que combinar no son los mismos aquí y allá.⁶

El peruano Hernando de Soto en *El otro sendero* (1987) hace una propuesta categórica: el subdesarrollo se perpetúa por las ineficiencias de quienes lo administran. Y para demostrarlo realiza un estudio intensivo de la economía informal en el que se comprueba que a fuerza de voluntad, sin la ayuda del gobierno y a pesar de su hostilidad, los pobres e informales han logrado producir con relativa autosuficiencia y generar empleos en proporciones significativamente mayores, en relación con el capital invertido, que los productores ricos y formales.

Sin embargo, dice De Soto, la economía informal es un problema para el gobierno y sus solidarios, y se deplora la existencia de esos empresarios y vendedores con falta de registro, que no pagan impuestos, que no respetan las leyes; se les considera desleales y hasta traidores. En realidad, De Soto no propone perpetuar la informalidad, ni niega sus problemas, pero demuestra la futilidad de la administración burocrática para el desarrollo de las economías.⁷

Pero, lo que más debemos agradecerles es que nos hayan mostrado una manera de luchar contra el infortunio totalmente opuesta a la que, con una perseverancia en el error que es uno de los más notables enigmas de nuestro tiempo, suelen recetar para el tercer mundo sus ideólogos. La opción de los informales —la de los pobres— no es el refuerzo y magnificación del Estado, sino su radical recorte y disminución. No es el colectivismo planificado y regimentado por gobiernos monolíticos, sino devolver al individuo, a la iniciativa y a las empresas privadas, la responsabilidad de luchar contra el atraso y la pobreza.⁸

Por su parte, Fernando Arias Galicia, escritor de uno de los libros de administración más vendidos en México y Latinoamérica demuestra a través de esos miles de ejemplares de *Administración de recursos humanos* que el conocimiento de la administración debe responder a las necesidades y contexto de los países en desarrollo.⁹

Pero son pocos quienes han entendido que la búsqueda de la modernidad industrial en Latinoamérica han sido mal administrada. Poco han aportado los estudiosos y los profesionales de la administración para mejorar la posición competitiva de estos países, muchas instituciones educativas han adoptado ciegamente los programas y bibliografías procedentes de otros países, y la mayoría de las organizaciones grandes y medianas han preferido los esque-

mas mecánicas de la administración copiada de los países más desarrollados, organizaciones centralistas y verticales que favorecen el paternalismo autoritario, la dependencia y la corrupción.

Ahora que los empresarios y administradores de las organizaciones en todo el mundo empiezan a fomentar profundas reformas en sus estrategias de administración buscando abatir sus costosas e ineficientes burocracias, se empieza a comprender que las organizaciones más productivas son las que logran una mayor afinidad con el contexto y con la cultura de sus integrantes. Este libro tiene como objetivo analizar los problemas y avances de la administración en México y otros países de Latinoamérica en su búsqueda de competitividad y consonancia cultural.

2. ¿Han cambiado nuestras convicciones ahora que presentamos una versión actualizada (1996) de este mismo libro?

No hemos cambiado la raíz de las creencias que inspiraron las primeras ediciones de este libro, pero debemos reconocer que el movimiento de apertura económica en el mundo nos ha hecho definirnos más claramente sobre varios asuntos fundamentales no resueltos en las primeras ediciones.

La apertura de las economías mundiales obliga a todos los países que se abren a incorporar a sus operaciones la normatividad internacional en materia de calidad y por tanto, los resultados de la producción y los servicios deben asegurarse con base en los criterios internacionales. La certificación internacional obliga a aceptar esquemas de administración y organización estandarizados considerados como imprescindibles para producir resultados de alta calidad, pero debemos afirmar categóricamente que no creemos que los métodos propuestos para avanzar en la competitividad de las empresas, ni aun los de mayor reconocimiento internacional, hayan demostrado su validez para producir los resultados buscados si es que no logran al mismo tiempo el balance necesario entre las formas de administrar y organizar la producción y la cultura del medio en el que se encuentra la empresa.

En este sentido, creemos ahora que no es tan radicalmente importante conservar o recuperar el contenido autóctono de la administración y las organizaciones de México y Latinoamérica, sino encontrar ese balance entre las diversas y complejas interacciones que se dan en las organizaciones entre lo social y lo tecnológico: entre la persona y la máquina, entre la costumbre y la norma, entre la creencia y la especificación. La administración debe armonizar las influencias rotundas del avance tecnológico y el derecho humano a conservar lo que considera valioso para su vida. Por lo demás, estamos tan convencidos ahora como antes de que los conocimientos de la administración en México y Latinoamérica no avanzarán si no atiende los muchos

aspectos sociales, económicos, políticos, tecnológicos y culturales que nos hacen distintos a los países en donde se inventó la administración de las modernas sociedades industrializadas.¹⁰

3. ¿Cuáles son los cambios y novedades de la tercera edición?

Hemos invitado a participar a nuevos autores, todos ellos profesionales e investigadores mexicanos de reconocida trayectoria, quienes han desarrollado conocimiento y práctica avanzada en empresas y organizaciones de México.

El contenido renovado de esta edición consta de 13 capítulos, cuya lógica y seriación se explica a continuación:

El capítulo 1, *La Administración de Organizaciones en México* es una versión mejorada, más sintética, pero con las mismas intenciones originales de presentar el problema general y objeto de estudio de este libro dentro del amplio campo de la administración.

El capítulo 2, *Empresarios y Administradores Mexicanos* junta los capítulos 2 y 3 de las ediciones anteriores, además agrega y renueva la temática en torno a la relación entre empresariado y administración.

El capítulo 3, *El Liderazgo en las Organizaciones Mexicanas* es la versión actualizada del cuarto capítulo de las ediciones anteriores.

El capítulo 4, *Gestión a la Mexicana* es una novedad escrita por el investigador y profesor de la Universidad Autónoma de Yucatán, Tirso Suárez-Núñez, ensayo basado en los hallazgos de varias investigaciones en torno a las formas típicas o características de dirección en México: Una crítica refrescante.

El capítulo 5, *Estrategia, Estructura y Cultura en la Pequeña Empresa Mexicana* es otra novedad que presentan tres investigadores de la Universidad Autónoma de Yucatán —Tirso Suárez-Núñez, Silvia Gamboa Ramírez y Leonor López Canto— con los resultados de investigaciones comparativas realizadas en varias regiones de México y otros países de Latinoamérica.

El capítulo 6, *Cambios de Paradigmas Gerenciales: ¿Hacia una Nueva Generación de Dirigentes Mexicanos?*, es otra novedad de esta edición. Es una recapitulación y síntesis de los cambios en la concepción mundial de la administración hacia finales del siglo XX y el estado de avance en México.

Los capítulos 7 y 8, *La Cultura del Trabajo en México y Calidad de Vida Laboral en México* son versiones idénticas a los capítulos del mismo nombre de las ediciones anteriores.

El capítulo 9, *Estrés y Calidad de Vida en Organizaciones Mexicanas* es otra novedad de esta edición. Este capítulo presenta los resultados de las investigaciones que por muchos años ha realizado un profesor del ITESO, el doctor Juan Ortiz, quien agrega a este libro un tema de enorme

importancia para el bienestar y desarrollo de las personas en las organizaciones.

El capítulo 10, *Administración de la Tecnología en México* es una versión similar, actualizada, del capítulo que con el mismo nombre se presentó en ediciones anteriores.

El capítulo 11, *¿Están Mejorando las Empresas Mexicanas?* es una novedad de esta edición que presenta los resultados de una investigación realizada en la UNIVA, y que sondea los esfuerzos realizadas por mejorar la competitividad de una muestra de 100 empresas mexicanas.

El capítulo 12, *Estrategias empresariales frente a la globalización económica*, escrito por el Dr. J. Antonio Loyola, profesor del ITESM, presenta la nueva visión estratégica aplicable a empresas mexicanas que aceptan el reto de la apertura comercial. Este capítulo asimila las complicadas metodologías de planeación estratégica y las presenta de una manera accesible.

El capítulo 13, *Calidad, Productividad y Competitividad en México* es la versión renovada del capítulo con nombre similar de la anterior edición. La fuerza de los hechos y argumentos presentados en este capítulo cierran esta nueva edición.

Confiamos en que el lector tiene en sus manos un buen apoyo para adentrarse en los complejos terrenos de la administración y las organizaciones con una visión centrada en los problemas de los países latinoamericanos.

Tenemos muchos agradecimientos que hacer en honor de muchas personas que han ayudado a realizar esta nueva edición, desde luego a los nuevos autores que ya presentamos, a nuestro amigo y maestro Fernando Arias Galicia, el más fiel animador de este libro; al doctor John Wholihan—director de la escuela de negocios de Loyola Marymount University—quien nos dio la oportunidad de realizar investigación en Estados Unidos para actualizar partes de este libro; a todo el equipo editorial encabezado por el maestro José Sordo. Agradecemos especialmente a quienes nos han escrito para darnos sus valiosísimas críticas y comentarios; les rogamos a todos nuestros lectores que no duden en hacernos llegar sus ideas a ITESO, Maestría en Administración, Periférico Sur 8585, Guadalajara 45090, Jalisco, México, teléfono (3) 669-3400.

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Adolfo Martínez Palomo, "Ciencia y subdesarrollo", *Ciencia y Desarrollo*, núm. 63, julio-agosto de 1985, p. 90.
2. Gabriel Zaid, *El progreso improductivo*, México, Siglo XXI, 1979. El nuevo libro *Hacen falta empresarios creadores de empresarios*, México, Océano, 1995, es todavía más contundente.
3. E.F. Schumacher, *Lo pequeño es hermoso*, Barcelona, España, Blume, 1978.
4. Bernardo Kliksberg, *Administración, subdesarrollo y estrangulamiento tecnológico*, Buenos Aires, Paidós, 1973, pp.11, 13.
5. *Ibidem*, pp. 201-202.
6. Jean Casimir, "Cauces sociales del impulso empresarial", ONUDI, mimeo, s.f., p. 5.
7. Hernando De Soto, *El otro sendero*, México, Diana, 1987.
8. Mario Vargas Llosa, "La revolución silenciosa", *Vuelta* XI, núm. 123, México, febrero de 1987, pp.14-20.
9. Fernando Arias Galicia, *Administración de recursos humanos*, México, Trillas, 1975. (1ª edición).
10. Un estudio de caso que demuestra la necesidad de adaptar el conocimiento al medio cultural, y a la vez desarrollar el medio cultural para aprovechar el conocimiento universal, está José DelaCerde Gastélum, *Los laberintos del mejoramiento: La búsqueda de la competitividad de la empresa latinoamericana*, México, Iberoamérica, 1995.

CAPÍTULO I

LA ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES EN MÉXICO: PROBLEMAS Y PERSPECTIVAS

INTRODUCCIÓN

¿Quién se está haciendo cargo de mejorar la competitividad de las organizaciones mexicanas? ¿De dónde se están obteniendo los conocimientos y la experiencia para convertirlas en empresas competitivas? ¿Qué papel le toca a los centros de educación especializada en administración y a las profesiones administrativas? ¿Podemos confiar en que ambos procurarán que las empresas y organizaciones mexicanas estén listas para competir en mercados globalizados?

Un grupo de empresarios e investigadores académicos mexicanos se reunieron en 1987 para discutir el problema de los posgrados en administración en México. Ya se preveían entonces las corrientes de apertura comercial, eran los días del ingreso de México al GATT. La principal discusión entre ambos grupos se concentró por el lado de los empresarios en la necesidad de desarrollar posgrados "prácticos", mientras los académicos defendían la importancia de avanzar en la investigación para conocer y entender la realidad antes de desarrollar conocimientos aplicables. Así concluyó uno de los empresarios convocados en aquella reunión:

(...) aquí hay un abismo entre quienes estudian la administración y quienes la hacemos. Nosotros (los empresarios, directivos, administradores) actuamos por tradición y costumbre, por intuición y ocurrencia, y las más de las veces con urgencia. No hay en todo esto ninguna correlación con los finos conceptos teóricos que ustedes nos mencionan (...). Ustedes (los teóricos y los académicos) han tenido tiempo para buscar lo ideal, mientras que nosotros pasamos el tiempo contestando llamadas, firmando papeles, regateando precios y peleando con los empleados. ¿Qué hay en esto de estratégico, sistemático o motivacional?

Este comentario nos evocó las investigaciones del profesor canadiense Henry Mintzberg, sobre el uso del tiempo de ejecutivos de Estados Unidos.

Canadá, Suecia y Gran Bretaña. Las acciones de los administradores, concluye, no coinciden con los preceptos de las teorías de administración, y encontró cuatro "mitos que no soportan el escrutinio cuidadoso de sus fundamentos"¹

- Es un mito que los administradores sean personas que planean reflexiva y sistemáticamente; en realidad trabajan sin tregua, sus actividades son breves, variadas y discontinuas, siempre respondiendo a las necesidades del momento. Los altos administradores están marcadamente orientados a la acción y no gustan de las actividades reflexivas. Parece que la planeación sólo existe en las mentes de los administradores, se realiza mentalmente al ritmo de las actividades diarias.
- También es mito, asegura Mintzberg, que el administrador dedique su tiempo a planear, delegar, dirigir, sin ocuparse de tareas rutinarias, como si fuera un director de orquesta; en realidad la alta administración incluye obligaciones rutinarias, rituales, ceremonias, negociaciones y procesamiento continuo de información relacionada con la organización y su medio ambiente.
- Es mito que la alta administración base su acción en sistemas formales y totales de información. En realidad los administradores prefieren los medios verbales —telefónicos y reuniones— sobre cualquier otro medio de información; además, gustan especialmente de la comunicación informal compuesta de rumores y chismes. Y toda esta información se registra y procesa principalmente en las mentes de los dirigentes.
- El último de los mitos es creer que la administración está convirtiéndose rápidamente en ciencia y profesión: "Una breve ojeada a cualquier administrador inmediatamente dará fin a la idea de que los administradores practican una ciencia. Una ciencia implica la promulgación de procedimientos o programas sistemáticos, analíticos y determinados (...) en realidad, los programas de los administradores, la distribución de su tiempo, el procesamiento de información, la toma de decisiones se refieren (ahora) a tecnología moderna, pero los procedimientos (intuición, juicio) que emplean para decidir son los mismos que empleaba un administrador del siglo XIX."

La dinámica de las organizaciones y los esfuerzos por administrarlas plantean problemas tratables científicamente, de hecho, la ciencia ha logrado contribuciones importantes al avance del conocimiento explicativo y aplicado. Si los administradores no han integrado las aportaciones científicas a su actividad cotidiana es parte del problema del subdesarrollo profesional y científico de esta disciplina.

Este primer capítulo presenta una visión alternativa de la evolución del pensamiento administrativo y analiza el subdesarrollo de la administración

en México. Propone además una definición de administración, y un modelo de análisis del fenómeno de la administración y las organizaciones, a partir del cual se estructura este libro.

LA EVOLUCIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES Y LA ADMINISTRACIÓN

Definiciones y aspiraciones científicas

La administración es una de esas actividades humanas que, a fuerza de repetirse y hacerse necesarias para la vida cotidiana, se convierten en campos de estudio, carreras universitarias, profesiones y disciplinas científicas. La historia moderna de la administración se acomoda a esta lógica, aunque en realidad todavía no logra reconocimiento suficiente entre las ciencias sociales. Veamos tres posiciones distintas sobre la relación entre ciencia y administración. En un extremo podemos sostener que no hay problema que investigar en la administración y que no hay posibilidades de crear conocimiento en torno a un problema inexistente o un fenómeno artificial creado por la imaginación comercial. De creer esto no gastaríamos energía inútilmente tratando de que la administración se convierta en ciencia o se pueda estudiar con métodos científicos. En otro extremo veríamos a la administración como una ciencia social madura compuesta por principios y métodos racionales que, aplicados a situaciones o problemas correctos, nos permiten el logro de los objetivos.

Pero en realidad lo que creemos es que las organizaciones y su administración son hechos estrechamente ligados a la naturaleza social del hombre, en tanto que se presenta y tiene influencia en la vida organizada en escuelas, fábricas, hospitales, comercios, gobierno, iglesias, centros de diversión, etc. Esto es suficiente para considerar la existencia de un asunto o problema que requiere atención científica, que puede ser observado, analizado y formulado teóricamente, para ir acumulando los resultados de la investigación de tal manera que eventualmente se conviertan en un cuerpo ordenado de conocimientos suficientemente objetivos y consistentes con la realidad.

El camino de la plena objetividad y la aplicabilidad exitosa es aún muy largo. Al respecto, Peter F. Drucker reconocía hace tiempo que los avances de la investigación industrial no eran rentables. Pero alguien tendrá que hacerse cargo *del avance económico organizado en beneficio de la sociedad*, y para tal efecto la administración ha demostrado su utilidad esencial en todos los contextos sociales, aunque en ocasiones sus métodos, objetivos y valores sean materia de gran controversia. Entonces, la administración falla si no logra producir los bienes y servicios deseados y necesarios por

los consumidores y ofrecerlos un precio accesible. Es suma, la administración tiene el encargo de mantener y desarrollar la capacidad generadora de riqueza.

La administración es generalmente concebida como un proceso cuyos elementos esenciales son la fijación de metas y los planes para alcanzarlas (planeación), la activación de acciones congruentes con los planes (organización y dirección) y la revisión continua de la efectividad de las acciones (control).

La teoría administrativa suele centrarse en los medios (o el proceso) para lograr los objetivos, pero rara vez se cuestionan los fines y los valores de los administradores. Éstos suelen considerarse como dados, es decir, no problemáticos y consensuales, aceptados conscientemente por todos los miembros de una organización, pero la historia demuestra luchas constantes de intereses y valores entre los miembros de las sociedades y de las organizaciones. En la comprensión de este hecho se encuentra uno de los pasos esenciales para mejorar la administración como actividad profesional y disciplina científica.

Administrar, en este nuevo entendimiento, significa resolver la disputa de intereses, conciliar valores contrapuestos, ponerse de acuerdo en los objetivos y los medios para alcanzarlos, pedir y conceder, estirar y aflojar, encauzar la acción común de manera concertada. Con este rumbo, la administración (ciencia u oficio) se debe convertir en la búsqueda de sistemas de cooperación humana, para el aprovechamiento racional de los recursos destinados a la satisfacción de las necesidades humanas.

De esta manera, *la principal tarea de los administradores es convenir los objetivos esenciales para que sean compartidos por los miembros de la organización y, de esta manera, encauzar la acción de un grupo de personas en una misma dirección, en pos de un objetivo común, según los recursos disponibles y de acuerdo con los valores del grupo social que forma la organización.* La fuerza de la acción común depende de su integración y ésta depende de la aceptación de valores, objetivos y procesos comunes. Por eso seguimos sosteniendo que los principales retos de los administradores se deben a las siguientes causas:

- Lo impredecible de la conducta humana.
- La escasez y desgaste creciente de los recursos materiales.
- La dificultad de hacer compatibles los objetivos organizacionales por la disparidad de las ideas y los valores individuales y grupales.
- La urgencia de las expectativas y necesidades de los miembros de las organizaciones.
- La fiera competencia por los recursos escasos y la urgencia de mejorar la productividad y la calidad de las actividades productivas.
- La turbulencia del ambiente en todos sus componentes: sociales, económicos, financieros, tecnológicos, culturales, psicológicos.

- La ardua tarea de la efectividad, es decir, comprobar que los medios utilizados conducirán verificablemente al logro de objetivos específicos.
- La ardua tarea de la eficiencia, es decir, comprobar que sus acciones logran el objetivo con el menor gasto de recursos.
- Y el compromiso de la equidad, de la distribución justa de los beneficios y del mejoramiento inaplazable de la calidad de vida de la población, especialmente de los trabajadores.

La evolución del conocimiento

El nacimiento teórico de la administración moderna suele reconocerse en los trabajos de tres personas: Henri Fayol (1841-1925), Frederick Wilson Taylor (1856-1915) y Elton Mayo (1880-1949). A partir de sus obras se han desarrollado multitud de enfoques y corrientes de pensamiento, así como numerosos modelos y esquemas de aplicación práctica para administrar organizaciones, cuyo conjunto resulta muy complejo, impidiendo al estudiante y al practicante encontrar ayuda eficiente en la teoría administrativa.

En 1961 apareció un artículo de Harold Koontz advirtiendo la confusión provocada por la existencia de grandes diferencias en los hallazgos y conclusiones en este campo. Los expertos, académicos y profesionales, no lograban acuerdos importantes sobre el avance del conocimiento y sus separaciones eran cada día más notorias. La confusión de entonces quedó reconocida como "la jungla de la teoría administrativa".²

Dos décadas después, el mismo Koontz revisó el problema y encontró que habían aumentado —de seis a once (al menos)— el número de enfoques teóricos notoriamente diferentes. Las causas de la diversidad son tratadas muy escuetamente, pero el hecho quedó restablecido con claridad: "la jungla parece hacerse más densa e impenetrable".³

Esta diversidad y desorden teóricos han dado trabajo a muchos otros estudiosos quienes se esfuerzan por buscar orden, explicación histórica o evolución lógica a las teorías administrativas. Por momentos, la historia de la teoría en administración es un encadenamiento de promesas y fracasos.

A lo largo del siglo XX, sobre todo después de la crisis industrial de Estados Unidos en los ochentas, han surgido varias decenas de novedades afirmando haber descubierto los grandes principios, fórmulas, métodos, técnicas y prácticas para lograr con plenitud los objetivos de las organizaciones, casi siempre expresados éstos en términos de productividad, calidad y competitividad. Pero, invariablemente, los éxitos caen pronto en desuso.

Paradójicamente, tal vez en esta relatividad o indeterminismo se encuentre el mayor desarrollo teórico de la administración, al menos así lo propone la escuela contingente o situacional, uno de los enfoques más recientes.⁴ Sin embargo, después de ochenta años de intenso trabajo teórico, ciertos princi-

pios básicos siguen vigentes, y en ellos podemos tener los cimientos de un cuerpo universal de conocimientos. Más adelante ahondaremos en el significado de los principios clásicos y su validez universal.

Simplificando el conocimiento

Lo realmente importante del estudio de la evolución de las ideas es descubrir las paradojas, las contradicciones y el progreso en las ideas. De esta manera, se puede reconocer que las organizaciones son un complejo de interrelaciones continuas entre diversas variables. El administrador tiene como misión identificar y entender estas interrelaciones a fin de poder actuar sobre ellas.

Después de analizar detenidamente una amplia muestra de trabajos clasificatorios,³ proponemos organizar el conocimiento de la administración a partir de tres escuelas troncales de pensamiento de las cuales han surgido numerosas ramificaciones (cuadro 1.1).

- La administración directiva y estratégica
- La administración ingenieril y de control total de calidad
- La administración conductual y cultural

La administración es un proceso intencionado para hacer que las organizaciones logren sus objetivos. La más importante diferencia entre las tres escuelas son las variables de las organizaciones que cada una escoge como prioritarias para administrar; entender estas prioridades es adentrarse en muchas cosas más de este campo de actividad humana.

La administración directiva, en primer término, se concentra en la estrategia de la organización —es decir en planear y llevar a cabo las acciones necesarias para lograr los objetivos— y en diseñar una estructura funcional para darle apoyo a esa estrategia; buscan el éxito de la organización en los mercados y en las finanzas principalmente.

La administración ingenieril se concentra en la eficiencia de los sistemas productivos y de servicio, en la tecnología y procesos que logran transformar los insumos en productos y servicios de calidad, de bajo costo y a tiempo. Sus aliados son las máquinas y equipos, la técnicas, los métodos que permitan a una organización ser productiva.

La administración conductual se enfoca en el esfuerzo humano, en el desempeño de los recursos humanos, en el aspecto social de la organización. Su convicción es que una organización integrada en lo humano es eficiente en los otros campos de acción.

Cuadro 1.1

LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN EN TRES ESCUELAS

<i>Escuelas</i>	<i>Administración directiva y estratégica</i>	<i>Administración ingenieril y de control total de calidad</i>	<i>Administración conductual y cultural</i>
Foco de atención	La empresa como organización generadora de beneficios económicos.	La tecnología de producción, la organización de la calidad-productividad, diseño de procesos.	El comportamiento humano en el trabajo, los grupos de trabajo, la cultura organizacional.
Áreas funcionales	Producción, personal, ventas, finanzas.	Operaciones, producción, control de calidad.	Personal, recursos humanos, relaciones industriales, desarrollo organizacional.
Acciones	Proceso administrativo, toma de decisiones, estructura organizacional, mercado, distribución, unidades de negocio, estrategia competitiva.	Estudio del trabajo, tiempos y movimientos, control de inventarios, manejo de materiales, programación y manufactura computarizada, diseño tecnológico, administración de procesos, reingeniería.	Liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, motivación, manejo de grupos, involucramiento y participación individual, trabajo en equipo, desarrollo de recursos humanos, administración de la cultura, aprendizaje organizacional.
Motivación	Económica. La búsqueda de beneficios económicos y el desarrollo profesional.	Moral y económica. El cumplimiento del deber y la búsqueda de sistemas óptimos.	Múltiple: física, económica, social, psicológica y filosófica.
Representantes	Fayol, Urwick, Gulick, Newman, Barnard, Drucker, Simon, Koontz, Odiorne, Mintzberg, Crosby, Jaccoca, Morita, Gates, Carlson, Ohmae, Stalk, Porter.	Taylor, Gilberth, Gantt, Currie, Arrow, Buffa, Shewart, Deming, Feigenbaum, Taguchi, Ishikawa, Juran, Hayes, Shingo, Imai, Ohno, Goldrait, Hammer.	Mayo, Munsterberg, Maslow, Lewin, McGregor, Homans, Follet, Argyris, McClelland, Vroom, Herzberg, Lewin, Emery, Simon, Likert, Bennis, Blake, Reddin, Schein, Lawler, Fiedler, Hersey, Trist, Strauss, Davis, Ouchi, Peters, Hofstede, Kanter, Albrecht, Senge, Covey.
Objetivo final	El éxito empresarial, rentabilidad, posición de competencia.	La productividad-calidad y la competitividad de las organizaciones	Integración humano-organizacional.

En versiones anteriores de este mismo libro habíamos propuesto una cuarta escuela que venía a conjuntar y madurar a las tres escuelas básicas, la administración sistémica. ¿Por qué no la incluimos ahora? En realidad, seguimos reconociendo la importancia magnífica de la visión de sistemas en la administración, mas ahora reconocemos que no forma una escuela propia, sino que enriquece enormemente a las escuelas básicas. La aplicación de la *Teoría General de los Sistemas* enriqueció notoriamente el desarrollo teórico de la administración. El objeto de estudio de la administración siempre fue la organización, inicialmente entendida como un conjunto de cargos y tareas, y posteriormente como un conjunto de órganos y funciones, desdoblada posteriormente en una compleja gama de variables que llega hasta la concepción de sistemas. Las más recientes teorías administrativas tienen por objeto el estudio de la organización como un sistema compuesto de subsistemas que interactúan entre sí y con el ambiente externo.⁶

Una organización es un sistema abierto porque por necesidad interactúa constantemente con su medio ambiente: clientes, proveedores, competidores, sindicatos, gobierno, bancos y otros agentes externos. Un sistema se forma por subsistemas o partes componentes en interacción continua y complementaria. Un sistema integrado hace que sus subsistemas actúen coordinada y complementariamente en el logro de un mismo objetivo (*equifinalidad*).

La administración sistémica ha caracterizado a las organizaciones altamente productivas y competitivas como organizaciones sistemáticamente superiores, de la siguiente manera:

- Son capaces de ajustarse constantemente a las condiciones ambientales predominantes; por ejemplo, a cambios en los gustos y expectativas de los consumidores, o a modificaciones en las reglamentaciones gubernamentales. Estos cambios externos son captados, procesados, asimilados y retroalimentados por un cambio interno, que permite hacerles frente exitosamente.
- Son capaces de diferenciar y variar sus funciones para adaptarse rápidamente a un nuevo objetivo sin perder integración; por ejemplo, el departamento de control de calidad cambia su función supervisora por una de asesoría y capacitación.
- Establecen y comparten su misión y objetivos, ambos pensados en función del cliente, la comunidad y los miembros de la organización.
- Poseen estrategias planeadas para lograr sus objetivos e identifican con claridad y rapidez los insumos-procesos-productos de cada actividad en pos del objetivo.
- Sus subsistemas operan con sus propios insumos-procesos-productos, vinculados entre sí. Estos subsistemas son unidades semiautónomas que administran su propia actividad.

- Recuperan rápidamente el equilibrio (*homeóstasis*) perdido por la tendencia natural de los organismos (*entropía negativa*) hacia la desintegración.

Con la concepción de los sistemas la administración recibe una dimensión cibernética, cuya vitalidad depende en buena medida de la integración informativa de sus distintos componentes. Las actividades de las organizaciones complejas producen principalmente información, por lo cual la acción aislada pierde sentido y la integración de la organización depende en buena medida de los flujos de información-comunicación del sistema.

Los precursores más importantes de esta escuela son curiosamente un biólogo, Ludwig von Bertalanffy, y un científico social, Kurt Lewin. El primero sentó las bases teóricas para la aplicación de la *Teoría General de Sistemas* en las ciencias sociales y el segundo logró las primeras aplicaciones por medio de la investigación.

No es aventurado afirmar que los enfoques de administración ligados a la teoría de sistemas han significado los avances más importantes en el desarrollo teórico de la administración desde los años sesenta. Estos enfoques son integradores, su aplicación es proactiva con las condiciones internas y ambientales de una situación específica, su carácter es estratégico y globalizante ya que involucra a todos los componentes de una organización.

Entre los desarrollos más importantes de la administración que incorporan la visión de sistemas son mundialmente reconocidos: el control total de calidad (CTC), la manufactura japonesa especialmente a través del sistema justo a tiempo (JIT), la administración por estrategias competitivas o desarrollo de competencias clave y de ventajas competitivas, los sistemas sociotécnicos, y más recientemente la teoría de restricciones y la reingeniería de procesos.

Sin embargo, la madurez de estos enfoques con miras a integrar un cuerpo de conocimientos científicamente consistente está todavía lejana. Por lo pronto, la administración seguirá en la búsqueda de metodologías para responder a condiciones socioeconómicas cambiantes. En las secciones siguientes hablaremos del origen de cada escuela, así como de las ideas y pensadores principales de cada una de ellas.

La administración directiva y estratégica

Esta escuela concibe a la administración como una función amplia y comprensiva, que abarca todas las áreas de una empresa. Su foco de atención es la empresa como unidad de generación de productos y servicios, cuya finalidad es la obtención de ganancias económicas. El administrador ejerce una función directiva y coordinadora de los procesos empresariales.

Las áreas principales, clásicas, de acción son: producción, personal, ventas y finanzas.

En la administración directiva los procesos tienen carácter normativo, lo cual significa que *deben* seguir un orden y secuencia predeterminada, así se conceptualiza la base de esta escuela, *el proceso administrativo*: iniciar con la planeación, fijando metas y medios para alcanzarlas; seguir con la organización, la cual consiste básicamente en la asignación y distribución de los recursos, incluyendo la división del trabajo; luego la ejecución y dirección, es decir, la realización de las acciones bajo la supervisión y liderazgo del administrador; finalmente, el control, es decir, la verificación de los resultados de las acciones en comparación con las metas planeadas. A partir del control se evalúan y retrolalimentan las otras fases del proceso. Estas funciones son constantes e interminables mientras la empresa permanezca en operación.

Una dimensión sobresaliente de los procesos administrativos es la toma de decisiones; para muchos tratadistas directivos ésta es la tarea predominante del administrador, pues ella define el qué hacer y el cómo hacerlo. La toma de decisiones está presente en varios momentos del proceso administrativo y aunque en muchas ocasiones se hace de manera intuitiva y espontánea, la escuela de la administración directiva se ha esmerado en recomendar el uso de análisis formales, es decir, la búsqueda de la racionalidad de una decisión. Dos elementos adicionales más de esta escuela son la visión organizacional marcadamente estructuralista y secuencial. Los procesos administrativos son estructurados por medio de procedimientos y estándares, los cuales suelen imponer una secuencia estricta a las acciones. De esta manera la empresa entera trabaja en función de una estructura que distribuye la autoridad para decidir y las responsabilidades individuales a través de una división del trabajo que se formaliza en puestos, organigramas, manuales y reglamentos. El funcionamiento de la estructura organizacional debe estar amparado por un conjunto amplio de principios administrativos de los cuales sólo recordaremos algunos nombres: unidad de mando, tramo de control, delegación de responsabilidad y autoridad, líneas de autoridad y comunicación, departamentalización, y relaciones línea-staff. Lógicamente, para esta escuela la acción administrativa se ejerce verticalmente: de los puestos superiores hacia los inferiores.

Finalmente, en la escuela de la administración directiva el problema conductual queda resuelto de una manera implícita, basándose en la racionalidad económica de la conducta humana; según ella el individuo buscará siempre aumentar sus beneficios y disminuir sus costos. Dentro de esta lógica, la tarea del administrador será recompensar el trabajo (beneficios) en la medida del esfuerzo y sus condiciones (costos). Además, las relaciones de trabajo se conciben siempre dentro de un marco de autoridad legal y de esta manera la función directiva queda legitimada socialmente.

Henri Fayol, industrial francés, fundador y principal aportador de esta corriente, escribió su gran obra, *Administración industrial y general* (1916), convencido de la eficacia de ciertos métodos y prácticas administrativas que deberían ejercerse por la alta dirección. Con Fayol nace la creencia, aún arraigada, en la universalidad de la administración y en que se deben aplicar los mismos principios a todos los procesos administrativos. Muchos libros de texto actuales todavía siguen las ideas clásicas de Fayol.

Además de las obras generales de administración debemos incluir en esta corriente los tratados sobre proceso administrativo, teoría gerencial, gestión directiva, dirección y organización general, así como todos aquellos estudios de las áreas funcionales de la administración: producción, finanzas, personal y ventas. En relación con estas últimas suele hablarse de administración de operaciones, administración financiera, administración de recursos humanos y mercadotecnia o comercialización.

A este grupo pertenecen los pragmatistas y también pioneros de la administración moderna: L. Urwick y L. Gulick quienes escribieron sus obras basándose, como Fayol, en la recopilación y sistematización de sus propias experiencias gerenciales. Luego vendrían las contribuciones de W. Newman y Chester Barnard, este último adaptó el término estrategia a la concepción de los negocios. Mención especial merece Peter F. Drucker, nacido en Austria pero adoptado por Estados Unidos, quien es reconocido por muchos tratadistas como el pensador más importante de la teoría administrativa contemporánea. También deben nombrarse las contribuciones de Herbert Simon (único tratadista de la administración que ha obtenido el Premio Nobel, en economía), quien dedicó parte de su obra a entender y explicar la racionalidad de las organizaciones, el comportamiento administrativo y la toma de decisiones.

Las contribuciones más recientes son muy difíciles de seleccionar tanto por su proliferación como por su diversidad, pero seguramente los autores siguientes son representativos de la escuela de la administración directiva: H. Koontz (proceso administrativo), G. S. Odiorne (administración por objetivos) H. Mintzberg (función gerencial). Aunque la escuela directiva tiene profundas raíces burocráticas, pues la acción administrativa se centra en la autoridad detrás del escritorio y en la normatividad o reglamentación del trabajo, no debe extrañar la ausencia del intelectual alemán Max Weber, cuya obra está dirigida principalmente a la *explicación* de la racionalidad de las organizaciones. Es decir, la preocupación de Weber no fue aportar una teoría para dirigir organizaciones sino entender las organizaciones de su tiempo desde un punto de vista sociológico, así contribuyó a formar una teoría de la burocracia. Los principales ingredientes de la teoría de Weber denotan la orientación gerencial de la escuela de la administración directiva.

- La distribución clara y delimitada de las tareas en puestos de trabajo con alto grado de especialización.

- La subordinación del trabajo bajo una estructura jerárquica de autoridad que establece relaciones de superior-subordinado.
- La legitimación de la distribución funcional mediante normas y reglas formales de operación.
- La asignación de roles y puestos según las cualidades técnicas de los miembros de la organización.⁷

Desde luego no sería justo afirmar que la administración directiva se ha quedado varada en estos rígidos preceptos. A principios de los sesenta, la administración por objetivos viene a aportar un dinamismo más horizontal y participativo en las organizaciones. Luego viene la renovación de este enfoque por parte de algunos tratadistas de la administración por calidad, como es el caso de Philip Crosby, quien plantea una estructura organizacional muy dinámica y participativa para administrar con una filosofía de servicio al cliente. Y desde luego, este enfoque recibe una gran potencia con los creadores de la administración estratégica, según la cual, la administración es el arte y oficio de pensar, concebir, planear y llevar a cabo estrategias que den ventajas diferenciales para ganar la competencia de los mercados. En este campo tenemos grandes ejemplos prácticos como L. Iacocca (Chrysler), S. Jobs (Apple), B. Gates (Microsoft), A. Morita (Sony), J. Carlson (Scandinavia) y grandes ejemplos de tratadistas como Kenichi Ohmae, George Stalk y Michael Porter. Sin embargo, pocas organizaciones han incorporado la visión sistémica a sus estrategias y procesos administrativos y permanecen, en general, con una gran influencia burocrática.

La administración ingenieril y del control total de calidad

Un propósito fundamental: la optimización del esfuerzo humano a través de la aplicación de métodos operacionales y tecnológicos para la producción de bienes. En esta escuela, la tecnología de producción es la variable fundamental en la administración. Frederick W. Taylor es considerado el padre de la administración científica y de la ingeniería industrial. Experto en producción, de moral estricta, Taylor logró aplicar sus métodos en las fábricas de Henry Ford, quien al ver los resultados afirmó que todo el mundo llegaría a tener un automóvil. En efecto, el sistema taylorista de producción ha proliferado por el mundo. Pero sus ideas, contenidas en el libro *Principios de la administración científica* (1911), le han valido críticas severas. Taylor exageró su culto por la eficiencia y descuidó las consecuencias sociales. La administración científica tiene como objetivo: "el mismo que la máquina economizadora de trabajo: aumentar la producción por unidad de esfuerzo humano".⁸ La administración ingenieril se ha venido ampliando y desarro-

llando a la par de los enormes avances tecnológicos. Las áreas de administración de operaciones, investigación de operaciones y, colateralmente, la administración cuantitativa (*management science*), se han aplicado principalmente a eficientar las funciones de producción, diseño industrial, manejo de materiales y control de calidad.

A esta escuela se deben grandes avances en la solución de problemas que se consideraban insolubles, como producir sin defectos. Lograr la efectividad del sistema se entiende como una función de la relación de conjuntos de variables, algunas bajo control del administrador, y otras no, el propósito es reducir el impacto de variables no controladas. Un modelo de esta naturaleza tiene su expresión más simple en:

$$E = f(X_i, Y_i)$$

donde E mide la eficiencia del sistema, X_i variables bajo control y Y_i variables no controladas.

Además de Taylor hay muchos autores con estatus notable. Habrá que considerar a los clásicos F. Gilberth y H. L. Gantt, poco después a R. M. Currie, Shewart, K. J. Arrow y E. Buffa. Luego vienen los grandes ingenieros de la calidad total, empezando por E. Deming, A. Feigenbaum, y J. M. Juran. Luego los industrieros japoneses que aportan, además, el concepto de sistemas de producción justo a tiempo, sistemas flexibles de producción y sistemas robustos (*lean production*), todo para mejorar el tiempo mínimo de proceso (*throughput time*), el cual se refiere "al tiempo calendario que toma hacer un producto, desde que los materiales llegan a la fábrica y están disponibles para trabajarse hasta que el producto terminado es enviado a un cliente". Entre los japoneses más reconocidos están G. Taguchi, K. Ishikawa, Sh. Shingo, M. Imai y T. Ohno.

Dos ingenieros de la administración saltaron recientemente a la arena de los gurúes con sendas y polémicas propuestas. E. Goldratt con la Teoría de Restricciones y M. Hammer con la Reingeniería de Procesos, cuyas aportaciones son primordialmente tecnológicas.

Imponer la tecnología en la administración, junto con la tendencia burocrática, resulta opresivo contra el hombre y sus necesidades. Es decir, la administración ingenieril debe optimizar la productividad sin explotar el esfuerzo humano. En realidad esta escuela ha carecido de un entendimiento avanzado de la motivación humana y se ha limitado a creer que el hombre debe trabajar por destino y por supervivencia, ignorando que ambas concepciones han sido profundamente replanteadas por el mismo progreso tecnológico que ellos han ayudado a desarrollar.

La administración conductual y cultural

La escuela conductual está convencida de que la acción administrativa se ejerce siempre mediante las personas. Administrar es guiar el esfuerzo humano para hacer las cosas correctas, afirman los seguidores de esta corriente. Al menos cuatro nuevos conocimientos (o reconocimientos) importantísimos para la administración se resaltan en esta escuela:

- El comportamiento humano en las organizaciones determina buena parte de la productividad y eficiencia organizacional.
- El comportamiento laboral no sólo toma lugar en forma individual sino también grupal.
- El comportamiento laboral, positivo o negativo para los fines organizacionales, depende de la satisfacción de las necesidades, motivos y expectativas de los miembros de una organización.
- La dinámica de las organizaciones no está formada solamente por el comportamiento formal (dentro de la estructura) sino también por el informal.

El mérito de Elton Mayo, psicólogo, investigador y precursor de esta escuela de pensamiento, fue introducir la dimensión del comportamiento humano para explicar los altibajos de la eficiencia de los trabajadores de una planta de la Western Electric en Chicago. Su conocida obra, *Los problemas humanos de la civilización industrial*, se publicó en 1933. Desde los experimentos de Mayo ocurridos entre 1927 y 1932, cuando se incorporó el lado humano de la empresa a la administración, la polémica humanismo-manipulación no ha terminado. Se han escrito miles de artículos y libros en favor y en contra de los enfoques conductuales de la administración, de tal manera que es la corriente más prolífica.

Todavía no tenemos las fórmulas inequívocas para administrar las organizaciones con base en la administración del comportamiento humano, cuya variabilidad sigue siendo impredecible para los administradores; la *zona de indiferencia* en la cual el trabajador obedece o actúa de acuerdo con lo pedido por su jefe sin mayor objeción, tiende a reducirse conforme pasan los años y aumenta la conciencia laboral de los trabajadores en el mundo. Esta escuela resulta mucho más polémica que las anteriores porque se involucran las necesidades, valores, sentimientos, expectativas y todas las demás dimensiones de la conducta humana. En esta búsqueda de la administración del comportamiento se han sucedido hechos tan paradójicos como el siguiente: dos investigadores norteamericanos encontraron evidencias de que a Elton Mayo le molestaba profundamente la falta de cooperación de algunos trabajadores para el buen cauce de los experimentos. Mayo, quien promovió teóricamente un estilo de administración participativa, acabó separando y despidiendo inconformes.¹⁰

Para muchos autores de esta escuela el reto principal de la administración es reducir la incertidumbre de la conducta humana, asegurando en la mayor medida posible que su comportamiento sea congruente con las necesidades y objetivos de la organización. Para otros, en especial quienes han incorporado la visión sistémica en sus análisis, la administración debe generar valores internos que sustenten un comportamiento sostenido de alto desempeño sin tener que recurrir a artificios externos, ni siquiera a la supervisión. Estos enfoques proponen el desarrollo de culturas consistentes, en lugar de la administración de desempeños individuales.

Los representantes más conocidos dentro de la escuela conductual de la administración son también los pilares de la psicología laboral u organizacional. Nos referimos particularmente al connotado Abraham Maslow y a quienes continuaron sus hallazgos con aportaciones originales como: E. Mayo, H. Munsterberg, G. Homans, F. Herzberg, Ch. Argyris, D. McClelland, V. Vroom, E. Schein y E. Lawler. A este grupo pertenece incluso el reconocido Kurt Lewin, quien también estudió el comportamiento laboral. Una ramificación sobresaliente de esta escuela es la *teoría del liderazgo*. En ésta se incorporan las teorías de motivación, comunicación y relaciones humanas para hacer más eficiente la tarea de dirigir y guiar el desempeño humano. En esta rama del liderazgo administrativo se han distinguido particularmente las aportaciones de Douglas McGregor y su famosa *Teoría Y*, que propone transformar las percepciones gerenciales del trabajador flojo e irresponsable por las de un trabajador internamente motivable. Los conceptos de liderazgo humanista-participativo han sido enriquecidos e instrumentados por muchos más autores: R. Likert y W. Bennis con el liderazgo participativo; R. Blake y J. Mouton con el *Grid* gerencial, y W. Reddin, F. Fiedler, P. Hersey y K. Blanchard con el liderazgo contingente-situacional, entre otros. También en esta escuela conductual cabe buena parte de las teorías sobre administración del trabajo, administración de personal y relaciones industriales. Todas estas forman un área funcional en la cual se aplican los modelos de relaciones humanas, comunicación, motivación y liderazgo. Entre los autores sobresalientes en este enfoque tenemos a D. Yoder, G. Strauss, L. Sayles, W. French y R. Maier. Algunos de estos autores tienen mucha influencia de la administración directiva y bien podrían incluirse como teóricos de esa escuela.

Los enfoques de *cambio y desarrollo organizacional* pueden también considerarse en esta escuela conductual en tanto que su acción se centra principalmente en la modificación del comportamiento humano y el desarrollo de grupos y equipos dentro de las organizaciones. Algunos de los representantes sobresalientes del DO son W. Bennis, A. Tannenbaum, R. Beckhard, G. Lippit, Edgar H. Schein. Mención aparte merecen los enfoques *sociotécnicos*, que han sido considerados como parte del DO; sus propuestas, sin embargo, toman mucho más en cuenta la parte tecnológica

de una organización y como tal se despegan de los tratamientos puramente sociales. Los modelos sociotécnicos pueden considerarse los precursores del *resideño* organizacional. Entre sus autores importantes están E. Emery, L. Trist, L. Davis y T. Cummings.

Finalmente, los avances más recientes de este escuela se refieren a los enfoques de desarrollo de culturas corporativas y de servicio, del involucramiento total de los empleados, y de organizaciones que aprenden. Entre los autores conocidos de estas concepciones culturales tenemos a W. Ouchi, R. M. Kanter, K. Albrecht, E. Lawler, T. Peters, R. Waterman, P. Senge y S. Covey.

LA ADMINISTRACIÓN EN MÉXICO

Existe un retraso mexicano en relación con el desarrollo académico y profesional de la administración en el mundo industrializado. Es evidente la necesidad de sistemas organizacionales adecuados a las condiciones de México. En las páginas siguientes intentaremos describir someramente la evolución del campo de la administración en México. Algunos verán un claro retraso mexicano; otros, con ojos más indigenistas, dirán que en este campo, a diferencia del de las ciencias exactas o el de la tecnología electrónica, por ejemplo, no se puede medir con la misma vara a países culturalmente distintos. Pero ciertamente hay mucho quehacer con la administración —ciencia y profesión— para convertirla en una tarea capaz de remediar, al menos parcialmente, los problemas acarreados por la pobreza y el retraso económico del país.

El coloniaje administrativo

Es común encontrar en la crítica al coloniaje intelectual la afirmación de que los países subdesarrollados han adoptado modelos surgidos en el extranjero. En un estudio reciente se afirma que en los países subdesarrollados, los currículos de las instituciones de educación superior con frecuencia transmiten conocimiento irrelevante, pues no corresponde a las necesidades locales y que tal conocimiento —proveniente de los países desarrollados— es incorporado acríticamente, contribuyendo así a mantener o aumentar la dependencia técnico-cultural de los subdesarrollados.¹¹

Sin embargo, la cuestión no es tanto que las explicaciones y las soluciones provengan de otra parte, sino que se apliquen conocimientos o modelos de administración y organización para tratar de resolver problemas que no tenemos, o que corresponden a organizaciones multinacionales de gran tamaño. Por un lado, es evidente la necesidad de partir de lo ya descubierto, es decir, de conocer y *apropiar* los conocimientos desarrollados por otros. Pero también es necesario desarrollar criterios para decidir lo que

conviene apropiarse; esto sólo es posible si se logran avances en el conocimiento de nuestra propia realidad. Así, sería posible inventar soluciones para problemas organizacionales y administrativos que ocurren en las organizaciones de este país.

El estudio de las organizaciones en México se ha caracterizado tradicionalmente por la utilización de esquemas teóricos generados en los países industrializados; su correspondencia con formaciones sociales diferentes ha suscitado, hasta la fecha, sólo aislados intentos de reflexión.¹²

El profesional de la administración

El cultivo del campo de la administración en México apenas esté iniciándose en las etapas críticas y creativas: de la adopción, a la adaptación, y de ésta a la producción de conocimiento propio, pues la formación profesional respectiva empieza a desarrollarse en la segunda mitad del siglo XX.

En América Latina la educación de los administradores se introdujo primeramente en Brasil, México y Colombia, donde los programas tuvieron desde el principio una fuerte influencia del modelo norteamericano.¹³ Curiosamente, Peter F. Drucker afirmaba que en estos tres países latinoamericanos la ciencia de la administración de empresas se había desarrollado notablemente.¹⁴ La influencia estadounidense se descubre tanto el currículo como en los métodos educativos y la bibliografía de las universidades latinoamericanas.

El *estatus* de la profesión ha estado en discusión en todo el mundo y durante mucho tiempo. Por ejemplo, en 1969 Kenneth R. Andrews, profesor en la Harvard Business School, afirmaba que la administración todavía no satisfacía plenamente los criterios para evaluarla como una profesión: cuerpo de conocimientos, aplicación competente a problemas prácticos, responsabilidad social, estándares intraprofesionales de conducta y sanción de la comunidad.¹⁵

A pesar de eso, la profesionalización del administrador en México ha avanzado. La legitimidad profesional se ha obtenido de diversas fuentes: la formación de carreras universitarias, la necesidad de las organizaciones (principalmente las de gran tamaño), las asociaciones profesionales (colegios y otros gremios) y el reconocimiento oficial de la profesión. Por ejemplo, en el terreno educacional, la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA) propone planes nacionales de estudios en administración que consta de las cinco áreas básicas: administración general, mercadotecnia, recursos humanos, finanzas y producción.¹⁶

Otras muestras del avance profesional son el crecimiento rápido en la matrícula en educación superior y la proliferación de escuelas y facultades,

la aparición de revistas de negocios o académicas y el establecimiento de colegios profesionales en el campo de la administración.

El foco de interés del administrador profesional es la organización microeconómica en su totalidad y el ambiente en el que opera: económico, tecnológico, político, social y cultural. Por eso, la formación del administrador profesional incluye materias de las ciencias sociales y materias-herramienta que proporcionan las técnicas para el análisis y la solución de los problemas de las organizaciones: estadística, investigación de operaciones, computación, economía, ciencias del comportamiento. Por su parte los campos funcionales, que proporcionan conocimiento de los diferentes aspectos de las organizaciones, se organizan en cuatro áreas básicas: *a)* contabilidad y finanzas; *b)* mercadotecnia y ventas; *c)* administración de la producción y de operaciones, y *d)* personal y relaciones industriales. Aunque estos se consideran como campos académicos distintos, en un sentido amplio son subdivisiones de la administración. A estos campos básicos se agrega el campo de la dirección general, cuya función es determinar la política empresarial, así como la planeación y estrategias de largo plazo.

El conocimiento administrativo en México: Una investigación sobre sus avances

Para trazar la evolución del conocimiento administrativo en México, realizamos una investigación exploratoria. Se seleccionó, en una primera etapa, una amplia muestra de documentos, informes de investigación, tesis, artículos y libros relacionados con la administración, sin importar su autor o método, siendo la única condición estar editados en México. Se muestrearon bibliotecas, librerías, centros documentales, listas bibliográficas y catálogos editoriales de una manera flexible pero suficientemente amplia para nuestros propósitos.

El material recopilado superó las 13 mil referencias, de las cuales se seleccionó una muestra al azar de 1 300; luego se organizó este material en cinco categorías dependiendo de tres factores principales: *a)* originalidad, lo que agrega en forma particular el esfuerzo del autor; una traducción, por ejemplo, es menos original que un compendio de hallazgos recientes sobre un tema (monografía); *b)* método, la manera como se hace el estudio y su apego al método de las ciencias, y *c)* nivel de aportación al estado del conocimiento administrativo en México; así diferenciamos, por ejemplo, un ensayo de un estudioso mexicano sobre la obra de un autor extranjero, que aunque excelente, puede aportar menos al conocimiento propio que una investigación empírica local de mediana calidad. De esta manera, cada categoría representa un peldaño en favor del conocimiento del fenómeno administrativo y organizacional en México e indirectamente en otros países latinoamericanos.

A continuación ofrecemos una definición de cada categoría y algunos ejemplos de trabajos sobresalientes y/o representativos de la categoría en turno. Esta clasificación debe tomarse como un estudio exploratorio, además, los documentos mencionados como ejemplos han sido, en su mayoría, seleccionados aleatoriamente de entre todos los que componen una categoría.

El conocimiento importado

Las traducciones de libros extranjeros, en su abrumadora mayoría de origen norteamericano, representan el acervo más abundante de esta muestra (68%). Al parecer los criterios de traducción y publicación siguen la lógica del país de origen: oportunidad, novedad, correspondencia coyuntural y muchas veces simple publicidad o éxito mercadotécnico. El margen de tiempo entre la publicación en inglés y la edición en español se ha venido disminuyendo para bien; esta distancia solía ser tan grande que se hacían traducciones de libros obsoletos.

Desde luego, las aportaciones extranjeras no pueden demeritarse simplemente por el hecho de ser extranjeras, pero como lo hemos afirmado propician la dependencia del conocimiento con la creencia de que su aplicación siempre es válida para nuestras circunstancias, lo cual resulta muy cuestionable. Por otro lado, también debemos reconocer que existen conocimientos importados que han ejercido una influencia positiva en el desarrollo de conocimientos y la práctica administrativa en México. En esta categoría encontramos principalmente libros de texto, libros novedosos y ocasionalmente artículos traducidos por revistas mexicanas.

Los ejemplos de este tipo de material son numerosos, pero baste con nombrar algunos ejemplos de libros clásicos como *Administración general e industrial* (Henri Fayol) y *Principios de administración* (George Terry). Tratados generalistas más recientes son *Principios de administración* (H. Koontz y O'Donnell) y *Administración* (David Hampton). Las obras siguientes son indispensables para comprender la consolidación de la visión sistémica en la administración directiva, en ellas se transforma el papel burocrático de la antigua gerencia por un enfoque total hacia el cliente y los mercados: *La mente del estratega* (K. Ohmae), *En busca de la excelencia* (Peters y Waterman), *Estrategia competitiva* (M. Porter), *La calidad no cuesta* (P. Crosby), *Calidad-productividad-competitividad* (E. Deming), *La meta* (E. Goldratt) y *Reingeniería* (M. Hammer).

El conocimiento transplantado

Los primeros libros sobre administración escritos por autores mexicanos no ofrecen contribuciones propias, pero poseen el mérito de los precursores;

por ejemplo, las obras pioneras de A. Reyes Ponce, *Administración de empresas*; de I. Guzmán Valdivia, *La ciencia de la administración*, y de J. A. Fernández Arena, *El proceso administrativo*.

En estas obras se empiezan a asimilar, en las mentes de tratadistas mexicanos, los conocimientos importados. Estos logran, en principio, una labor de síntesis y traducción cultural que nos prepara para dar el salto al siguiente nivel de conocimiento.

Esta labor sintética y traductora es muy importante para cualquier disciplina en nacimiento porque sienta las bases para un desarrollo propio. Posteriormente su función debería ser mantener actualizada la información sobre lo que se produce en otros contextos, la información de vanguardia. Sin embargo, esta labor ha quedado corta en México, pues los escritos de los mexicanos en esta categoría del conocimiento suelen ser meras repeticiones de esquemas producidos para condiciones diferentes a las de países en desarrollo y muchas veces con menor calidad que los escritos originales.

Un trabajo importante en este rubro viene de seleccionar materiales originales y actualizados, concretamente informes de investigaciones recientes que se producen por millares en Norteamérica, para después de analizarlos, y seleccionar los avances más relevantes para los países en desarrollo, organizándolos en un conocimiento compacto para su difusión en México y otros países de Latinoamérica. Algunos ejemplos que agregan valor al conocimiento por su adaptación a las características y necesidades del estudio de la administración en México son los siguientes:

F. Rodil y F. Mendoza, *Lecturas sobre organización* (1975), M. García Díaz y otros, *El trabajo en equipo* (1983), A. Ríos Szalay y A. Paniagua Aduna, *Orígenes y perspectivas de la administración* (1995), S. Hernández y Rodríguez, *Introducción a la administración. Un enfoque teórico-práctico* (1995) y G. Barba, *Domine el cambio* (1992).

Un trabajo de transplante pendiente sería recopilar artículos de revistas académicas del extranjero o de memorias de congresos profesionales que versen sobre Latinoamérica y otros países en desarrollo y que representen los avances de la investigación y la práctica profesional en el mundo. Los artículos seleccionados podrían organizarse por temática, y relacionarse brevemente entre sí para dar cuerpo y contexto al conocimiento ahí contenido. Para dar una idea de este tipo de materiales tenemos las memorias de la Asociación de Negocios en Estudios Latinoamericanos (The Business Association of Latin American Studies, BALAS) que año con año reúne especialistas de todo el mundo para discutir algunos avances del conocimiento en administración de negocios, mercadotecnia, finanzas, producción, personal, comercio y economía relacionados con América Latina. Varias decenas de artículos componen las memorias anuales de esta asociación.

En este nivel de conocimiento transplantado encontramos el 18% de la muestra de materiales investigados, pero de este porcentaje menos de una sexta parte puede considerarse como aportaciones importantes según los criterios de análisis utilizados. El resto son repeticiones innecesarias, hechas por mexicanos, de los libros de texto extranjeros.

El conocimiento adaptado

Los trabajos que intentan adecuar o adaptar conocimientos importados a la problemática nacional componen el tercer nivel del conocimiento. A este género pertenecen los trabajos que analizan y explican los avances del conocimiento (tradicionalmente el norteamericano) en un área específica, pero filtrado por reflexiones sistemáticas y ocasionalmente por investigaciones complementarias, sobre las organizaciones mexicanas. Sólo 10% de la muestra investigada pertenece a este género.

Tenemos ejemplos tan variados como importantes de este tipo de trabajos, que aunque todavía escasos, tienen mayor desarrollo propio que los del nivel anterior. La apertura comercial emprendida por el país desde principios de los ochenta y particularmente, la firma del Tratado de Libre Comercio con Norteamérica destapó la producción de este tipo de producciones. Entre los ejemplos más tempranos de la muestra están por ejemplo los libros: F. Martínez Briones, *El desarrollo moderno de la administración* (1979), G. Velázquez Mastretta y otros, *Técnicas de administración de la producción* (1982), J. Giral y S. González, *Estrategia tecnológica integral* (1986). Más recientes están como ejemplo: Carlos Rodríguez Combeller, *El nuevo escenario* (1993), C. Ramírez C., *La modernización y administración de empresas turísticas* (1994), D. Cásares A., *Liderazgo* (1994), G. Velázquez M., *Liderazgo de calidad total* (1995) y J. G. Garza Treviño, *Administración contemporánea: Reto para la empresa mexicana* (1995).

Otro grupo de trabajos similares son las adaptaciones de libros de texto exitosos en Estados Unidos y adaptados a las condiciones de los países en desarrollo. En este tipo de trabajos se realizan ajustes a la obra original por la inclusión de conocimientos locales, normalmente aportados por un coautor latinoamericano. Por ejemplo, el libro *Planeación estratégica y subsistema dirección* (1986) de W. Newman, J. Logan y M. Saleme, esta última autora mexicana, es un ejemplo de adaptación de conocimiento importado.

En este mismo grupo cabe ubicar también las contribuciones de profesionales de la administración y áreas afines que han sistematizado su práctica profesional y por ello son capaces de proponer ciertas visiones, métodos o técnicas para entender y eventualmente resolver los problemas cotidianos enfrentados por los administradores. Los foros más conocidos para la difusión de este tipo de conocimiento son las publicaciones periódicas de amplia

circulación como la revista *Expansión*, la cual nació en 1968 y es sin duda la revista de negocios de mayor reputación en México. Otros ejemplos pueden encontrarse en *Ejecutivos de Finanzas* (Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas), *Contaduría Pública*, *Management Today (en Español)* y *Emprendedor* (UNAM).

En este rubro, también incluimos los cuadernos de apuntes e investigación documental realizados en universidades e institutos de estudios superiores, cuya circulación es limitada pero al alcance de los estudiantes de las diversas instituciones.

Asimismo, debemos incluir en este nivel a una buena parte de las investigaciones de tesis doctorales realizadas en Estados Unidos sobre temas de organizaciones mexicanas. Aunque muchas de ellas ofrecen conocimientos novedosos obtenidos mediante investigaciones rigurosas, sus análisis tradicionalmente parten de esquemas que no se adentran suficientemente al corazón de los problemas del subdesarrollo y por ello no se les puede considerar como conocimiento propio. Sin embargo, hay trabajos excepcionales como el de Patricia Wilson, *Las nuevas maquiladoras de México*, tesis doctoral de la Universidad de Texas, recientemente traducido por la Universidad de Guadalajara (1996).

Conocimiento propio

En un nivel más evolucionado están las investigaciones de campo, análisis empírico de la práctica profesional y experimentos que evalúan o ponen a prueba la validez del conocimiento importado y analizan las posibilidades de apropiación. Los esfuerzos por generar un conocimiento auténticamente mexicano, sin caer en nacionalismos absurdos, pero con la convicción de que las condiciones y problemas de México requieren soluciones propias, se ubican en este rubro y representaron sólo un 4% de la muestra investigada. Estudios de este nivel se encuentran publicados en la revista *Contaduría y Administración*, órgano de difusión de las investigaciones realizadas por la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. También se pueden citar algunos trabajos publicados en la revista *Investigación Administrativa* del Centro de Investigación en Ciencias Administrativas (CICA) de la Escuela Superior de Comercio y Administración (ESCA) del Instituto Politécnico Nacional (IPN).¹⁷ Cabe recordar que la ESCA inició en 1962 el primer plan de estudios de posgrado en administración (maestría y doctorado en ciencias administrativas) en América Latina. Desde luego, los programas de doctorado en estas áreas como el de la UNAM en administración, o el de la UAM en estudios organizacionales, están generando trabajos de tesis que se suman al conocimiento propio. También debemos citar en este rubro a algunas tesis doctorales presentadas en universidades extranjeras, que son un aporte importante al conocimiento propio.

Aquí podríamos incluir los esfuerzos de algunas instituciones educativas y estudiosos del país por formular un modelo propio de organización y administración con el objetivo de acrecentar la competitividad de las empresas y organizaciones mexicanas. El libro *Administración de recursos humanos* de Fernando Arias Galicia es un trabajo pionero en este sentido; la compilación de Viviane B. de Márquez sobre la *Dinámica de la empresa mexicana* debe considerarse como una aportación sobresaliente; otros ejemplos son *Hacia un estilo propio de dirección de empresas* de Jorge Camarena y Pablo Lasso, y *Dirección de relaciones laborales* de E. Müller. Más recientemente encontramos libros como *Liderazgo para la productividad* de Alfonso Siliceo, *Cultura de efectividad* de José Giral, *La empresa familiar* de Salo Grabinski, *Administración estratégica* de Octavio Colmenares, *La administración mexicana en transición* de Eva Kras, *Excelencia en México* de Miguel Ángel Cornejo, *Planeación estratégica y calidad total* de Alfredo Acle.

Estudios relacionados con la administración de instituciones y empresas públicas son contribuciones muy originales por ejemplo: J. Barenstein, *La gestión de empresas públicas en México* y V. Bravo Ahúja, *La empresa pública industrial en México*. Estudios e investigaciones realizados por autores extranjeros que logran trascender la retórica desarrollista y, por lo tanto, sus contribuciones se ubican en este nivel. Por ejemplo, el trabajo de Flavia Derossi, *El empresario mexicano*, ya forma parte de los clásicos en administración en México. Finalmente, en este nivel caben los análisis críticos no funcionalistas, los cuales no optan, en principio, por la optimización de los esquemas de administración, sino por el examen de las condiciones globales en las que operan para encontrarles explicación y luego servir de base para transformaciones más profundas; por ejemplo, los trabajos de E. Ibarra, *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*.

La mayoría de los esfuerzos por desarrollar conocimientos propios en la administración y sus áreas afines son auspiciados por instituciones educativas y de investigación. Por ejemplo, ya mencionamos que la UNAM y el Instituto Politécnico Nacional han hecho labor pionera; curiosamente, facultades distintas a la de Administración y Contaduría han hecho aportaciones importantes, por ejemplo, la Facultad de Química de la UNAM, cuyos trabajos se han publicado en la revista *Administración Industrial*. El Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO) inició trabajos en la línea de administración autóctona desde principios de los ochenta. El IPADE ha trabajado en lo relativo al desarrollo empresarial en América Latina. El ITESM y el ITAM tienen centros que investigan y asesoran a empresas mexicanas.¹⁸ Algunas universidades de los estados como la Universidad Autónoma de Yucatán está haciendo trabajos de investigación en este campo. También las acciones de la Fundación Mexicana para la Calidad Total (FUNDAMECA) y del Instituto Mexicano de Control de Calidad

(IMECCA) han generado conocimientos propios.¹⁹ También tenemos los esfuerzos realizados por el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) para desarrollar el conocimiento de la administración en el sector público, así como el Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), El Colegio de México, la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), y el Bancomext, el cual ha través de su revista *Comercio Exterior* ha aportado conocimientos originales al campo de la administración.

Haciendo un balance comparativo muy general de los desarrollos teóricos propios en las cuatro áreas clásicas de la administración seguramente la administración financiera y contable es la más avanzada. Esta área ha desarrollado conocimiento propio, adecuado a las condiciones del contexto mexicano, debido en gran parte a las exigencias legales y fiscales particulares de la contabilidad de organizaciones. De hecho, la profesión contable en México es mucho más sólida en principios básicos, registros y controles administrativos que en estrategias financieras. En esta última se depende en gran medida del conocimiento externo, aunque ya se ven importantes contribuciones de mexicanos.

El siguiente lugar de desarrollo lo tiene el área de personal, recursos humanos y relaciones industriales. Las contribuciones de esta área provienen de muy diversas profesiones: sociólogos, psicólogos, abogados, relacionistas industriales, sindicalistas y administradores. Se han logrado avances importantes sobre todo en el campo del derecho y el estudio del movimiento obrero; los demás campos aparecen con menos desarrollos propios y todavía existe alta dependencia del conocimiento externo.

El área de administración de la producción y operaciones adolece de desarrollos propios importantes. La investigación local es muy escasa y se depende en gran medida del conocimiento importado. Existen algunos esfuerzos de adecuación, como los realizados por el ITESM, la UNAM y el IPN, pero en general el área necesita una gran atención por parte de los investigadores y estudiosos mexicanos. Finalmente, el área de comercialización y mercadotecnia se encuentra seriamente dependiente. Este retraso se explica por su novedad en México. Apenas hace doce o quince años se consideraba un campo irrelevante. Las nuevas condiciones de apertura comercial están forzando las creaciones propias, y ahora recibe atención preponderante en universidades mexicanas.

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Henry Mintzberg, "La alta dirección: mitos y realidades", *Biblioteca Harvard de Administración de Empresas*, núm. 136, México, Grupo Editorial Expansión, 1976, p. 7.
2. Harold Koontz, "The management theory jungle", *Academy of Management Journal*, vol. 4, núm. 13, 1961, pp. 174-188.
3. Harold Koontz, "The management theory jungle revisited", *Academy of Management Journal*, vol. 23, núm. 5, 1980, p. 175.
4. Un buen acercamiento a la teoría contingente de la administración se puede encontrar en los artículos de José Gaxiola L., "Enfoque contingente en el estudio de la administración", *Investigación Administrativa*, núms. 62 y 63, México, octubre-diciembre de 1987 y enero-marzo de 1988.
5. A. Chandler y F. Redlich, "Recent developments in American business administration and their conceptualization", *Business History Review*, vol. XXXV, 1961, pp. 1-276. Idalberto Chiavenato, *Introducción a la teoría general de la administración*, México, McGraw-Hill, 1981. David A. Whitsett y Lyle Yorks, *From management theory to business sense: the myths and realities of people at work*, New York, American Management Association, 1983. R. Whitley, "Management research: the study and improvement of forms of cooperation in changing socio-economic structures", en N. Roberts (ed.), *Use of social science literature*, London, Butterwoods, 1977, pp. 118-147. Koontz, *op. cit.*, 1961 y 1980. D. Hellriegel y J. Slocum, "Organizational climate: measures, research and contingencies", *Academy of Management Journal*, vol. 17, núm. 2, 1974, pp. 225-280. Charles Perrow, "The short and glorious history of organizational theory", *Organizational Dynamics*, verano de 1973, pp. 313-323. José A. Hermida, *Administración, metodología y evolución de las ideas*, Buenos Aires, Coloquio, 1976. W. Scott, "Organization theory: a reassessment", *Academy of Management Journal*, vol. 17, núm. 2, 1974, pp. 242-254. W. Jiménez Castro, *Introducción al estudio de la teoría administrativa*, México, Fondo de Cultura Económica, 1968. C. George Jr., *Historia del pensamiento administrativo*, México, Prentice-Hall, 1974. G. Terry, *Principios de administración*, México, CECSA, 1978.
6. Chiavenato, *op. cit.*, p. 7.
7. Max Weber, "Bureaucracy", en H. Gerth y C. W. Mills (eds.), *From Max Weber: essays in sociology*, Oxford, Oxford University Press, 1946.
8. Frederick W. Taylor, *Principios de la administración científica*, México, Herretero Hermanos, 1961.
9. *Cfr.* Roger W. Schmenner, "The merit of making things fast", *Sloan Management Review*, vol. 30, núm. 1, otoño de 1988, pp. 11-17.
10. Dana Bramel y Ronald Friend, "Hawthorne, the myth of the docile worker and class bias in psychology", *American Psychologist*, vol. 36, núm. 8, 1981, pp. 876-878.
11. Francisco Javier Azeunaga, "Cultural dependency of the curricular: a case study on Mexican higher education", tesis doctoral, University of California, Berkeley, 1985.
12. "Introducción", en Eduardo Ibarra C. et al., *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*, México, Universidad Autónoma Metropolitana/Iztapalapa, 1985, p. 7.
13. Endel-Jakob Kolde, "Management education (field of study)", en *The international encyclopedia of higher education*, vol. 6, Asa S. Knowles (ed.), San Francisco, Ca., Jossey Bass Publishers, 1977, pp. 2695-2697.
14. Peter Drucker, *Management tasks, responsibilities, and practices*, New York, Harper and Row, 1973, p. 14.
15. K. Andrews, "Toward professionalism in business management", *Harvard Business Review*, vol. 47, núm. 2, 1969, pp. 49-60.

16. ANFECA, *Memoria. XX Asamblea Nacional*, Mazatlán, 1986, pp. 103-110.
17. José de la Paz Hernández, "La investigación administrativa en el CICA (ESCA-IPN) 1980-1986. Resultados y perspectivas", *Investigación Administrativa*, año 14, núms. 59 y 60, enero-marzo y abril-junio de 1987, pp. 25-30 y 33-40.
18. Centro de Calidad ITESM. *Control estadístico de proceso: experiencias, casos y resultados de su implantación en México*, Monterrey, México, ITESM, 1988. Centro de Calidad ITESM. *Método Taguchi: Experiencias, casos y resultados de su implantación en México*, Monterrey, México, ITESM, 1988.
19. Fundameca, *Primer inventario mexicano de la calidad*, México, Fundameca, 1988.

CAPÍTULO 2

EMPRESARIOS Y ADMINISTRADORES MEXICANOS: HACIA UN MODELO APROPIADO

Según esto, la adscripción es geográfica: hay ciertos países o regiones donde la humanidad culmina, donde encarna el progreso. Todos los demás son atrasados y no pueden progresar por sí mismos, a su propio ritmo, a su manera. Tienen que adoptar el ritmo y la manera de los avanzados, bajo la presión de su avance: por espontánea emulación o por su ayuda o dominación.

G. ZAID¹

INTRODUCCIÓN

Hay un campo de estudio de la administración relativamente reciente, la *administración comparativa*, cuyo objetivo, es "identificar, medir e interpretar las similitudes y las diferencias en el comportamiento, técnicas y prácticas de los gerentes en varios países... busca solucionar los problemas que enfrenta una empresa que opera en un entorno extranjero"²

El nombre y el origen de este campo se explica en parte recordando el lugar de nacimiento de las disciplinas administrativas.³ El funcionamiento de empresas norteamericanas fuera de Estados Unidos hizo evidente la existencia de problemas de operación particularmente relacionados con el entorno de cada nación. Aun reconociendo que los gerentes hacen tareas similares en los diversos países, los medios que utilizan son influidos por las creencias, actitudes, experiencias, costumbres y valores, conformados todos éstos por el entorno en que se forman y operan los gerentes.

Un gran impulso para este nuevo campo de estudio fue el *milagro japonés* y el desempeño notable de las empresas japonesas. Este hecho contribuyó a demostrar la existencia de distintos estilos de administración exitosos. Un tercer estímulo a la administración comparativa ha provenido de los

países que no sólo han sido anfitriones de la inversión extranjera, sino que también han importado, vía sus instituciones de educación superior, las teorías y las técnicas de administración generadas principalmente en Estados Unidos.⁴ Por ejemplo, en América Latina la formación profesional respectiva empieza a desarrollarse en la segunda mitad del siglo XX; la educación de los administradores se introdujo primeramente en Brasil, México y Colombia, donde los currícula tuvieron desde el principio una fuerte influencia norteamericana.⁵ Peter F. Drucker afirmaba que en estos tres países la ciencia de la administración de empresas había progresado notablemente.⁶ Es conocido que los altos ejecutivos de países latinoamericanos están formados en universidades del extranjero, principalmente norteamericanas.⁷

Sin embargo, desde la óptica de los países en desarrollo sus modestos avances en las disciplinas administrativas no deberían entenderse sólo como contribuciones a la administración comparativa, sino principalmente como aportaciones al estudio de los estilos propios de administración. Por ejemplo, ya vimos que en la actualidad la investigación administrativa en México no es únicamente réplica de lo hecho en otros lugares o crítica a la importación indiscriminada de conocimientos; también existen esfuerzos de adaptación de teorías y proposición de modelos propios. En este sentido, estos esfuerzos tal vez constituyen un campo que podría llamarse *administración propia o local* y no administración comparativa, pues su propósito no es plantear soluciones a los problemas de las empresas en un entorno extranjero, sino más bien entender el funcionamiento de las empresas del propio país.

Y reiterando lo dicho en el primer capítulo. No es criticable que los países en desarrollo adopten modelos surgidos en el extranjero, sino que se apliquen a problemas o fenómenos que no se tienen. Es evidente la conveniencia de partir del saber acumulado, dondequiera que se haya generado, de conocerlo e incluso de *expropiarlo*; pero también es necesario desarrollar criterios para decidir qué es útil expropiar y esto sólo es posible si se avanza en el conocimiento de la propia realidad. Así, podrían proponerse explicaciones y soluciones para problemas nuestros que son extraños en otras partes.⁸

Este capítulo pretende contribuir al campo de la administración propia, a partir de la caracterización de los empresarios y gerentes en México y su relación con la administración. Se trata de una síntesis de conceptos provenientes de las teorías administrativas y empresariales, así como del conocimiento generado por la investigación sobre la realidad empresarial mexicana.

LA RELATIVIDAD DEL CONOCIMIENTO EN ADMINISTRACIÓN

Los defensores de la universalidad creen que la administración y la dirección de organizaciones tiene principios, métodos y técnicas válidos y

aplicables en todos los lugares donde se quiera producir de manera organizada y tecnológicamente avanzada. Ellos creen que la globalización de las economías, la cada vez más extendida producción en masa, y la apertura de las economías de mercado empujan fuertemente hacia la formación de una cultura industrial común en todos los países del mundo. Por estas razones, suponen que los problemas y la actividad administrativa es similar en la mayoría de los países modernos. Se cree entonces en la validez y aplicabilidad universal del conocimiento de la administración.

Por su parte los relativistas creen que el conocimiento administrativo depende de las condiciones culturales, políticas, socioeconómicas y tecnológicas de las regiones y países del mundo, por lo cual constantemente se cuestionan si un conocimiento que es válido en un lugar puede serlo en otro. Estos son los buscadores de la *tecnología adecuada* a las condiciones específicas de cada país o región.

Podemos ubicar dos corrientes dentro de los relativistas: la *psico-socio-cultural*, la cual se centra en el conocimiento de las formas compartidas de vida, pensamiento, valores, actitudes, personalidad, conducta y pasado histórico de los países. Estos factores determinan, según esta corriente, las formas de dirigir y organizar las actividades productivas dentro de los países y, por tanto, condicionan la validez universal del conocimiento administrativo. De esta manera explican por qué algunas culturas autóctonas se resisten tenazmente a los métodos de trabajo requeridos para la producción en masa, también explican por qué el *control total de calidad*, el cual les demanda una alta disciplina individual y cultural, ha sido más exitoso en Japón que en Estados Unidos; o bien, por qué los dirigentes de empresas transnacionales no puedan convencer a los jefes mexicanos para que actúen de acuerdo con ciertas normas objetivas (según dicta la teoría de la administración funcional) en lugar de basarse en las relaciones de amistad para tomar algunas de sus decisiones. En fin, estos hechos y muchos similares demuestran que la validez del conocimiento en la administración está fuertemente determinada por factores socioculturales y psicológicos.

Por otra parte, la corriente económica sostiene que los problemas y prácticas administrativas están determinados principalmente por el grado de desarrollo económico y tecnológico de cada país. Así, el funcionamiento organizacional y administrativo depende en alto grado de los niveles y disponibilidad de factores tales como: infraestructura urbana, inversión, innovación tecnológica, dinámica de los mercados, preparación de la fuerza de trabajo, recursos en general. Es decir, la capacidad de gestión requerida para administrar una empresa en condiciones abundantes es absolutamente distinta a la requerida para administrar una empresa en condiciones de escasez. La administración en el subdesarrollo es distinta a la administración en el desarrollo y por eso el conocimiento de la administración, que en su mayoría

ha sido producido por los países avanzados, resulta muchas veces irrelevante a las necesidades de los países no avanzados.

Para los apoyadores de esta última corriente, las proposiciones psico-culturales suelen ser irrelevantes frente a los graves problemas socio-económicos y tecnológicos que enfrentan los países retrasados. Es ingenuo, afirman, tratar de explicar el retraso basados únicamente en, por ejemplo, la falta de motivación de logro, o el alto valor de las relaciones de amistad en las empresas, o la actitud de desconfianza hacia el cambio, o cualquier otra cosa similar, cuando de hecho los administradores se enfrentan en estos países a una escasez crónica de recursos tan esenciales como la maquinaria, los medios de comunicación. Es muy frecuente ver a un administrador de un país subdesarrollado comprando maquinaria de segunda de otro país, endeudándose en moneda extranjera para lograrlo, faltando capacitación técnica, teniendo dificultades con la calidad de la materia prima y afrontando numerosas barreras burocráticas para manejar los negocios. En estas condiciones el administrador no es el típico ejecutivo de escritorio y computadora, sino un verdadero pionero y empresario.

Es posible que en la administración sea conveniente tener estilos o modelos combinados, mezclados, eclécticos, en la medida que respondan a las condiciones internas y externas de una organización. En realidad es irrelevante la procedencia de un sistema o técnica administrativa, lo importante es entender las implicaciones de su aplicación en un medio determinado. En México hemos cometido muchas veces el mismo error: importar conocimiento administrativo de Estados Unidos, imponerlo luego en los programas de formación profesional y basar nuevos proyectos profesionales en tales esquemas, todo esto sin existir una investigación o experimentación previa que pruebe la confiabilidad y aplicabilidad del nuevo conocimiento en condiciones mexicanas.

LA CAPACIDAD EMPRESARIAL Y LA CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

La diferencia entre empresario y gerente está en las tareas ejecutadas, aunque pareciera a primera vista que tienen una tarea común.⁹ Pero esta distinción suele hacerse muy débilmente en los libros de texto de administración.

Ciertamente no es problemático que el empresario y el administrador se confundan en la realidad en una persona, aunque analíticamente sus funciones puedan separarse; esta aparente incomodidad se resuelve haciendo fuerte la figura del administrador profesional e ignorando virtualmente la existencia de los empresarios. Por ejemplo, uno de los textos universitarios más difundidos en la actualidad, *Administración contemporánea*, sólo destina dos páginas al tema de los empresarios. En ellas David R. Hampton sugiere

que la falta de documentos escritos sobre el tema durante la revolución industrial, época cuando aparece la administración científica, refleja la falta de reconocimiento de la misma como "tecnología" o conjunto de habilidades que pueden aprenderse y apunta como explicaciones las siguientes:

- Era difícil aislar la función administrativa y separarla de las funciones técnica y comercial. En esa época los empresarios llevaban a cabo una combinación de actividades financieras y técnicas, lo mismo que administrativas.
- Ese periodo estaba dominado por "pioneros y administradores fundadores". Su papel era iniciar una organización y mantenerla en funcionamiento de la mejor manera que les era posible.
- La idea prevaleciente en quienes operaban las organizaciones era reformar el carácter de todos los trabajadores para convertirlos en servidores obedientes de la organización. No se consideraba a los trabajadores como un recurso humano y mucho menos se reflexionaba sobre cómo adaptar la administración y las tareas a las personas.¹⁰

Estas descripciones que corresponden a la época de la Revolución Industrial fueron evolucionando, pero la diferenciación conceptual se mantuvo. En este tiempo aunque se mantiene diferencia conceptual entre los empresarios de los gerentes, se reconoce que los primeros pueden convertirse en excelentes gerentes profesionales y los segundos requieren talento empresarial; asimismo, se resalta la aplicabilidad de los principios administrativos tanto a las nuevas organizaciones como a las ya existentes, al igual que a los empresarios y a los gerentes profesionales.

Los empresarios son individuos que conciben la idea para una nueva empresa comercial; reúnen los recursos humanos, financieros y físicos necesarios para iniciar la empresa; inician las operaciones de la empresa y la hacen crecer hasta el punto en que se agrega más gente a la organización; y por lo general soportan la mayor parte del riesgo financiero y personal en la iniciación de la empresa.¹¹

Según Terry y Franklin hay un punto de transición cuando se contratan gerentes profesionales para desempeñar las funciones administrativas básicas; así, el concepto tradicional de gerente se asocia con las organizaciones de tamaño medio a grande y el de empresario se vincula con las pequeñas. Según ellos, los empresarios deben desempeñar totalmente tales funciones en las etapas iniciales y de crecimiento de la empresa. Para estos autores, sin embargo, algunos empresarios nunca reconocen el punto de transición y esto puede obstaculizar el crecimiento y el éxito de una compañía.¹² Pero en ocasiones —como veremos posteriormente— esta distinción suele no ser real.

Si los libros de texto de administración olvidan el tema de los empresarios, ello no quiere decir que éstos no hayan sido estudiados. La palabra *entrepreneur* apareció en francés mucho antes de que existiera un concepto de la función empresarial. En la teoría económica el tratamiento de tal actividad no es muy antiguo. Alrededor de 1800 el economista francés J. B. Say (1767-1832) afirmó que el empresario desplaza los recursos económicos de un área de baja productividad a una de alta productividad, pero su definición no decía quién era este empresario.¹³ En relación con la economía, Cochran escribe:

Aparte lo poco acogedor de la teoría clásica, la estructura económica de mediados del siglo XIX, con empresas pequeñas o medias familiares o de gestión muy directa oscureció el carácter distintivo de la función empresarial (...).¹⁴

El economista inglés Alfred Marshall (1842-1924) captó la distinta situación de las grandes empresas regidas por *managers*, pero no emprendió la elaboración teórica respectiva. Según Cochran, es posible que el desarrollo relativamente temprano de grandes empresas en Estados Unidos llevara a los economistas de ese país a concebir la actividad empresarial como función distinta, tanto de la propiedad como de la aportación de capital. En el primer tercio del siglo XX Joseph A. Schumpeter elaboró una explicación, aún predominante, acerca del papel esencial del empresario: el de innovador.¹⁵

Durante mucho tiempo el tema de los empresarios no fue un campo privilegiado de los estudiosos de la administración. En la segunda mitad del siglo XX, los mismos empresarios y algunos científicos sociales e historiadores se interesaron en resaltar la contribución del empresariado al desarrollo económico. Por ejemplo, en 1971, cuando aún no había llegado al ocaso la economía del desarrollo, se publicaba en inglés el estudio de Flavia Derossi sobre "el empresario mexicano, cuyo propósito era analizar al empresario como factor social de crecimiento económico",¹⁶ al tiempo que en el prefacio a una compilación de artículos sobre empresariado y desarrollo económico, Kilby afirmaba que con la publicación de las obras de David McClelland y Everett Hagen a principios de los años sesenta, se reconocía que la falta de capacidad empresarial era un factor limitante del crecimiento económico de los países subdesarrollados.¹⁷

En consonancia con lo anterior, además de las diversas interpretaciones teóricas acerca de la capacidad empresarial, se planteaban en esa época programas para desarrollar dicha capacidad.¹⁸ Por ejemplo, para Frank W. Young era difícil negar que la capacidad empresarial es un asunto de individuos: por una parte, muchos de los estudios históricos acerca del fenómeno son biografías de hombres de negocios extraordinarios; por otra, la formulación más abstracta era normalmente expresada en términos aplicados a los individuos: habilidad para hacer nuevas combinaciones, destrezas

administrativas, percepción de oportunidad, aceptación del riesgo, inventiva, motivación de logro. Según el *modelo de mediación* de la actividad empresarial, estos atributos individuales son resultado de antecedentes familiares particulares y de experiencias como miembros de ciertos grupos, y reflejo de valores culturales generales. Sin embargo:

Estas características de personalidad no son simplemente un pálido reflejo de estas condiciones antecedentes; ellas constituyen un factor causal independiente que media entre factores estructurales y el consecuente crecimiento económico.¹⁹

En 1979, en una revista para economistas N. Leff, adscrito entonces a la Graduate School of Business de la Universidad Columbia, mencionaba que las primeras discusiones acerca del desarrollo económico durante la postguerra atribuyeron una importancia considerable al problema del espíritu empresarial en los países subdesarrollados.²⁰ Y en 1986 se seguía hablando en términos parecidos:

Es un hecho histórico que donde quiera que se ha iniciado y sostenido el desarrollo, los actores del cambio han sido los empresarios. Son ellos los que innovan creando nuevos productos o procesos, encontrando nuevos materiales y mercados y diseñando formas nuevas y más eficaces de organización. En muchos países en desarrollo (...) el medio socioeconómico no ha sido propicio al surgimiento de talentos empresariales.²¹

Aunque el término empresario (*entrepreneur*) sigue siendo bastante elusivo, hay cierto consenso acerca de su significado. En un artículo publicado en 1968 en la *Enciclopedia internacional de las ciencias sociales* se afirma:

La definición de la actividad empresarial sigue siendo motivo de discrepancia, pero se concuerda en que incluye parte al menos de la función administrativa de adopción de decisiones para la dirección de cierto tipo de organizaciones. Según algunos especialistas, habría que restringir su contenido a las decisiones estratégicas o innovadoras; según otros, a las organizaciones económicas (...).

Los estudiosos de la actividad empresarial han coincidido en que si bien se trata de una función definible,

el término empresario se refiere más bien a un ideal que a una persona real. Cualquier hombre de negocios o ejecutivo puede llevar a cabo actividad empresarial sin que por ello pueda elaborarse una clasificación que distinga empíricamente entre empresarios y no empresarios.²²

Hoy día el fenómeno empresarial ya no es coto exclusivo de los científicos sociales. El renacimiento empresarial que vive Estados Unidos desde hace varios lustros —Drucker habla incluso de “un profundo cambio de una economía *gerencial* a una economía *empresarial*”—²³ ha fomentado el estudio de lo empresarial en el ámbito de la administración, aunque esto aún no se refleja en los libros de texto. Asimismo, son cada vez más frecuentes los cursos sobre *Entrepreneurship* en las escuelas de negocios en Estados Unidos o los libros como *Entrepreneurship*,²⁴ algo similar a lo que ocurría hace treinta años. La *Encyclopedia of entrepreneurship* es una muestra del auge de tales estudios; en uno de sus capítulos se refiere a las diferencias entre la capacidad empresarial en los países menos desarrollados y los industrializados:

Los empresarios en las áreas de bajos ingresos, predominantemente rurales se enfrentan no sólo a los problemas de los empresarios en los países avanzados sino a problemas creados por un antecedente cultural altamente tradicional. El proceso empresarial es obstaculizado por los conflictos entre lo viejo y lo nuevo. La transferencia de tecnología es la preocupación principal de los empresarios en los países menos desarrollados y es vista como más que la mera imitación de los países occidentales industrializados.²⁵

Esta visión, típica de autores de países industrializados, valdría la pena contrastarla con la del haitiano Jean Casimir, quien como funcionario de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) ha trabajado muchos años en México. Para él, una gran parte de la bibliografía simplemente codifica los rasgos comunes a los capitanes de empresas del tipo schumpeteriano (sus motivaciones, su espíritu de riesgo, su valentía de pionero, etc.), para luego generalizar la subsecuente revolución de los gerentes, característica aparente de las empresas *modernas*; pero un poco de sentido crítico mostraría que, sin desmerecer a los empresarios, explicar su éxito por sus características sociales no sólo lleva a lugares comunes, sino, en muchos casos, a la adulación inútil e incluso a la falsedad.

Los empresarios exitosos, si les quitamos la suma de capitales que controlan, son hombres comunes y corrientes. Las explicaciones psico-sociales del éxito empresarial son unas codificaciones de los aspectos más superficiales de la actividad económica (...). Se dice que el (empresario) tiene espíritu de logro (...) y se construyen unas escalas complicadas para mostrar que el “achievement motive” del empresario moderno (entiéndase de los países desarrollados), es mayor que el del empresario tradicional (...). Se llenan cuestionarios complejos y se descubre que el empresario del interior de un país desarrollado suele lanzarse a todo tipo de aventura económica, midiendo riesgos en cualquier parte del globo, mientras que el empresario del interior de un país subdesarrollado no se atreve siquiera a alejarse de su parroquia. Finalmente

parece comprobado que el empresario del país desarrollado tiene una gran habilidad para combinar racionalmente los factores de la producción, mientras que el pequeño empresario se enfrasca en núcleos familiares y es incapaz de delegar la más mínima autonomía a un administrador o a un contador que no sea su cuñado o su propio hijo.

Casimir cuestiona las afirmaciones anteriores. En primer lugar, dice, los empresarios no llegaron a ser líderes de la actividad económica debido a su gran movilidad ascendente. Salvo contadas excepciones, los empresarios heredan de sus padres posiciones sociales altas, junto con fortunas cuantiosas, que, mediante su propia industria y esfuerzo, acrecientan. En segundo lugar, al empresario de los países subdesarrollados no le falta espíritu de logro por ser un ciudadano tradicional y conservador; pero si se le compara con los de países desarrollados, evidentemente encontrará distintas actitudes y conductas, acordes con el contexto cultural. En tercer lugar, el empresario del país subdesarrollado, dueño de una posición social estable, solamente emprende actividades cuyo éxito, suficientemente asegurado, le ofrece una utilidad que valga la pena.

Tampoco los empresarios de los países avanzados se lanzan irreflexiblemente a la aventura; la miden. El peso de un riesgo varía según la posición del que lo está evaluando (...).

Para Casimir tampoco es cierto que el empresario de los países subdesarrollados esté menos capacitado para combinar racionalmente los factores de la producción. Lo que pasa es que los factores no son los mismos en los países subdesarrollados que en los desarrollados.

Además, al capital a ser invertido viene sumada una cierta dosis de poder político y esta dosis, cuando se habla del reducido capital de una empresa provinciana, no se puede comparar con el poderío de los grandes capitales multinacionales. El problema de la combinación de los factores productivos no es una simple operación aritmética, sino un esfuerzo de modificar una forma dada de asignar los recursos disponibles, o sea un esfuerzo por modificar las reglas del juego económico imperante en un contexto determinado. La capacidad de utilizar o cambiar las reglas del juego económico depende del poder de quien se lo propone (...).

Es cierto que unos empresarios tienen títulos académicos dignos de apreciarse y que se encuentran más capacitados que aquellos que a duras penas terminaron su escuela primaria. Pero no es menos cierto que cualquier hombre al desarrollar una actividad no puede dejar de entender qué cosa pone en jaque sus proyectos. Si estos obstáculos son insuperables (...) a nadie le cabe duda que, para su propia salud mental, el empresario tendrá que aparentar cierto tradicionalismo. Quienes insistan en codificar y pregonar el tradiciona-

lismo del empresario de provincia, deberían percatarse que ese tradicionalismo no descansa sobre situaciones de fracaso generalizado y mucho menos sobre un deterioro de las fortunas de los individuos llamados tradicionales. Ese tradicionalismo no es sino una manera de racionalizar una imposibilidad de expansión económica que valga un esfuerzo adicional, o una manera de racionalizar formas de enriquecimiento socialmente condenables, como son el agio y la especulación, pero ciertamente muy gratificantes.²⁶

Un análisis comparativo del desarrollo empresarial en dos regiones mexicanas tan distantes geográfica como culturalmente, demuestra con gran sentido crítico, que el llamado espíritu de empresa no es privativo de ciertas razas o educaciones, sino que la dinámica social y de los mercados a favor de la acumulación del capital puede ser mucho más determinante.

Esta investigación concluye que si bien es cierto que las capacidades empresariales son a la vez aptitudes, actitudes y habilidades, algunas innatas y otras adquiridas, y que estas últimas aumentan con la experiencia, la educación y las mejoras en la salud, es poco creíble que las capacidades innatas sean hereditarias, o exclusivas de ciertas razas, la evidencia lo demuestra siempre: hay muchos hijos de empresarios que no obstante la educación formal y no formal que reciben, no son buenos empresarios. Hay capacidades innatas es verdad, pero están uniformemente repartidas entre la población, de manera que cuando las circunstancias son propicias emergen y cuando no, permanecen latentes.²⁷

En contraste, Alejandro Garza Lagüera, conocido empresario regiomonitano, plantea así la cuestión:

(...) para que exista el desarrollo de comunidades, promovido por la empresa, lo primero que se requiere es que exista el empresario, el verdadero empresario; no me refiero a un administrador entendiendo peyorativamente este término. Requerimos empresarios con una visión creadora, con deseo de aventura, de aventura consciente y planeada, con visión social (...) con voluntad de acción, porque, al fin y al cabo (...) lo que se requiere no es tanto de los conceptos emitidos en una tribuna o en una sala de conferencias, sino de la acción diaria (...). Tal vez esto no sea tan brillante como exponer conceptos o ideas sobre el cambio o el desarrollo social en público, pero es ciertamente mucho más efectivo.²⁸

En fin, al desarrollar conocimientos que conduzcan a un modelo de empresariado y administración apropiado a países en desarrollo, es aconsejable reconocer la existencia de condiciones distintas —culturales, económicas, políticas, sociales, empresariales— a la de los países desarrollados, para no caer en la creencia de que no podemos progresar por nosotros mismos, a nuestra manera, de que no tenemos más remedio que adoptar, de

emular, el ritmo y la manera de los avanzados. De algunas características particulares del entorno empresarial mexicano hablaremos en el inciso siguiente.

LOS EMPRESARIOS MEXICANOS Y LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Para hablar de estilos propios de administración en México es necesario referirse primeramente a la realidad empresarial —empresario y empresas—, al contexto nacional y a la cultura de los mexicanos, no importando si es tradicional o moderna. La empresa es una institución, una forma de estructura social que los hombres se dan a sí mismos en pos de ciertos ideales y objetivos. El empresario concibe a la empresa; la crea y la desarrolla, y con mucha frecuencia es quien la administra, aunque en muchas organizaciones se emplean administradores profesionales. Pero en México es una realidad más difundida el empresario-administrador que el administrador profesional, así como es una realidad más amplia las empresas pequeñas y medianas que las grandes, las privadas que las públicas, las empresas familiares que las ya institucionalizadas, y esto no quiere decir que sólo las pequeñas sean familiares.

Esta es una afirmación muy aceptada: "Si bien hacer negocios en familia no es una práctica exclusiva de la cultura mexicana (...), sí ha llegado a caracterizar a la estructura industrial mexicana."²⁹ Pero ello no es una peculiaridad de México, hay estudios que demuestran que una cuarta parte de las corporaciones norteamericanas más grandes son controladas familiarmente.³⁰ Sin embargo, tal vez la familia mexicana juega un papel distintivo en la sociedad y en las empresas mexicanas. Este tema de la relación empresa-familia apenas se empieza a estudiar en México.

En última instancia, las empresas medianas y pequeñas —y también muchas de las grandes— han encontrado mayores beneficios que trabas bajo una estructura familiar de operación. Y con la crisis se han replegado y fortalecido.

Todo indica que los empresarios familiares trabajan más y mejor que antes para suplir —con ingenio muchas veces— sus carencias en materia de capital, maquinaria, equipo y tecnología (...). Han servido desde siempre como la mejor escuela para formar a las futuras generaciones empresariales del país (...).³¹

Del Verbo Empezar es el nombre del esfuerzo encabezado por Salo Granbisky para auxiliar a las empresas familiares de México a mejorar. Uno de sus libros, *La empresa familiar*, ha vendido más de 50,000 ejemplares, lo cual es verdaderamente inusual en temas de administración y demuestra que el tema es una prioridad en la economía mexicana.

En este libro el autor confiesa que los problemas que más preocupan a sus asesorados están relacionados con la familia: ¿le doy acciones a mi hermano u otros parientes?, ¿me auxilio de gente de confianza, aunque no sean muy capaces, pero son familia?, ¿cómo planeo mi organización futura, de acuerdo con mis hijos, esposa?, ¿cómo puedo motivar a que se interesen en el negocio? Concluye diciendo que la empresa debe considerarse un organismo vivo que debe funcionar independientemente a la familia, lo cual no significa que la familia no trabaje para la empresa sino que lo hagan profesionalmente.³²

Los temas de la sucesión empresarial, la incorporación de gerentes profesionales, los conflictos familiares en la empresa, y la institucionalización de la empresa familiar son temas frecuentes de congresos, conferencias, artículos de revistas de negocios, y otros, pero creemos que el tratamiento de estos temas tan importantes sigue siendo demasiado empírico y anecdótico, y resulta imprescindible incorporarlos al tratamiento científico y la sistematización del conocimiento.

Por otro lado, tenemos estudios sobre los empresarios mexicanos realizados desde la ciencias sociales que aportan conocimiento de orden científico, muy importante para comprender el fenómeno social del empresariado y entender el trasfondo de la conformación actual de las empresas regionales, pero resulta quizá poco accesible para la operación y mejoramiento de las empresas familiares. Por ejemplo, un estudio sobre empresarios tapatíos en particular así concluye:

El comportamiento empresarial contemporáneo no deja de evocar su parentesco con la oligarquía de las postrimerías de la Colonia y del siglo XIX. Esto es más evidente cuando se observa que aun las grandes industrias son manejadas como empresas familiares (...); cuando se percibe el papel que desempeñan las relaciones de parentesco en la consolidación de fortunas; cuando a través de ciertos mecanismos de herencia, a la muerte del *pater familias* se transmiten los capitales dando preferencia a los hijos mayores, como en la antigua institución del mayorazgo, para impedir la dispersión de los bienes (...).³³

Pero en México hay de todo: dinastías empresariales y empresarios sin nombre, grandes conglomerados y empresas artesanales, empresas públicas y privadas, nacionales y extranjeras, aunque según gran parte de la bibliografía sobre la dependencia y la capacidad empresarial en América Latina, los empresarios privados nacionales no han ejercido un liderazgo en el desarrollo. A diferencia de los países industriales, se suele aseverar, la mayoría de las economías latinoamericanas ha descansado significativamente en dos fuentes adicionales de inversión y capacidad empresarial: el Estado (o el sector público) y las subsidiarias de las corporaciones multinacionales.³⁴

Sin embargo, las cosas tienden a cambiar: muchas empresas familiares evolucionan; se percibe el auge de cierto tipo de empresarios pequeños y

medianos, algunos de los cuales no son reconocidos como tales porque son rurales o subterráneos; están de moda la privatización o desincorporación de empresas y entidades públicas; están en marcha procesos de reconversión o modernización, al parecer inevitablemente asociados con la apertura a la economía global.

En cierto modo, la historia de las grandes empresas mexicanas confirma la tesis de que el crecimiento exige a las empresas familiares perder su carácter de entidades cerradas, y adquirir una naturaleza pública e institucional. Pero ello, como ya se dijo, sólo en cierto modo.

En efecto, la apertura a nuevos inversionistas y la institucionalización de la empresa (por ejemplo vía la emisión de acciones en el mercado bursátil), no siempre supone que el control de una empresa deje de ser familiar.

En algunos casos, antiguas empresas familiares (...) se han abierto a una dirección profesional, ajena al ámbito de la familia, sin que ello implique la pérdida del control accionario. Estos casos son la mayoría.³⁵

Alba y Kruijt, por su parte, proporcionan una visión de conjunto proveniente de una *encuesta industrial*, de los orígenes ocupacionales de los antecesores de los empresarios de ahora (desde los artesanales hasta los extragrandes) a la diversificación de sus intereses económicos y afirman que si hubiera que tipificar a "la burguesía tapatía sería necesario describirla como una clase con intereses múltiples; empresarios polivalentes involucrados en sectores dispersos más que artífices de imperios industriales o líderes de conglomerados productivos".³⁶

Perfiles del empresario

Los empresarios mexicanos, como empresarios, han sido muy poco estudiados.³⁷ Pero aun siendo escasos los estudios, tal vez valga la pena clasificarlos en cuatro tipos:

- 1) Los de personas, familias o grupos de empresarios, principalmente las élites (de carácter histórico-antropológico).
- 2) Los que se refieren a sus características en relación con el desarrollo socioeconómico (de carácter económico-sociológico).
- 3) Los que intentan detectar los estilos de administración.
- 4) Los ensayos diversos.

Entre las tesis doctorales realizadas en Estados Unidos en relación con la historia económica de México, hay investigaciones sobre empresarios que caben en el primer tipo señalado; en este grupo se podrían incluir como ejemplo, los estudios auspiciados por el Centro de Investigaciones Supe-

riores del INAH, el de Roderic Camp, y uno de la Universidad de Guadalajara.³⁹ Entre los trabajos que buscan caracterizar a los empresarios en relación con el desarrollo económico se podría mencionar el de Flavia Derossi (1971), precursor en este campo, y el de Alba Vega y Kruijt, y algunas tesis doctorales en Estados Unidos.⁴⁰ En el tercer grupo se incluye el libro de Camarena y Lasso⁴¹ y en el cuarto los ensayos de Gabriel Zaid y de Jean Casimir, entre otros.⁴² Sobre las organizaciones mexicanas y sus ejecutivos o gerentes, la lista de estudios es mayor. DelaCerde ha hecho dos revisiones relativamente amplias.⁴³ Debe mencionarse aquí la compilación de Viviane B. de Márquez, que intentaba combatir el estereotipo siguiente, reflejado en la mayoría de la bibliografía existente:

1) *Los directivos de empresas*: tienen actitudes pasivas frente a la tecnología extranjera y hacia problemas de eficiencia (...). Algunos autores atribuyen tales características a factores a) culturales como la falta de "espíritu empresarial", b) políticos, los empresarios siendo los máximos representantes de las nuevas burguesías fomentadas y apoyadas por las políticas de desarrollo industrial, o c) los económicos, por la falta de políticas económicas apropiadas.

2) *Los técnicos* (...) tienen una posición vulnerable en países en vías de desarrollo. El mercado de técnicos (incluyendo a los ingenieros) es relativamente estrecho en estos países y atrae menos estudiantes (...) las empresas no son conscientes de la importancia del conocimiento técnico y no lo recompensan lo suficiente (...) las técnicas cambian tan rápidamente que las escuelas no pueden adecuar el entrenamiento a las necesidades prácticas.

3) *Los trabajadores*: son insuficientemente calificados, y aun los obreros calificados necesitan mucha supervisión porque son irresponsables (...) las empresas prefieren contratar a obreros no calificados y entrenarlos en la práctica, por ser más baratos. En general, los empresarios prefieren técnicas de alta intensidad de capital para evitar la contratación de más obreros y así evitar problemas sindicales.

4) *Los mercados*: son muy estrechos (...). Por añadidura, existen muchos intermediarios (...).

5) *Las empresas*: generalmente se caracterizan por escalas de producción suboptimales, capacidad ociosa, métodos inadecuados de organización de la producción, escasa integración vertical, mala calidad de las materias primas y demasiada diversificación horizontal frente a la estrechez del mercado.⁴⁴

Y es que las investigaciones sobre las organizaciones mexicanas, según Luis Montaña, se han caracterizado por la utilización de "esquemas teóricos generados en los países industrializados; su correspondencia con formaciones sociales diferentes ha suscitado (...) sólo aislados intentos de reflexión".⁴⁵ Aquí DelaCerde coincide: "los nacionales hemos adoptado abiertamente la concepción teórico-aplicada de las disciplinas administrativas y organizacionales de Estados Unidos. Lo mexicano en este terreno ha interesado poco a los mexicanos (...)"⁴⁶ Pero de esto hablamos más ampliamente en otra parte del

libro. Ahora pasemos a revisar algunas características de esa realidad tan difundida en México: la empresa familiar.

Familia y empresa

La empresa familiar ha sido indispensable en los inicios de cualquier proceso de industrialización. Es común que tales empresas dependan en sus primeras etapas de la capacidad de una persona, quien posee los elementos básicos para iniciar un negocio: representa la unidad familiar, concentra el capital, tiene la educación y visión negociadora, tiene las relaciones sociales necesarias.

La concentración de estos atributos en una sola persona justifica que la organización gire en torno a ella, pues tiene el conocimiento y la autoridad. Pero conforme se supera el arranque y las actividades crecen y se hacen más complejas aparecen presiones hacia la apertura y la cooperación. La dirección y organización del trabajo dejan de ser tarea de un solo hombre. El empresario que se enfrenta a estas presiones recurre a los recursos familiares; posiblemente la racionalidad administrativa de esta decisión sea reducir los riesgos y la ambigüedad que pueden traer personas ajenas a la cultura familiar. La estructura familiar favorece el control pero no siempre la eficiencia. Con frecuencia las organizaciones se aferran a las tradiciones familiares más por dependencia psicológica que por razones de eficiencia y eficacia; y cuando esto sucede se cae en la administración *familista*, convirtiendo en vicios virtudes anteriores.

Las empresas familistas no siempre son negocios familiares, aunque muchos de estos pronto se convierten en familistas. También hay empresas públicas, sindicatos, universidades y organismos de gobierno con características familistas.

Las empresas familiares en México son la mayoría y la sabiduría convencional diría que éstas son medianas y pequeñas. En los años setenta Flavia Derossi estudió al empresariado mexicano y encontró en una muestra representativa de la industria, que 64% de las organizaciones eran negocios cuyos capitales pertenecían a socios familiares.⁴⁷ Por otra parte, en 1979 Minakata y otros investigaron a las pequeñas y medianas empresas industriales de Guadalajara y encuentran que más del 80% eran de tipo familiar. Este dato se confirma con exactitud poco tiempo después, según la encuesta industrial hecha en 1981 por el Departamento de Promoción y Desarrollo del Estado de Jalisco, 88% de las empresas eran de origen familiar.⁴⁸

Es explicable que en los estados del país, incluido Nuevo León, sea mayor la presencia de empresas familiares que en el Distrito Federal. El índice de familiaridad también decrece, según el estudio de Derossi, en las organizaciones mayores de 250 empleados y en los sectores modernos de producción que se desarrollaron en México durante la segunda mitad del

sínglo XX: química, metálica, petroquímica, vidrio y cemento, automotriz. En estos sectores la complejidad de la producción exige tecnología avanzada, altos niveles de capital, conocimientos profesionales, lo cual explica por qué muchas de las empresas son corporaciones transnacionales.

Hasta hace poco tiempo se creía que la organización corporativa al estilo norteamericano era la ruta de la modernidad y la eficiencia. Ahora no hay suficientes razones para preferirlas sobre las de tipo familiar. Desde luego, las grandes corporaciones predominan en el mundo, pero su forma de organización burocrática e individualista es criticada por los analistas, quienes comparan sus deficiencias frente al modelo organizacional japonés apoyado en tradiciones de tipo familiar.

El riesgo del uso de las tradiciones familiares, que los japoneses han sabido equilibrar, es el abuso, y su consecuencia, es decir la organización familista. Las características de esta deficiencia han sido estudiadas en México y aun cuando gran parte de estos estudios proceden de investigadores norteamericanos influidos por prejuicios en favor de la organización corporativa, sus hallazgos benefician el entendimiento del familismo. Estos son los hechos y sus consecuencias más importantes en organizaciones mexicanas:

- La propiedad del capital o de las acciones se concentra en el dueño y sus familiares. No se permite la participación en el capital a nadie que no sea un familiar.

Consecuencia: se limita el crecimiento del capital y se desaprovecha el poder motivacional que tiene la participación en el capital por parte de los individuos sobresalientes por su capacidad y lealtad.

- La dirección de las organizaciones —director, consejo directivo, puestos de mando— se ejerce por el dueño y sus familiares. Se desconfía de los extraños a la familia y por lo tanto, los criterios de selección del personal directivo son las relaciones de parentesco, compadrazgo, padrinazgo.

Consecuencia: la asignación familista de los puestos facilita el control pero limita la eficiencia, ya que la dirección debería ser ejercida por quien tiene el talento y los conocimientos para hacerlo. Se desaprovechan los dotes de la dirección profesional, especializada, objetiva en cuanto desligada de intereses familiares.

- La organización del trabajo de la empresa sigue estrictamente el camino de la tradición heredada. El ejercicio de la tradición es osbtinado, irracional, impuesto. Los empleados son psicológicamente obligados a seguir los valores y costumbres de la familia directiva.

Consecuencia: los valores tradicionales en este caso contribuyen a una estabilidad aparente, pero contradictoria en el fondo. La organización puede basarse en las tradiciones aceptadas libremente por sus miembros y es importante que estos aprendan las tradiciones transmiti-

das por la cultura y la forma de vida en las organizaciones. Pero el tradicionalismo es rígido, inflexible e impide a la organización adaptarse a los cambios de su medio ambiente y aceptar procesos de modernización.

El liderazgo es autoritario, no necesariamente en cuanto a la distancia existente entre jefes y empleados, sino en cuanto a la imposición de un solo criterio: el del poder y la autoridad del jefe o dueño. Una manifestación frecuente del liderazgo autocrático es el paternalismo, por el cual el jefe de la familia protege a sus miembros a cambio de lealtad y obediencia.

Consecuencia: una de las críticas más severas y certeras a las culturas autoritarias se refiere a la inseguridad de las personas cuya niñez y juventud estuvieron sujetas a una figura muy autoritaria. La cultura mexicana y de muchas de sus organizaciones ha sido frecuentemente identificada por el autoritarismo de sus líderes, quienes desconfían de la capacidad del pueblo, de la raza, de los empleados para decidir y participar responsablemente en el desarrollo de las organizaciones. Se premia la lealtad de los empleados, pero se sospecha de su iniciativa y creatividad, pues existe mucho miedo de que los empleados se muevan por sí solos.

Las organizaciones familistas se mantienen cerradas al medio ambiente pues la apertura desestabiliza el origen interno. Recurren por seguridad a los lazos familiares y a la tradición como defensa contra la turbulencia del medio ambiente.

Consecuencia: las organizaciones dependen de su medio ambiente, independientemente de si éste es estable o turbulento; financiamiento, mercados, materias primas, tecnología, recursos humanos proceden del medio ambiente. La cerrazón impide los procesos de adaptación tan importantes para el desarrollo y la subsistencia.

Las políticas y estructuras del familismo persiguen obstinadamente la estabilidad y la seguridad.

Consecuencia: la estabilidad y la seguridad son dones preciados para el hombre y sus organizaciones, pero paradójicamente éstas provienen de la movilidad y el riesgo.

La tradicionalidad de los dueños de empresas medianas o pequeñas

¡No falta ahora quienes, confundidos por la separación entre la propiedad de la empresa y su administración, quieran aplicar el mismo modelo a los países subdesarrollados!

JEAN CASIMIR ⁴⁹

Esta sección se refiere a los dueños de empresas o negocios medianos y pequeños —la mayoría empresarial del país—, quienes —se dice— tienen valores y actitudes *tradicionales*, a quienes a veces no se les considera como empresarios sino simplemente como empleados por cuenta propia —algunos de los cuales se les llama en ocasiones empresarios informales o subterráneos—; a los que ejercen al mismo tiempo las funciones de empresarios y administradores. Éstos tienen su estilo propio de administrar.

En 1979 se publicó el libro, *El progreso improductivo*, de uno de los pensadores más lúcidos de México, Gabriel Zaid —ingeniero, poeta y ensayista, consultor de empresas—, el cual debería ser obra de consulta obligada tanto de los estudiantes de administración como de los administradores profesionales, máxime en la actualidad cuando se habla tanto de calidad y productividad. Su tema es la cultura del progreso, impuesta a las culturas tradicionales, con efectos contraproducentes notorios: prospera una oferta de progreso costoso y, por lo tanto, no generalizable, en vez de que prospere una oferta que aumente la productividad y el bienestar a bajo costo para toda la población. Dice Zaid: "Desgraciadamente, la oferta de progreso consiste en lujos poco productivos (...) cuando el mercado pobre necesita una bicicleta, el sector moderno insiste en que lo único decente es un Cadillac."⁵⁰ Para Zaid el problema no es definir si

siempre sea mejor (o peor) la operación fuera del mercado, a través del mercado, por vía política, a través de personas que trabajan por su cuenta o de grandes o pequeñas entidades públicas o privadas, sino en qué casos tales o cuáles modos de operación se prestan o no se prestan para que el supuesto mejoramiento sea viable para todos.⁵¹

Zaid presenta esta situación ilustrativa: los numerosos casos de empresas pequeñas y medianas que se arruinan al tener éxito. Esto sucede mucho cuando el hijo del dueño estudió economía o administración y adquiere esa fe ciega en las economías de escala y el especialismo, incluyendo las computadoras, los estudios en el extranjero.

La fe ciega del junior puede acabar con las utilidades de una operación bien llevada a pequeña escala y sin estudios especializados. Sin embargo, también puede hacer milagros y convertir una operación pequeña en grande y próspera. Hay operaciones que por su propia naturaleza (las circunstancias

tecnológicas y de espacio económico) tienen que moverse dentro de escalas mayores o menores. Una fábrica de ropa puede ser viable a escalas imposibles para una compañía petrolera.⁵²

La pequeña empresa en el occidente rural de México le da la razón a Zaid y al mismo tiempo desmiente tesis de campesinistas y proletaristas. Estados como Nayarit, Aguascalientes, Guanajuato, Jalisco y Michoacán vivían un fenómeno empresarial algo distinto del auge de las empresas modernas pretendido por el modelo modernista: el investigador que haya salido al campo en el último lustro de la década de los ochenta encontró "que en muchas ciudades medias, menores e incluso rurales pequeñas (...) la agricultura convive con una gran variedad de actividades manufactureras y pecuarias novedosas; descubrirá que detrás de la visión que homogeniza lo campesino hay en marcha un proceso de diversificación de actividades". Las actividades manufactureras predominantes son tradicionales y pertinentes (confección de prendas de vestir, tejidos de punto, fabricación de calzado, juguetes de madera, elaboración de dulces, etc.) y en escala pequeña (las formas de organización predominante son el taller, el trabajo a domicilio y el taller de maquila); la manufactura se basa en la existencia de muchas pequeñas empresas, "en gran medida familiares, que parecen organizarse de acuerdo con los avatares del ciclo y las situaciones domésticas más que a partir de los impulsos de la acumulación de capital"; la tendencia es hacia la fragmentación y la proliferación horizontal de los establecimientos más que hacia el crecimiento vertical y la consolidación de grandes empresas.⁵³ Generalizando podríamos afirmar que hay en México un sector empresarial, la mayoría, con valores y actitudes *tradicionales* que contrasta con el sector empresarial minoritario, *moderno*. Desgraciadamente, las limitaciones culturales del sector moderno impiden que, por ejemplo,

los campesinos sean vistos como empresarios rústicos escasos de recursos, y como clientes potenciales de medios de producción baratos (a través de los cuales se aprovecharía mejor una parte del capital subempleado en el sector moderno). Son vistos como subordinados potenciales, subempleados y difícilmente aprovechables, dada su falta de cultura moderna.

Seamos conscientes de algunos estereotipos construidos en detrimento de los pequeños empresarios. Vistos con ojos de políticos partidistas aquellos son proletarios o reaccionarios. Para las grandes empresas son competidores desleales; para el fisco, evasores; para los sindicatos, individualistas que rechazan su mediación no sólo cuando compran trabajo sino cuando lo venden; para los académicos y tecnócratas, gente con necesidad de educación y ayuda.⁵⁴

Pero, ¿quiénes y cómo son los pequeños empresarios? -si nuestra pequeñez paternalista no nos impide verlos y respetarlos como empresarios la mayoría de ellos;

...gana menos que los investigadores de tiempo completo que los denuncian como explotadores, con los mismos argumentos que usan los grandes empresarios, los sindicatos y el gobierno para denunciarlos como evasores del progreso que exigen nuestras leyes: ocupan a menores, no pagan salarios mínimos, no los inscriben en el Seguro Social, los hacen trabajar en condiciones insalubres, con equipo hechizo, etc. También ganan menos que los técnicos de las dependencias oficiales que, en vez de denunciarlos, acuden en su ayuda para modernizarlos, ponerles la muestra, etcétera.⁵⁵

Sin embargo, estos empresarios pequeños —sin estudios universitarios, relaciones, presentación y buenas costumbres que da el paso por la universidad— pueden ganar más con un negocio propio que como empleados. Y es que gastan muy poco en relaciones, presentación y buenas costumbres en relación con sus ingresos. En un artículo publicado en 1986, así describimos a los pequeños empresarios:

Una característica del empresariado pequeño es su mayor juventud con respecto al mediano y al grande (...). Los empresarios pequeños establecidos en la zona metropolitana de Guadalajara son en mayor proporción que sus mayores, de origen metropolitano o al menos jalisciense (...). El empresario pequeño jalisciense es poco educado (mejor dicho, tiene escasa escolaridad) en comparación con los que emplean más de 25 personas.⁵⁶

Los empresarios y gerentes de una región fueron interrogados acerca de los factores de éxito en sus funciones, relacionados con el individuo, la organización y el contexto.

Este tema nos introduce en el corazón mismo del problema de detectar el estilo "propio" del dirigente de empresa de la región. Presentamos aquí la mentalidad del empresario respondiendo a los condicionamientos socioculturales, económicos, políticos, etc. La inteligencia, la preparación teórica y práctica, y sistematización de los años de experiencia empresarial produjeron estos factores vistos como de éxito.⁵⁷

La capacidad de tomar riesgos y emprender nuevas empresas fue una de las características más desbalanceadas del empresario actual, lo cual pareciera ir en contra de la imagen teórica del empresario. Queda claro que hace falta más espíritu empresarial y menos familismo.⁵⁸ Esta aversión al riesgo, ha sido explicada en palabras llanas por Alba y Kruijt al referirse a los grandes empresarios tapatíos:

(...) la clase dirigente, para usar el lenguaje local, "no pone todos los huevos en una misma canasta". Sus inversiones se localizan en una gama amplia de actividades; generalmente no en ramas industriales vinculadas o eslabonadas productivamente, sino en ramas económicas que son prometedoras a corto plazo o que brindan seguridad: comercio, bienes raíces, construcción, vivienda y hoteles (...).⁵⁹

Pero no sabemos mucho de los empresarios y las empresas pequeñas y medianas, de sus formas de administrar. No tenemos teoría sobre sus significados comunes, ni valores y actitudes compartidas, sus prácticas consensuales, sólo indicios de las formas en que los empresarios y gerentes de la muestra conciben su realidad y la manera como enfrentan sus problemas. De la gente del pueblo raso, la sin fortuna, la de abajo, la marginada, sólo los antropólogos se han preocupado por conocer sus estrategias de supervivencia.

Las pequeñas empresas no roban cámara (...). Son algo así como los indios: tienen muchos defensores, pero pocos que digan que hay que volverse indios (o que pongan el ejemplo y se vuelvan). Se supone que hay que ayudar a los indios y a las pequeñas empresas, pero no para que lo sean, sino para que dejen de serlo (...). Así también los japoneses fueron vistos desde arriba, como simples copiones, hasta que estuvo claro que era un punto de vista equivocado. Tal vez pase lo mismo con las pequeñas empresas.⁶⁰

Gabriel Zaid ha concebido un modo exitoso de administrar las empresas pequeñas y medianas pensando en un progreso productivo que debería proponerse en los libros de administración local. Como muestra transcribimos estos párrafos:

Una de las pocas ventajas de operar con recursos mínimos es que no pueden derrocharse en progresos improductivos (...).

Abundan los negocios pequeños pero muy lucrativos que se arruinan al quedar en manos de una administración profesional (privada o pública): esa administración que trabaja por cuenta de terceros, con derechos laborales y de categoría social, con métodos avanzados y recursos costosos, bajo políticas, normas, sistemas y procedimientos, que obligan a documentar los actos, fundamentar las solicitudes, consultar las decisiones y dar cuenta de los resultados. Tanto progreso ahoga a los negocios pequeños: más que los réditos agiotistas.

Por eso fallan tanto los créditos de fomento que se ofrecen a los pequeños productores. Los más necesitados de crédito siguen yendo con los agiotistas, y los verdaderos beneficiarios de los fondos de fomento suelen ser los productores ya no tan pequeños ni tan primitivos: los que tienen capacidad para moverse en los laberintos burocráticos. Esta capacidad implica un mínimo de cultura moderna, de relaciones, de dinero y de tiempo (...).

Las pequeñas empresas son un almacigo de iniciativas de donde salen a veces las grandes, una escuela formadora de personas capaces de actuar por cuenta propia, una red abastecedora más flexible para atender las variaciones de la demanda en el espacio y en el tiempo. Como si fuera poco, producen más por unidad de capital, aprovechan oportunidades de inversión inaccesibles para la operación en grande y son capaces de poner a producir a una persona con inversiones mínimas (...).

Con mucha frecuencia, las pequeñas empresas producen nuevos empresarios. Algunos empleados observan de cerca el ejemplo de la independencia,

ven que no hace falta tanto para actuar por cuenta propia y (calculando bien o mal sus propias fuerzas, procediendo bien o mal) se lanzan a poner un negocio propio. Para evitar esto, las grandes empresas les ponen jaulas de oro a sus empleados más capaces y los malacostumbran a lujos que nunca podrán darse por su cuenta. Pagan tan bien la dependencia, que la independencia se vuelve incosteable.⁶¹

Ahora tomemos el tema de las grandes empresas y sus empresarios y administradores. La siguiente sección se refiere a esa élite empresarial y a sus administradores profesionales —incluyendo a la cumbre ejecutiva. Ellos, se dice, representan los valores y actitudes *modernos*.

Los modernos empresarios y administradores de las grandes empresas

A pesar de la popularidad de las biografías mexicanas, las de empresarios no lo son, de tal suerte que en ellas no pueden basarse los estudiosos del comportamiento empresarial. En una relación de 900 protagonistas, las minorías rectoras de la Reforma y la Revolución Mexicana (1857-1958) —políticos, intelectuales, sacerdotes, militares y empresarios— poco menos de la décima parte fueron empresarios (de Manuel Escandón a Hugo Beekman), la mayoría aún no biografiados para el público.⁶²

Posteriormente, el estudio de Derossi de 200 industriales mexicanos, "no está relacionado con el tamaño (de las empresas), sino más bien con la influencia que el grupo puede ejercer sobre la sociedad".⁶³ El de Alba y Kruijt aborda la formación de los empresarios regionales y de sus capitales, así como las consecuencias de sus vínculos agrícolas y comerciales sobre el tipo de inversiones y el modo de industrialización. A partir de los seis casos más importantes de familias de empresarios de Jalisco, analizan comparativamente al grupo hegemónico, sus formas de organización y de expresión ideológica. Los autores examinan los seis grupos de familias y empresarios de Jalisco más importantes "en razón del capital, de su número de empresas y de la capacidad que han tenido para movilizar recursos económicos, sociales o políticos para lograr cierta hegemonía en la dirección del proceso industrial regional".⁶⁴ El estudio de los empresarios mexicanos como fuerza política hecho por investigadores de Universidad de Guadalajara aporta un análisis reciente de este grupo social.⁶⁵

La cumbre ejecutiva

El administrador profesional en México es una realidad significativa desde los años sesenta, época en que se gesta una estrategia económica que conduce a la expansión rápida de la economía. Los años del *milagro mexicano* hicieron posible que en la dirección de las principales empresas se diera entrada a individuos que no provenían de familias de empresarios prósperos. Nacen los negocios como una profesión.

...que el entrenamiento para su práctica sea de carácter intelectual, que se persiga no para el propio beneficio sino para el de otros, y que la cantidad de recompensa financiera no sea considerada la medida del éxito.⁶⁶

Según una ley de 1944, en México no se requería título para ejercer la profesión de administrador. Esa ley fue reformada en 1974 para afirmar sólo que "las leyes que regulen campos de acción relacionados con alguna rama o especialidad profesional, determinarán cuáles son las actividades que necesitan título y cédula profesional para su ejercicio". Una especie de reconocimiento *oficial* a la profesión fue el registro, en 1976, del Colegio de Licenciados en Administración de Empresas en la Secretaría de Educación Pública.⁶⁷

¿Quiénes son los administradores profesionales en México? En un artículo publicado en 1988, Roderic Camp, estudioso estadounidense de las élites mexicanas, afirma que "el administrador profesional es al sector privado aproximadamente lo que el político tecnócrata, o el político burócrata, es al Estado". Los administradores profesionales son elegidos según su capacitación formal, su experiencia y sus habilidades. Dice R. Camp que estos individuos se han hecho por sí mismos y no han dependido de los lazos familiares ni de un capital para triunfar, y generalmente están más dispuestos que los capitalistas a correr riesgos y a introducir cambios innovadores en las estructuras y en la producción de las empresas.⁶⁸

Expansion publicó en 1988 un informe exclusivo, "La cumbre ejecutiva. Los 100 directores de las empresas más importantes de México." Como suele suceder, no siempre están todos los que deberían estar. Los editores señalan que la "ausencia de algunos directivos del listado (...) es una omisión que no debe ser atribuible a discriminaciones, olvidos o negligencias" imputables a ellos, sino que "por razones propias, algunos ejecutivos prefirieron abstenerse de figurar".⁶⁹ En ese informe se afirma que los integrantes de la cumbre ejecutiva son directores generales, y no necesariamente empresarios, dueños o presidentes del consejo de administración, salvo en algunos casos excepcionales.

Generalizando, podríamos decir que los ejecutivos mexicanos son pocos, trabajan en las grandes empresas del sector privado, principalmente en industrias modernas localizadas en las principales zonas metropolitanas y ciudades del país, tienen ingresos altos y jornadas de trabajo amplias, tienen movilidad y expectativas ascendentes en las empresas y duran, en promedio, menos de 10 años en ellas. Proviene de la clase media hacia arriba, la inmensa mayoría son hombres y para ascender han seguido el camino de los libros (de administración e ingeniería), pues dicen que es más importante "lo que se conoce", que "a quién se conoce" y aspiran a independizarse, a ser empresarios.

Las empresas públicas y sus administradores

La creación de empresas paraestatales en México a partir de 1917 ha obedecido a diversos factores; por ejemplo, algunas empresas se crearon para ejercer las nuevas funciones que la Constitución encomendaba al Estado; otras fueron adquiridas del sector privado cuando no operaban adecuadamente por problemas vinculados a los altos montos de inversión, largos periodos de maduración de las inversiones o deficiencias de gestión. Pero detrás de la multiplicidad de fines se esconde, dice René Villarreal, el papel promotor e innovador del Estado mexicano. Y para afirmar este carácter empresarial, menciona los datos siguientes:

- Es fundador de 111 empresas que introdujeron 37 productos básicos en el catálogo de producción industrial del país.
- Socio posterior de otras 124 empresas, también productoras, algunos de nuevos productos, y de los cuales en 35 se vio obligado a participar en forma mayoritaria por mala situación de las empresas, al recibirla en pago de adeudos que no pudieron cubrir sus iniciales dueños del sector privado.
- En 57 adicionales, llegó a ser accionista, fundador o posterior debido a que fueron creadas por empresas en que ya participaba o bien al sumarse éstas a empresas controladoras.⁷⁰

Este carácter empresarial del Estado ha sido estudiado por varios autores. Por ejemplo, Falkowski examinó el papel de Nacional Financiera como banco de desarrollo.⁷¹ Oveisi, por su parte, analizó el carácter empresarial del sector financiero y el Estado-empresario en el sector industrial. Dice Oveisi:

Los objetivos de las iniciativas económicas del sector público para remover barreras, incrementar las posibilidades tecnológicas y para reducir el riesgo de las nuevas inversiones, para aumentar la capacidad productiva de la economía satisfacen plenamente los requisitos innovadores del empresario en el sistema explicativo de Schumpeter (...).⁷²

En México, los gobiernos de Luis Echeverría y José López Portillo fueron muy dinámicos en la creación y fortalecimiento de las empresas públicas. El deterioro económico ocurrido al final de ambos gobiernos dió al traste con el modelo del Estado empresario para dar lugar al Estado moderno cuya premisa a este respecto es dejar a la iniciativa privada las actividades empresariales. Fue así que los gobiernos posteriores de Miguel de la Madrid y Carlos Salinas de Gortari vendieron al sector privado más de las tres cuartas partes de las empresas públicas y no se crearon nuevas empresas. Esta misma política continuará con el gobierno de Ernesto Zedillo.

Los resultados económicos no fueron mejores y por eso es factible que se continúe discutiendo acerca de si debe o no ser empresario el Estado; la polémica mayor se refiere al desempeño de las empresas públicas. Los estudios publicados acerca del *comportamiento* de tales empresas y de la práctica de la administración en ellas son escasos; pero una de las proposiciones (mito o realidad) al respecto es la siguiente: existen problemas importantes de gestión, control y evaluación que afectan la productividad y la eficiencia. Villarreal afirma que, pese a los avances obtenidos, no se han solucionado en su totalidad los problemas administrativos del sector.

Existen deficiencias vinculadas tanto a la organización de los sistemas de control y evaluación del sector como a la capacitación en gestión empresarial de los miembros de los consejos de administración y los directores de las empresas públicas. Esta situación no es generalizada, pero el eficiente gerente de empresa pública sigue siendo un recurso relativamente escaso.³³

La práctica de la administración de empresas públicas tiene algunas peculiaridades que deben tenerse en cuenta al evaluar la actuación de los administradores, por ejemplo, la forma como utilizan los planes y programas gubernamentales.

La elaboración de estos documentos tiene como objetivo la dirección general de las acciones de los diversos organismos gubernamentales. Sin embargo, la presión normativa y las exigencias de encuadrar información y resultados, de acuerdo con esquemas predeterminados, hacen que se desplace la búsqueda de soluciones adecuadas a problemas específicos, en consagrar los planes como los únicos criterios para determinar lo correcto, convirtiendo la estrategia general en dogma ideológico e instrumento único para la acción.

Esta situación ha conducido a una paradoja administrativa. Con base en diferentes interpretaciones del mismo plan, pueden justificarse acciones contradictorias a un problema (...).

Deducir problemas a partir de los planes y programas es otra desviación en la actividad administrativa (...).³⁴

No obstante, uno de los pocos estudios organizacionales acerca de las empresas públicas industriales concluye lo siguiente:

(...) las estructuras organizacionales de las empresas públicas productoras de valores de cambio no pueden ser diferenciadas de las mismas de las empresas privadas (...) ambas dependen por igual de factores que han sido identificados usualmente como condicionantes de las manufactureras productivistas, es decir: su tamaño, la integración de su flujo de trabajo, el automatismo de las actividades de sus miembros, y la incertidumbre decisional de sus responsables (...) al no encontrarse totalmente revertidas de la sociedad civil por depender en última instancia del Estado, la incertidumbre decisional de los

directivos de estas empresas públicas es mayor que aquellas que atañe a los directivos de las privadas.⁷⁵

Pero, ¿cómo son o debieran ser los directivos de las empresas públicas en México, en su mayoría de tamaño grande y mediano? Tales empresas están a cargo de directivos y funcionarios con alta escolaridad, aunque pocas veces han recibido una formación adecuada a su cometido. En la acción en el sector público muchos de ellos se han transformado en *empresarios públicos*. Pero no en todos los casos es así. Por ello algunos autores, entre ellos Barenstein, han planteado la necesidad de encontrar métodos para influir en la formación de los directivos de tales empresas.⁷⁶

En una investigación realizada por Barenstein se interrogó a funcionarios jerárquicos del sector público acerca de las características que debe tener el administrador ideal. El perfil que resulta de las entrevistas parece adecuarse a la idea de empresario público que se tiene en los altos niveles gubernamentales. Para García Ramírez, ese *empresario-funcionario* tiene dos cometidos: por un lado, es "un servidor de los designios organizadores y productivos, unitarios, de la empresa"; por el otro, es un funcionario, un político, como agente subordinado a los fines políticos del Estado. Sin embargo, tales aspectos políticos no deben hacer olvidar el componente empresarial y profesional.

CUADRO 2.1

CARACTERÍSTICAS DEL ADMINISTRADOR PÚBLICO IDEAL

<i>Características</i>	<i>% ponderado</i>
Espíritu de servicio	12.8
Conocimiento de la realidad nacional	12.6
Conciencia nacional	12.0
Capacidad de decisión	11.7
Capacidad técnica en su especialidad	10.4
Capacidad crítica	8.8
Capacidad creativa	8.5
Actitud frente al personal que dirija	7.6
Cultura general	6.6
Todas	5.0
Capacidad científica en su especialidad	4.0

Barenstein, p. 166.

¿Puede diferenciarse al *empresario* del *gerente* en las empresas públicas? Barenstein afirma que en términos administrativos podría asignarse al primero el punto de vista de la dirección superior. El gerente en cambio adoptaría un punto de vista funcional. En el caso del empresario predominarían las habilidades conceptuales y en el caso del gerente las técnicas.

Barenstein diferencia dos dimensiones en el trabajo de dirección. Por un lado está el enfoque del decisor, que puede privilegiar el corto o el largo plazo; por otro lado, el directivo puede estar en posición de asignar o reasignar recursos, o puede tener capacidad para decidir sólo dentro de una asignación de recursos dada. El empresario se enfoca al largo plazo y tiene poder para decidir la asignación de recursos.

Con base en esta diferenciación, en un seminario con directivos de empresas públicas surgieron estas ideas:

- La escasez de recursos financieros y las restricciones presupuestarias a que están sujetos los responsables de las empresas públicas de México tienden a ubicarlos en la posición de gerentes.
- Si bien hay límites, se puede optimar el uso de los recursos (dentro de la misión asignada) e intentar la planeación estratégica, con lo cual se llegaría al enfoque de largo plazo pero sin decidir la asignación de recursos.
- Por último, el director puede progresar en el sentido de ser empresario, mediante un esfuerzo consistente para el manejo eficiente de la empresa, de la reestructuración y ampliación imaginativas de sus recursos materiales y humanos, y adoptando una posición activa respecto a la definición de objetivos para su empresa pública; es decir, tendería hacia ese perfil en la medida en que logre una mayor autonomía de su empresa.

EL ESTILO PROPIO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN EN MÉXICO: UN ESTUDIO REGIONAL

Es evidente la necesidad de un conjunto de acciones sistemáticas destinadas a resolver los problemas de las organizaciones mexicanas. Pero para empezar bien tenemos que entender los métodos que conforman la práctica administrativa real en las organizaciones mexicanas antes de querer adaptarlas de otros lados.

Está muy de moda voltear a ver qué hacen los americanos y qué hacen los japoneses. Sin embargo, tenemos que considerar que los medios que a ellos les han dado resultado son sólo eso: ¡medios! Es muy tentador querer utilizar esos medios "adaptándolos" a nuestra cultura. Desde aquí está el primer error; poner el punto de partida en los medios y no en las características propias y en los fines a lograr. Nuestra cultura mexicana está llena de posibilidades que no "cabén" en los medios desarrollados en otros países, aun cuando hayan sido "mexicanizados", lo que en la mayoría de los casos significa "traducidos".⁷⁷

Japón es indudablemente el ejemplo más moderno del *estilo apropiado de administración*. Los japoneses aprendieron la industrialización moderna

y las ciencias para administrarla principalmente de los norteamericanos. Durante muchos años después de la segunda guerra mundial los japoneses se dedicaron a copiar las teorías y prácticas organizacionales del sistema americano. Sin embargo, a finales de los setenta Japón se convertiría, a su vez, en un exportador de conocimiento administrativo y organizacional respaldado por el milagro económico más asombroso del siglo XX. Y aunque seguramente las causas del éxito económico japonés son múltiples, es general la convicción de que sus sistemas gerenciales han sido ejemplarmente productivos y competitivos.

La transferencia y adaptación de conocimientos a las condiciones propias y específicas de un país o región se entiende como *conocimiento apropiado*. Este es un conocimiento importado inteligentemente que viene a enriquecer el conocimiento autóctono surgido de la tierra misma, el que se produce y practica originalmente en un lugar. La aplicación práctica, común y generalizada de ciertos *conocimientos administrativos* viene a formar lo que llamamos el *estilo propio de administración*.

¿Se ha logrado en México un estilo propio y apropiado de administración? ¿Cuáles son las características comunes del estilo directivo en México? ¿Cuáles son los factores que determinan el éxito organizacional y empresarial en un país como México? ¿Cuáles son las necesidades de formación y desarrollo de conocimiento administrativo? ¿De qué manera influyen la cultura y el contexto socioeconómico mexicano en las organizaciones y sus líderes? Estas y otras preguntas motivaron una amplia investigación en México llamada: *Hacia un estilo propio de dirección de empresas*.⁷⁶

La investigación nació de la preocupación por encontrar una respuesta propia a las necesidades de formación de administradores y dirigentes de empresas en países en desarrollo. Se partió del supuesto de que algunos principios y técnicas (conocimientos administrativos) diseñados en países industrializados son aplicables con ventaja en los países en desarrollo, mientras que otros no sólo son inadecuados sino contraproducentes.

Una de las tareas importantes de esta investigación fue definir los *factores exitosos o eficientes* de administración y dirección empresarial. Estos factores fueron definidos de acuerdo con los conocimientos de los gerentes y empresarios entrevistados. Este conocimiento es valioso en cuanto que es producto del intenso contacto e interacción de los dirigentes entrevistados con las realidades regionales en que funcionan las empresas y organizaciones de México. Esta sección expone sintéticamente los resultados de la investigación y explora algunas implicaciones teóricas relevantes para la búsqueda de un estilo propio de administración de organizaciones y de dirección empresarial en México. La investigación que aquí se resume es un esfuerzo por encontrar el conocimiento propio en México y desarrollarlo. Partir del estilo propio de administración y hacerlo crecer en eficiencia, en consonancia con las pautas culturales de los mexicanos, y con los problemas y necesidades

de las organizaciones mexicanas. Se busca una síntesis semejante al caso japonés que ha unido métodos y técnicas occidentales con valores culturales orientales. Partiendo de esta convicción, la investigación de directivos mexicanos se orientó primero a detectar un punto de partida: *el estilo propio de dirección de empresas*.

Rasgos del estilo propio

El postulado fundamental de esta investigación es el siguiente: los directivos empresariales son personas inteligentes que poseen una teoría administrativa adaptada y probada a través de sus propias prácticas exitosas. Es decir, la teoría propia de dirección de empresas surge, en principio, de los conocimientos y experiencias acumuladas por los directivos de una organización, región o país.

La teoría es apropiada en la medida en que: responde a las exigencias de un contexto socioeconómico y cultural específico; se forma en estrecha relación con una realidad empresarial objetiva y específica (tamaño y tipo de empresa, perfil del dirigente, características de los trabajadores, tipo de tecnología, etc.); procede de una motivación empresarial definida (productividad, servicio, eficiencia, utilidad, etc.), y responde a los requerimientos de un mercado concreto.

Visto de esta manera, el estilo de administración exitoso consiste en comportarse y actuar con base en ciertos valores, actitudes, principios y prácticas validadas en ciertos contextos empresariales. Siguiendo esta lógica y mediante entrevistas profundas a 100 empresarios, gerentes y profesionales, reconocidos como conocedores de la realidad empresarial de la región, se determinaron, entre otras variables, 23 factores de éxito (para formar el perfil del *estilo propio de dirección empresarial*) que fueron evaluados después por 400 dirigentes más. Una vez definidos los factores de éxito, se les asignaron valores que representan el nivel actual y deseable de cada factor en la realidad empresarial de la región. Otro componente esencial del *estilo propio de dirección* es la diferenciación de las tareas del empresario y del gerente. Los rasgos principales que diferencian a un empresario de un gerente se obtuvieron por medio de una pregunta abierta a los miembros de la muestra.

El perfil de empresa, empresarios y gerentes

La empresa predominante de la muestra ($n = 400$) es de tamaño pequeño y mediano (menos de 100 trabajadores), privada (98%) e industrial (56%);

en tanto que el tipo de administración más frecuente es el familiar (41%), seguido por el institucional (39%) y el mixto (19%). Estos rasgos son muy representativos de la estructura empresarial mexicana. Por su parte los empresarios y gerentes de la muestra pertenecen predominantemente al sexo masculino y son jóvenes (entre 31 y 45 años). En empresas pequeñas predomina el dirigente nacido en la localidad, mientras que en las grandes gana influencia el foráneo, lo cual demuestra que la movilidad profesional es cada día mayor en México.

Más de la mitad de los entrevistados tiene nivel de licenciatura o más y, en general, los gerentes suelen tener más educación formal que los empresarios, lo cual demuestra parcialmente otro patrón sociocultural de la actividad empresarial mexicana: los empresarios suelen hacerse en la práctica, muchas veces por tradición familiar; mientras que los gerentes dependen de sus profesiones logradas por medio de educación formal. En la cultura organizacional mexicana se distingue claramente entre empresario y gerente. El empresario se entiende como hombre de riesgo y visión, motivado a crear y emprender por propia iniciativa. El empresario es quien conoce el mercado, el negocio, el contexto; quien asume responsabilidad social por las necesidades del empleo y desarrollo de la comunidad. Por su parte, el gerente puro es el profesional técnico, ejecutor de los objetivos organizacionales, organiza y dirige para llevar a cabo los planes de la empresa (ver cuadro 2.2). En esta muestra se encontró que la empresa familiar, normalmente de tamaño pequeño o mediano, concentra más empresarios que gerentes; mientras que la empresa institucional, normalmente mediana o grande, forma su cuadros principales con gerentes profesionales.

¿Quién debe tomar las decisiones?: El perfil de la autoridad

El manejo de la autoridad es una de las variables más características del estilo de dirección. En esta investigación se preguntó a los dirigentes de la muestra: ¿cómo se toman las decisiones en su empresa? Distribuyendo las respuestas en un continuo de centralización-participación se obtuvo que el mayor porcentaje de respuestas se inclinaban por la centralización: tomar la decisión quien conoce y tiene autoridad y luego explicarla a los demás (49%). Similarmente, un porcentaje significativo de respuestas se inclinan por la centralización, aunque personalmente prefieran la participación (24%). Argumentan que diversas condiciones hacen más eficiente el método centralizado.

Quienes optaron por involucrar el mayor número posible de gente buscando un consenso fueron solamente 27%. Es decir, el estilo de dirección está basado claramente en la centralización de la toma de decisiones en la

persona que tiene la autoridad formal y el conocimiento; lo cual tradicionalmente se asume en la misma persona: el dueño o empresario, o sus delegados.

No se encontraron diferencias significativas a esta tendencia en función al sector, edad de los dirigentes o propiedad del capital; solamente en relación con el tamaño se notó una ligera inclinación de la tendencia en las empresas grandes.

CUADRO 2.2

PERFILES PROPIOS DEL EMPRESARIO Y EL GERENTE

<i>Empresario</i>	<i>Gerente</i>
Ha de ser fundamentalmente un hombre arriesgado, audaz y emprendedor. Eso significa que no le teme al riesgo de invertir y se rige por eso que se llama <i>visión</i> de los negocios.	Al gerente normalmente se le pide que sea una persona técnicamente capaz, bien formado, ejecutor de los objetivos del empresario, con dotes de mando y capacidad organizativa.
La llamada <i>visión</i> de los negocios se puede sintetizar como: capacidad de planear a corto, mediano y largo plazo. Habilidad para actuar en el momento preciso y en el sitio adecuado.	No es absolutamente necesario que un gerente tenga la <i>visión</i> del empresario, lo que es indispensable es la voluntad y capacidad del gerente para adoptar y entender una empresa que no le pertenece.
La <i>visión</i> es, ¿arte o técnica? Parecen ser actitudes desarrollables en los individuos, de tal manera que los componentes inconscientes que integran la <i>visión</i> puedan volverse conscientes y razonados.	El gerente aprende la técnica en la escuela, pero la <i>visión</i> la debe adquirir del empresario. La mejor escuela de administración será aquella que logre transmitir <i>visión</i> empresarial y técnica gerencial.
La rentabilidad está en el primer plano de sus intereses. Su <i>visión</i> le permite invertir adecuadamente.	La productividad de la organización es su función primordial. Su preparación técnica le permite conjuntar los recursos de la empresa para el logro de un objetivo.

Adaptado de Camarena y Lasso, 1984, pp. 31-34.

Los factores de éxito

Los factores seleccionados por esta muestra de dirigentes representan el pensamiento o teoría general del dirigente empresarial de la localidad. La medida de importancia de cada factor se obtuvo de la aplicación de una escala de 0 a 10, tanto para el nivel actual de realización como del nivel deseable. En otras palabras, se quiso responder con esta evaluación cuánto de cada factor se está aplicando actualmente y cuánto sería lo deseable para aumentar las posibilidades de éxito. Reducir la diferencia entre lo actual y lo deseable sería entonces la tarea del administrador.

A continuación se definen los factores y lo que entienden los directivos de la muestra en cada factor. Los factores se presentan por orden de importancia en cuanto a lo deseable (nivel de importancia teórica), se expone también un cuadro sinóptico de los factores donde se compara lo deseable con lo actual (ver cuadro 2.3). Los factores y sus significados representan el conocimiento de la muestra de dirigentes entrevistados, y es un reflejo del criterio gerencial predominante en vísperas del inicio de la apertura comercial emprendida por México a partir de la firma del GATT. ¿Cuánto habrá cambiado la mentalidad por efecto de la apertura?

- 1) *Buena administración de personal.* Aunque se detectó alto interés general por este factor, también se encontró diversidad de criterios respecto de su significado y orientación. Encontramos gran preocupación por conocer y aplicar ideas profesionales de administración de recursos humanos, pero también existen vestigios de la administración por intimidación y maniobras legales para controlar al personal. Es decir, se observa *de facto* una ambivalencia directiva entre la profesionalización de la administración por una lado y la resistencia a abandonar las ventajas de la cultura del subdesarrollo por el otro.
- 2) *Honestidad personal y profesional.* Aquí se distinguieron dos enfoques: el de conveniencia y el de principio. El de conveniencia cree que ser leal con el cliente, con el proveedor y el trabajador significa éxito para la empresa y el dirigente. El enfoque de principio ve la necesidad de continuidad moral entre la familia y el negocio, de tal manera que la ética predicada en la mesa del desayuno se aplique en la oficina. En este marco se justifica la mordida como expediente necesario para quien la da pero no justificable, desde ningún ángulo, para quien la recibe. Finalmente, hubo consenso acerca de la necesidad de una revolución moral que incluya a las organizaciones de los sectores público y privado. De nueva cuenta aparece la ambivalencia en el manejo del cambio en favor de los intereses empresariales.
- 3) *Conocimiento del mercado y/o del ramo.* Para tener éxito hay que conocer los trucos del oficio, la psicología del mercado, y las personas claves para resolver problemas y crisis. Quien no conoce en detalle el ramo, no puede operar con eficiencia. Este desconocimiento, opinan los dirigentes, parece ser una de las causas comunes del fracaso de egresados universitarios, quienes no tienen la oportunidad de familiarizarse con el mercado antes de tomar responsabilidades de dirección. La personalización de la administración es otra característica común que aparece continuamente en torno a la figura del dueño o empresario.
- 4) *Reputación de la empresa en la comunidad.* Tener una buena reputación ayuda a las relaciones con fuentes de financiamiento, proveedores, clientes, trabajadores y gobierno. Se pone alto énfasis en el manejo de

- marcas, contactos personales con la banca y el gobierno, así como habilidad personal en el manejo de negociaciones institucionales.
- 5) *Capacidad para comunicar ideas y decisiones.* Muchos dirigentes entrevistados reconocieron su incapacidad para comunicarse. Más que técnicas de comunicación, en el fondo se detecta la necesidad de una mejor formación cultural, de carácter general, para el dirigente.
 - 6) *Capacidad para delegar y trabajar en equipo.* Lograr un balance eficiente entre delegar y centralizar, buscando un estilo más democrático sin perder control. Un balance entre teorías modernas de administración por consenso y la necesidad de funcionar en una realidad cultural donde hay que mandar para ser obedecido (así se percibe), y donde el cambio a otro estilo de mando requiere un proceso educativo de alto nivel. Se expresó la necesidad del trabajo en equipo como deseable, pero se reconoce la necesidad inevitable de un estilo directivo fuerte.
 - 7) *Capacidad para aprender y adecuarse al cambio.* "Nos están comiendo el mandado", "andamos con los ojos en la nuca", "no salimos de las viejas recetas", son expresiones que ilustran la preocupación por el cambio. Por otro lado se escuchó: "el que se quema con la leche hasta al jocoque le sopla", es el que tras haberse lanzado a cambios, sin el conocimiento ni apoyos organizacionales adecuados, se encuentra que toda mejora es un cambio, pero no todo cambio es una mejora. En este factor se nota tensión generacional entre los padres fundadores de la empresa, quienes la quieren seguir manejando a su modo, y los hijos o nietos que desean una administración más profesional e institucional, sin perder la ventaja de la relación familiar. Lo mismo puede decirse de la relación entre empresarios tradicionales y gerentes profesionales. En general se reconoce la necesidad de una mejor preparación para los dirigentes, y, al mismo tiempo, se observan resistencias de tiempo y voluntad para emprender una mayor educación.
 - 8) *Manejo financiero.* La empresa es un negocio y tiene que ser rentable para sobrevivir. Existe preocupación general por este aspecto vital, pero la eficiencia en el manejo de las finanzas depende también de las circunstancias actuales del país y de la región. A la vez, se requiere conocer no sólo la legislación y las técnicas financieras avanzadas sino además buscar las oportunidades y los contactos personales convenientes.
 - 9) *Buenas relaciones sindicales.* Las relaciones sindicales suelen verse como algo distinto y separado de la administración de personal. Se personifica la relación sindical en el líder, con quien se llega a acuerdos directos; con el líder sindical se negocian conflictos y se establecen marcos generales para el manejo de la relación laboral.
 - 10) *Manejo fiscal.* Aquí existe una mezcla entre conocer la ley para tomar toda la ventaja posible y la convicción de que muchas veces la ley no es justa ni razonable. Existe el convencimiento de que "si pago todos los

impuestos quiebro", y de que existe cierto derecho a evadir el pago de impuestos, pues se cree que los impuestos van, en buena medida, al bolsillo personal de funcionarios inmorales. El sentimiento es fuerte, generalizado, agresivo y preocupante, aunque se reconoce la necesidad de pagar impuestos y de que éstos se administren con honestidad y eficacia.

- 11) *Habilidad para superar crisis inesperadas.* Quien pueda adaptarse a los tiempos tiene mayor éxito que aquel que se queda anclado en el pasado. Las crisis inesperadas son producto del cambio de los tiempos, ahora los trabajadores no piensan como antes y es necesario comprender esa nueva mentalidad. Lo mismo puede decirse de los clientes, los socios, los proveedores. El directivo exitoso debe desarrollar la habilidad para aprovechar las crisis, que normalmente surgen de la falta de concertación, y aprovecharlas como fuentes de renovación y progreso. Siendo las crisis puntos de cambio y renovación nos preguntamos qué están dispuestos los dirigentes a cambiar, con qué lógica y profundidad. Esto queda sin respuesta.
- 12) *Manejo de información para la toma de decisiones.* Aquí se detectaron varios criterios: carencia de un sistema interno de información para "saber cómo anda el negocio"; la necesidad de un cambio de actitud para que el empresario comparta información con sus colegas y gerentes en favor del bien común, por ejemplo, "nos vemos muy mal cuando el gobierno nos pregunta cuántos carros de ferrocarril necesitamos y no le sabemos responder", o bien "en salarios mínimos no sabemos quiénes habían dado el ajuste y quiénes no, o muchos no querían decir qué impacto tenían los ajustes en sus costos". También consideran los dirigentes la necesidad de adecuarse a la era de la computadora para el manejo de información y la toma de decisiones.
- 13) *Conocimientos técnicos sólidos.* La expresión más representativa para describir este factor es "que el ingeniero sea buen ingeniero, que el contador sea buen contador y que se pueda confiar en el consejo del abogado". Se percibieron quejas respecto de los recién egresados de las universidades, a muchos de los cuales "tenemos que rehacer con gran costo en el trabajo". Es decir, difícilmente cumplen los nuevos profesionales con los requisitos técnicos de un trabajo.
- 14) *Planeación a mediano y largo plazo.* Uno de los factores que parecen obtener mayor consenso en su necesidad pero carente de aplicación concreta. Se aplica a todos los campos de operación de la empresa, finanzas, recursos humanos, producción, etcétera.
- 15) *Identificación con la filosofía y metas de la institución.* Alta preocupación en contra del mercenarismo propiciado por el pirateo de personal. Las personas, bien y mal preparadas, saltan de una empresa a otra siguiendo la mejor oferta, lo cual crea grandes problemas para la inte-

gración de cuadros directivos, técnicos y de mano de obra calificada. La falta de integración de equipos crea serios problemas de orden práctico tales como baja calidad en productos, deficientes servicios, inconsistencias en las relaciones con clientes, proveedores y trabajadores.

- 16) *Conocimiento de los factores socioeconómicos de México.* "Ni Guadalajara, ni ninguna otra ciudad, puede darse el lujo de seguir siendo el rancho grande", "lo que sucede en México me afecta inmediatamente", "tengo que pensar en un mercado nacional". Es notoria la resistencia a la apertura, pero se reconoce la necesidad de abrirse al país (faltaban tres años para que México ingresara al GATT en el momento de esta investigación).
- 17) *Formación humanista o cultura general.* La universidad y la empresa están produciendo profesionales con un enfoque mecanicista de la empresa y la economía. Esa falta de líderes es penosamente obvia en las empresas. No habrá mejores líderes si no se mejora la comprensión de la realidad social y cultural del país, y baje la preocupación única por la eficiencia del negocio desconsiderando su contexto y su personal.
- 18) *Capacidad de tomar riesgos y emprender nuevas empresas.* Este factor expresa la necesidad de no estancarse; de ver hacia adelante y, sobre todo, de un cambio de la actitud conformista. También se nota la preocupación por superar los conceptos de empresario y gerente: "necesitamos empresarios, no administradores de herencias, no podemos seguir administrando negocios de viudas, porque nos comen el mandado, camarón que se duerme se lo lleva Monterrey". ¿Qué se diría ahora con la competencia internacional?
- 19) *Relaciones familiares dentro de la comunidad.* Pertener o relacionarse con familias fuertes en la comunidad se considera como factor de éxito, algo natural y deseable. Hubo quienes defendieron acaloradamente la necesidad de fortalecer la relación entre nexos familiares y de negocios, presentando los argumentos clásicos de lealtad a los valores tradicionales familiares en el mundo de los negocios. Hubo también ataques violentos al familismo como sistema base de dirección de empresas. Es notoria la necesidad de valores que guíen e integren a los miembros de una organización, pero al mismo tiempo se carece de consenso en torno a si los valores deben basarse en la tradición o en el cambio. La ambivalencia continúa.
- 20) *Conocimiento de la economía internacional.* En este factor se agrupan preocupaciones vitales de la economía mexicana como el precio del petróleo, la variación en las tasas de interés internacional, el costo de las divisas, la legislación mercantil internacional y otros factores que afectan la importación y exportación. Juntos reflejan un interés conyuntural por la época de crisis económica que vive el país durante los ochenta, a la vez que presentimientos cautelosos de una apertura comercial.

- 21) *Contactos personales con funcionarios menores.* "Para mí es más importante conocer al que me recibe las formas del Seguro Social que saber cómo llenarlas", "es más importante conocer al encargado de operar las leyes que a las leyes". Las relaciones personales suelen verse como recurso eficiente para evitar trámites engorrosos y lograr información oportuna sobre asuntos que interesan al empresario, pero también se ha visto que las relaciones personales en México ofrecen ventajas mayores y es muy difícil hacer crecer a una empresa sin ellas.
- 22 y 23) *Participación en el proceso político del país y de la región.* En estos factores el dirigente indica su desconcierto ante la crisis del país. Algunos se culpan por su falta de participación, otros sugieren que el empresario debe ser totalmente apolítico, en tanto que algunos piensan que es el momento de tomar las riendas políticas y promover el manejo del país con criterios de iniciativa privada. Lo único cierto es que el empresario es muy sensible a este factor y busca orientación.

LAS MODALIDADES DEL ÉXITO ORGANIZACIONAL

Los investigadores no esperaban encontrar una receta para el éxito ni mucho menos una expresión del tipo:

$$\text{Éxito} = f(F_i) \text{ donde } i = 1, 2, 3, \dots, 23.$$

Dice Camarena y Lasso:

Nuestros resultados dan una terna de números para cada factor: lo deseable, lo actual y la diferencia o necesidad de mejorar (...). El orden de prioridades por el que optamos es: 1) tener en cuenta lo deseable como finalidad (objetivo), 2) tener en cuenta lo actual como punto de partida, y 3) adaptar la diferencia a la importancia relativa de cada factor.⁷⁹

Las evaluaciones globales dadas a los factores no se diferencian significativamente por razones de edad, sector, participación en el capital, tamaño de empresa o tipo de administración. Las pocas diferencias encontradas se explican en gran parte por el nivel de estudios; los más educados se mostraron más críticos y pesimistas respecto a los niveles actuales de la administración mexicana. Esto nos habla de la existencia de un estilo directivo y organizacional generalizado.

CUADRO 2.3
**FACTORES DEL ÉXITO EN
 LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS EN MÉXICO:
 UNA VISIÓN REGIONAL**

<i>Factores de éxito por orden de importancia deseable</i>	<i>Deseable (D)</i>	<i>Actual (A)</i>	<i>(D-A)</i>
1. Buena administración de personal	9.55	7.60	2.99
2. Honestidad personal y profesional	9.54	7.15	2.39
3. Conocimiento del mercado y/o del ramo	9.46	7.59	1.87
4. Reputación de la empresa en la comunidad	9.42	7.56	1.86
5. Capacidad para comunicar ideas y decisiones	9.41	7.01	2.40
6. Capacidad para delegar y trabajar en equipo	9.36	6.70	2.66
7. Capacidad para aprender y adecuarse al cambio	9.35	6.90	2.45
8. Manejo financiero	9.34	6.79	2.55
9. Buenas relaciones sindicales	9.33	7.67	1.66
10. Manejo fiscal	9.33	7.10	2.23
11. Habilidades para superar crisis	9.32	6.93	2.39
12. Manejo de información para toma de decisiones	9.30	6.76	2.54
13. Conocimientos técnicos sólidos	9.27	6.82	2.45
14. Planeación a mediano y largo plazo	9.23	6.19	3.04
15. Identificación con la filosofía y metas de la institución	9.20	6.95	2.25
16. Conocimientos de los factores socioeconómicos de México	9.14	6.44	2.70
17. Formación humanista o cultura general	9.01	6.36	2.65
18. Capacidad de tomar riesgo y emprender nuevas empresas	8.95	6.35	2.60
19. Relaciones familiares dentro de la comunidad	8.72	7.09	1.63
20. Conocimiento de la economía internacional	8.47	5.43	3.04
21. Contactos personales con funcionarios menores	8.24	6.48	1.76
22. Participación en el proceso político de la región	7.66	4.87	2.79
23. Participación en el proceso político del país	7.46	4.61	2.85

FUENTE: Camarena y Lasso, 1983, pp. 60-61.

Es importantísimo reconocer, por otro lado, que los factores de éxito son afectados por los actores de las diversas situaciones organizacionales. Estamos hablando de los sindicatos, trabajadores y empleados, proveedores, clientes, gobierno y, en general, todos aquellos que intervienen con los dirigentes empresariales. Algunos de estos actores fueron incluidos en los *criterios empresariales de éxito*. Éxito tiende a significar que una persona u organización se realice conforme a una razón de ser fundada en ciertos valores. Los dirigentes expresaron algunos criterios importantes para orientar la realización empresarial o cumplimiento integral de la finalidad de una empresa. El cuadro 2.4 muestra los criterios establecidos por esta muestra.

CUADRO 2.4

CRITERIOS EMPRESARIALES DE ÉXITO

<i>Criterios</i>	<i>Actual</i>	<i>Deseable</i>	<i>D-A</i>
1. Satisfacer las necesidades de los consumidores (mercado)	6.94	9.10	2.16
2. La realización personal y profesional del grupo humano que presta sus servicios en la empresa (humano)	7.14	9.31	2.17
3. Maximizar la rentabilidad del capital (financiero)	7.79	9.24	1.45
4. El bienestar de la comunidad donde de ubica la empresa (social)	6.94	9.10	2.16
5. Participar en el proceso político del país (político)	4.74	7.24	2.50

FUENTE: Camarena y Lasso, 1984, p. 76.

Como puede notarse, los empresarios y dirigentes incluyeron los aspectos predominantes de una economía orientada al mercado: los clientes, empleados, los accionistas y la comunidad. Es importante que en el *querer ser* se haya expresado una visión múltiple y hasta cierto punto plural. Sin embargo, se extraña la ausencia del aspecto tecnológico, lo cual denota una actitud de descuido, falta de interés y aceptación implícita de la dependencia tecnológica.

LA TEORÍA APROPIADA

La deducción más importante que obtenemos del análisis de los datos recogidos por la investigación comentada es la siguiente: el estilo propio de dirección empresarial en México está formado tanto por elementos autóctonos

como por elementos transmitidos de otros medios culturales, pero que con el tiempo se han integrado mediante procesos de adopción o adecuación, al conocimiento administrativo local. En esta sección trataremos de probar la existencia de ambos grupos de elementos a partir del análisis del estilo directivo propuesto por dicha investigación.

El estilo autóctono de administración

El estilo *autóctono* de administración es una forma adaptada de organización del trabajo y liderazgo de personas que se desarrolla en un ambiente sociocultural específico. El estilo *autóctono* de administración se forma principalmente con ciertas formas de relación laboral (por ej. uso de autoridad, comunicación interpersonal, asignación y supervisión del trabajo) que son peculiares de un ambiente cultural. A diferencia de lo anterior, la administración funcional suele consistir en un conjunto de métodos, técnicas y herramientas diseñados para conseguir objetivos predeterminados para todas las empresas, por ejemplo: sistemas de clasificación de puestos, medición de tiempos y movimientos, métodos de selección de personal. La aplicación de la administración funcional descansa en la dimensión llamada *objetividad* a través de la cual se estila dirigir u organizar con base en los dictámenes de la teoría.

Realmente es difícil e inútil decretar cuál estilo, el *autóctono* o el funcional-universal, es más eficiente. La verdad está más cerca de quienes aceptan que ninguno de esos estilos se aplica *puramente* en alguna organización o país. Además, el incipiente desarrollo de la administración como disciplina científica no impide a nadie afirmar categóricamente algún principio administrativo. Simplemente recuérdese que dentro de lo que llamamos administración funcional se pueden encontrar hasta veinte corrientes diferentes y/o divergentes del camino de la eficiencia administrativa.

¿Cómo se forma un estilo *autóctono* de administración? El nido es cultural y comienza a afirmarse en las personas desde la más temprana edad; en la familia se aprenden, sobre todo, formas específicas de relación con la autoridad y ciertos patrones de división del trabajo. Conforme el individuo crece va entrando en contacto con otras instituciones que transmiten nuevas dimensiones y reafirman las aprendidas en la institución familiar. Por ejemplo, en la escuela se convive con figuras sustitutas de la autoridad paternal y se aprenden valores y actitudes que son importantes en el ambiente laboral. Así, en la relación con las distintas instituciones sociales se forman las bases culturales y psicológicas del comportamiento laboral, del cual se deriva el estilo de administración.

Un modelo teórico que intenta explicar la formación de estilos autóctonos y apropiados de administración ha sido desarrollado por el profesor japonés Ryushi Iwata.²⁰ El modelo tiene su base en la formación cultural de las

personas en un contexto específico; éste es un proceso formativo que produce y mantiene una especie de carácter nacional o bases psicoculturales de la conducta de un pueblo, que a su vez influyen determinadamente en la formación de principios y prácticas gerenciales, los cuales posteriormente se establecen en sistemas organizacionales. Un ejemplo de este traslado cultural es la *familiaridad* en las relaciones sociales que traída al mundo laboral propició en Japón un modelo de *laborar juntos, en cercanía* (ver figura 2.1)

Jaeger y Kanungo realizaron una recopilación de estudios sobre administración en países en desarrollo. Los autores comparan los supuestos que rigen el comportamiento organizacional en países avanzados y en vías de desarrollo y encuentran grandes diferencias que ameritan una administración diferenciada (cuadro 2.5).⁸⁰

CUADRO 2.5

DIMENSIONES DE DESARROLLO PARA LA ADMINISTRACIÓN

<i>Dimensiones</i>	<i>Países Desarrollados</i>	<i>Países en Desarrollo</i>
Predictibilidad	Alta	Baja
Accesibilidad de recursos	Alta	Baja
Distancias sociales	Pocas	Muchas
Perspectiva del tiempo	Futura, largo-plazo	Pasado, presente a corto plazo
Concepto de éxito	Pragmático	Moralista
Orientación al trabajo	Proactivo	Pasivo/Reactivo

FUENTE: Jaeger y Kanungo, 1990

Las ciencias sociales han aportado muchos modelos de correlación entre el contexto sociocultural y la conducta de los grupos sociales. Estos modelos pueden explicar lo que sucede en la formación de estilos autóctonos o apropiados, característicos de un pueblo o nación, como es el caso de México y sus regiones. Sin embargo, la explicación de tales relaciones es muy compleja por lo cual, por el momento, bastará con exponer un cuadro sinóptico de las relaciones típicas propuestas en investigaciones hechas sobre el carácter cultural del comportamiento en México.⁸¹

¿Cuáles son los elementos autóctonos que encontramos en esta investigación? Especialmente tres:

1) El énfasis en establecer relaciones de tipo personal y familiar en la empresa y a la vez la ausencia de ideas corporativas. Esta tendencia de los dirigentes es notoria en sus ideas del éxito: "buenas relaciones con el líder sindical, buenas relaciones con funcionarios menores, buenas relaciones familiares dentro de la comunidad, relaciones personales con los trabajadores". En todos estos casos, la administración directiva se concibe como una gestión personalizada en las *relaciones* que logre el dirigente en favor de su

causa empresarial, a diferencia del enfoque corporativo que se basa en la objetividad de las leyes, de la competencia técnica, de la calidad y, en general, de las relaciones institucionales aplicadas en conjunto y por parejo a los individuos.



FIGURA 2.1. La formación de estilos socioculturales de comportamiento administrativo y laboral

2) Otro elemento autóctono es la autoridad concedida al dirigente. El empresario es visto como la máxima autoridad de la empresa y el gerente como su representante. Esta visión implica un respeto tradicional a la figura patronal siendo comprensible que el dirigente poseedor de la autoridad defienda tal *estatus*; pero también es muy notoria su aceptación en las opinio-

nes vertidas por las muestras de representantes sindicales y de trabajadores. A todas luces, estas opiniones son sumamente conservadoras, timidas, conformistas y seguramente muy influenciadas por las actitudes aprendidas en las comunidades de origen de los trabajadores. Sin embargo, dichas opiniones no necesariamente representan la realidad de la acción laboral concertada, ni de la acción informal de los trabajadores. Pero de cualquier manera hay evidencias para probar que un estilo *paternalista-autoritario* se refuerza bilateralmente, sobre todo en el nivel individual. La hipótesis de muchos investigadores extranjeros es que en México prolifera un modelo de relación organizacional de subordinación-dependencia a cambio de protección y buen trato.

Lo cierto es que una característica autóctona de las empresas mexicanas es que suelen estar altamente centralizadas en la acción del dirigente y jerarquizadas por la asignación, muchas veces familiarizada, de la autoridad gerencial. Este es un rasgo peculiar de la cultura en las regiones mexicanas que se oponen a las concepciones de la teoría administrativa moderna sobre liderazgo participativo, trabajo en equipo, organización horizontal del trabajo y gerencia profesional entre otros.

Para comprobar este fenómeno de personalizar la administración en la acción del dirigente, buscamos los niveles de aplicación de los factores del éxito. Esto es, si el factor se centra en la acción personal del dirigente, en una función organizacional o bien, en la relación de la empresa con su medio ambiente. Así tenemos los tres niveles de análisis en los que la teoría administrativa ordena sus contenidos: el individual, el organizacional y el contextual. La teoría de la administración ha evolucionado precisamente al pasar del plano individual, al organizacional, y finalmente al contextual con una visión sistémica de todos los procesos de la organización.

Al distribuir los factores de éxito por niveles sobresale el énfasis en el nivel del dirigente (individual) en donde se concentran 12 de los 23 (52%) factores de éxito empresarial; le sigue el organizacional con seis factores (26%) y finalmente el contextual con cinco factores (22%). En realidad, los tres niveles están muy ligados en la actividad de tipo empresarial-organizacional, por lo que la acción en un nivel tiene repercusiones en los demás. Pero la distribución de los factores indica con claridad que el éxito empresarial depende principalmente, según esta muestra de dirigentes, de las cualidades y acciones personales del dirigente. Por ejemplo, el factor *manejo de información para toma de decisiones* puede pensarse en el nivel organizacional como un sistema de información interna, pero el sentido asignado al factor se centra sobre todo en el manejo de información por parte del dirigente.

3) Finalmente, otro elemento autóctono importante es la visión ambiental de la empresa casi circunscrita a la región, con muy débiles referencias a contextos más amplios. Es clarísima la necesidad de una mayor apertura;

“conocer el mercado nacional e internacional, conocer las condiciones socio-económicas y políticas del país”, pero también son claras las limitaciones para lograrlo mientras la organización dependa de la gestión personal del dirigente. También es claro que en 1983 el dirigente empresarial mexicano no estaba muy interesado en los mercados internacionales de sus productos y que su preparación para ingresar al GATT era precaria.

Estos elementos autóctonos no son las únicas influencias de la cultura regional en el estilo de administración y dirección. En general observamos un perfil muy tradicional y poco técnico, muy adaptado a ciertos rasgos culturales de la manera como *suelen hacerse los negocios en México*; ésta es nuestra interpretación crítica del reflejo de la investigación:

- Los negocios avanzan si su dirigente (tradicionalmente el dueño) tiene buenas relaciones, contactos personales, influencias, si sabe palanquear a través de su gestión personal.
- Es claro el empeño por mantener el control centralizado; el *nivel cultural y educativo* es muy bajo para permitir la descentralización exitosa, pero no se observa disposición para invertir en capacitación de los recursos humanos. Más aún, se critica a las universidades por su incapacidad para preparar profesionales acordes con las necesidades de las empresas, pero no se reconoce la responsabilidad empresarial en la educación continua de tales profesionales.
- Se critica la corrupción ajena y al mismo tiempo se justifica la *mordida* para avanzar en los negocios. Asimismo, hay resistencias a cumplir con las leyes fiscales aludiendo al manejo deshonesto del erario público, pero no se reconoce la labor social del gobierno en los campos de la salud, la seguridad industrial, la capacitación técnica y la formación profesional, etc. Al mismo tiempo se percibe la resistencia empresarial para incorporar a su personal a los beneficios legalmente constituidos. Por otro lado, se justifica el manejo de las relaciones sindicales a través de una gestión manipulada por líderes y empresarios sin la participación democrática de los trabajadores.
- El grupo de dirigentes entrevistados realiza fuertes críticas a la situación y a la cultura predominante pero es permisivo con su responsabilidad. Se resiste consistentemente al cambio, especula con la información y busca mantener el control. De esta manera, el grupo dirigente es parte de la cultura que critica y refuerza su permanencia.

¿Cuáles elementos de la teoría extranjera pudieron haber sido integrados al estilo de administración en México? Estos elementos no pueden especificarse en forma absoluta, pero se pueden considerar algunos indicadores de lo que se entiende por cada factor de éxito y ubicarlos dentro de los marcos teóricos de diversos enfoques de la teoría administrativa.

Repasando las escuelas de administración propuestas en el capítulo primero podemos señalar las influencias posibles en algunos de los factores seleccionados. Sobresale la ausencia notoria de influencias provenientes de la escuela de la administración ingenieril; ya mencionamos que el aspecto tecnológico es ignorado, lo cual indica claramente un retraso en el conocimiento; pero de las escuelas restantes aparecen algunos elementos importantes. Más aún, es necesario incluir una escuela adicional, la teoría del empresariado, la cual es generalmente ignorada por los estudiosos de la administración pero que en países en desarrollo necesita mantenerse vigente.

CONCLUSIONES

Más que la búsqueda de un estilo autóctono de administrar, dirigir o diseñar organizaciones, lo que se busca es tener organizaciones que respondan a las necesidades de desarrollo y bienestar económico del país. Así la pregunta importante se vuelve, ¿cómo debemos administrar nuestras organizaciones para lograrlo?

Los estilos mexicanos de dirección y administración no son ni puramente autóctonos ni totalmente determinados por el predominio de la práctica de los países desarrollados. Se observan mezclas cuyas fundamentos pueden encontrarse en el carácter dependiente de la industrialización mexicana, y por la necesidad de adaptarse a las exigencias tecnológicas y de competencia que predominan en los mercados mundiales. Se ha buscado obtener competencia gerencial a través de formar administradores con los criterios de los países avanzados, pero en este capítulo queda claro que lo necesario es encontrar el camino propio enriqueciéndolo con los avances y aplicaciones de otros países.

La mezcla de conocimientos y de estilos gerenciales es también resultado de la presencia de las empresas transnacionales, del avance en las comunicaciones, del enorme acervo de conocimientos importados que proliferan en las universidades y escuelas de negocios, y de muchos otros medios transculturales. No es problema administrar como lo hacen en otros países, el error es aplicar los conocimientos de otros países para tratar de resolver problemas peculiares de nuestros países.

La mezcla de estilos no es improductiva por definición, pero en el caso mexicano es poco probable que la forma común de administrar las empresas públicas y privadas, y en general los recursos de la nación, proceda de suficiente reflexión, experimentación o investigación sistemática. Es decir carecemos de evidencias para probar las formas adecuadas de administrar en países en desarrollo. Tenemos que hacer el esfuerzo por recuperar algunos rasgos originales de nuestras culturas y adaptar los sistemas organiza-

cionales a nuestras formas de vida y pensamiento sin menoscabo de la competitividad de las empresas.

En cuanto al desarrollo de empresariado en México, el tema se ha estudiado poco, son modestos los avances en materia de investigación, de políticas y programas —públicos o privados— para promover las iniciativas y avances empresariales. El tema está demasiado ideologizado en las ciencias sociales, y resulta difícil hablar de empresa sin implicar predominio político, explotación obrera, capitalismo, etcétera.

Para avanzar en este campo, es necesario reconocer que la iniciativa empresarial es un medio de sobrevivencia económica, y poco tiene que ver el reafirmar la capacidad y potencialidad de los pequeños y medianos productores con el mantener los privilegios de la élite empresarial; "sin superar la marginación... del potencial productivo de estos pequeños productores, el desarrollo sostenible y la estabilidad política son imposibles".⁸²

Es tiempo de dejar atrás de una vez por todas la esperanza de un Estado empleador porque el "ogro filantrópico" tendría que ser alimentado por el pueblo que trabaja. El individuo, las familias y los grupos sociales pueden crear sus propio empleo si el Estado favorece el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, regulando la competencia, disminuyendo la carga fiscal, favoreciendo la integración industrial, incentivando la creación de centros de investigación y desarrollo empresarial.

Un estudio sobre centros de desarrollo empresarial en Estados Unidos sostiene que éstos pueden tener un papel muy influyente en el desarrollo del empresariado en el país. Los problemas que analizan esos centros se refieren al arranque de empresas, características del empresariado, financiamiento de la empresa, incubadoras de empresas, fracasos empresariales, y estrategias empresariales. La mayor parte de estos centros están vinculados a las universidades, y muchos de ellos son financiados con fondos públicos.⁸³ Las facilidades que gozan las iniciativas empresariales en ese país, y en otros como Japón, Corea, Italia, son asombrosas al compararse con las disponibles en México en cuanto a información, orientación gubernamental, apoyo financiero, asesoría de organismos no lucrativos, y regulación fiscal.

Es urgente en México la promoción y desarrollo del pequeño empresariado como medio de autoempleo, aprovechamiento de recursos, y generación de actividad económica agregada. Las ciencias de la administración deben integrar este campo como parte medular de la investigación, teoría y práctica profesional.

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Gabriel Zaid, *De los libros al poder*, México, Grijalbo, 1988, p. 37.
2. George R. Terry y Stephen G. Franklin, *Principios de administración*, México, CECSA, 1986, p. 636.
3. En 1881 la Universidad de Pennsylvania organizó la primera escuela formal de negocios y en 1898 se establecieron las escuelas de negocios en las universidades de Chicago y California. (James Howell, en *The encyclopedia of education*, Lee C. Deighton (ed.), vol. I, New York, The Macmillan Company & The Free Press, 1971, p. 52).
4. Véase, por ejemplo, para el caso mexicano las tesis doctorales de Floyd Glenn Boseman "Transfer of management process: a case study of industrial enterprises in Mexico", Kent State University, 1972, Carlos Emilio Restrepo, "The transfer of management technology to a less developed country: a case study of a border industrialization program in Mexico", University of Nebraska-Lincoln, 1975, Gregory Anthony Sand "An analysis of selected aspects of the business administration programs in Mexico, The University of Iowa, 1975 y James Wallace Dull "Effects of multinational corporations in Mexico on attitudes of Mexican executives", Columbia University, 1981.
5. Endel-Jakob Kolde, "Management education (field of study)", en *The international encyclopedia of higher education*, Asa S. Knowles (ed.), vol. 6, Jossey Bass Publishers, 1977, pp. 2695-2697.
6. Peter F. Drucker, *Management tasks, responsibilities, and practices*, New York, Harper and Row, 1973, p. 14.
7. "La cumbre ejecutiva", *Expansión*, núm. 492, 8 de junio de 1988, p. 49.
8. José DelaCerde Gastélum y Francisco Javier Núñez de la Peña, "La formación de administradores en México: ¿retraso o evolución?", Guadalajara, ITESO, *Rengtones*, año 3, núm. 9, diciembre de 1987, p. 47.
9. Chandler y Redlich, p. 324. No obstante, la primacía del empresario ha sido cuestionada; véase, por ejemplo, el concepto de tecnoestructura acuñado por John Kenneth Galbraith, *The new industrial state*, New York, New American Library, 1972, pp. 74-84 y 98-108.
10. David R. Hampton, *Administración contemporánea*, México, McGraw-Hill, 1981, pp. 10-11.
11. Esta idea ha sido desarrollada con amplitud por Gifford Pinchot III, *Intrapreneuring. Why you don't have to leave the corporation to become an entre-preneur*, New York, Harper & Row, 1986.
12. Terry y Franklin, pp. 31-33.
13. Peter F. Drucker, *Innovation and entrepreneurship. Practice and principles*, New York, Harper & Row, 1985, p. 21.
14. Thomas C. Cochran, "Empresarial, Actividad", en *Enciclopedia internacional de las ciencias sociales*, David L. Sills (Dir.), vol. 4, Madrid, Aguilar, 1974.
15. *Ibidem*, p. 212.
16. Flavia Derossi, *El empresario mexicano*, México, OECD/UNAM, 1977, p.9.
17. Peter Kilby (ed.), *Entrepreneurship and economic development*, New York, The Free Press, 1975. Kilby se refería a *The achieving society* de McClelland (1961) y a *On the theory of social change* (1962).
18. Por ejemplo, la de Eugene Staley y Richard Morse, "Developing entrepreneurship: elements for a program", en Kilby, pp. 357-384. Estos autores proponían una guía para planear los programas, que entre otros elementos incluía el mejoramiento gerencial (por ej. capacitación de empresarios-gerentes y personal de supervisión).

19. "A macrosociological interpretation of entrepreneurship", en Kilby, p. 139.
20. Nathaniel H. Leff, "Entrepreneurship and economic development: the problem revisited", *Journal of Economic Literature*, vol. XVII, núm. 1, marzo de 1979, p. 46.
21. V. V. Bhatt, "Desarrollo del espíritu empresarial: la experiencia de la India", *Finanzas y Desarrollo*, marzo de 1986, p. 48.
22. Cochran, pp. 211 y 213.
23. Drucker, 1985, p. 1.
24. Steven C. Brandt, *Entrepreneurship: the ten commandments for building a growth company*, Reading, Mass., Addison-Wesley, 1982.
25. Wayne G. Broehl, Jr., "Entrepreneurship in the less developed world", en Calvin A. Kent, Donald L. Sexton y Karl H. Vesper, *Encyclopedia of entrepreneurship*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1982, p. 255.
26. Jean Casirir, "Cauces sociales para el impulso empresarial", mimeo, s.f., pp. 2-6.
27. Tirso Suárez Núñez, "En busca del espíritu de empresa. Contextos, contrastes y controversias: los casos de Nuevo León y Yucatán." *Renglones*, 32, agosto-noviembre de 1995, pp. 59-64.
28. Alejandro Garza Lagüera, "Los empresarios ante el cambio social y el desarrollo", en *Pensamiento empresarial mexicano*, Monterrey, Avance, 1974, pp. 76-77.
29. "La empresa familiar mexicana: ¿La cosa nostra?", *Expansión*, núm. 424, México, 18 de septiembre de 1985, p. 34.
30. Louis B. Barnes y Simon A. Hershon, "Transferring power in the family business", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1976, p. 176.
31. El Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE) y el Centro de Desarrollo de la Pequeña Empresa (CEDEM) —con sede en Guadalajara— han incorporado este asunto en sus programas de formación.
32. Salo Grabinsky, *La empresa familiar*. México, Del Verbo Empezar Ed., 1991.
33. "La empresa familiar ¿vive mejor?", *Expansión*, núm. 424, México, 18 de septiembre de 1985, p. 1.
34. Carlos Alba Vega y Dirk Kruijt, *Los empresarios y la industria de Guadalajara*. Guadalajara, El Colegio de Jalisco, 1988, p. 250.
35. Dale Story, *Industry, the State, and public policy in Mexico*, Austin, Tx., University of Texas Press, 1986, p. 33.
36. "Las dinastías empresariales", *Expansión*, núm. 424, México, 18 de septiembre de 1985, p. 36.
37. Alba y Kruijt, p. 149.
38. Raymundo Alvarado Z. (editor en jefe), *Manual de administración para la pequeña y mediana empresa en México. La administración de la pequeña y mediana empresa en el México de hoy*, vol. I, México, Osar, 1987, p. XXI.
39. Tampoco es amplia la bibliografía sobre el pensamiento empresarial: el libro de Fernando Aranguren et al., *Pensamiento empresarial mexicano*, Monterrey, Avance, 1974 y la *Revista ISEEM* (la revista social del empresario), nacida en 1970, han recogido el pensamiento de una corriente; también lo han hecho las memorias de los congresos de industriales desde 1918. En contraste, desde la década de los setenta en México hay un auge de los estudios acerca de los empresarios (la burguesía, la oligarquía, etc.) y la política.
40. Entre las tesis cabe citar la de Gregorio Torres Mora, "Entrepreneurs in nineteenth century Sonora", University of California, Irvine, 1987. Gloria Artis et al., *Símbolo sobre empresarios en México*, tres volúmenes, México, Centro de Investigaciones Superiores del INAH, Cuadernos de la Casa Chata (21-23), 1979. Roderic Camp, "Las élites empresariales: retrato mínimo", *Vuelta*, núm. 141, agosto de 1988.

- pp. 41-43. Edmundo Jacobo, Matilde Luna y Ricardo Tirado, *Empresarios de México*, México, Universidad de Guadalajara, 1989.
41. Derossi, *op. cit.*; Alba Vega y Kruijt, *op. cit.* Entre las tesis se encuentran la de Brian David Levy, "The industrial economics of entrepreneurship and dependent development", Harvard University, 1983; la de Hadi Fardovie Oveisi, "Entrepreneurial activities of the public sector in the economic development process (A comparative study of Mexico and Iran)", The University of Texas at Austin, 1979.
 42. Jorge Camarena y Pablo Lasso, *Hacia un estilo propio de dirección de empresas*, Proyecto piloto Guadalajara, México, Washington, BID/ITESO, 1984; una reseña de este libro puede encontrarse en Pablo Lasso y José DelaCerde, "Gerentes y empresarios: un estudio reciente en Guadalajara", *Renglones*, núm. 4, abril de 1986, pp. 3-13.
 43. Gabriel Zaid, *El progreso improductivo*, México, Siglo XXI, 1979 y *La economía presidencial*, México, *Vuelta*, 1987; Jean Casimir, "Cauces sociales para el impulso empresarial" y "Nuevos empresarios en la región Lerma. Elementos del marco teórico y de diseño de investigación", mimeo., s.f.
 43. José DelaCerde Gastélum, *Dirección y organización del trabajo en México: la visión transnacional*, Guadalajara, ITESO, 1985; y "Los mercados de trabajo en México: la visión de los académicos", Guadalajara, mimeo, ITESO, 1987.
 44. Viviane B. de Márquez (Comp.), *Dinámica de la empresa mexicana: perspectivas políticas, económicas y sociales*, México, El Colegio de México, 1979, pp. 5-6.
 45. Luis Montaña H., "Introducción", en Eduardo Ibarra C. et al., *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*, México, Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa, 1985, p. 7.
 46. DelaCerde, 1985.
 47. Derossi, 1977, p.120-145
 48. Álvaro Minakata y otros, "La pequeña industria de Guadalajara: características y consideraciones", tesis de licenciatura, ITESO, 1979. DEPRODE, *La situación industrial de Jalisco*, cinco tomos, Guadalajara, Gobierno del Estado de Jalisco, 1982.
 49. Casimir, "Cauces sociales...", p. 2.
 50. Zaid, 1979, p. 118.
 51. *Ibidem*, p. 123.
 52. *Ibid.*, pp. 12-13.
 53. Patricia Arias, "La pequeña empresa en el occidente rural", *Estudios Sociológicos*, vol. VI, núm. 17, mayo-agosto de 1988, pp. 405-436.
 54. Zaid, 1979, pp. 17 y 235.
 55. *Ibidem*, pp. 112 y 237-238.
 56. Francisco J. Núñez y Francisco Mayorga, "Pequeña industria, empresarios pequeños... y grandes", *Renglones*, año 2, núm. 4, Guadalajara, ITESO, abril de 1986, p. 17.
 57. Camarena y Lasso, p. 55.
 58. *Ibidem*, pp. 60-62.
 59. Alba y Kruijt, pp. 148-149.
 60. Véase por ejemplo el libro de Larissa Lomnitz, *Cómo sobreviven los marginados*, México, Siglo XXI, 1979.
 61. Zaid, 1987, pp. 188-189.
 62. Luis González, *La ronda de las generaciones*, México, SEP, 1984, pp. 110-131.70. El libro de Roderic Camp, *The Mexican entrepreneur. A political portrait (1989)*, es un retrato político de una de las élites mexicanas, no de su función propiamente empresarial.
 63. Derossi, p. 9.
 64. Alba y Kruijt, pp. 31 y 151-152.

65. Edmundo Jacobo, Matilde Luna y Ricardo Tirado, *Empresarios en México*, México, Universidad de Guadalajara, 1989.
66. Kenneth R. Andrews, "Toward professionalism in business management", *Harvard Business Review*, vol. 47, núm. 2, 1969, pp.49-60. Hemos traducido *corporate management* como administración de empresas.
67. "Ley reglamentaria de los artículos 4º y 5º constitucionales relativos al ejercicio de las profesiones en el Distrito y territorios federales" (1944). "Directorio de 'colegios de profesionistas' registrados en la Dirección General de Profesiones", 15 de febrero de 1981.
68. Roderic Camp, 1989.
69. Esta síntesis proviene de los artículos publicados en *Expansión* y del informe de Carlos H. García y Juan Gerardo Garza, *Perfil del ejecutivo mexicano ITESM 1987*, Korn/Ferry, Hazzard Internacional, 1987.
70. René Villarreal. *Mitos y realidades de la empresa pública. ¿Racionalización o privatización?* México, Diana, 1988. p. 59.
71. Daniel Carl Falkowski, "Nacional Financiera, S.A., de México; a study of a development bank", disertación doctoral, New York University, 1973.
72. Hadi Fandovic Oveisi, "Entrepreneurial activities of the public sector in the economic development process (A corporative study of Mexico and Iran)", The University of Texas at Austin, 1979.
73. Villarreal, p. 78.
74. Javier Arteaga Pérez, "Reflexión acerca de la práctica en la administración de empresas estatales", *Empresa Pública: Problemas y Desarrollo*, vol. 1, núm. 2, mayo-agosto 1986, p. 97.
75. Victor E. Bravo Ahuja Ruiz, *La empresa pública industrial en México*, México, INAP, 1982, p. 240.
76. Jorge Barenstein, *La gestión de empresas públicas en México*, México, CIDE, 1982.
77. *Cambio Organizacional*, año VI, núm. 20, 31 de octubre de 1986, p. 2.
78. Jorge Camarena y Pablo Lasso, *Hacia un estilo propio de dirección de empresas*, Washington, D.C., BID-ITESO, 1984. Pablo Lasso y José DelaCerde G., "Gerentes y empresarios: un estudio reciente en Guadalajara", *Management Today (en Español)*, vol. XIV, núm. 3, 17 de septiembre de 1987, pp. 26-41.
79. Ryushi Iwata, *Japanese-style management: its foundations and prospects*, Tokio, APO, 1982.
80. Alfred Jaeger y Radindra Kanungo, *Management in developing countries*, New York, Routledge, 1990.
81. Consultar por ejemplo: Rogelio Díaz-Guerrero, *Psicología del mexicano*, México, Trillas, 1982. Joseph Kahl, *The measurement of modernism: a study of values in Brazil and Mexico*, Austin, Texas, University of Texas, 1968. J. S. Benítez, "Dimensions for the study of work-related values in Mexican-American culture", en B. Kaplan (ed.), *American minorities and economic opportunity*, Itasca, Ill., Peacock, 1972. Alberto Hernández-Medina y Luis Narro (eds.), *Cómo somos los mexicanos*, México, CEB-CREA, 1987.
82. Xavier Gorostiaga, "La dialéctica de la esperanza. Neoliberalismo y pobreza a fin de siglo," *Renglonex*, 32, agosto-noviembre de 1995, p. 56. Consultar también el nuevo libro de G. Zaid, *Hacen falta empresarios creadores de empresarios* (1995).
83. William R. Sandberg y Elizabeth Gatewood, "A profile of entrepreneurship research centers: Orientations, interests, activities, and resources," *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 15, 3, primavera de 1991, pp. 11-24.



CAPÍTULO 3

EL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS

INTRODUCCIÓN ¹

¿Se puede afirmar que los directivos u organizaciones de un país son mejores que los de otros países? ¿Los japoneses, por ejemplo, son mejores dirigentes que los mexicanos? ¿El hecho de que un país u organización sea más productivo que otro significa que sus directivos y administradores son más eficientes? ¿A quién debemos responsabilizar de la ineficiencia, al sistema, a sus líderes o a ambos? ¿De qué depende el éxito del administrador en el liderazgo de una organización?

Los administradores universales

Los administradores universales afirman que los problemas administrativos son esencialmente los mismos en la mayoría de los países y, por lo tanto, que las soluciones pueden encontrarse dentro de un marco general de conocimientos administrativos. Según ellos, es posible identificar principios, métodos y prácticas administrativos aplicables a todos los ambientes económico-administrativos.

¿Por qué creen estos administradores que una teoría universal de administración puede aplicarse con éxito en cualquier parte del mundo? Ellos afirman que la cultura industrial tiene características comunes en todo el mundo. La producción en serie, la comercialización masiva y la mecanización, que están cada día más generalizadas, imponen pautas de conducta gerencial, organizacional y laboral necesarias en todos los países con cierto grado de industrialización. Algunos de estos *conocimientos universales* son por ejemplo, la planeación, la sistematización de los procedimientos, la disciplina laboral, la supervisión del trabajo y la medición del desempeño.

Los administradores adaptados

Éstos afirman que la eficiencia administrativa depende significativamente de las condiciones sociales, psicológicas y culturales en las que se encuentran las organizaciones. Para ellos no hay fórmulas administrativas válidas para todos los países. Ellos piensan que el administrador que logra entender los valores, actitudes y tradiciones de un pueblo o grupo de personas y adapta su estilo de administración al ambiente cultural en el cual opera, aumentan sus posibilidades de éxito.

La investigación organizacional ha demostrado que las naciones y regiones poseen rasgos culturales que producen diferencias en las formas de comportamiento en el trabajo. Por ejemplo, se ha encontrado que los administradores mexicanos son (y actúan) diferentes a los norteamericanos. Estas diferencias se notan en los valores, objetivos, sentido de competencia y efectividad, relaciones interpersonales, modos de comunicación, pragmatismo y estilos de liderazgo.²

La importancia del ambiente cultural en la efectividad de un directivo se nota claramente en las dificultades sufridas por ejecutivos extranjeros que trabajan en otros países. Este ha sido siempre un grave problema para las empresas transnacionales. Por eso un buen número de investigadores se han concentrado en estudiar las culturas donde operan las compañías transnacionales para luego buscar soluciones a los problemas vividos por los ejecutivos extranjeros.

Los administradores del desarrollo

Éstos sostienen que la eficiencia administrativa está condicionada por los niveles de desarrollo económico y tecnológico de los países y organizaciones en los cuales opera el administrador. Para ellos lo que más cuenta son los factores estructurales de la economía, las finanzas, la producción y, por supuesto, la riqueza y disponibilidad de recursos de un país. Así, piensan que ni la aplicación indiscriminada de principios administrativos, ni el cambio de actitudes son demasiado importantes cuando no se cuenta con recursos suficientes e infraestructura organizada para la producción.

¿Cómo podemos elegir el camino correcto para administrar dadas estas tres corrientes diferentes? Al igual que en la mayoría de los campos del conocimiento humano, también en el caso de la administración cada corriente de pensamiento tiene algo que aportar al mejoramiento de la capacidad de liderazgo y organización de los administradores.

Por ejemplo, A. Neghandi concluye después de estudiarlo seriamente, que existen prácticas administrativas que están presentes en administraciones con alto grado de desarrollo: *a)* planeación sistemática y a largo plazo de las metas y medios para alcanzarlas; *b)* participación de los miembros de

la organización en el proceso de planeación y la toma de decisiones en general; *c)* mediciones objetivas del logro de las metas planeadas; *d)* liderazgo que contribuye a la productividad y la satisfacción de los empleados en su trabajo; *e)* procedimientos de selección, capacitación y promoción de personal orientados hacia una mayor productividad; *f)* promoción de la cooperación del personal en todos los niveles de la organización para alcanzar los objetivos de la empresa, y *g)* uso de métodos y técnicas que permitan a la organización reducir sus costos de operación, por ejemplo contabilidad de costos, control de calidad y presupuestación. Considerar como válido este hallazgo implica reconocer al mismo tiempo que la administración eficiente está parcialmente en función del nivel de desarrollo y que la administración avanzada tiene ciertas características universales. Seguramente ambas afirmaciones están en función de ciertas condiciones culturales.

En este capítulo nos concentraremos en revisar las contribuciones de diversas investigaciones sobre los estilos característicos de los administradores mexicanos y sobre las implicaciones de estos estilos para la eficiencia organizacional. También verificaremos que existe una fuerte correlación entre el estilo de liderazgo y las características de las organizaciones. Liderazgo y organización suelen establecer una relación simbiótica de tal manera que las características de un factor reflejan las características del otro. El énfasis del material de este capítulo será puesto tanto en formas de dirigir a las personas, como en las formas de organizar el trabajo.

LOS MODELOS BÁSICOS DE ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO: X-Y

El liderazgo organizacional es el campo más estudiado de la administración. La razón es clara: el liderazgo se reconoce como la fuerza más importante en la conformación y el funcionamiento de las organizaciones. La gran cantidad de estudios sobre liderazgo no asegura, sin embargo, mayor profundidad y claridad que en otros procesos de la administración.

En su significado más amplio el liderazgo organizacional es el proceso de dirigir, guiar, o influenciar el comportamiento laboral y el desempeño del trabajo a través del ejercicio de la autoridad. Las características específicas del liderazgo están asociadas con la cultura, la personalidad del líder, el tipo de trabajo, las características de los seguidores-subordinados-colaboradores, la tecnología, y muchas otras variables. Por ejemplo, Japón, México y Grecia han sido identificados con un liderazgo patronal-paternalista detentado por la figura de máxima autoridad de cualquier institución; esta conformación autoritaria tiene raíces culturales muy profundas en esos tres países. Sin embargo, los avances de la organización industrial en esos tres países son muy diferentes, lo cual puede indicar que aunque importante, el liderazgo no es el único factor determinante del desarrollo de las organizaciones.

Ya hemos hablado de que el liderazgo del administrador profesional ha aumentado su influencia ayudado por la creciente *institucionalización* de la sociedad en los campos sociales, políticos y principalmente económicos. Conforme aumenta la importancia del administrador profesional, las ciencias sociales y la teoría administrativa aumentan su dedicación al estudio del comportamiento de los directivos y administradores; particularmente abundante ha sido la investigación sobre las formas de ejercer la autoridad. El propósito común de la investigación es encontrar las pautas de conducta gerencial que contribuyan a elevar la competitividad organizacional a través de un mejor desempeño del trabajo humano; así se ha encontrado por ejemplo, que la creación de una estructura organizacional eficiente es uno de los recursos universales del buen liderazgo, confirmando que liderazgo y organización son fenómenos complementarios.

En efecto, las teorías gerenciales y organizacionales han demostrado que la interacción básica de las organizaciones ocurre en dos conjuntos de variables: la estructura formal de una organización y el comportamiento de sus miembros, por eso se afirma que el funcionamiento de las organizaciones depende de la integración entre estructura organizacional y el comportamiento humano, y que esta integración depende en buena medida de la eficacia del liderazgo.

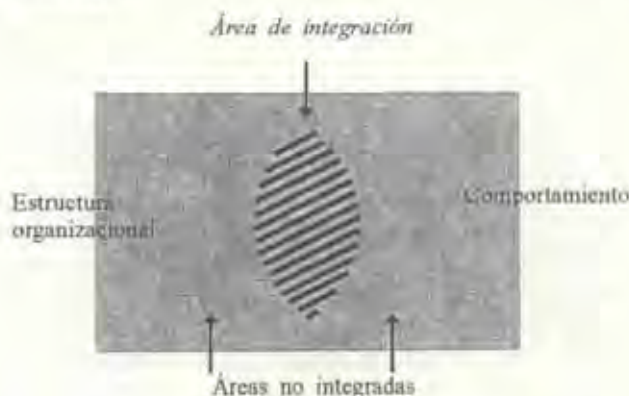


FIGURA 3.1. Liderazgo e integración organizacional: algunos estilos de liderazgo logran mayor integración entre comportamiento y estructura.

La estructura organizacional

Se compone por todos los arreglos funcionales y formales para realizar el trabajo y la producción; por ejemplo: diseñar los puestos de trabajo, establecer responsabilidades, fijar procedimientos estándares, poner canales

de comunicación, asignar líneas y niveles de autoridad, poner reglas y normas de conducta y varias acciones similares.

El objetivo esencial, primario y final, de estas acciones estructurales es *tratar de asegurar que el comportamiento humano sea acorde con las demandas del trabajo.*

El comportamiento humano

Se compone de todas las variables de la conducta: la personalidad del individuo, sus valores y actitudes, sus necesidades, sentimientos, percepciones, aprendizajes y muchas dimensiones similares. Así, cualquier acción humana en el trabajo se forma por la acción específica de varias de estas dimensiones; por ejemplo, el conocimiento del trabajo, la habilidad y fuerza motriz, los deseos de hacer las cosas, la percepción de un problema, la sensibilidad al trato del supervisor, etcétera.

Es bien sabido que un problema esencial de los administradores es lograr que las personas realicen el trabajo que se espera de ellos; por eso se establecen reglas y normas que reduzcan la variabilidad y espontaneidad de la conducta humana. Por ejemplo, para que un trabajador haga bien su trabajo debe disponer, entre otras cosas, de tiempo suficiente y para eso es importante cumplir con una jornada de trabajo; por lo tanto un administrador puede decidir reglamentar el tiempo de ingreso y salida del trabajo. Ésta y otras formas más complejas de ejercicio de autoridad suelen estar auspiciadas por las leyes laborales de los países. En México por ejemplo, la Ley Federal del Trabajo justifica la subordinación en las relaciones laborales y la hace consistir en la facultad de mandar y la obligación de obedecer dentro del ámbito del trabajo contratado (*cf.* Ley Federal del Trabajo, Arts. 8º y 20). Sin embargo, la investigación administrativa ha demostrado que no basta establecer reglas para asegurar el comportamiento congruente con las necesidades de la organización. Esta es una gran debilidad de la administración burocrática. Las teorías organizacionales más modernas han propuesto diversos modelos de liderazgo que sugieren un quehacer específico para que los jefes o dirigentes aumenten la probabilidad de la conducta esperada en sus colaboradores; a este quehacer gerencial se le identifica como estilo (o conjunto de acciones) idóneo.

La cultura

Es una dimensión determinante en la integración entre estructura y comportamiento. Por ejemplo, L. A. Zurcher demostró por medio de una investigación que la cultura dominante en México concedía un gran valor a las

relaciones familiares y de amistad, por lo cual ciertos componentes de la estructura organizacional de empresas altamente normadas (por ej. los bancos) causaban ambigüedad y conflicto de valores en los empleados, de tal manera que informar de malfuncionamientos, respetar estrictamente las reglas, impedir malos manejos eran situaciones que causaban ambivalencia en ellos.³

A pesar de la importancia de la cultura en el liderazgo, los estilos gerenciales se clasifican básicamente por medio de las dos dimensiones explicadas anteriormente: *a)* la tendencia del comportamiento de un administrador hacia el trato con las personas, y *b)* la tendencia del comportamiento de un administrador hacia la estructuración del trabajo y de la producción. Ambas dimensiones son combinadas en la práctica, pero lo que cuenta en el estilo de liderazgo es el peso específico que el dirigente da a cada dimensión en las diferentes situaciones de trabajo. Según las últimas teorías, el administrador que encuentra la combinación más conveniente a cada situación organizacional aumenta significativamente sus posibilidades de éxito. Por otro lado, si la tendencia de un administrador hacia la tarea o hacia las personas es tan dominante que descuida la contraparte, disminuye las posibilidades de éxito.

Aplicando un sistema de coordenadas para clasificar los estilos de liderazgo podemos ubicar visualmente las combinaciones básicas del liderazgo organizacional. Tenemos dos dimensiones por combinar: *a)* el énfasis en estructurar la tarea, el trabajo o la producción (eje de las *x*), y *b)* el énfasis en el comportamiento y las necesidades de las personas, la comunicación interpersonal (eje de las *y*). La frecuencia e intensidad de las acciones de liderazgo de un administrador determinan la carga hacia una u otra dimensión. (Ver cuadro 3.1)

CUADRO 3.1

ACCIONES DE LIDERAZGO

X: Centradas en el trabajo

- Asignar responsabilidades
- Establecer estándares, normas y reglas
- Establecer objetivos
- Supervisar el trabajo
- Verificar y evaluar resultados
- Corregir desviaciones
- Fijar sistemas de trabajo
- Fijar procedimientos
- Establecer canales y flujos de trabajo
- Establecer fechas límite
- Coordinar juntas de trabajo
- Enfatizar objetivos organizacionales

Y: Centradas en las personas

- Abrir la comunicación y la participación del grupo de trabajo
- Escuchar problemas
- Integrar equipos de trabajo
- Compartir decisiones
- Discutir problemas y animar la búsqueda conjunta de soluciones
- Conocer las necesidades y expectativas de los demás
- Crear clima de cooperación, cordialidad y bienestar
- Motivar a las personas

La intención de las acciones centradas en el trabajo es el buen desempeño, el logro de resultados óptimos, el alcance de objetivos; mientras que la intención de las acciones centradas en las personas es la comunicación mutua, la interrelación amistosa, el bienestar humano. Ambas dimensiones son fundamentales para el desarrollo de las organizaciones, pero el problema es encontrar el equilibrio necesario para cada situación, cada persona, cada ambiente organizacional, de tal manera que ninguna acción se realice en detrimento de otra.

La inclinación de unos administradores hacia una u otra dimensión ha sido clasificada en cuatro estilos básicos de liderazgo administrativo, que describimos de la forma más elemental como se indica en la figura 3.2.

Valores y acciones centradas en la persona,
la comunicación y la relación interpersonal (Y)



Valores y acciones centradas en la tarea,
el trabajo y la producción (X)

FIGURA 3.2. Estilos clásicos de liderazgo

Una de las teorías que originaron este modelo bidimensional fue elaborada por Douglas McGregor, quien clasifica dos estilos opuestos de liderazgo identificados como líderes teoría X y líderes teoría Y. El fundamento de la tesis de McGregor es que los dirigentes proyectan sus propias creencias sobre el trabajo y las personas en sus formas de dirección; así, si un jefe cree que las personas son flojas por naturaleza y el trabajo es desagradable por sí mismo, entonces el único estilo de liderazgo que se le puede ocurrir es autoritario, desconfiado, opresivo quizá; lo contrario sería teoría Y. Más adelante aplicaremos este modelo a los estilos de dirigentes mexicanos.

Otras contribuciones importantes al liderazgo proceden de los estudios desarrollados por investigadores de la Universidad de Ohio, luego vienen el *Grid* Gerencial (R. Blake, J. Mouton), el modelo 3-M tridimensional (W. Reddin), el modelo situacional (F. Fielder, P. Hersey, K. Blanchard), y el modelo cultural (W. Ouchi, T. Peters y R. Waterman, E. Schein, P. Senge). Por lo pronto, será suficiente aplicar los conceptos elementales del modelo básico para entender algunas relaciones entre liderazgo y organización en la cultura mexicana.

Conviene advertir que este tratamiento del liderazgo, hasta cierto punto simplista, no puede lograr por sí mismo una organización integrada y madura. En realidad, el conflicto de intereses en las organizaciones suele trascender la relación de subordinación simple sobre todo en el nivel grupal. Nuevos modelos organizacionales proponen un liderazgo orgánico capaz de reformar la estructura burocrática típica a través del enriquecimiento y rediseño del trabajo, la coadministración de la calidad de vida laboral, la participación de los trabajadores en la determinación de los sistemas y procesos organizacionales y otros sistemas avanzados de organización.

Desde luego, la aplicación de estos sistemas avanzados también está correlacionada con los valores y conocimientos de quienes ejercen el liderazgo formal. De aquí que se afirme que las organizaciones son un reflejo de la personalidad de sus dirigentes; así, organizaciones altamente centralizadas, muy jerarquizadas e individualistas suelen ser dirigidas por personas rígidas, egoístas, y muy tradicionales.

LOS ESTILOS DEL 59: ¿PASADO O ACTUALIDAD?

La civilización occidental tuvo grandes cambios en tres décadas; por ejemplo, movimientos masivos hacia valores más flexibles, participativos y democráticos que, con no poca turbulencia, modificaron las costumbres familiares, la educación escolar y la vida de las organizaciones sociales. Particularmente en el campo del liderazgo organizacional se experimentaron cambios hacia formas más igualitarias de relación jefe-subordinado; los

acostumbrados estilos autoritarios de los superiores jerárquicos fueron duramente criticados y se exigieron estilos más participativos y democráticos.

En Estados Unidos desde finales de los cincuenta se armó un movimiento que buscaba humanizar los ambientes laborales y una de sus preocupaciones era tener un liderazgo más participativo en las organizaciones. En esos tiempos vino a México un investigador llamado John Fayerweather, quien inspirado en las nuevas ideas de liderazgo participativo realizó el primer retrato del administrador mexicano. Su libro *The executive overseas* (1959) se convirtió en un clásico de la bibliografía administrativa en Estados Unidos.

A Fayerweather le interesaba estudiar a los mexicanos para entender su comportamiento y luego explicarlo a los muchos inversionistas y ejecutivos norteamericanos que tenían interés por México. Los mexicanos de entonces aprendían a ser industriales, ejecutivos modernos, hombres-organización, pues se vivía el auge económico más importante de la historia de México debida a la industrialización intensiva, la cual intentaba seguir el modelo de desarrollo de Estados Unidos. Entonces era lógico que los norteamericanos vinieran a proponer a los mexicanos cómo hacer mejor las cosas.

A Fayerweather le preocupaban las desavenencias entre ejecutivos norteamericanos y mexicanos pues con estos conflictos no se podían hacer empresas transnacionales; decía:

Al acercarse a las situaciones con expectativas de su propia cultura, los ejecutivos estadounidenses se frustraban repetidamente, desanimados y confundidos por las acciones de los ejecutivos locales (los mexicanos).⁴

¿Cuáles eran esas acciones de los jefes mexicanos que tanto frustraban y desanimaban a los extranjeros? Es lógico suponer que las diferencias estaban en los niveles de conocimiento técnico, pero en realidad las dificultades se debían a las actitudes, las formas de comunicarse, la relación interpersonal, el manejo de la autoridad, el sentido de responsabilidad y otros aspectos similares que pertenecen a la cultura de una organización o sociedad. Así se expresaba el investigador norteamericano de la conducta de Ramón Guzmán, un gerente mexicano típico:

Los pensamientos de Ramón Guzmán se enfocaban casi por entero a sí mismo y a su trabajo (...). Rara vez pensaba en otra gente, tenía varios ayudantes pero ellos no estaban en su mente. Era capaz de olvidar que había hablado con uno de ellos diez minutos después de la conversación (...).

Su trabajo involucraba contactos con otros departamentos, pero no daba mucha importancia a sus actividades (...). Cuando una disputa surgía con otro departamento, él se volvía un peleador agresivo y rudo (...).

Según él, su avance se debía a su propio aprendizaje (...) no daba crédito a sus superiores (...) dudaba que alguien apreciara sus méritos.⁵

El caso de Ramón Guzmán ilustra el individualismo, visto por Fayerweather en la mayoría de los dirigentes mexicanos. Ligadas al individualismo estaban otras actitudes: la desconfianza y subvaloración de los demás (no era raro por tanto que Guzmán dudara de que alguien apreciara sus méritos); centralismo egocéntrico y autoritario, de un estilo que manda, castiga, manipula, vigila, pero en todos los casos con relaciones verticales descendientes del jefe hacia el subordinado, a quien según la filosofía gerencial autoritaria debe someter y mandar con firmeza.

Al relacionarse horizontalmente, el individualista lo hace con recelo, compitiendo, manipulando o evitando la relación. Por otra parte, la relación con figuras de autoridad es paradójica; al individualista le repugna recibir sugerencias, indicaciones y es intolerante con la crítica, pero al mismo tiempo, es incapaz de enfrentar a la autoridad y termina subordinándose dócilmente.

En general, las actitudes y conductas del individualista son contrarias, según Fayerweather, con las exigencias de la industrialización moderna. Por ejemplo, la centralización es más ineficiente cuanto más complejas y variadas se vuelvan las situaciones de trabajo, algo que la industria trae consigo a diferencia de la labor agrícola, la cual es más simple y sencilla aunque también más laboriosa. Fayerweather parecía muy convencido de los nuevos métodos participativos. Este modelo, afín según él a la cultura anglo-americana, se basa en la confianza natural en las capacidades e intenciones de las personas. El dirigente participativo está convencido y convence de la capacidad de las personas para ser responsables, creativas y productivas. Este tipo de administrador invita a la solución de problemas en grupo y comparte la toma de decisiones; en esto no sólo delega responsabilidades, pues las acompaña con la debida asignación de autoridad para decidir las acciones que a juicio del delegado sean convenientes para el logro de objetivos. Fayerweather proponía, como se puede ver, una administración participativa muy influida por la teoría Y de McGregor.

Entonces, en sus relaciones con los subordinados, el administrador participativo apoya, ayuda, guía; en sus relaciones con los compañeros coopera y en sus relaciones con los superiores respeta, ayuda y coopera. Fayerweather proponía este estilo a los administradores mexicanos del 59. (Ver figuras 3.3 y 3.4)

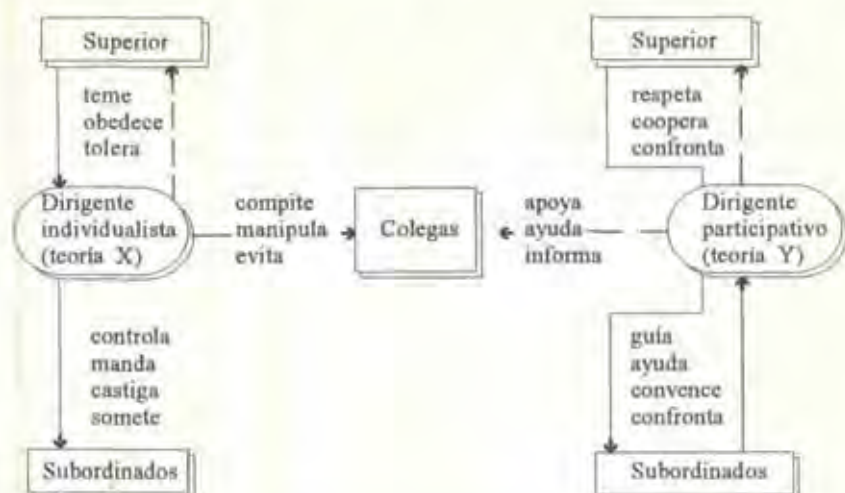


FIGURA 3.3. El dirigente individualista en contraste con el dirigente participativo.
(Cfr. J. Fayerweather, 1959; D. McGregor, 1960)

Así describe Fayerweather la motivación esencial del individualista:

Para la personalidad individualista el tener una posición táctica firme en relación con otras personas es el objetivo primordial. El poder en sí mismo no es tan importante, pero el poder es un objetivo común porque fortalece la posición de un individuo.⁶

Asimismo, todos los símbolos de *estatus*, particularmente los títulos y nominaciones profesionales, son utilizados para fortalecer la imagen del jefe. Esto también se observaba frecuentemente en México donde, según Fayerweather, las habilidades técnicas (ejemplo, la ingeniería) evolucionaba con mayor rapidez que las administrativas; decía que la capacidad técnica de los administradores en cuestiones ingenieriles y financieras se había desarrollado convenientemente, pero sus habilidades directivas y organizativas se rezagaban en relación con los cambios tecnológicos.

¿Por qué sucede este atraso? Fayerweather sostiene que es debido a la fuerte influencia cultural sobre las motivaciones de las personas y a la estabilidad del carácter cultural de una nación. Aparentemente los jefes mexicanos están dispuestos a cambiar su estilo de liderazgo, pero su conducta individualista y autoritaria persiste, reforzada por el hábito y por la cultura.



FIGURA 3.4. Según las investigaciones los estilos de liderazgo en México tienden hacia el individualismo y autoritarismo = Teoría X.

LOS JEFES MEXICANOS DE LA MODERNIDAD: ¿ESTÁN EN CONDICIONES DE COMPETIR?

Para quienes el retrato de Fayerweather sobre los administradores mexicanos les parezca anquilosado o desactualizado, presentaremos ahora un retrato nuevo. Se trata de un estudio realizado por la profesora canadiense Eva Kras (1990), quien realizó entrevistas profundas a ejecutivos mexicanos y extranjeros en empresas de las ciudades de México, Guadalajara y Monterrey.⁷ Asimismo, analizó empresas mexicanas sobresalientes que estuvieran en proceso de modernización.⁸

Kras reconoce tres mitos comunes de este tema: *a)* lo que funciona bien en Estados Unidos debe funcionar bien en México; *b)* lo nuevo y moderno es lo más efectivo; *c)* la manera norteamericana de administrar es buena y la mexicana es mala. Cuidándose de no caer en estas generalizaciones, la investigadora detectó un conjunto de problemas clave de los administradores mexicanos.

- * No hay transferencia ni aplicación de conocimientos avanzados de administración. Aunque los administradores conocen los principios y técnicas administrativas modernas no se notan acciones concretas ni se transmiten convenientemente a los subordinados. Esto significa que existe una separación nociva entre teoría y práctica y entre planes y acciones.

- Delegar sin responsabilidad es práctica común y corriente. El administrador mexicano no se ha convencido de la importancia organizacional de delegar responsabilidades junto con la autoridad para ejecutar y decidir. Los dirigentes parecen conservar el poder para protegerse contra las fallas del subordinado, es decir, permanece la desconfianza hacia los delegados. "Echar culpas y buscar culpables es práctica frecuente en organizaciones mexicanas."
- Existe resistencia contra dos conceptos elementales de la administración moderna: el seguimiento y el control. Los administradores mexicanos son muy susceptibles a la crítica, así como a la retroalimentación e influencia de los subordinados. Las opiniones divergentes suelen considerarse como indisciplinas o faltas de respeto. Es frecuente encontrar en México resentimientos contra el "ser checados o ser criticados". Al mismo tiempo se observa la costumbre de "rendir cuentas o reportarse" como maneras de quedar o estar bien con los superiores.
- La contratación y los ascensos de personal suelen basarse en nexos de parentesco y compadrazgo, influencias políticas y servicio leal. Es decir, no se valoran suficientemente los conocimientos y logros objetivos del trabajador.
- La autoridad y el control se concentran en la cumbre porque hay temor a perder el control de la empresa.
- No existe convicción suficiente para lograr realmente que la capacitación y desarrollo de personal sea congruente con las necesidades organizacionales e individuales.
- Las características típicas del gerente tradicional mexicano (de estilo X), cuya presencia es más frecuente en organizaciones pequeñas y medianas que en grandes, son las siguientes:
 - Delega responsabilidad como tareas, sin autoridad.
 - Exige devoción y respeto incondicional de subalternos.
 - No tolera las críticas.
 - Es muy celoso de su imagen y prestigio personal.
 - No está dispuesto a escuchar ideas y opiniones de subordinados.
 - Confía en el familismo y amiguismo.
 - Suele ser paternalista.
 - Acostumbra planear en escenarios estables.
 - Es desconfiado de los demás.

Como puede verse en estos dos estudios, el administrador mexicano no ha cambiado mucho en treinta años. Esto es paradójico en tiempos de tantos cambios y turbulencias. Resulta claro que aunque los nuevos conceptos administrativos tienen mucha más presencia en México ahora que hace años, las aplicaciones no se han sentido suficientemente y los problemas vistos por Fayerweather en 1959 son también vistos por Eva Kras a principios de los noventa.

En otro estudio es clarísimo el perfil cultural que los norteamericanos ven en los administradores mexicanos. El cuadro 3.2 presenta dicho perfil, el cual según los autores:

Con una herencia cultural de los aztecas removida hace sólo cuatrocientos años, las actitudes gerenciales parecen incompatibles con los requerimientos de la industrialización.⁹

CUADRO 3.2

EL PERFIL CULTURAL DEL ADMINISTRADOR MEXICANO

<i>Características culturales</i>	<i>Nivel de confirmación</i>
Baja automotivación y sentido de logro	alto
Bajo autodesarrollo o sentido de superación	alto
Alta centralización de las decisiones	medio
Baja participación en la toma de decisiones	alto
Alto aprecio del empleo permanente	alto
Alta disposición a la cooperación	bajo
Bajo aprecio por la organización del trabajo en grupo	alto
Alto aprecio por las promociones basadas en la antigüedad	bajo
Alto aprecio por las experiencias diversas o diversificación profesional	alto
Alto respeto por la autoridad formal	bajo
Alto respeto por las políticas de la organización	medio
Bajo aprecio y respeto en los procedimientos escritos	alto

FUENTE: L. Kelley, A. Whatley y R. Worthley, "Assesing the effects of culture on managerial attitudes: a three culture test", *Journal of International Business Studies*, vol. 18, núm. 2, verano de 1987, pp. 17-31.

Según este perfil, los administradores mexicanos tienden hacia la centralización, confían más en la autoridad formal que en la cooperación participativa y padecen de baja automotivación y sentido de desarrollo. Estas características demuestran nuevamente el subdesarrollo de las habilidades gerenciales en México. Sin embargo, los investigadores transnacionales siguen enfatizando más las características tradicionales que los cambios; por ejemplo, este mismo cuadro denota una tendencia hacia la profesionalización, la devaluación de la antigüedad laboral y devaluación de la autoridad formal. Estas últimas características son más o menos nuevas en administradores mexicanos, aunque no por su novedad podemos inferir un mejoramiento en las formas de liderazgo. Por otro lado, es posible que la tradicionalidad en las organizaciones mexicanas represente un auténtico valor hacia la eficiencia y no al revés como lo proponen los modelos universalistas.

Los investigadores extranjeros suelen afirmar que la administración en México sufre un serio retraso en comparación con otros países industrializados o semindustrializados. Nosotros nos preguntamos: ¿qué tan real es este

atraso?, ¿qué otros factores o problemas están involucrados?, ¿qué tan trascendente o cuáles son las implicaciones de no haber cambiado?, ¿serían ahora más productivas las organizaciones mexicanas si sus administradores hubieran adoptado estilos más acordes con las teorías administrativas desarrolladas en Estados Unidos? Estas fueron algunas de las preguntas que nos motivaron a hacer un análisis más profundo de los estudios norteamericanos sobre administradores y organizaciones mexicanas. Llamamos a este análisis la visión transnacional sobre el administrador mexicano. Se analizaron críticamente los hallazgos, métodos de estudio, supuestos ideológicos y marcos teóricos de 40 estudios de este tipo. Los resultados se presentan en la próxima sección.¹⁰

ADMINISTRADORES Y ORGANIZACIONES MEXICANAS: LA VISIÓN TRANSNACIONAL

Los estudios transculturales sobre el fenómeno organizacional en México ofrecen una visión de las organizaciones mexicanas y del comportamiento laboral del mexicano. Los extranjeros, especialmente los estadounidenses, han buscado entender a los mexicanos en el trabajo desde finales de los años cincuenta, animados sin duda por las utilidades de las empresas transnacionales operando en México y escudados muchas veces por su elaborado bagaje teórico sobre administración y organización. Sus hallazgos son, sin embargo, importantes para el conocimiento de la situación mexicana.

El análisis de la mayoría de los estudios considerados es de tipo comparativo, de lo cual resulta una visión exageradamente dualista de la realidad. Esta visión dualista no es sustentada por los autores de este libro; nosotros notamos esta visión en los estudios organizacionales que investigamos y ponemos a la crítica y consideración de los lectores los contenidos sintéticos de estas investigaciones. Confiamos al mismo tiempo en que este análisis dará mucha luz sobre las formas de liderazgo organizacional en México.

El liderazgo paternalista y las organizaciones familistas

Según la visión transnacional, el familismo es la característica más notable de las organizaciones mexicanas. El familismo es la extensión de la familia en la actividad empresarial ya que las estructuras y relaciones típicas de la familia se trasladan y perpetúan en las organizaciones de trabajo.

El familismo como forma típica de organización social es una característica básica del particularismo de la cultura mexicana. El particularismo es una dimensión sociológica, la cual según su proponente principal, Talcott

Parsons (1959), es propia de las sociedades atrasadas y tradicionalistas, a diferencia del universalismo de las sociedades avanzadas y modernas.¹¹

En el particularismo las formas comunes de vida y relación social se rigen por asociación con valores y estructuras familiares, mientras que en el universalismo los valores y las estructuras que rigen la vida social son institucionales. En la primera, la afiliación social de los individuos define su carrera individual; en el segundo tipo de sociedad, la aptitud del individuo para competir, desempeñar un trabajo y realizar una obra determinan su posición social y su perspectiva.

Algunas investigaciones tratan de demostrar que el mexicano suele defender sus intereses personales y familiares en toda situación dejando considerablemente atrás los intereses de las instituciones; esta actitud, dicen los estudiosos extranjeros, perjudica la actividad organizacional.¹²

En el contexto mexicano la organización paternalista sustituye parcialmente al núcleo familiar, pues la dinámica de este tipo de organizaciones se basa en relaciones de dependencia-pertenencia muy afines a la cultura familiar mexicana. Por eso al mexicano le interesa cuidar las *buenas relaciones* con los demás antes que los resultados de su trabajo o las obligaciones con la organización; las *buenas relaciones*, todos lo saben, son la medida del éxito. Pero estas relaciones, protección-dependencia e imposición-obediencia son paradójicas y han de guardarse distancias. Similares son las relaciones padre-hijo, padrino-ahijado y jefe-subordinado. Este paternalismo, según las investigaciones, persiste como estilo de dirección y organización en la mayoría de las empresas mexicanas y ésta es una relación de responsabilidad recíproca en la que el dueño o jefe protege y guía a sus empleados a cambio de lealtad y obediencia. Los patronos o sus representantes son figuras legítimas de autoridad y superioridad, sustitutos del padre de familia.

La familia empresarial (o la familia política) conserva el poder, asigna papeles y funciones, concede y pide, determina, en una palabra, la vida organizacional. Esta dinámica descansa significativamente en tradiciones y costumbres del grupo familiar y continuamente se recalcan estas tradiciones como valores inexpugnables. Quien se atreva a cuestionarlos es acusado y socialmente castigado.

Desde luego que la movilidad organizacional depende de las alianzas con la familia en el poder (nepotismo). Permanece el *estatus* del empleado de confianza, asignada por el patrono (dueños o directivos), como una forma de distinción social en las organizaciones. También persisten las alianzas organizacionales tipo familiares, como el padrinazgo o compadrazgo, para reforzar las relaciones sociales y las posibilidades de ascenso organizacional. Las estructuras de las organizaciones paternalistas o familistas suelen ser flexibles sobre todo en empresas medianas y pequeñas. Pero el crecimiento de las empresas paternalistas trae consigo una combinación muy problemática: el paternalismo burocrático que detenta una estructura de organización

exageradamente jerárquica y piramidal, muy estratificada y cerradamente dividida por diferencias de autoridad y *estatus*, donde los puestos se convierten en posiciones individuales más que funciones de trabajo y cuya dinámica no depende de una autoridad objetiva y profesional sino de una autoridad patriarcal sustentada en sus propios valores e intereses. Las organizaciones familistas suelen ser dirigidas por líderes autoritarios y centralistas quienes creen que la participación debilita la dependencia recíproca de la cual depende el control empresarial.

Una variante del paternalismo autoritario en organizaciones mexicanas es la autocracia benevolente. En este esquema existe una preocupación por el bienestar de la gente, demostrada por acciones y prácticas para satisfacer necesidades básicas, de seguridad y reconocimiento de los empleados; pero su preocupación real es obtener resultados en la producción e intenta lograrlo sin crear resentimientos, manteniendo un ambiente aparentemente cordial, evitando el conflicto y la confrontación. Este estilo de liderazgo es, como se puede ver, notoriamente manipulador.

Los investigadores extranjeros sostienen que no todos los perfiles de las organizaciones mexicanas, ni todas las actitudes y conductas individuales de sus dirigentes corresponden a este patrón cultural de familismo-paternalismo-autoritarismo-individualismo. Sin embargo, es notoria la persistencia y el predominio de estos rasgos culturales que se resisten a los cambios requeridos por la industrialización y modernización de la economía y las organizaciones en México. Se cree firmemente que las características de las organizaciones y de sus empleados contienen la cultura de su medio y, por tanto, que las formas típicas de comportarse en el trabajo, de dirigir y organizarse son manifestaciones de la cultura compartida.

Consecuencias del liderazgo y organización tradicional

El mensaje común de los expertos es que se requiere un cambio en las formas de dirigir y organizar el trabajo en México. Pero las sugerencias dependen del marco teórico del autor. Por ejemplo, J. Fayerweather (1959) y E. McCann (1970) sugieren una administración humanista: se deben cambiar los estilos autoritarios por los participativos; D. McClelland (1961) y J. Andrews (1967) sugieren incentivar el motivo o necesidad del logro (*the achievement-motive*) mediante la educación o capacitación; A. Lauterbach (1966) y S. Davis (1969) se inclinan por la implantación de sistemas administrativos modernos: ejemplo, planeación, presupuestos, evaluación del desempeño. El cambio buscado se justifica porque las formas observadas de dirigir y organizar el trabajo en México traen consecuencias en contra del funcionamiento adecuado de las empresas. He aquí un breve listado de los daños: las organizaciones no pueden involucrar a su gente hacia el logro de

objetivos como la eficiencia y la productividad hasta que cambien las actitudes particularistas de sus miembros. Las organizaciones no pueden apoyarse en prácticas como formación de equipos, sistemas participativos de trabajo, sistemas de competencia, evaluación objetiva del desempeño, sistemas objetivos de selección de personal, programas de asignación de funciones y sueldos basados en el desempeño hasta que cambien los estilos paternalistas e individualistas de los dirigentes y los perfiles familistas de las organizaciones. Las organizaciones no pueden mantener un flujo sano de la información mientras permanezcan los principales problemas de la comunicación indirecta, escasa y exageradamente descendente típica de las empresas mexicanas; las consecuencias de esto último son: ausencia de retroalimentación en el desempeño del trabajo, retrasos o ineficiencias en las decisiones, relaciones interpersonales defectuosas. El modelo tradicional, paternalista y autoritario, dicen los estudiosos, provoca conflictos entre jefes y subordinados, estancamiento ocupacional, brincos en los canales de autoridad y comunicación, alianzas y favoritismos y, en general, un incipiente desarrollo individual y organizacional.

El cuadro 3.3 presenta una síntesis de los hallazgos y conclusiones sobresalientes de los estudios considerados. Como dijimos antes, su visión suele ser demasiado dualista: los rudos *versus* los técnicos, los desarrollados *versus* los subdesarrollados, los buenos *versus* los malos. No obstante, los acercamientos logrados son interesantes y ayudan al desarrollo del conocimiento de los problemas administrativos y organizacionales de México.

CUADRO 3.3

ESTILOS DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN: COMPARACIÓN ENTRE LA ADMINISTRACIÓN DESARROLLADA Y LA SUBDESARROLLADA

*Administración subdesarrollada
(Ejemplo: México)*

El familismo es característica básica de las organizaciones, la asignación de puestos y funciones se basa en las relaciones e intereses de la familia empresarial.

La dirección de las empresas es comúnmente ejercida por parientes o miembros de la familia propietaria; la forma de dirección es subjetiva,

*Administración desarrollada
(Ejemplo: Estados Unidos)*

Las organizaciones son corporaciones colectivas, la asignación de puestos y funciones se basa en las capacidades y el desempeño de las personas.

La dirección de las empresas se encarga a gerentes profesionales, que aplican la administración científica, racional, objetiva.

Administración subdesarrollada
(Ejemplo: México)

Las estructuras de organización son autoritarias e individualistas, muy estratificadas y divididas por grandes diferencias de autoridad, posición y *estatus* entre los niveles jerárquicos.

Existe gran separación entre grupos de distinto nivel jerárquico: gerentes, supervisores, empleados, obreros.

La dirección y organización del trabajo se basa en tradiciones y costumbres, descuidando factores como el diseño técnico del trabajo, el desempeño, el logro y la organizacional. Las políticas y relaciones se antepone al trabajo mismo.

La dirección de recursos humanos depende en gran parte de la costumbre y la intuición, escaseando los sistemas de administración de personal. Liderazgo autocrático y directivo; centralización de autoridad; la toma de decisiones se centra en puestos superiores.

Gerencia individualista: antepone las necesidades personales de poder e imagen a las necesidades del grupo o de la organización.

Relaciones verticales jerárquicas, autoritarias, paternalistas: el líder manda e impone; a veces protege a

Administración desarrollada
(Ejemplo: Estados Unidos)

Las estructuras de organización son democráticas y grupales, impersonales y objetivas, con poco énfasis en diferencias de autoridad, posición o *estatus*.

Existe muy poca separación entre grupos de distinto nivel jerárquico. Amplias oportunidades para superar niveles dentro de la organización.

La dirección y organización del trabajo se basa en los principios de la teoría administrativa; el trabajo mismo es el factor más importante, mientras que la orientación fundamental de las personas y organizaciones es la productividad, el logro y la eficacia.

La dirección de recursos humanos se basa en sistemas avanzados de selección, capacitación, desarrollo y motivación de personal. Liderazgo democrático y participativo: la autoridad y responsabilidad se delegan, la toma de decisiones es compartida.

Gerencia grupal: las necesidades del grupo de trabajo y de la organización son primero que las necesidades personales del gerente.

Relaciones verticales participativas: no hay imposición del líder, todos los miembros del grupo

Administración subdesarrollada
(Ejemplo: México)

sus subordinados a cambio de obediencia y lealtad.

Relaciones horizontales de desconfianza y sospecha sobre los motivos y capacidades de los demás.

Las comunicaciones son indirectas y cerradas: los subordinados deben guardar distancias; se dificulta la comunicación vertical ascendente.

Respeto rígido a las normas y figuras de autoridad.

Bajo sentido de autodesarrollo y superación. Débil motivación de logro.

Promociones basadas en antigüedad y lazos familiares, políticos o amistosos.

Desconfianza en el trabajo en equipo. El individuo es la unidad organizacional básica.

Visión pasiva del tiempo, descuido de las fechas y tiempos programados, impuntualidad e informalidad. Desinterés por informar, desarrollar e involucrar a los subordinados en los planes y prácticas de la organización.

La productividad se asocia con volumen pero raramente con calidad. Existe poca conciencia de productividad y eficiencia.

Administración desarrollada
(Ejemplo: Estados Unidos)

pueden tomar iniciativas, decidir y ejercer liderazgo.

Relaciones horizontales de confianza en los motivos y capacidades de los demás.

Las comunicaciones son directas y abiertas; el énfasis es en la transmisión clara del mensaje. Fluidez vertical y horizontal de la comunicación.

Flexibilidad en la interpretación de normas y figuras de autoridad.

Alto sentido de desarrollo y superación. Alta motivación de logro.

Promociones basadas en desempeño y conocimiento.

Confianza en el trabajo en equipo. El grupo es la unidad organizacional básica.

Visión activa del tiempo, mucho cuidado puesto en cumplir con fechas y tiempos programados. Gran puntualidad. Alto interés en informar, desarrollar e involucrar a subordinados en planes y prácticas de la organización.

La productividad es parte esencial del trabajo y se asocia con calidad.

¿LA APERTURA ECONÓMICA ABRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO?

Varios grupos de jefes mexicanos ($n = 178$) han respondido (1994-1995) una prueba de estilos de liderazgo basada en el modelo situacional desarrollado por P. Hersey y K. Blanchard. El instrumento ha sido adaptado para incorporar situaciones comunes en empresas mexicanas. En todos los grupos, y de manera muy significativa, ya que la media de uso en las distintas situaciones se aproxima al 50%, el estilo dominante es de alto involucramiento (estilo 2), es decir alto en ambas dimensiones, hacia la tarea y también hacia las relaciones (estilo 9.9 en la parrilla o red gerencial).

Lo interesante de estos nuevos hallazgos es que conforme la educación tiende a nivel profesional, y la edad disminuye (menores de 45 años), los estilos de liderazgo tienden hacia la participación (estilo 3) en sustitución del estilo autoritario tradicional (estilo 1). Es decir, que el estilo de apoyo en liderazgo es francamente Teoría Y. El cambio se avizora pero no se consolida, ya que lo más relevante de estas muestras de jefes y ejecutivos mexicanos de organizaciones varias —supermercados, bancos, industrias— es su bajísima disposición a delegar (estilo 4). En ninguno de los grupos, la recurrencia pasó del 8%, siendo que las situaciones demandaban hasta un 25% de delegación. El promedio de uso fue de un muy bajo 4%, lo cual denota con claridad que delegar es lo último que hace un jefe mexicano.

Si especulamos un poco con el significado cultural de estos datos, podríamos decir que la desconfianza en el otro, y el miedo a ser considerado como jefe débil, están detrás de la resistencia a la delegación. Sin embargo, analizando el asunto con los grupos se ha detectado el riesgo de la delegación como otras posibles razones: el riesgo de no estar informados, de perder control, de perder posición en el grupo, de no ser necesarios.

Es posible que la actitud esté evolucionando y que las nuevas generaciones de dirigentes mexicanos dependan menos del autoritarismo que por tantos años ha caracterizado el liderazgo en México.

TRADICIÓN VS. MODERNIDAD

Está claro que no existen estados puros en la administración, sólo combinaciones con cierta predominio de un enfoque u otro. Ciertamente la administración en México es más tradicional que en Estados Unidos u otros países desarrollados; pero curiosamente, el modelo de administración actual es una interesante combinación de tradición y modernidad. El éxito empresarial de Japón es continuamente tomado como ejemplo de integración entre los valores y actitudes culturales de un pueblo y el diseño adecuado de organizaciones. Los japoneses no copiaron el sistema norteamericano

sino que lo adaptaron, lo modificaron, lo adecuaron a sus requerimientos culturales.

Los defensores de los modelos universales de dirección y organización afirman que, independientemente de la cultura, ciertas formas de comportamiento deben exigirse para desarrollar las organizaciones productivas; en cambio, los seguidores de los enfoques alternativos sostienen que los modelos de dirección y organización deben adecuarse a las condiciones culturales de los pueblos. Para los primeros la industrialización de la cultura es necesaria para el desarrollo organizacional, industrial y económico; pero los segundos sostienen que, por enseñanza histórica, la administración debe integrarse lo más posible a la cultura.

Para muchos de los expertos extranjeros son escasas las posibilidades de desarrollo industrial y económico en México si han de mantenerse ciertos rasgos culturales: por eso insisten en la necesidad del cambio cultural. No obstante, entre los estudios más recientes ya aparecen algunos con orientaciones alternativas que se oponen al cambio arbitrario de la cultura. Se nota un intento renovado por lograr un análisis más profundo y objetivo de las condiciones socioculturales, buscando la administración idónea para la cultura de individuos, grupos, organizaciones y comunidades específicas. Entre esos estudios están el de Derossi (1977), Hofstede (1981) y Pope y Davis (1986). Ciertamente los estudios extranjeros reflejan parte de lo que sucede en las organizaciones mexicanas. ¿Quién puede negar el autoritarismo y paternalismo de tantos gerentes o el familismo de algunas empresas? Pero el paternalismo es una estrategia organizacional probada y aceptada en ciertas culturas donde la empresa o el patrono pueden convertirse en madre nutriente o padre sustituto para el empleado y el patrono o gerente paternalista adopta un papel socialmente reconocido y moralmente justificado. En efecto, se pueden citar casos de empresas mexicanas que crecieron a la sombra de un paternalismo técnico dentro de un orden asombroso; recuérdese el Grupo Monterrey o los bancos antes de la nacionalización.

Esta no es una defensa de la administración paternalista; reconocemos sus limitaciones, pero también debemos aceptar su enraizamiento cultural. Asimismo, el autoritarismo del mexicano-gerente se apoya principalmente en la cultura y no tanto en la estructura jerárquica de la organización. Este rasgo cultural no es solamente el valor de la obediencia social a los "mayores, herederos de la autoridad patriarcal; (sino que además, los mexicanos) combinan un sentido ritualista de lo jerárquico con una enorme capacidad de negociación".¹³

Existen muchas otras contradicciones no resueltas entre administración y cultura. ¿Cómo se puede conciliar el individualismo adjudicado al mexicano y que se dice le impide participar en grupos de trabajo, con la también renombrada tendencia cultural al colectivismo manifestada claramente en las redes familiares de los mexicanos? ¿Será como opinan algunos que el indi-

vidualismo del mexicano es sólo una forma de distinción y no de aislamiento personal? La interpretación ingenua de algunos estudiosos es creer, sin embargo, que el individualismo de los mexicanos favorece el desorden, la desorganización y la anarquía en las empresas. Así ha sucedido que algunas caracterizaciones de lo mexicano se han convertido en premisas y supuestos para estudiar el fenómeno organizacional en México; por ejemplo, *los mexicanos son pasivos*. Estos supuestos suelen también ser parte de la mentalidad gerencial de los propios mexicanos y determinar prácticas de liderazgo autoritario. Algunas tipificaciones de tanto repetirse han adquirido carácter de hechos consumados y permanentes y se aplican en general a todo lo mexicano. Otras se convierten en *profecías de autocumplimiento*, una conducta produce la otra. De esta manera, se forma una cadena de eventos paradójicos que pasan inadvertidos para muchos estudiosos y para la mayoría de los administradores.

Las generalizaciones también provienen de extrapolar teorías psico-culturales que han influido a la administración (por ej. el conductismo), las cuales estimulan el sentido del ego, el autocontrol, la asertividad, la planeación y modificación conductual, la imposición y el logro de objetivos conductuales. Analizada en el marco normativo de estas teorías, la conducta típica del mexicano se reduce a caracterizaciones no deseables para la cultura industrial por ejemplo: pasivos, impulsivos, conformistas.

Es posible que esta visión del trabajador mexicano como un ser dependiente, resignado y sumiso defienda una posición de clase que supone, convenientemente, que los trabajadores suelen ser dóciles e inocentes, que necesitan la protección patronal y son incapaces de desarrollarse por sí mismos. Esta premisa, desde luego, ignora las múltiples manifestaciones de resistencia y protesta obreras contra las formas de dirección y organización del trabajo en México y es ingenua e inadecuada para una administración profesional de las relaciones industriales.

Se dice también que el gerente mexicano actúa subjetiva e intuitivamente, mientras que el norteamericano y otros del mundo desarrollado lo hacen objetiva y disciplinadamente. Esto es un estereotipo cultural. En general, no importa el país, el quehacer gerencial se basa principalmente en métodos de ensayo-error y en prácticas tradicionales e intuitivas. Aunque también sobresale la sistematización administrativa lograda por organizaciones y países avanzados.¹⁴

Las alianzas organizacionales para escalar las jerarquías es también una práctica mundial. Más que el desempeño, cuentan las alianzas para determinar carreras organizacionales en compañías norteamericanas, donde también se acostumbran los padrinazgos (*sponsorship*) para ganar estatus y posiciones.¹⁵ Y aunque esta práctica parece ser nociva a la productividad de una organización, las relaciones y redes producen cierto conocimiento e

integración de esfuerzos. ¿Dónde pues se encuentra el equilibrio entre tradición y modernidad?

No pretendemos trazar la línea que define el equilibrio del modelo ideal de liderazgo administrativo y organizacional, pero sí queremos descartar la visión inquisitoria de lo tradicional. El culto por la modernidad en la administración perdió fuerza con el auge de la administración japonesa, que demostró al mundo que la cultura y las tradiciones de los pueblos encierran una fuerza productiva muy importante para las organizaciones.

En México hemos mitificado demasiado la imagen de la corporación norteamericana, pero los tiempos actuales de apertura económica nos presentan un reto muy diferente que exige también la creación de nuestro propio modelo de administración. Necesitamos aprender lo importante de otros países, pero congruentemente con nuestra cultura, nuestros recursos y nuestras necesidades.

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Este capítulo está basado en el trabajo realizado por José DelaCerde Gastélum *Dirección y organización del trabajo en México. La visión transnacional*. Guadalajara, ITESO, 1985.
2. Muchos estudios de administración comparativa han demostrado la existencia de diferencias significativas entre administradores y organizaciones de diferentes culturas. Un trabajo monográfico sobre liderazgo en diferentes culturas puede encontrarse en: B. Bass, "Leadership in different cultures" en R. Stogdill (ed.) *Handbook of leadership*. New York, Free Press, 1981.
3. Zurcher, L.A., "Value orientation, work conflict, and alienation from work: a cross-cultural study", *American Sociological Review*, 30, 1965, pp. 539-548.
4. Fayerweather, J., *The executive overseas*, Syracuse, N.Y., Syracuse University Press, 1959.
5. *Ibidem*, p. 59.
6. *Ibid.*, p. 83.
7. Eva S. Kras, *Cultura gerencial: México-Estados Unidos*, México, Edición del autor, 1986.
8. Eva S. Kras, *La administración mexicana en transición*, México, Iberoamérica, 1990.
9. L. Kelley, A. Whatley y R. Wortley, "Assesing the effects of culture on managerial attitudes: a three culture test", *Journal of International Business Studies*, vol. 18, núm. 2, verano de 1987, pp. 17-31.
10. La lista de estudios que comparan este trabajo se compone, además de los ya citados, de los siguientes: J. Andrews, "The achievement motive and advancement in two types of organizations", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 6, núm. 2, 1967, pp. 163-168. G. Boseman, "Transfer of management process: a case study of industrial enterprises in Mexico", tesis doctoral, Kent State University, 1972. G. Boseman, "Management policy toward task environment agents: a longitudinal study in Mexico", *Management International Review*, vol. 22, núm. 3, 1982, pp. 74-78. G. Boseman y A. Phatak, "Management practices of industrial enterprises in Mexico: a comparative study", *Management International Review*, vol. 18, 1978, pp. 43-48. C. Cone, "Perceptions of occupations in a newly industrializing region of Mexico", *Human Organization*, vol. 32, núm. 2, 1973, pp. 143-151. S. Davis, "Social change in Mexican enterprise", tesis doctoral, Washington University, 1967. S. Davis, "Managerial resource development in Mexico", en R. Redher (ed.), *Latinamerican management: development and performance*, Reading, Mass., Addison-Wesley, 1968 a. S. Davis, "Management's effects on worker organization in a developing country", *Human Organization*, vol. 27, núm. 1, 1968. S. Davis, "Entrepreneurial succession", *Administrative Science Quarterly*, núm. especial, verano de 1968. S. Davis, "U.S. versus Latinamerica: business and culture", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, 1969, pp. 88-98. S. Davis y L. Goodman (Eds.), *Workers and managers in Latinamerica*, Lexington, Mass, Heath, 1972. M. Deforest, "Mexican workers north of the border", *Harvard Business Review*, mayo-junio, 1981, pp. 150-157. F. Derossi, *El empresario mexicano*. México, UNAM, Instituto de Investigaciones Sociales, 1977. J. Dull, "Effects of multinational corporations in Mexico on the attitudes of Mexican executives", tesis doctoral, Columbia University, 1981. G. Hofstede, "Motivation, leadership and organization: do American theories apply abroad?" *Organizational Dynamics*, vol. 9, núm. 1, 1980, pp. 42-63. J. Kahl, "Tres tipos de trabajadores industriales mexicanos", en Joseph A. Kahl (ed.), *La industrialización en América Latina*, México, FCE, 1965. Joseph Kahl, *The measurement of modernism: a study of values in Brazil and Mexico*. Austin, University of Texas, 1968. A. Lauterbach, "Executive training and productivity:

- managerial views in Latinamerica", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 17, núm. 3, 1964, pp. 357-379. A. Lauterbach, "Management aims and development needs in Latinamerica", *Business History Review*, vol. 39, núm. 4, 1965. A. Lauterbach, *Enterprise in LatinAmerica: business attitudes in a developing economy*, Ithaca, N.Y., Cornell University, 1966. C. Mann, "Sears Roebuck de México, S.A.: a cross-cultural analysis", *Social Science*, vol. 40, núm. 3, 1965, pp. 149-157. E. McCann, "Anglo-American and Mexican management philosophies", *MSU Business Topics*, verano de 1970, pp. 28-37. D. McClelland, *The achieving society*, Princeton, N.J., Van Nostrand, 1961. L. Megginson y E. McCann, "Applicability of management principles in underdeveloped economies", en K. Ettinger (ed.), *International handbook of management*, New York, McGraw-Hill, 1965. P. Montgomery y L. Huter, "Selected organization development interventions as related to Japan, Mexico, People's Republic of China and Saudi Arabia", tesis doctoral, United States International University, 1980. J. W. Slocum, "A comparative study of satisfaction of American and Mexican operatives", *Academy of Management Journal*, vol. 14, núm. 1, 1971, pp. 89-97. P. Strassman, "The industrialist", en J. Johnson (ed.), *Continuity and change in Latin America*, Stanford, California, Stanford University Press, 1964. W. Whyte y A. Holmberg, "Human problems of United States enterprise in Latin America", *Human Organization*, otoño de 1956. G. Popp y H. Davis, "A comparative study of the managerial values of Anglo-Americans and Mexican nationals: implications for transnational corporations", *The Journal of Social Psychology*, vol. 126, núm. 5, 1986, pp. 675-677. G.D. Downing y M. V. Soria, "Management developing in Mexico: a crucially needed resource", *Arizona Business*, enero 23 de 1976, pp. 3-10. S. Ferrari, "A Mexican approach to industrial training", *Management Industrial Review*, vol. 17, núm. 4, 1977. T. E. Weil, *Area handbook for Mexico*, Washington, D.C., U.S. Government & Printing Office, 1980. I. Unterman, "Mexican negotiating styles", *1987 BALAS Proceedings*, Lubbock, Tx., Balas-Texas Tech University, 1987, pp. 55-60.
11. T. Parsons y E. Shils (eds.), *Toward a general theory of action*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1959 (Edición en español: *Hacia una teoría general de la acción*, Buenos Aires, Kapelusz, 1968).
 12. L. A. Zurcher, "Value orientation, work conflict, and alienation from work: a cross-cultural study", *American Sociological Review*, vol. 30, 1965, pp. 539-548. L.A. Zurcher, "Particularism and organizational position: a cross-cultural analysis", *Journal of Applied Psychology*, vol. 52, 1968, pp. 139-144. M. Zymelman, "Cultural patterns of labor in Latin American industrialization", *Journal of Inter-American Studies*, vol. V, 1963, pp. 357-370.
 13. A. Riding, *Vecinos distantes. Un retrato de los mexicanos*, México, Joaquín Mortiz, 1985.
 14. Ya citamos en el capítulo I el estudio de H. Mintzberg que demuestra el mito del administrador científico.
 15. Consultar el trabajo de R. Kanter, *Men and women of the corporation*, New York, Basic Books, 1977.

CAPÍTULO 4

GESTIÓN A LA MEXICANA: EXPERIMENTACIÓN Y BÚSQUEDA DE UN MODELO PROPIO *

TIRSO F. SUÁREZ-NÚÑEZ **

"La práctica nunca se libera de la teoría, porque siempre está guiada por la imagen de lo que se pretende realizar. El problema real es saber si estamos o no conscientes de la teoría que guía la acción."

G. MORGAN

INTRODUCCIÓN

Los últimos veinte años han sido escenario de grandes transformaciones en la vida económica nacional: la recesión con inflación; el *boom* petrolero y su inmediata crisis; el sexenio de ajuste de 82-88, conjugado con la presión de la deuda externa y los fenómenos naturales que se dieron en ese lapso, y finalmente los profundos cambios estructurales, cuya culminación fue el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, y la desarticuladora crisis financiera del cambio sexenal.

Tales acontecimientos indudablemente han perturbado el desarrollo de las organizaciones y han puesto a prueba la capacidad de gestión de los directivos mexicanos, quienes por un lado, de manera creciente han venido ensayando el uso de los diversos modelos gerenciales que continuamente se sugieren a través de libros y revistas especializadas o por la intermediación de consultores profesionales. Aunque es claro que la intención de los directivos es tratar de hallar una buena guía para la solución de los problemas

* Tomado de *Management Today* (En Español), junio de 1993 (actualizado).

** Profesor-Investigador de la Universidad Autónoma de Yucatán y catedrático de la Universidad del Mayab.

a los que se enfrentan sus organizaciones, hay evidencia de que los resultados no siempre han respondido a sus expectativas o bien de que algunas veces su selección ha respondido más a la moda que a la necesidad.

Este trabajo conjuga el análisis de investigaciones e ideas con las observaciones y apreciaciones del autor, recogidas a su paso por el extraño mundo de las organizaciones a lo largo de dos décadas, para intentar primero, hacer un breve recuento de los modelos y enfoques de gestión que se han venido proponiendo a los directivos mexicanos, así como de los cuestionamientos que se han formulado, y segundo, a la luz de las nuevas condiciones y viejas realidades, llamar la atención acerca de lo imperativo que resulta la colaboración entre la academia y la práctica, a fin de empezar a conformar una gestión más autóctona y por lo tanto más efectiva.

Antes de entrar en materia, resulta pertinente aclarar que para fines de este ensayo se usarán como términos equivalentes *gestión* y *management*.

Gestión es la traducción castellana de *management*, el vocablo inglés que se refiere al conjunto de normas y técnicas para la conducción eficiente y eficaz de las organizaciones.

LA EVOLUCIÓN Y LA REVISIÓN DEL PENSAMIENTO EN MATERIA DE GESTIÓN

A grandes rasgos, los modelos de gestión que en los últimos años se han propuesto a los directivos mexicanos, a fin de orientar sus acciones y decisiones se pueden englobar como sigue:

- La investigación de operaciones
- El desarrollo organizacional
- La planeación estratégica y
- Las fórmulas japonesas

En los inicios, la investigación de operaciones respondió a la preocupación por racionalizar hacia adentro y aumentar los rendimientos, era una especie de nuevo taylorismo. Le siguió el desarrollo organizacional y su sincero intento por humanizar las estructuras y los procesos, intentando volver más satisfactoria la estancia de la gente en las organizaciones. Ambos son modelos orientados al manejo de lo que sucede en el interior de las organizaciones y estuvieron muy en boga en los años del proteccionismo.

Posteriormente, los modelos de planeación estratégica hacen volver la atención de los directivos al exterior, identificándolo como el origen de los problemas o la fuente de las oportunidades; la popularización de los modelos induce al crecimiento de las empresas al grado de que llegada la crisis, en algunos casos, hizo muy lenta su adaptación a las nuevas condiciones,

lo cual las llevó a su desintegración abrupta, e incluso a su desaparición. Cuando la economía entra en crisis en los inicios de los ochentas y se inician las primeras medidas de ajuste y de cambio estructural, la gestión de las empresas está dirigida a la sobrevivencia, muchos directivos aprenden sobre la marcha, y no hay modelos disponibles para su apoyo; es una especie de "hoyo negro" que es salvado con creatividad e intuición.

También con la década de los ochenta, se empiezan a conocer los modelos japoneses de organización, el mundo vuelve sus ojos hacia el otro milagro tratando de encontrar las fórmulas de la gestión exitosa de sus empresas. Así se empiezan a divulgar sus formas de organizar el trabajo fabril como el *kan-ban* y el *just in time*, los círculos de participación y las llamadas técnicas de calidad total. La difusión de las fórmulas japonesas se ve ampliada por la proliferación de libros y consultores que llegan incluso a mitificarla y a vulgarizarlas cuando las presentan, omitiendo toda referencia al contexto que las vuelve propicias.

Pero la evolución del *management* no ha sido del todo lineal. En los Estados Unidos surgieron signos que llevaron a directivos, académicos e inclusive a políticos a cuestionar los modos de administrar las empresas, a saber: el libro de Henry Mintzberg sobre el trabajo del directivo; los trabajos de Herbert Simon sobre la racionalidad limitada de las decisiones en las empresas y el artículo de Robert H. Hayes y William J. Abernathy sobre las causas del declive de la economía norteamericana, fueron definitivos en este sentido.

En 1973 se publica el libro *La naturaleza del trabajo productivo*,¹ tesis doctoral de Henry Mintzberg que es una investigación sobre las prácticas de un grupo de directivos de empresas norteamericanas y canadienses caracterizadas por tener un buen desempeño. Los resultados consignados dejan ver que la tarea de la dirección no es tan organizada como se enseñaba siguiendo a Henri Fayol. La brevedad, diversidad, la fragmentación y la superficialidad con que se abordan los asuntos, son los rasgos de la enseñanza. ¿De qué manera enseñar la gestión? era la cuestión incómoda que surgía a partir de este libro: cómo es o cómo debe ser.

Herbert A. Simon ha sido un autor muy influyente en el pensamiento relativo a cómo funcionan las organizaciones; su obra es muy vasta y data de 1947,² pero es hasta 1978 cuando en reconocimiento a su trabajo se le otorga el Premio Nobel de Economía. Su mayor contribución se refiere a la racionalidad limitada en las decisiones organizacionales; ésta establece que la capacidad de la mente humana para formular y resolver problemas complejos es muy pequeña en comparación con el tamaño de los mismos, por lo tanto las decisiones, más que óptimas, tienden a ser "satisfactorias". Esto quiere decir que la búsqueda de la mejor alternativa, incluso teóricamente, se topaba con restricciones insuperables que las mismas organizaciones y la capacidad del cerebro humano propiciaban.

Los planteamientos de Simon y Mintzberg sacuden las estructuras de las escuelas convencionales, pero será hasta 1980, cuando un artículo publicado en la *Harvard Business Review*, escrito por Robert H. Hayes y William J. Abernathy,³ completa el cuadro. Su argumento es que el declive norteamericano en los mercados mundiales y el estancamiento de su economía, no era una consecuencia de la rapacidad de los líderes de la OPEP, ni el efecto de las deficientes políticas públicas, sino del hecho de que muchos directivos no se terminaban de convencer de que el éxito en muchas industrias, requiere de productos cuya superioridad descansa en la tecnología y cuya rentabilidad es a largo plazo.

Adicionalmente, de acuerdo a Hayes y Abernathy, los modelos y principios de gestión, no obstante nuevos y sofisticados, llevaban a los directivos a privilegiar: a) enfoques muy analíticos que los inducen a despreciar la intuición y la experiencia, y b) una preferencia por el corto plazo que los hace posponer el desarrollo tecnológico, que requiere de mayores términos. En esta nueva biblia gerencial es donde está la causa de la pérdida de vigor de la industria americana, concluyen los autores.

Fuera de Estados Unidos, los antropólogos iniciaron los trabajos acerca de la influencia de las culturas nacionales en el *management*, partían cuestionando la explicación fácil de que cuando la aplicación de políticas y estrategias de probada eficacia no producía los resultados esperados, la causa era lo irracional de la conducta de los hombres. De esa manera introdujeron el paradigma cultural en la organización, que parte de aceptar que la diversidad cultural y la complejidad hace la posible y razonable diferencia; sin embargo su aceptación no fue fácil porque implicaba reconocer que no existen leyes universales para la gestión de las empresas.

El trabajo pionero y el más ambicioso que se conoce hasta la fecha sobre el tema fue desarrollado por el antropólogo holandés Geert Hofstede,⁴ después de varios años de estudiar el efecto de la cultura en la gestión de las empresas, en el seno de un gran grupo industrial multinacional con sede en Estados Unidos y con subsedes regionales en los diversos continentes.

La gran lección que se derivó de lo anterior para las organizaciones que operan en medios ambientes multiculturales, fue lo imperativo que resulta tener una idea de la diversidad-homogeneidad cultural de cada país, para ajustar las estrategias y políticas conforme al peso de las concepciones locales. El razonamiento era que las tradiciones que marcan a cada sociedad, son reinterpretadas en cada época en función de las exigencias del momento, porque ninguna sociedad renuncia a su propia lógica.

EL MANAGEMENT POSMODERNO

Como siempre sucede, lo viejo no acaba de morir cuando empiezan a emerger nuevas realidades en materia de mercados y tecnologías junto con ideas aún inacabadas sobre el tema. Dentro de las organizaciones, la productividad empezaba a caer como prueba de que el taylorismo había alcanzado sus límites, los trabajadores eran más resistentes a sus formas de racionalización y las ganancias de productividad estaban siendo compensadas por el incremento de los costos de supervisión y vigilancia, que a su vez eran consecuencias de la rígida separación entre lo intelectual y manual de las tareas.

Para combatir lo anterior, se recomendó el traslado de los aparatos productivos de las naciones desarrolladas a la periferia. Se inicia entonces la des-industrialización y se plantan nuevas formas de organizar el trabajo formulándose nuevos principios de gestión para las organizaciones que ahora se denominan posmodernas.

Según Stewart Cleeg,⁵ la modernidad de las organizaciones modernas radica en la medida en que se aproximan al modelo de burocracia propuesto por Max Weber; por contraste, las organizaciones posmodernas son las que poseen rasgos débiles del modelo weberiano, y son precisamente las organizaciones japonesas las que más se alejan de la burocracia y por lo tanto las más modernas.

El elemento clave del posmodernismo es la desdiferenciación del trabajo; es decir, lo contrario de lo que Weber observara como característica del proceso de modernidad. Así, la organización moderna es rígida, la posmoderna es flexible; si el consumo masivo es rasgo de la modernidad, en la posmodernidad se habla de nichos; si en la era moderna hay determinismo tecnológico, en la posmodernidad el equipo micro-electrónico hace posible las opciones; si los trabajos de la organización moderna son altamente diferenciados y desvalorizados, en la organización posmoderna serán variados y exigirán múltiples habilidades; si en las organizaciones modernas las relaciones entre empleador-empleado están fundadas en la jerarquía, en la era posmoderna el trabajo a domicilio y la subcontratación es lo que prevalece.

Michel Crozier⁶ sintetiza el cambio diciendo que si bien el gran *slogan* anglosajón de la primera mitad del siglo XX establecía que la organización era el arte de hacer grandes cosas con hombres mediocres, ahora el nuevo arte será profesionalizar a los hombres en vez de sofisticar estructuras y procedimientos. Y de acuerdo con esto propone nuevos principios de organización y gestión:

a) El principio de la simplicidad: la mejor respuesta a la complejidad de las relaciones humanas de las empresas posmodernas es ahora la simplicidad; si bien antes de organización se apoyaba en estructuras y proce-

dimientos, ahora el espíritu humano es el mejor instrumento integrado que permite hacer frente a la complejidad.

b) El principio de la autonomía: si es el espíritu humano el que responde al problema de la complejidad, se requiere que los operadores tengan la libertad y responsabilidad de elegir. Esto no es nuevo ciertamente, ya se había discutido bajo el tema de la descentralización o delegación; sin embargo, ahora se enfoca de manera diferente, ya no a partir de la necesidad personal de autonomía como antaño, sino se trata de descubrir la necesidad que tiene la organización de la libertad de la persona.

c) El gobierno por la cultura: es un derivado lógico de los principios anteriores. Una organización reducida a la simplicidad, fundada sobre una autonomía de las personas y de las unidades básicas, no pueden manejarse sobre reglas y órdenes; pero como es necesario mantener un marco mínimo de restricciones indispensables para la cooperación de esfuerzos, la solución es apoyarse en la cultura de todo grupo humano.

Como es natural, a partir del momento en que el *management* posmoderno empieza a darse a conocer, hay una gran tentación por desechar las antiguas formas y estrategias. Pero los directivos deben ser cautelosos al abordar los problemas y hacer a un lado las presiones de la moda, porque —parafraseando a Henry Mintzberg— así como en París están los salones de alta costura, también existen en las metrópolis donde se ubican los despachos de alta estructura y cultura organizacional.

LO UNIVERSAL Y LO CULTURAL EN LA GESTIÓN

Ante lo insistente de las declaraciones sobre la ola de cambios que invade al mundo, con efectos contundentes en la economía, la política, lo social y por supuesto en la vida de las organizaciones, la *Harvard Business Review* quiso hacer un balance de la situación partiendo de la experiencia y opinión de los directivos del mundo. Después de diseñar y aprobar un cuestionario de 91 preguntas hecho para tal efecto, convino compartirla con otras 25 revistas del mismo número de países de los seis continentes; de esta manera cada publicación reproduciría en su propia lengua el cuestionario original y todas seguirían el mismo procedimiento: invitar a sus lectores de niveles directivos a contestarlo.

Finalmente se recibieron 11,859 cuestionarios resueltos. Los detalles de los hallazgos de cada país fueron entregados al director de cada revista participante, para que ampliara el análisis y los comentara; adicionalmente el total de respuestas fue enviado a un grupo de expertos para su estudio y opinión. Independientemente de las debilidades metodológicas del trabajo, principalmente por el hecho de la auto selección de los encuestados, los

resultados que arroja con respecto a la influencia de la cultura son inobjctables; así lo reconoce la directora editorial de la *Harvard Business Review*, Rosabeth Moss Kanter, al comentar que el mensaje principal que se obtuvo es que efectivamente el cambio está en todas partes, sin distinción de país, cultura o empresa, pero la idea de una aldea empresarial global, donde una cultura administrativa común unifica la práctica de los negocios alrededor del mundo, tiene más de sueño que de realidad.

Veamos el siguiente acercamiento al caso mexicano comparado con otros países y elaborado con base en las respuestas obtenidas de la instrucción: éstos son los tres factores que son los más importantes para el éxito de las organizaciones.

CUADRO 4.1
FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO

<i>Orden de frecuencia</i>	<i>México</i>	<i>EUA</i>	<i>Japón</i>	<i>Alemania</i>
1	Servicio a clientes	Servicio a clientes	Desarrollo productos	Habilidad de la fuerza de trabajo
2	Calidad de los productos	Calidad de los productos	Gestión	Solución de problemas
3	Tecnología	Tecnología	Calidad de los productos	Gestión

FUENTE: Elaborado con datos de R. Moss-Kanter, "Cómo ven el cambio 12 000 ejecutivos de todo el mundo", *Expansión*, 29 de mayo de 1991, vol. XXIII núm. 566.

Del cuadro anterior es posible inferir los diferentes estilos de dirigir como rasgo cultural de cada país, destacando los siguientes puntos:

1. En primer lugar, tanto México como EUA señalan factores de éxito idénticos y más relacionados con la parte "dura" de las organizaciones, es decir máquinas, equipos, etc., mientras que Japón y Alemania, sobre todo este último, con la parte "suave" o "blanda", más ligada con el comportamiento y las habilidades de las personas.

2. En segundo lugar, Japón coloca como prioridad uno el desarrollo de productos reflejando con ello la práctica comercial de sus empresas que invaden el mundo occidental con productos innovadores y competitivos; mientras que los datos del cuadro reflejan fielmente el clásico estilo de dirigir alemán: menos agresivo en materia de estrategia comercial y más preocupado por aspectos de eficiencia en sus empresas.

3. Un tercer rasgo sobresaliente se refiere a la gestión como factor clave del éxito que resulta prioritario para los directivos de Alemania y Japón, pero no para los directivos tanto de México como de EUA, incluso nuestro país, por la frecuencia de las respuestas de sus directivos, lo ubica en un noveno lugar total de nueve factores.

Pero lo que más llama la atención es la similitud de México y EUA en la concepción del manejo de las empresas. Tal similitud resulta contratante con las diferencias económicas y culturales entre ambos países y lleva a pensar que en el caso de México, es más bien producto de un espejismo. El proyecto modernizador iniciado en la década de los ochenta, en plena crisis, arroja sobre los años noventa un saldo de costos sociales de tal magnitud que significan un salto cualitativo en la desigualdad mexicana: es decir, no sólo un empobrecimiento general, sino también la reconcentración de recursos y riquezas en un número más reducido de mexicanos. Así al terminar la década de los ochenta, el mapa de la distribución del ingreso y la desigualdad mexicana había dado un salto regresivo o si se prefiere un salto cualitativo en la materia de concentración de la riqueza.¹

El número de pobres, medido por el ingreso familiar mensual menor a dos salarios mínimos, había pasado de ser 40% de la población hasta 60%. A su vez de ocho mexicanos de cada cien, que ganaban más de 14 salarios mínimos se habían pasado a cinco. El salario mínimo tuvo una caída superior a 40%; en la población de 85 millones de habitantes, casi la mitad, unos cuarenta millones, sobrevivían con ingresos menores a dos salarios mínimos (unos 200 dólares) y sólo una vigésima parte, unos 4 millones y medio de personas vivían con ingresos superiores a veinte salarios mínimos (arriba de 4 mil dólares al mes).

Los hogares pobres registraban en promedio un déficit de ingresos de 37% de la canasta normativa de satisfactores esenciales y un déficit de consumo de más de una tercera parte. En el otro extremo, 10% de los hogares con mayores recursos consume siete veces más servicios sociales y comunales que lo especificado por la canasta normativa de satisfactores esenciales; gastan tres veces más en restaurantes y hoteles, el doble de productos manufacturados, y dentro de éstos, siete veces más en bienes durables (automóviles y electrodomésticos) y entre dos o tres veces más en productos químicos y de madera.

El otro aspecto fundamental que invita a diferenciar la gestión mexicana se refiere a lo sociocultural. En esto el trabajo de Hofstede es muy ilustrativo, ya que pone de relieve la diversidad cultural entre los dos países, como se muestra en el siguiente cuadro:

CUADRO 4.2
DIMENSIONES CULTURALES DE UN GRUPO SELECTO DE PAÍSES

País	Distancia jerárquica	Control de la Incert	Individualismo	Masculinidad
México	81	82	30	69
USA	40	46	91	62
Alemania	35	65	67	66
Japón	54	92	46	95

FUENTE: *Les différences culturelles dans le management*. D. Bollinger, G. Hofstede, Les Editions d'Organization, Paris, p. 158.

Las dimensiones culturales a que se refiere el cuadro anterior es una de las mayores aportaciones de Hofstede al estudio de las culturas nacionales y se definen como:

La distancia jerárquica. Es la medida en que un grupo o sociedad acepta formal e informalmente el fenómeno de la dominación y tolera la concentración del poder en personas e instituciones; otras sociedades intentan limitar la concentración.

El control de la incertidumbre. Se refiere al grado de tolerancia que una sociedad puede aceptar frente a eventos futuros; cuando la tolerancia es débil el control social es fuerte, la aceptación de la incertidumbre genera un comportamiento de libertad.

El individualismo. Cuando las sociedades valoran más el tiempo pasado por el individuo para su provecho personal que el tiempo pasado para el grupo. Lo contrario es la sociedad solidaria o colectivista.

La masculinidad. Se dice que una sociedad es masculina cuando hay una clara diferenciación de papeles sexuales; en donde el hombre tiene a su cargo las actividades económicas y políticas mientras que la mujer las labores domésticas. A mayor intercambialidad de las funciones o menor diferenciación, la sociedad tenderá hacia los rasgos femeninos.

Las implicaciones para la gestión de las empresas son las siguientes: distancia jerárquica y el control de la incertidumbre tienen impacto en la estructura de la organización. Una mayor distancia jerárquica no ayuda a la delegación de autoridad mientras que un fuerte índice de control de la incertidumbre invita a la formalización y reglamentación de las operaciones en el seno de la empresa.

El individualismo (colectivismo) está muy ligado a la motivación. Un alto índice de individualismo hará más propicio un sistema de motivación basado en el rendimiento individual; lo contrario recomendaría la atención

al grupo. Una fuerte calificación en el control de la incertidumbre tiene que ver con la motivación por el efecto que tiene sobre el riesgo, lo mismo que el índice de masculinidad. Esta última dimensión también está ligada a la tolerancia de conflictos. A mayor masculinidad hay una tendencia a aceptar los conflictos en las organizaciones; por el contrario, las sociedades femeninas tienden a ser más humanas y solidarias.

Dicho lo anterior, y habiendo constatado en el cuadro los valores distantes de México y EUA, resulta claro que la cultura es un importante factor contingente en la gestión de las organizaciones mexicanas a considerar si se quiere lograr mayor eficacia en su conducción; en este aspecto la lección de Japón resulta muy clara, ya que supo ajustar el *management* norteamericano a sus valores y tradiciones milenarias, mucho de la fortaleza de sus empresas radica en eso precisamente.

LA CALIDAD COMO CULTURA: LA NUEVA IGLESIA

De allí que resulte preocupante la manera superficial con que hoy en día se recomiendan los principios de las organizaciones posmodernas. Por ejemplo, frecuentemente se habla de instrumentar una política de "servicio al cliente" como si hubieran grandes núcleos de consumidores de alto ingreso y con necesidades sofisticadas; del mismo modo se aconseja una estrategia de "calidad total" sin hacer mención del renglón de tecnología, ni mucho menos verificar si se cuenta con trabajadores motivados y capacitados.

Por lo general nadie se opone a que las cosas se hagan bien desde la primera vez, sin embargo es ingenuo pensar que la calidad es únicamente una cuestión de índole "cultural" y que se puede resolver con llamados a la conciencia y con discursos, porque a fin de cuentas, es la lógica subyacente de muchos consultores. Un estudio de caso que demuestra esta actitud y sus consecuencias se puede leer en el nuevo libro de J. DelaCerde, *Los laberintos del mejoramiento* (1995). En términos de los principios de las organizaciones posmodernas de Crozier, enlistados en páginas anteriores, equivale a querer aplicar el principio del gobierno por la cultura, omitiendo el cumplimiento de los dos primeros: simplicidad y autonomía, y adicionalmente sin que estén presentes las circunstancias que dan lugar a las organizaciones posmodernas.

Al respecto, Barley y Kunda⁸ en un extenso artículo que examina el discurso gerencial norteamericano desde finales del siglo pasado hasta la actualidad, demuestran que la retórica del discurso en materia de gestión, se ha caracterizado por etapas alternativas de ideologías racionales y normativas. Por "ideología" los autores designan cualquier discurso que implícitamente promulga un conjunto de suposiciones acerca de la naturaleza de los

objetos con los cuales trata. En este sentido, toda teoría tiene un componente ideológico, ya que todos los teóricos deben adoptar una postura ontológica al hacer su trabajo.

Al final de la década de los ochenta, siguen diciendo Barley y Kunda, las nociones de cultura y calidad empiezan a aparecer vinculados con una variedad de esfuerzos para revitalizar la industria norteamericana, tales como "movimientos de la calidad total" y la "manufactura de clase mundial". La calidad empieza a verse como el producto de un "estado mental" que requiere una revolución de la forma que tanto directivos como trabajadores conciben sus trabajos. De esta manera, compromiso es a calidad, como cálculo a la eficiencia, y con esta lógica la calidad se convirtió en cultura. La idea era que los directivos podrían regular a los trabajadores atendiendo no únicamente su conducta, sino su pensamiento y emociones.

Contagiados por este discurso empezaron a surgir en nuestro país consultores dedicados a predicar la ideología de los grandes "gurús" de la calidad, bajo una óptica dos veces falsa: primero, porque reducen los problemas de la calidad a una cuestión de cultura, olvidando el agudo problema tecnológico y de bajos salarios que padecen gran parte de las empresas; y segundo, porque parten del principio de que para modificar la cultura de la organización, basta con proponérselo, como si se pudiera cambiar la cultura como cambiar de cliente.

La mayor parte de las veces los consultores predicán bajo la mirada escéptica del propietario y con la desconfianza de los trabajadores, lo que ocasiona desengaños y resistencias en la organización. La ironía de Henry Mintzberg es demoledora al respecto cuando dice que "las homilias son a la cultura lo que las reglas a la sabiduría: destilaciones superficiales que distorsionan el fenómeno".

LA BÚSQUEDA DEL MODELO MEXICANO DE GESTIÓN

Por lo anteriormente comentado, parece claro que las organizaciones mexicanas deberán ser capaces de diferenciar sus estrategias y sus estructuras ante la diversidad de sus condiciones económicas y culturales. Por ello no es factible recomendar de manera generalizada la inversión de la lógica de la cantidad por la calidad, ni mucho menos pensar en desechar la racionalización y las economías de escala como instrumentos de gestión. Evidentemente las organizaciones posmodernas tienen que ser congruentes con su contexto. Así, lo más prudente para las empresas mexicanas es examinar el sector o nicho de mercado en el que se encuentren ubicadas o deseen incursionar, y ubicar su "grado de modernidad" y consecuentemente con ello, diseñar la estrategia y forma de organización adecuada, de lo contrario es fácil advertir los resultados.

pasado difícilmente puede ser guía confiable para la dirección, menos aún la teoría de la organización y el *management*, pues se encuentran en un momento de reformulación; ante esto la emergencia, la creatividad, el aprendizaje y la intuición parecen ser las únicas vías.

Por lo anterior, las empresas mexicanas se están convirtiendo en grandes laboratorios sociales, donde se ensayan prácticas y decisiones, algunas exitosas y otras fallidas, de gestión y organización que vale la pena recoger y estudiar, para después divulgar y recomendar; por ello se requiere la presencia y colaboración de investigadores e institutos de investigación, cuya labor es precisamente esa: la búsqueda, comprobación y ordenamiento del conocimiento científico.

El beneficio que las empresas y otras organizaciones podrían obtener mediante una colaboración más estrecha con los centros de investigación, será contar con personal con una mejor formación en gestión del que ahora tienen; piénsese en el gran número de estudiantes que actualmente tienen como material de estudio textos y casos de origen extranjero. Si estos estudiantes se formaran conociendo y discutiendo la realidad de las empresas mexicanas, una vez egresados y convertidos en directivos o consultores, su formación complementaria en el lugar de trabajos sería menos larga y menos accidentada, con el consiguiente impacto en la marcha de las empresas.

Con alguna frecuencia se dan a conocer en nuestro país, nuevas formas de organización y gestión, en casos tales como: asociaciones de ejidatarios y empresarios para impulsar agroindustrias, empresas maquiladoras de exportación con capital mexicano, pequeñas empresas con productos innovadores para la exportación, creación de franquicias en materia de alimentación que compiten con los líderes del sector, etc. Seguramente en el pasado también surgieron formas novedosas, pero desafortunadamente en muchos casos tales experiencias no se documentan ni se validan, por lo tanto se pierden. Con una mayor cooperación entre las empresas y los centros de investigación en materia de gestión se podrá —utilizando la metáfora de Carlos Fuentes— recuperar el espejo de nuestra identidad organizacional antes de enterrarlo.

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

1. El título original el libro es: *The nature of the management work*, editado por Harper and Row, New York, 1973, reimpreso en 1980 por Prentice-Hall; hay traducción al español: *La naturaleza del trabajo del directivo*, editado por Ariel, España en 1983. Una buena síntesis de este trabajo aparece en el artículo "The manager's job: folklore and fact" publicado originalmente en el número correspondiente a julio-agosto de 1975 de *Harvard Business Review* y que finalmente ganó el premio al mejor artículo del año. En reconocimiento a su importancia la revista reimprimió el artículo en el número 2 de marzo-abril de 1990.
2. Son cinco sus libros principales: 1) *Administrative behavior*, Macmillan, New York, 1947. 2) *Organizations* (con James March) J. Wiley, 1957. 3) *The Sciences of the Artificial*, MIT Press, 1964. 4) *The new sciences of management decision*, Harper and Row, New York, 1960 y 5) *The new sciences of management decision*, Prentice-Hall, USA, 1977, edición revisada. Casi todos ellos han sido publicados en español. Un pequeño libro publicado por la colección breviaros (núm. 455) del Fondo de Cultura Económica (México, 1989), titulado *Naturaleza y límites de la razón humana*, es muy recomendable por dar una buena y actual síntesis del pensamiento del Simon hecho por él mismo.
3. El título del artículo es "Managing our way to economic decline", R. H. Hayes y W. J. Abernathy, *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1980.
4. Aunque los resultados de los trabajos de Geert Hofstede se empezaron a divulgar como artículos en varias revistas especializadas, la versión completa conteniendo un extenso marco conceptual y metodológico apareció en un libro que editó conjuntamente con Daniel Bollinger: *Les differences culturelles dans le management*. Les Editions d'Organisation, París, 1987.
5. Stewart Cleeg, *Modern organizations*, Sage, London, 1990, pp. 176-207.
6. Michel Crozier, *L'entreprise a Lecoute, apprendre le management post industriel*, Interditions, París, 1989, p. 51-55.
7. Las cifras fueron tomadas de Héctor Aguilar Camín, *Después del milagro*, Cal y Arena, México, 1989 y de Enrique Hernández Laos: *Crecimiento económico y pobreza en México, una agenda para la investigación*, UNAM, México, 1993.
8. Stephen R. Barley y Gideon Kunda, "Design and devotion: Surges of rational and nonnative ideologies of control in managerial discourse", *Administrative Sciences Quarterly*, núm. 37, 1992, pp. 363-399.



CAPÍTULO 5

ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y CULTURA EN LA PEQUEÑA EMPRESA MEXICANA

TIRSO SUÁREZ, SILVIA GAMBOA Y LEONOR LÓPEZ *

Si bien la presencia mayoritaria de la pequeña empresa en las economías de muchos países es un hecho, es importante reconocer que las causas que explican tal presencia o permanencia son diferentes, ya que mientras en los países desarrollados muchas veces se trata de filiales de grandes empresas, o son el fruto de políticas públicas que fomentan y apoyan el surgimiento de empresas modernas de inicio, en las naciones en vías de desarrollo las pequeñas empresas son resultado de una tradición y una incapacidad para modernizarse.

Hacer la distinción de los orígenes no es ocioso, ya que en particular, en el último caso, la dimensión reducida de las empresas no es garantía para su permanencia y desarrollo en los nuevos ambientes; es necesario hacer esfuerzos para que las bondades que se le atribuyen se manifiesten y se conviertan en una auténtica alternativa laboral y sean coadyuvantes del crecimiento y desarrollo de las economías donde se ubican. Para ello es muy importante responder las interrogantes que hasta ahora están pendientes y que son elementos indispensables para impulsar su modernización, tales como: ¿Cuáles son las características que hacen específica la gestión de la pequeña empresa? ¿Qué hacer para que logre sobrevivir en ambientes dinámicos y complejos, y al mismo tiempo conserve lo esencial de su forma? ¿Cómo impulsar su desarrollo?

Evidentemente, no todas las pequeñas empresas podrán ser exportadoras ni innovadoras; lo más probable es que buena parte de ellas padezcan condiciones precarias, e incluso que desaparezcan frente a la denominada compe-

* Los autores son investigadores de la Universidad Autónoma de Yucatán, y agradecen al CONACYT el patrocinio del proyecto de investigación sobre el tema cuyos resultados son aquí reportados.

tencia global, pero también es cierto que son grandes empleadoras, que permiten que la creatividad de la gente se manifieste con mayor facilidad y que presentan menos riesgo en lo político. Son éstas, entre otras, las ventajas que justifican su estudio y fomento, buscando no que dejen de ser pequeñas, sino que se perfeccionen y desarrollen.

Por todo lo anterior, en este capítulo se intenta contribuir a la resolución de las interrogantes antes planteadas, y para ello se aborda, en un principio, la especificidad de la gestión de la pequeña empresa, especialmente en lo relativo a su estrategia, estructura y cultura; en la parte central se comentan los resultados de un estudio de varios casos realizado en diversos sectores industriales ubicados en dos regiones del país. La parte final está dedicada a reflexionar sobre el proceso directivo en la pequeña empresa.

LA GESTIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA, UN ASUNTO ESPECÍFICO

Resulta asombroso constatar cómo la mayoría de los tratados relativos a la gestión de la pequeña empresa abordan el tema como un asunto pedagógico: parten de la base de que son válidos los principios del proceso administrativo clásico y tratan de simplificarlo para hacerlo comprensible a directivos, bajo el supuesto de que su escasa formación no les permite captarlo en toda su dimensión; para otros se trata de una cuestión de escala, buscan reducir de manera proporcional todos los elementos del proceso administrativo convencional, convencidos de que los problemas de la pequeña empresa pueden ser manejados como los pequeños problemas de las grandes; para algunos más la cuestión es todavía más simple; administrar una pequeña empresa es exactamente igual a hacerlo en una grande, en el fondo suponen que lo que se requiere es que la pequeña empresa crezca. Para otros pocos autores, la gestión de la pequeña empresa resulta estar en otra dimensión,¹ es decir, es un tema específico que amerita la reformulación de los procesos y principios de la gestión. Por ello, si se quiere intervenir y desarrollar la pequeña empresa, es indispensable tener una idea del proceso administrativo que la caracteriza. Siguiendo esa premisa, este trabajo se concentra en el estudio de la política general de la empresa, término mediante el cual se define la conformación de la estrategia, la estructura y la cultura organizacional y su proceso a cargo del directivo-propietario, el cual por muchas circunstancias (incertidumbre, reacciones de oponentes inteligentes, poco poder, etc.) es más intuitivo que analítico, más emergente que deliberado, más inconsciente que consciente.

De una manera general, este enfoque parte del reconocimiento de que todo director tiene su problema fundamental en el control, por ello debe definir o redefinir los medios o estrategias para asegurar el orden orga-

nizacional en sus dos facetas: hacia afuera de la organización y al interior de la misma. La estrategia dirigida hacia afuera pretende controlar a los clientes, a la competencia, a los proveedores, etc.; mientras que la estrategia hacia adentro tiene como propósito asegurar un mínimo de cooperación entre los miembros de la organización. A la estrategia dirigida hacia afuera se le conoce comúnmente como estrategia corporativa, mientras que la estrategia hacia adentro es mejor conocida por sus dos componentes principales: la estructura y la cultura organizacional.

De acuerdo a lo anterior, la dirección o gestión consiste en la definición y revisión de la estrategia, la estructura y la cultura organizacional, y una gestión efectiva es resultado de armonizarlas alrededor de una política general coherente. Una empresa con buen desempeño mostraría a la estrategia, la estructura y la cultura —esquemáticamente representadas—, formando un triángulo cuyos lados se reforzarían mutuamente, como se muestra la figura 5.1.



Figura 5.1. Política general de una empresa.
Gestión efectiva.

Según la figura anterior, una buena estrategia tiene su asiento en la cultura de la organización y adicionalmente la estructura es diseñada como una prolongación de la estrategia. Sin embargo, recientemente diversos autores,² en reconocimiento a las restricciones y resistencias que están presentes siempre en la marcha de las empresas y que impiden la armonización de las estrategias, vienen cuestionando no sólo el sentido de las flechas, sino la posibilidad de articular los elementos entre sí, es decir, de conformar un triángulo.

Por lo que respecta a la pequeña empresa, su gestión efectiva es también resultado de una buena armonización de los elementos de control antes mencionados, teniendo en cuenta, adicionalmente, los siguientes rasgos propios:

- La estructura es mínima, de manera que el control queda asentado en una supervisión directa y en una cultura organizacional arraigada.
- La estrategia no es tan deliberada o formal sino surge como producto de la visión del directivo-propietario quien posteriormente la va reelaborando mediante un aprendizaje continuo.

- La cultura organizacional es fuertemente orientada por el directivo-propietario quien al seleccionar al personal y al estimularlo, la refuerza.

Lo anterior lleva a postular que la política general de la pequeña empresa, resultado de una gestión efectiva, quedaría representada como se muestra en la figura que sigue:

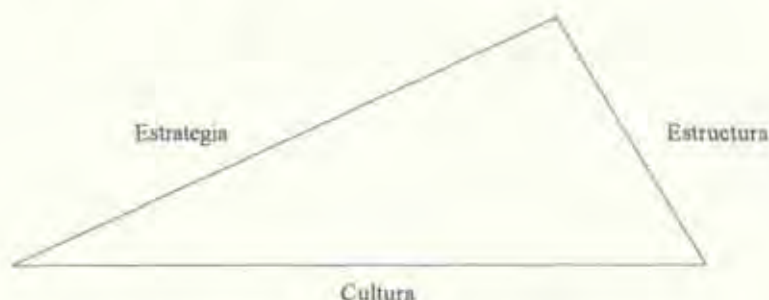


Figura 5.2. Política general de la pequeña empresa.
Gestión efectiva.

Como ya se ha dicho, si en general la armonización es un camino lleno de obstáculos, en particular para la pequeña empresa uno de ellos estaría en la cultura organizacional impulsada por el directivo-propietario, porque si bien puede facilitar la integración de las estrategias entre sí, también puede conducir a un estado de "cárcel psíquica", que impida la percepción de los cambios en el medio ambiente, prolongue su estrategia y su estructura y en consecuencia, provoque el estancamiento o su desaparición misma. Tal es lo que se pretende ilustrar en la figura que sigue.

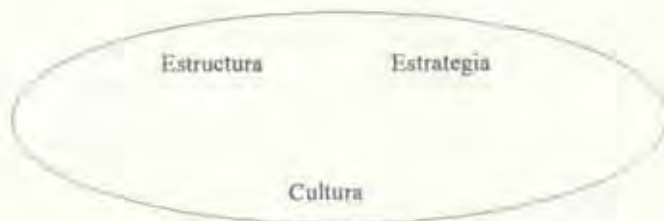


Figura 5.3. Política general de una pequeña empresa.
La cultura como "cárcel psíquica"

En síntesis, se postula que la diferencia cuantitativa que existe entre la pequeña empresa y la gran empresa conduce a diferencias cualitativas importantes en su gestión o dirección, debiendo, por lo tanto, abordarse su estudio tomando en consideración su dinámica y procesos característicos.

CONCEPTOS ESPECÍFICOS DE LA POLÍTICA GENERAL

En este apartado se presentan los conceptos específicos correspondientes a cada uno de los tres elementos que conforman la política general de la pequeña empresa —estrategia, estructura y cultura—, con base en los cuales se desarrolló la fase empírica de la investigación.

Estrategia

Conforme al enfoque denominado procesal, se consideró la estrategia como resultado de un proceso pragmático que va surgiendo del aprendizaje y adaptación continuos. De ahí que la estrategia se concibió, adoptando la postura de Mintzberg y Water³ como un patrón en un flujo de acciones, en lugar de un patrón de decisiones.

Los trabajos que abordan el aspecto de la estrategia se pueden dividir en dos grandes áreas: los que se dedican al estudio del proceso y los relativos a los resultados alcanzados; dentro de este último campo, a la estrategia se le conoce como estrategia genérica.

La estrategia genérica de la empresa está conformada por dos familias de estrategias: las de diferenciación y las de alcance; mediante la combinación de ambas la empresa pretende lograr una ventaja que le permita alcanzar una posición en el mercado.

Las estrategias de diferenciación buscan identificar lo que hace fundamentalmente distinta a la empresa en el mercado, tal como es percibido por sus clientes. Es posible identificar seis tipos de estrategias de diferenciación: de precio, de imagen, de apoyo, de calidad, de diseño y de no diferenciación.

Por su parte, las estrategias de alcance son las que identifican los mercados que la empresa busca servir, y son básicamente cuatro: de no segmentación, de segmentación, de nicho estratégico y de "clientelización".

Como ya se mencionó, una estrategia genérica puede describirse en función al tipo de diferenciación así como a su alcance. Adicionalmente las estrategias genéricas pueden descansar en una base tecnológica (estrategia competitiva) y/o en una estrategia no competitiva o relacional, esta última tiene como fin evitar la competencia.

Se entiende por estrategia competitiva aquella estrategia genérica desplegada por la empresa con el objeto de lograr una ventaja en relación con sus competidores, estando la mayoría de ellas basada en su propia tecnolo-

gía, la cual puede estar orientada a su vez, a la reducción de costos en la fabricación del producto, o bien en añadirle un elemento distinto o valor agregado, con el objeto de lograr la diferenciación con respecto a los productos competidores. Cuando la tecnología es la base de la ventaja competitiva de la empresa, pasa a ocupar un lugar privilegiado en la formulación de la estrategia.

Al detectar la empresa un déficit en materia de tecnología y no tener los suficientes recursos para acceder a ella, tiende a buscar otros elementos para lograr y mantener una ventaja. Es aquí donde entra la estrategia relacional, cuyo propósito es el establecimiento de relaciones o vínculos privilegiados con ciertos agentes de su medio ambiente, destinados a evitar o aminorar la competencia y a afianzarse en su mercado.

Estructura

En este trabajo, se adoptó la definición de estructura que Hall⁴ toma a su vez de Blau. Ésta consiste en considerar la estructura organizacional como *la distribución de las personas, en diferentes líneas, entre las posiciones sociales que influyen el papel de ellas en sus relaciones.*

Hall proporciona las bases para la clasificación de las características estructurales en forma integral, mismas que fueron tomadas para efecto del trabajo de investigación. Estas características son: la complejidad, la centralización y la formalización. Asimismo señala como factores contingentes al tamaño, la tecnología, el ambiente y la selección estratégica, y establece como variables de resultados la productividad, innovación, eficiencia y moral de los trabajadores. El modelo que integra características, variables y resultados se presenta en la figura siguiente (5.4.).



Figura 5.4. Características estructurales, factores asociados y variables de resultados

El concepto de complejidad contiene varios componentes, que son los que ayudan a darle un sentido a este término. Los elementos con que se identifica a la complejidad son: la diferenciación horizontal, la diferenciación vertical y la dispersión espacial.

La diferenciación horizontal está relacionada con la subdivisión de las tareas realizadas por la organización y se refiere al número de posiciones diferentes y subunidades diferentes en la organización, tal como está definida la estructura formal. En cuanto a la diferenciación vertical o jerárquica, consiste en el número de posiciones que existen entre el ejecutivo de más alto nivel jerárquico y los empleados que trabajan en las áreas productivas. Finalmente, el último elemento de la complejidad, la dispersión espacial, es el número de lugares físicamente separados en los cuales están empleados los miembros de una organización. Los tres elementos proporcionan el grado de complejidad de una empresa, por lo que a mayor valor de las variables se encuentra una mayor complejidad.

La centralización se refiere a *la distribución del poder dentro de las organizaciones*. De esta manera, mientras más dispersa se encuentre la autoridad, esto es, cuando existe un mayor grado de participación de los integrantes de la organización, existe mayor descentralización. Por el contrario, cuando la autoridad está concentrada en unas cuantas personas, o en el directivo principal, se dice que hay más centralización.

Para explicar el aspecto de la formalización, Hall hace alusión a que ésta es la variable estructural clave para el individuo, ya que su comportamiento se verá afectado por ella. La formalización representa el uso de reglas en una organización. A efecto de hacer operativo el término, más que

el uso de las mismas, se adoptó el concepto generalizado de que las reglas, procedimientos, instrucciones y comunicaciones se hicieran por escrito.

Cultura

La cultura, según Schein⁵ es un patrón de supuestos básicos compartidos con el que el grupo aprendió cómo resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado suficientemente bien para ser considerado válido y por consiguiente ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas.

Entre los factores que influyen en la conformación de la cultura en la organización se encuentra la presencia de personas que, por su posición dentro de la estructura o por su personalidad, le imprimen ciertos rasgos propios que pasan a formar parte de la cultura. A estas personas se les conoce como actores dominantes. En este trabajo se parte del supuesto de que el directivo-proprietario en la pequeña empresa es actor dominante en la conformación de la cultura organizacional. Entonces, es importante conocer la orientación cultural del empresario, la cual es definida por Hobbs⁶ como su visión de la realidad y de lo que sería deseable en la organización. La orientación cultural influye en la percepción y evaluación de los objetivos y actitudes, da un sentido a la realidad y permite a los funcionarios explicar y justificar sus actitudes.

Julien y Marchesnay⁷ presentan dos perfiles contrapuestos de directivos, con base en sus procesos de decisión estratégica, que son reflejo de su orientación cultural. El primer tipo de empresario es el llamado CAP, identificando cada letra una característica de este perfil. De este modo, la C corresponde al concepto de crecimiento, la A a la autonomía de decisión y la P a la perpetuidad del negocio.

El otro perfil es denominado PIC, donde la P corresponde al concepto de perpetuidad, la I a la independencia financiera y C al tipo de crecimiento experimentado. El orden de las letras, en ambos casos, muestra la importancia asignada por cada tipo de empresario a esos aspectos.

López Canto⁸ presenta una figura en la que aparece cada una de las variables determinantes de un perfil, relacionándola con su pareja respectiva dentro del otro perfil:



Figura 5.5. Perfil del empresario

Asimismo, comenta las diferencias en las concepciones de cada variable.

El concepto de crecimiento es diferente; mientras el empresario CAP busca el crecimiento de su empresa, el PIC reacciona o se adapta ante los cambios en el exterior. Por otra parte, a la vez que el empresario CAP busca capitales externos con el fin de impulsar su negocio, manteniendo él la autonomía de decisión, el PIC no acepta socios que no sean miembros de su familia, con el fin de asegurar el patrimonio. Finalmente, el empresario PIC considera un fin por sí mismo la perpetuidad de su negocio, mientras el CAP considera dicha perpetuidad en función de los rendimientos favorables que se generen en la empresa.

Detrás de todos estos conceptos está la idea del riesgo, mismo que el empresario CAP asume con mayor facilidad, ya que tiene un espíritu más dirigido hacia el exterior que al interior de su empresa.

Para abordar el estudio de las características de la pequeña empresa, que condujeran a un mejor conocimiento de su política general, se plantearon las siguientes interrogantes: ¿Qué tipo o tipos de estrategias se despliegan en las pequeñas empresas? ¿Qué tipos de estructuras prevalecen? ¿Cuáles son los rasgos culturales predominantes? ¿Qué tipos de cultura son congruentes con qué tipos de estrategia, y qué tipos de estructuras se acomodan mejor con qué estrategias?

Con estas preguntas, en la siguiente sección se presentan los resultados del trabajo de investigación financiado por CONACYT y en el que participaron junto con los autores que aportaron el método y los casos de Yucatán, los investigadores de la Universidad del Valle de Atemajac (UNIVA)* en Jalisco, quienes se encargaron de documentar los casos de ese estado.

ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y CULTURA EN LA PEQUEÑA EMPRESA MEXICANA

En Yucatán se estudiaron tres empresas industriales: dos empresas de confección de ropa casual. Y una que fabrica calzado de piel para dama. De estas empresas, una del sector textil es exportadora y las otras dos no lo son. La información de Jalisco se refiere a empresas de los sectores de maquinaria y equipo, cuero y calzado, y de madera y muebles, en los cuales se estudió, para cada sector, una empresa exportadora y otra no exportadora.

En el trabajo realizado se tomó como medida cualitativa de desempeño la calidad de exportadora de la empresa, sin pretender por ello que todas las empresas exportadoras tienen un desempeño favorable, como tampoco que

* El estudio de las empresas de esta región fue llevado a cabo por un grupo de estudiantes de la Maestría de Administración de la Universidad del Valle de Atemajac, bajo la coordinación de las profesoras Rocío Garmendía Palomeque y Laura Osawa Martínez.

las empresas no exportadoras son ineficientes; el objetivo que se buscaba era comparar dos empresas del mismo sector, en el que una de ellas se enfrenta, de manera exitosa, a una competencia más amplia, por lo que esto puede dar indicios de tener una especificidad que le permite hacerlo.

Cabe advertir que el tratamiento de los datos no es uniforme por sectores y por regiones debido a limitaciones en cuanto a la información de los casos del estado de Jalisco. Adicionalmente, debe notarse que la gran heterogeneidad de las pequeñas empresas hace muy difícil generalizar los hallazgos, cualquiera que sea el tamaño de la muestra. No obstante lo anterior, la utilidad de este trabajo se encuentra en el estudio a profundidad de las empresas, ya que para lograr el conocimiento de su política general se requiere información que no se puede lograr con una gran colección de estudios superficiales.

Los hallazgos están organizados de la siguiente manera: en primer lugar, se asientan los resultados relacionados con la estrategia genérica, la estructura organizacional y la orientación cultural del directivo de las empresas estudiadas. Los comentarios se presentan de tal manera que intentan describir las características de los elementos mencionados en función al sector, dando paso inmediatamente después a su calidad de exportadora o no exportadora, y finalmente, en los casos que fuera posible, de acuerdo con la región geográfica. Posteriormente se hace un análisis global de cada una de las empresas yucatecas, para describir la congruencia o incongruencia de los elementos de su política general.

La estrategia

Con la evidencia recabada se puede constatar que la definición de estrategia que fue adoptada, y que se puede enmarcar dentro del enfoque procesal, resulta la adecuada para la pequeña empresa, ya que tradicionalmente se consideraba que no existía estrategia en este tipo de empresa puesto que se analizaba la misma en función a enfoques más formales de planeación. Esta definición permite entender la gestión dentro de la pequeña empresa y romper así el estereotipo aún vigente del empresario carente de visión estratégica, que toma decisiones a corto plazo como resultado de fuerzas exteriores.

En ese sentido, se pudieron hallar estrategias en las pequeñas empresas, que si bien no resultaron plasmadas en un documento, ni en las actas de asambleas, se encontraron inmersas en las acciones desarrolladas por los directivos que han llevado a las empresas al lugar que hoy ocupan. No son resultado de decisiones aisladas, sino de un complejo proceso mental, que por sus propias características no puede ser visto, y que hizo que sus directivos llevaran a las empresas a los resultados mencionados.

Segmentación

Entre las empresas yucatecas se pudo percibir que, si bien en cuanto a las características del producto sus mercados son similares, no sucede lo mismo con el alcance geográfico. La anterior afirmación podría parecer una tautología, sin embargo no lo es si se considera que la empresa exportadora tiene un mayor alcance no sólo en cuanto logra vender sus productos en el extranjero, sino que, dentro del mismo mercado nacional, sus áreas geográficas de participación son mayores. En el caso de las empresas no exportadoras estudiadas, las dos se caracterizan por tener un mercado más bien local.

En cuanto a Jalisco, se distingue la misma tendencia en el sentido geográfico: las empresas no exportadoras atienden en su mayoría el mercado local, mientras las empresas exportadoras tienen un alcance geográfico más amplio. De la misma manera que las empresas yucatecas, la segmentación se da en función a la geografía, más que al tipo de cliente al que estén dirigidos los esfuerzos de venta.

Observando lo anterior, se puede concluir que la segmentación en la pequeña empresa exportadora se encuentra más en función al alcance geográfico de los clientes que respecto al tipo de producto (y por tanto, de cliente) al que esté dirigido.

Un aspecto encontrado, que sin embargo no fue motivo de estudio, diferencia las estrategias de las empresas del sector textil. Se refiere al flujo de las operaciones: mientras la empresa exportadora realiza la función de ventas y luego la de producción (produce de acuerdo con los pedidos levantados), la empresa no exportadora inicia con la función de producción y luego la de ventas (vende lo que ya produjo). Es posible que esta diferencia, de alguna manera esté relacionada con los resultados hallados, aunque se hace necesaria su evaluación en estudios posteriores.

Diferenciación

Se encontró que la diferenciación en precio fue un aspecto característico de las tres empresas yucatecas, aunque la empresa exportadora también establece su diferenciación en función al diseño. En general, en las empresas exportadoras se notaron mayores bases de diferenciación que en las empresas no exportadoras. En Yucatán la única base de diferenciación de las empresas no exportadoras fue el precio, aspecto que, lejos de ser una ventaja competitiva, entraña serios riesgos a las empresas, puesto que, al no estar basada esa diferenciación en tecnología —como se verá más adelante— implica un sacrificio de utilidades, que a la larga puede conducir a la descapitalización. En cambio, la empresa exportadora tiene un elemento adicional de diferenciación, que se refiere al diseño. Se recordará que la diferenciación se encuentra definida por la percepción que los clientes tienen del producto, más que por las intenciones de los empresarios.

En el occidente, esto es, en las empresas de Jalisco, se mantiene la misma tendencia. En esa región se encontró que las empresas del sector de maquinaria y equipo presentan estrategias de diferenciación congruentes con los resultados hallados en Yucatán: la empresa exportadora tiene como base de diferenciación la calidad y el diseño, mientras que en la no exportadora su diferenciación se refiere únicamente a la imagen que proyecta la empresa. Lo riesgoso en este caso es que un escándalo o una campaña de desprestigio eliminaría por completo toda su supuesta ventaja.

Con lo anterior se puede concluir que tienen una mayor gama de diferenciación las empresas exportadoras que sus similares no exportadoras, por lo que son diferentes las estrategias de diferenciación de las primeras respecto a las segundas.

Base tecnológica

La diferenciación por precio se supone que debe estar sustentada en tecnología, ya que ésta, de acuerdo con diversos autores, impulsa costos más bajos que los competidores, lo que permite a las empresas la disminución de su precio, sin el sacrificio de utilidades y capital.

No obstante lo anterior, en ninguna de las empresas yucatecas se encontró el apoyo tecnológico como base para su diferenciación en precio. En líneas anteriores se mencionaba que todas ellas tenían al menos la diferenciación por precio, así que resulta aparentemente inexplicable la ausencia de la base tecnológica.

Sin embargo, en el caso de las empresas no exportadoras, una de ellas manifiesta problemas serios que apuntarían hacia la ratificación de lo mencionado respecto a la descapitalización como resultado del sacrificio de margen de utilidad. La otra recurrió a una estrategia relacional, a fin de garantizar que el margen de utilidad, aunque pequeño, cubriera sus costos y requerimientos mínimos de utilidades. Esto refuerza la idea de que cuando la empresa detecta un déficit en materia de tecnología y no tiene los suficientes recursos para obtenerla, tiende a buscar estrategias relacionales para lograrla o aislarse en un nicho de mercado y defenderlo.

En cuanto a la empresa exportadora, existe una explicación alternativa, ya que, a pesar de contar con una tecnología tradicional, como gran parte de las empresas de su sector, se apoya en la habilidad del diseñador y de sus obreros para lograr creaciones especiales y difíciles de imitar, aspecto que llega a ser percibido por sus clientes. Dicho de otra manera, sin el uso de tecnología de punta, se obtiene uno de sus efectos: que el producto esté dotado de esa especificidad o diferenciación que lo haga único y lo aisle de la competencia.

De ahí que es posible la explicación de la diferenciación aún sin apoyo tecnológico. Esta afirmación es importante considerando que es factible que

en las pequeñas empresas mexicanas la tecnología no sea un elemento accesible para ellas, aunque si la creatividad para lograr ventajas competitivas difíciles de reproducir.

En cuanto a las empresas de Jalisco, los resultados muestran situaciones dispares, puesto que se presenta el caso de la empresa exportadora del sector de calzado que sí tiene base tecnológica, ya que sus inversiones se han realizado en materia de maquinaria y equipo, haciendo uso de tecnología de punta; otra empresa, la exportadora del sector de madera y muebles no tiene base tecnológica (aunque tampoco se tienen los elementos para saber si tiene una base relacional), caso que se presenta también con la empresa no exportadora; y finalmente, en el sector de maquinaria y equipo se encontró que la empresa exportadora comparte tecnología a través de una asociación norteamericana de productores, mientras que la empresa no exportadora tiene una base tecnológica propia.

Estos resultados, tomados de una manera aislada, no permiten tener una visión clara de la situación de la tecnología, por el mismo hecho que no es posible relacionar ésta con el tipo de diferenciación que percibe el cliente. Sin embargo, es importante tomar en cuenta que el sector en que se desarrollan las empresas pudiera proporcionar una explicación alternativa de los resultados. Tales son los casos muy evidentes del sector mueblero en que ninguna de las dos empresas estudiadas tienen una base tecnológica. Aquí la habilidad artesanal es la que representa la ventaja competitiva de la empresa exportadora, y que, como se apuntaba en el caso de la empresa yucateca, hace que su producto sea único y difícil de reproducir. Esta empresa fabrica muebles rústicos para la exportación.

El caso contrario sucede con el sector de maquinaria y equipo, en el que la estrategia de las dos empresas tiene un sustento tecnológico, aunque paradójicamente es la empresa no exportadora la que ha desarrollado su propia tecnología, mientras que la exportadora se basa en la tecnología a la que tiene acceso por medio de la asociación norteamericana. Pretendiendo explicar la situación anterior, se podría pensar que la base tecnológica sea una condición de la industria, en que la ausencia de ella, podría impedir la actividad propia de la empresa.

Estructura

Uno de los aspectos observados en el trabajo con las empresas fue la ubicación de la función de exportación dentro de sus estructuras. En la yucateca del sector textil, esa responsabilidad se encuentra delegada en una persona encargada de administrar una sucursal o agencia en el extranjero. Al momento de finalizar el estudio, dicha sucursal se hallaba en etapa de implantación.

En la empresa de Jalisco del sector de maquinaria y equipo, una persona del departamento de producción es quien tiene a su cargo la función de exportación: a pesar de que formalmente no ha sido considerado ese puesto, realmente se ha delegado esa responsabilidad, haciendo a esta persona autónoma en cuanto a sus decisiones con respecto a la exportación.

Es evidente que alguien se tiene que encargar de la función de exportación en las empresas que tienen mercados en el extranjero. Lo que no resultaba tan obvio era la cuestión de si el directivo delegaba esta función o no, lo que se ha podido constatar en dos casos de una manera positiva.

En el caso de las empresas yucatecas, un rasgo común en ellas es el tipo de departamentalización que se encuentra; las tres tienen como base para dividir el trabajo las funciones que realizan las personas.

Complejidad

Esta variable fue estudiada en función a tres elementos: diferenciación vertical, diferenciación horizontal y dispersión espacial. De manera general se encontró una mayor complejidad en la empresa exportadora, observándose sobre todo en los aspectos de diferenciación horizontal y dispersión espacial.

En el caso de la diferenciación vertical, la discrepancia que se presenta entre las dos empresas del sector de confección es mínima. En esta variable se refleja la distancia entre los puestos operativos y el directivo principal, hallándose algo que se puede considerar característico de la pequeña empresa: la escasez de mandos intermedios y por tanto, la particularidad de ser organizaciones más bien planas.

En cuanto a la diferenciación horizontal, se encontraron grandes diferencias entre las empresas, de acuerdo con su calidad de exportadora y no exportadora. Esto es producto de que en la primera el trabajo se encuentra más dividido y es más específico que en la segunda.

Como se puede apreciar, los factores de la complejidad varían de forma diferente por el hecho de que las características estructurales se basan en distintos elementos y no en una función simple del tamaño; es decir, a pesar de ser similares en tamaño, son diferentes en la complejidad. Asimismo, el medio ambiente juega un papel importante en el grado de complejidad de la empresa: aquél aumenta en complejidad por el hecho de tener acceso a mercados extranjeros.

Descentralización

En las empresas yucatecas existe una mayor descentralización en la empresa exportadora que la que presentan las no exportadoras. Mientras que el directivo en la primera empresa reúne a sus mandos medios a fin de consultar su opinión y evaluar las consecuencias que cada decisión puede

traer en las demás áreas de la empresa, los directivos de las segundas mantienen el control absoluto de las decisiones en sus empresas.

Aunque el hecho de consultar la opinión de los empleados no necesariamente implica descentralización —ésta más bien se refiere a quién finalmente toma la decisión y qué tanto puede estar delimitada la actuación de los subordinados— el grado de control hallado en el directivo de la empresa exportadora fue menor que el de su contraparte no exportadora y en la otra empresa no exportadora del sector de calzado. Es más, al momento del estudio, el directivo se había hecho cargo temporalmente de la función de comercialización a nivel nacional, dada la necesidad de enviar al ejecutivo que realizaba esa función al extranjero. Frente a esta situación el directivo asumía la toma de decisiones grupales en cuanto a fijación de precios, metas de ventas, políticas de crédito, etcétera.

En cuanto a la región de Jalisco se encontraron resultados contradictorios, que posiblemente sean explicados en función a alguna variable contextual, más que a las que se están utilizando. En el caso del sector de madera y muebles se encontró que las dos empresas, tanto la exportadora como la no exportadora, son altamente centralizadas. Por otra parte, en el sector de maquinaria y equipo las empresas mostraron características de descentralización, por lo que no es posible llegar a una conclusión en este sentido.

Aquí se apunta la variable tecnológica como un posible apoyo en la explicación, ya que en el primer caso se trata de empresas de tipo artesanal, en las que el diseño juega un papel sumamente importante, y en las cuales no existe base tecnológica; mientras que en el segundo caso la tecnología es la base fundamental de su estrategia.

Este hallazgo refuerza la importancia de los factores contingentes como tamaño, tecnología, ambiente y selección estratégica en el diseño estructural, por lo cual resulta necesario estudiar los elementos que puedan describir el grado de influencia que esos factores tienen.

Formalización

Se encontró que la formalización en todas las empresas estudiadas en Yucatán era mínima. En las dos empresas del sector textil, la función de comercialización estaba siendo realizada por los propios directivos; esto hacía que no consideraran necesario definir el comportamiento esperado con anticipación, ya que existía un medio más eficaz de control, como es la supervisión directa. En el caso de la empresa no exportadora, se encuentra una escasa formalización asociada con una gran centralización. No es el mismo caso con la empresa exportadora, pues, como ya se había mencionado, ésta tiene una mayor descentralización, por lo que la formalización en un mayor grado sería lo congruente.

Sin embargo, como ya se apuntó en líneas anteriores, temporalmente y por razones de apertura de una agencia de ventas en el extranjero, la función de comercialización se encuentra bajo la responsabilidad del directivo principal. Y en cuanto a la exportación, al estarse iniciando las operaciones, no existe aún una rutina, además de que la persona a cargo de esta función es hermano del directivo.

Un aspecto que ayuda a llegar a una conclusión a este respecto, es la distancia entre el o los directivos principales y las personas encargadas de la realización de las tareas; a menor distancia resulta más factible la supervisión directa, por lo que no sería necesaria la formalización, mientras que si la distancia es mayor, la centralización y la formalización se encontrarían en relación inversa.

En cuanto al área de producción, la evidencia reunida es que, a pesar de la escasa formalización, existen más reglas, procedimientos e instrucciones que en comercialización, aunque esos elementos no estén especificados por escrito. Según Hall, a pesar de que en el argot organizacional formalización se equipara a lo escrito de las instrucciones, ese término más bien tiene que ver con la observancia de las prescripciones establecidas por la administración. De ahí, sugiere, que las normas y los estándares no escritos pueden ser tan exigentes como los que sí lo están. Ese aspecto no medido en el estudio realizado, podría ser motivo de futuras investigaciones, a fin de validar y explicar las diferencias halladas en el trabajo de campo.

En Jalisco, en el sector de madera y muebles, se encontró la misma situación que en Yucatán ya que son similares las empresas en cuanto a su grado de formalización. En cambio, en el sector de maquinaria y equipo, se halló que la empresa exportadora presentaba un mayor grado de formalización que la no exportadora.

Nuevamente adquiere fuerza la intervención de las variables contingentes en los factores estructurales; recuérdese que este último sector (maquinaria y equipo) es el único que tiene base tecnológica. De cualquier manera, esta aseveración tiene que ser estudiada de manera sistemática antes de poder establecerse con cierto grado de certidumbre.

Cultura

En este trabajo se asume que el directivo es actor dominante en la conformación de la cultura organizacional. O sea, es quien imprime en la organización su propio sistema de valores, creencias y supuestos básicos, los cuales transmite a los demás miembros de la empresa. Es por eso que aquí se explican los hallazgos relacionados con la orientación cultural del directivo.

Los tres elementos que sirven para describir el perfil del directivo, esto es, crecimiento, independencia financiera o autonomía de decisión y perpe-

titud del negocio se analizaron individualmente a fin de llegar a una conclusión respecto a las diferencias en la orientación cultural del directivo, tal como se muestran los resultados en los siguientes párrafos.

Crecimiento

En las empresas yucatecas fue muy notorio el contraste entre el directivo de la empresa exportadora y los directivos de las no exportadoras. Mientras el directivo de la primera buscaba el crecimiento, los directivos de las no exportadoras reaccionaban ante las circunstancias, por lo que se concluyó que su crecimiento era de tipo reactivo.

El directivo de la empresa exportadora ha impulsado deliberadamente el crecimiento de su empresa, mediante un proceso de planeación realizada desde los inicios de la misma. Esto es importante de resaltar, ya que las decisiones que ha tomado han seguido un patrón y una consistencia que se explican por la forma en que vislumbró el lugar e importancia al que quería llevar a su empresa. Asimismo, la preferencia que le asigna a las actividades de mercadotecnia sobre las de gestión y el alcance de su percepción en el medio ambiente, son otros factores que evidencian el perfil del empresario exportador.

Por su parte, ambos directivos de las empresas no exportadoras incurrieron en el negocio por factores de tipo coyuntural y los cambios que han experimentado son resultado de decisiones tomadas a efecto de minimizar riesgos de operación. Asimismo, otras evidencias que se encontraron en cuanto a su perfil, son su tendencia hacia las actividades de gestión sobre las de mercadotecnia y el alcance de su percepción del medio ambiente, más bien a nivel regional.

En cuanto a la región occidente del país, fue posible obtener el dato referente al crecimiento en dos empresas no exportadoras, una del sector de cuero y calzado, en la que el perfil del directivo presenta una tendencia hacia el crecimiento reactivo, mientras que en el sector de maquinaria y equipo presenta la condición contraria.

Es necesario recordar que los perfiles propuestos se refieren a tipos "puros", estableciéndose la posibilidad de encontrar, en lo general, más bien "tendencias hacia PIC" o "tendencias hacia CAP". Por otra parte, en esta situación en particular no se tiene la información que permita ubicar los otros elementos del perfil.

Autonomía de decisión

El directivo de la empresa exportadora privilegia la autonomía de decisión en contraposición con la independencia financiera, situación que se evidenció por la importancia que manifiesta por el capital externo para lograr sus

planes de crecimiento. En contraste con esto, el directivo de la empresa no exportadora manifestó su clara aversión hacia el ingreso de personas no familiares al negocio, aun cuando él conservara la autonomía de decisión.

En cuanto al directivo de la empresa no exportadora del sector de cuero y calzado, éste presentó rasgos de ambas variables, aunque predominaron los relacionados con la independencia financiera, por lo que en las conclusiones con respecto a este elemento del perfil del directivo apuntan en ese sentido.

En la empresa no exportadora del sector de cuero y calzado de Jalisco el directivo presenta rasgos que apuntan hacia la preferencia por la independencia financiera sobre la autonomía de decisión, aspecto que apoyaría las conclusiones apuntadas para Yucatán.

Perpetuidad

La perpetuidad del negocio por sí misma, o como resultado de rendimientos favorables, fue evaluada en los directivos de las empresas yucatecas. En el directivo de la empresa textil exportadora se encontró que la perpetuidad del negocio está condicionada a rendimientos favorables, aspecto que coincide con el perfil CAP ya descrito. Entre los argumentos que apoyan esta conclusión se cuenta con la existencia de personal calificado dentro de la empresa, la subcontratación de actividades y los proyectos de negocios del directivo, resultado de necesidades del medio ambiente que han sido detectadas por él.

En cambio, en el mismo sector industrial, el directivo de la empresa no exportadora presenta características de los dos perfiles, mostrando nuevamente que el perfil del directivo no se presenta de una manera pura. En esa empresa existe personal calificado, aunque se encuentra en el nivel operativo; el directivo no sólo ha evitado la subcontratación de actividades, sino que su empresa es subcontratista. Además, al momento de terminar el estudio, el empresario estaba fomentando un negocio diferente, y la empresa objeto de estudio se encontraba en proceso de cierre o traspaso.

En cuanto a la empresa del sector cuero y calzado, fue evidente su inclinación hacia la perpetuidad del negocio por sí misma, independientemente de los rendimientos. El directivo de esta empresa pretende continuar con su negocio a pesar de que no existen rendimientos favorables; asimismo, no cuenta con personal calificado, evita la subcontratación de actividades, y las inversiones realizadas se refieren a aspectos tangibles.

De manera global, se puede concluir que en el directivo de la empresa exportadora se encontró muy definido el perfil CAP. Asimismo, en los directivos de las empresas no exportadoras, su tendencia hacia el perfil PIC fue la característica de su orientación cultural.

Aunque no fue motivo de estudio, es necesario comentar que la orientación cultural de los directivos no se encuentra relacionada —al menos directamente— con su nivel de estudios, ni su carrera profesional, ya que, en el caso del sector textil, ambos empresarios son egresados de un instituto de educación superior de reconocido prestigio a nivel nacional e incluso internacional, con las ya mencionadas diferencias en su orientación cultural. Es más, el directivo de la empresa de calzado tiene como profesión una carrera del sector salud, estudiada en una institución local, y tiene un perfil similar al directivo de la empresa no exportadora del sector textil.

LA POLÍTICA GENERAL, UN ESTUDIO DE TRES CASOS

En este apartado se analiza la congruencia o falta de ésta en los tres casos de pequeñas empresas estudiadas en Yucatán. En la primera de ellas se encuentra una política general que ha logrado una gestión eficaz, considerada así por el hecho de que presenta un patrón de crecimiento continuo y es exportadora. Los otros dos casos corresponden a sendas empresas no exportadoras, cuyo patrón de comportamiento no es congruente, esto es, su política general se encuentra desarticulada. En los tres casos se intentan aislar los factores contingentes.

Caso 1: empresa exportadora de ropa

Se trata de una empresa perteneciente a la industria de la confección que, durante sus 11 años de vida, ha mostrado un crecimiento sostenido, aunque éste se refiere al mercado nacional. Si bien en un principio la empresa realizó exportaciones, el crecimiento del mercado interno le requirió concentrar su atención en surtir a sus compradores, que son grandes tiendas departamentales. Satisfecho este mercado, y después de acumular la experiencia que el directivo consideraba necesaria, nuevamente recurrió al mercado de exportación. Consciente de la importancia que revisten el diseño y el corte de los materiales, la dirección de la empresa en 1994 llevó al cabo la reestructuración de las operaciones, a fin de conformar una red de establecimientos que giraran alrededor de un núcleo. Este, llamado "centro de corte", consiste en un taller que realiza las operaciones de diseño, corte y habilitado de las prendas, formando paquetes que posteriormente son entregados a los talleres de manufactura. Estos últimos se refieren a dos propios y siete establecimientos subcontratados, o sea, talleres que eran propiedad de la empresa y que se dieron en renta a quienes subcontrata la producción.

Las operaciones inician con la labor de diseño y la elaboración de muestras con fines de promoción y venta. Una vez obtenidos los pedidos, a

éstos se les añade los que corresponden a sus propios centros de venta y con esta base se programa y realiza la producción.

Estrategia

Conforme al método, para describir la estrategia genérica de la empresa se toma como base el alcance del mercado y la diferenciación del producto. Por lo que se refiere al alcance, esta empresa se ha enfocado a tres segmentos específicos: uno a nivel local, para el cual cuenta con cinco tiendas donde ofrece sus productos directamente al consumidor final; otro a nivel nacional, que atiende mediante agentes comisionistas y que está formado por grandes tiendas departamentales y supermercados; y recientemente, ha enfocado sus esfuerzos a nivel internacional, reanudando operaciones en Puerto Rico, lugar donde distribuye sus prendas a través de una comercializadora creada para tal efecto.

En cuanto a la diferenciación del producto, los consumidores identificaron como la base de su preferencia el precio y el diseño, junto con el cumplimiento de los tratos comerciales. En consonancia con esto, en reiteradas ocasiones el directivo señaló que el diseño es uno de los factores más importantes para su producto, el cual consiste en una combinación de insumos de línea (o tradicionales), que después de incorporados, crean moda. El precio es otro de los elementos de competitividad y tales factores le han permitido mantenerse como proveedor de las grandes cadenas de tiendas.

La decisión de mantener el diseño y el corte de telas en el interior de la empresa y subcontratar las demás operaciones, es la expresión más clara de la estrategia de diferenciación que busca y que le ha dado resultado. El propio directivo confirmó que ésa es la tendencia de su empresa, considerando que en el futuro sus operaciones se han de reducir al diseño, empaque y distribución. De manera que es posible concluir que la estrategia genérica de la empresa combina una segmentación de su mercado a servir, con una diferenciación de sus productos en los que el diseño, el precio y la formalidad en los tratos comerciales son sus rasgos principales.

En otro punto, se pudo constatar que la tecnología no es la fuente de la diferenciación de los productos, como es posible que suceda en la mayoría de las empresas mexicanas dentro de este sector: los procesos productivos son intensivos en mano de obra, ya que la modernización tecnológica requiere producción en gran escala para que sea rentable. Por esta razón, los esfuerzos de monitoreo de los cambios en el entorno se concentran, más que al aspecto tecnológico, al aspecto comercial, no sólo en cuestión de las materias primas, sino también en lo concerniente a estilos y modas; para ello, desde hace varios años la empresa acude a ferias nacionales e internacionales en papel de expositora y también para captar las tendencias de la

moda; con esta información desarrolla diseños propios y compite exitosamente, como ya se dijo, tanto en el mercado nacional como en el internacional.

Por otra parte, no se encontraron evidencias de una estrategia relacional, es decir, de una relación privilegiada con clientes o proveedores que le facilitara su posición en el mercado; por el contrario, se pudo constatar que el trato con los clientes se ha mantenido en un plano estrictamente profesional. Sobre esto el directivo manifestó que muchos de sus clientes sostienen operaciones desde hace varios años con él de manera satisfactoria, sin que haya existido la necesidad de conocerlos personalmente.

Estructura

Los aspectos relevantes de la estructura organizacional se encuentran en una departamentalización de tipo funcional, en donde la operación de comercialización al mayoreo en el mercado nacional queda a cargo del directivo; en un primer nivel se encuentran las funciones de administración, producción y comercialización en el extranjero; en el siguiente, y reportándose al directivo principal, están los responsables del almacén y de los establecimientos de ventas al público. En total son cinco áreas con diferentes tramos de control, en el que el valor de la diferenciación vertical es tres, tal y como como ya fue definida.

Respecto a la diferenciación horizontal, las 119 personas que integran la empresa están distribuidas en 29 puestos diferentes, por lo que esta última cantidad es el valor de este tipo de diferenciación. Finalmente, el último componente de la complejidad, la dispersión espacial, está dada por los 9 locales físicamente distantes, que son sus puntos de venta, fábricas, almacenes y oficinas. De manera que, en global, su grado de complejidad asciende a 41 (3, 29 y 9), valor muy superior al registrado por sus contrapartes no exportadoras, como se verá en los apartados correspondientes.

En lo relativo a la centralización/descentralización de las decisiones se pudo observar un estilo participativo y de consulta hacia el grupo de colaboradores inmediatos del director-propietario, pero en el área de comercialización no se pudo constatar dado que se trataba de una unidad de reciente creación, si bien lo distante y la naturaleza del producto hacen pensar en que cierto grado de descentralización será necesario. Finalmente, fue evidente la ausencia de la formalización en las operaciones; hasta la fecha con excepción del área de producción, las comunicaciones en cuanto a reglas y normas se han mantenido de manera oral.

Orientación cultural

El tipo de crecimiento experimentado por esta empresa es de tipo proactivo, es decir, impulsado o buscado. Ante esto es importante anotar que

las principales características del directivo con respecto a este rasgo de su perfil son: *a)* tanto la creación como el desarrollo de la empresa obedecieron a un propósito bien focalizado: la idea de crear una empresa que no sólo surtiera localmente, sino que pudiera enviar mercancía a los grandes centros consumidores de la república y exportar, *b)* los cambios importantes han sido destinados a adaptarse a las necesidades del mercado; *c)* la percepción que tiene el directivo del medio que rodea a su empresa se refiere a un nivel muy amplio —internacional—, y *d)* la actitud de búsqueda permanente de oportunidades por parte del directivo

En materia de autonomía de decisión la sociedad se mantiene únicamente con dos socios: el directivo principal y un hermano; los socios no familiares ya no forman parte de la sociedad. Esto da una idea del interés por mantener autonomía en las decisiones; sin embargo se mantiene un fuerte endeudamiento con la banca de fomento, aunque, a decir del mismo directivo, dicha deuda está respaldada con exportaciones.

Sus decisiones se orientan más por los rendimientos esperados que por la búsqueda de perpetuidad de la empresa. La existencia de personal calificado en todos los niveles y la preocupación por la capacitación que manifiesta en su discurso, y fundamentalmente la recurrencia a la subcontratación de gran parte de las operaciones de manufactura, son los indicadores definitivos en apoyo a esta conclusión.

Por todo lo anteriormente comentado se observa que la orientación cultural del directivo corresponde de manera preponderante al perfil denominado CAP.

Partiendo de la premisa de que el buen desempeño es resultado de una política general coherente, es decir, que armoniza estrategia, estructura y cultura, el caso de la empresa exportadora de ropa sirve para ejemplificar que su gestión efectiva está dada por la política general de empresa que consiste en desplegar una estrategia de diferenciación de productos fundada en diseño, precio y formalidad en los tratos comerciales para mantenerse en segmentos de mercados bien definidos; la estructura que soporta a esta estrategia, si bien es hasta cierto grado compleja, se mantiene ágil y flexible, tanto por el bajo nivel de formalidad de los procedimientos, como por la tónica de participación y consulta en la toma de decisiones que le imprime el directivo.

En un sector como el de la industria de la confección, cuyo dinamismo normal se vio amplificado por una brusca apertura comercial, la orientación cultural del directivo le ha permitido un continuo aprendizaje estratégico y el ajuste estructural necesario para lograr la posición y permanencia de la empresa. Adicionalmente debe notarse que se ha requerido una diferenciación triple de los productos (diseño, calidad y cumplimiento de tratos comerciales) cuyo sustento no es precisamente la tecnología, sino más bien la creatividad, la habilidad de los artesanos y los bajos costos alcanzados por

la red de talleres (subcontratados y propios) que giran alrededor del núcleo de las operaciones.

La figura siguiente muestra esquemáticamente la política general de la empresa.

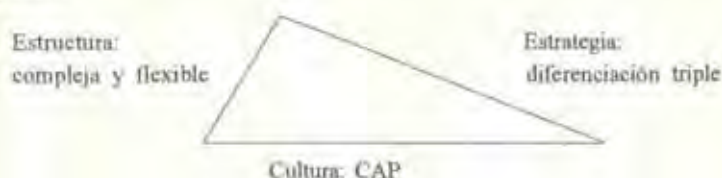


Figura 5.6. Política general de la empresa exportadora de ropa

Entre los factores contingentes aplicables a este caso se pueden identificar las condiciones propias del sector de la industria de la confección que admite la presencia, en ciertos segmentos de mercado bien delimitados, de pequeñas empresas cuya diferenciación se basa, no tanto en el costo y el volumen logrados por medio de la tecnología moderna, sino en los factores ya comentados.

Finalmente, la educación del empresario, tanto formal (diploma universitario en administración de empresas), como no formal (un padre que desde temprana edad lo impulsa a ser empresario), parecen ser muy importantes en su orientación cultural, en su capacidad para vislumbrar objetivos claros, así como en su habilidad para relacionarse y buscar información comercial que facilite la expresión de su creatividad y la concepción de estrategias emergentes.

A continuación se presentan los estudios de dos casos de pequeñas empresas no exportadoras cuyo desempeño, en los términos de este estudio, es definido como no satisfactorio. El primer caso se refiere a una pequeña empresa del sector confección y sirve como contraste con el de la exportadora que acaba de ser comentada, para culminar con la descripción del caso de una pequeña empresa perteneciente al sector de cuero y calzado.

Caso 2: empresa no exportadora de ropa

Esta es una empresa que originalmente se crea para la comercialización de ropa casual. Formada por tres socios, en un inicio su producción estaba subcontratada, pero después de rebasar cierto límite en el volumen de operaciones, y con el fin de tener un mayor control en tiempo de entrega y calidad de producción establece su propio taller de fabricación.

Más adelante, como resultado de la apertura comercial y la contracción del mercado nacional, y con objeto de reducir sus riesgos de operación al tener asegurado un volumen mínimo de producción, recibe producción subcontratada, la cual, poco a poco, empieza a crecer hasta llegar a ser el

principal renglón de su producción. Sin embargo, al poco tiempo y después de operar cuatro años, el directivo principal decide dejar la empresa, ya sea mediante cierre o traspaso.

En esta empresa el flujo de operaciones inicia con la adquisición de tela, después se confeccionan las prendas y finalmente se venden. La razón del orden con que se realizan las operaciones se encuentra por el tipo de insumos utilizados, ya que se trata de telas con diseños de moda y ocasionalmente de importación, las cuales había que adquirir en el momento de su disponibilidad; de otra manera se corría el riesgo de no poder surtir los pedidos por falta de tela.

Estrategia

Para alcanzar el mercado que pretendía (personas de clase media), esta empresa basaba su diferenciación en el precio, la cual, sin embargo, no estaba apoyada por tecnología o por arreglos organizacionales; más aún, se encontraron evidencias de estrategias relacionales basadas en vínculos que el directivo mantenía con sus clientes para asegurar la venta de sus productos.

Estructura

La estructura organizacional es simple. En ella el directivo principal concentra gran parte de las funciones, con excepción de las operaciones de producción. De manera general se pueden resumir las características estructurales de la organización mediante la descripción de su complejidad, la cual está formada por la diferenciación horizontal, la diferenciación vertical y la dispersión espacial. En el primer caso, o sea, la diferenciación horizontal, tiene un valor de 12, ya que la empresa cuenta con doce posiciones diferentes para las 33 personas que la forman; la diferenciación vertical asciende a 2, ya que es el número promedio de niveles existentes entre el directivo principal y los puestos operativos; por último, la empresa tiene 2 establecimientos físicamente alejados, por lo que el valor de su dispersión espacial es ese número. En total, la complejidad se puede representar con un valor de 16 (12, 2 y 2).

En cuanto a los otros atributos de la estructura, se pudo observar una gran centralización en la función comercial; la autoridad en ella está concentrada en el directivo principal. Finalmente, la formalización de los procedimientos es prácticamente inexistente.

Orientación cultural

Esta empresa manifestó un crecimiento reactivo. Su creación y desarrollo obedecieron a factores de tipo coyuntural, y los cambios sufridos estuvieron

destinados a minimizar riesgos de operación. El alcance de la percepción del directivo acerca del medio ambiente que rodea a la empresa, sobre todo en cuanto a mercados, se circunscribe a nivel regional. Su actitud no es de búsqueda de oportunidades, ya que desde el principio sus productos de marca eran elaborados con insumos importados, por lo cual no se consideró la posibilidad de realizar operaciones de exportación, ni tampoco buscar insumos alternativos que permitieran aprovechar la oportunidad de exportación. El directivo manifiesta su aversión a la presencia de socios no familiares, tratando de preservar su empresa libre de agentes que quieran intervenir en las decisiones y en la repartición de dividendos, aunque deja su empresa fuertemente endeudada.

Acercas de la perpetuidad, el directivo posee rasgos de los dos perfiles planteados. A pesar de que la empresa se encontraba en proceso de cierre o traspaso y el directivo se hallaba fomentando otro negocio, existen factores que permiten inferir motivos diferentes a los explicados, los cuales no tienen que ver con desempeños desfavorables de la empresa. Además, existen otros elementos que apoyan esta conclusión, como son la subcontratación de la que es objeto y la presencia de personal calificado únicamente a nivel operativo.

Por todo lo anteriormente comentado es posible concluir que en la orientación cultural del directivo prevalecen los rasgos del perfil denominado PIC.

En síntesis, este caso representa la muestra de una política general de empresa que está desarticulada: la estrategia es una combinación de diferenciación de precio apoyada en una relación privilegiada con los clientes, la cual no resiste los cambios operados en el sector. Da la impresión que la orientación cultural del individuo le impide entrever las nuevas estrategias y estructuras que las condiciones demandaban, o si las tenía, percibió que su instrumentación implicaba un alto riesgo; es la orientación cultural que contiene a la estrategia y a la estructura. Este panorama puede ser representado como enseguida se muestra:

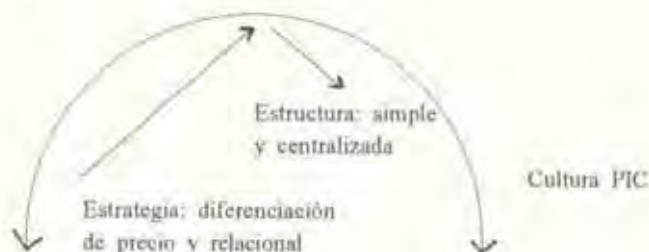


Figura 5.7. Política general de empresa no exportadora de ropa: la cultura conteniendo la estrategia

El factor contingente es el dinamismo propio de la industria de la confección amplificado por una súbita apertura comercial. Similar al caso de la exportadora, el directivo contaba con diploma en administración de empresas, aunque no tenía el apoyo de familiares con antecedentes empresariales

Caso 3: empresa no exportadora de calzado

Ubicada en una ciudad al sur del estado de Yucatán, cuya tradición radica en la producción de calzado para dama, esta empresa inició operaciones en el año de 1989 de una manera casi accidental. Su creador es un profesionista que trató de aprovechar la oportunidad de obtener ingresos adicionales comprando un lote de maquinaria de calzado para después revenderlo; sin embargo, su familia política tenía conocimiento del negocio, por lo que decidió incursionar en él y fundó la empresa con la idea inicial de dedicarse al calzado para hombre, la cual al final de cuentas rechazó porque la tradición y el conocimiento de la mano de obra disponible, así como la maquinaria estaban especializados en calzado para dama, concentrándose, como la mayoría de la población, a este último segmento.

Pronto este empresario empezó a destacar entre los productores de la ciudad, porque era el único que fabricaba en piel, ya que los demás usaban materiales sintéticos. Por ello, su red de comercialización alcanzaba varios centros urbanos de la región sureste del país y competía con los productores de Jalisco y Guanajuato; sin embargo, la brusca apertura comercial y la contracción del mercado nacional lo llevaron a una situación económica difícil.

Estrategia

La empresa se sostiene en un segmento de mercado muy amplio y competitivo (calzado de piel para dama) mediante una clara estrategia de diferenciación de precio y, secundariamente, por servicio postventa y crédito que otros productores no son capaces de ofrecer. Sin embargo, la estrategia no tiene base tecnológica, el trabajo de los obreros se combina con el uso de maquinaria tradicional y los intentos efectuados por el directivo para dividir el trabajo en etapas de mayor especialidad han fracasado.

El alza de precios en insumos —principalmente piel— y la presión de mantener los precios ante la competencia, pueden explicar la mayor parte de los problemas de esta empresa y la de los demás productores de la ciudad. Por cierto, al momento de realizar este trabajo, los productores de calzado de esa localidad, incluida la empresa en cuestión, hacían esfuerzos por crear una empresa integradora para la compra de insumos; sin embargo, es importante aclarar que en el caso de la empresa estudiada no se encontraron evidencias de alguna relación privilegiada con sus distribuidores.

Estructura

La estructura organizacional es bastante simple, ya que está compuesta de 10 diferentes puestos para un total de 20 personas, su diferenciación vertical es de dos niveles en promedio y cuenta con tres diferentes establecimientos, con lo cual la complejidad de la estructura alcanza un valor de 15 (10, 2, 3).

Como es tradicional en este tipo de empresa, la responsabilidad de la función comercial está aún concentrada en el directivo, quien únicamente delega la función de producción en manos de artesanos y la de contabilidad básica en un contador. La organización carece de mecanismos de formalización y la coordinación entre los diferentes niveles y puestos se realiza en forma oral; no obstante lo anterior, la organización no es flexible, ya que los ajustes estructurales son resistidos por los obreros.

Orientación cultural

El crecimiento experimentado en la empresa es de tipo reactivo. De hecho, el empresario se inicia en este negocio de una manera circunstancial y los cambios que ha experimentado han sido paulatinos y orientados a minimizar riesgos. Su percepción del medio ambiente, en especial de la competencia, se circunscribe a nivel local únicamente y muestra marcada diferencia por actividades de tipo rutinario y orientadas hacia aspectos de gestión, todo lo cual confirma el rasgo descrito en la primera línea.

En él se presentan elementos de los dos perfiles en cuanto a la independencia financiera y la autonomía de decisión, aunque prevalece la primera. El grado de endeudamiento de la empresa es cuantioso, y no manifiesta aversión hacia los riesgos en cuestión financiera; sin embargo, las deudas adquiridas han sido más por gastos personales que por inversiones en la empresa.

Finalmente, prefiere considerar la perpetuidad de su negocio por sí mismo, a evaluarla en función a resultados favorables. La conclusión en este sentido resulta muy clara, dado que el directivo, a pesar de que la empresa no tiene rendimientos favorables, se niega a abandonar el giro actual, argumentando su cariño por el negocio.

Lo anterior deja ver una orientación cultural donde predominan los rasgos del perfil PIC.

En general, este caso deja ver una política general donde la orientación cultural del directivo no le permite vislumbrar una estrategia acorde con las nuevas circunstancias, al mismo tiempo que la estructura de la empresa manifiesta una resistencia a los cambios que ha buscado operar. Este esquema quedaría como se muestra en la figura 5.8.

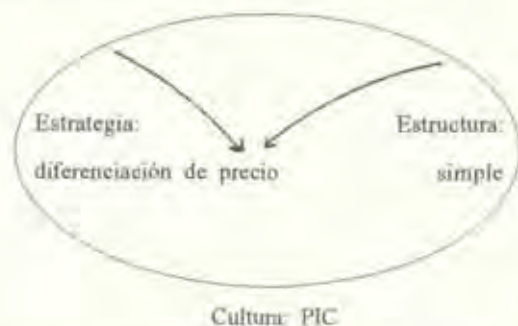


Figura 5.8. Política general de la empresa no exportadora de calzado: la cultura como "cárcel psíquica"

CONCLUSIONES

El examen de los casos anteriores lleva a las reflexiones siguientes: mantener una política general coherente frente a una situación de incertidumbre y cambio permanente requiere de un directivo cuya orientación cultural le permita percibir un medio ambiente en todo su alcance y complejidad, de manera que pueda identificar las estrategias que impulsen el crecimiento de la empresa, incluyendo la contratación de expertos, así como tener el talento para integrar o integrarse a redes de subcontratación, o la habilidad para establecer estrategias relacionales, en caso necesario.

La orientación cultural del directivo también le debe permitir la formulación de una estrategia de diferenciación múltiple, donde la tecnología no sea necesariamente la base de dicha estrategia, sino también la creatividad y la habilidad artesanal de la mano de obra; asimismo debe concebir una estructura lo suficientemente flexible y ágil para encauzar la estrategia de diferenciación múltiple.

El caso de la empresa no exportadora de ropa es ilustrativo de la importancia de la orientación cultural para buscar la salida de la crisis. Es notorio que la diferencia respecto a la empresa exportadora se encuentra en que el directivo de esta última tenía una visión muy clara de crecer y permanecer en el sector, haciendo todo lo posible por hallar la estrategia que le permita la realización de su visión; en contraste, el directivo de la no exportadora percibe que la salida está en una estrategia de subcontratación, pero no parece interesado en su instrumentación y se retira a mercados mucho más locales y competidos, donde el riesgo aparentemente es menor.

Por último, la empresa zapatera ejemplifica cómo la orientación cultural puede encerrar al directivo dentro de una forma particular de percibir el entorno que no le permite dejar la empresa ni hallar la estrategia factible.

Si la orientación cultural es el factor determinante de la estrategia y la estructura que estén de acuerdo con las condiciones que imperan en el sector, la pregunta lógica sería: ¿qué hay detrás de una orientación cultural CAP o una PIC? Es muy posible que la educación formal (diplomas superiores) y la no formal (antecedentes familiares empresariales, viajes y otras redes de información) sean factores importantes, aunque habría que conocer más estudios al respecto.

Pero es muy arriesgado decir que la gestión eficaz de la pequeña empresa consiste en la combinación de tal o cual estrategia o estructura con tal orientación cultural; es muy probable que sean las propias características del sector las que hagan propicio la persistencia de determinado perfil empresarial; por ejemplo, que en industrias en declive o maduras persistan los empresarios PIC, mientras que en los sectores dinámicos y en expansión estén los CAP, y a su vez que éstos con el tiempo se transformen en PIC.

Tampoco se puede descartar que la formación de empresarios CAP dé como resultado el surgimiento de un sector nuevo en una región, así como que la persistencia de empresarios PIC en una zona tradicional y conservadora no permita vislumbrar nuevas oportunidades.

Finalmente, si se acepta la especificidad de la gestión de la pequeña empresa y que la concepción e instrumentación de su política general es su parte primordial, ¿cómo se puede observar, describir e intervenir, dadas las características del proceso mismo, calificado como cerebral, implícito o inconsciente? ¿El centrar la gestión de la pequeña empresa en la personalidad y estilo del directivo no se puede considerar como el liderazgo recordado?

Resulta oportuno a este nivel interrogarse acerca de la forma en que el empresario de la pequeña empresa lleva a cabo su tarea de concebir, instrumentar y reformular su política general. Para responder a esta interrogante, esta sección se apoyó en las ideas de Henry Mintzberg⁹ sobre la naturaleza del trabajo del directivo, el cual integra las diferentes aportaciones sobre el tema que hasta ahora se han hecho, para, a partir de ese modelo, abordar el caso particular de la pequeña empresa.

De acuerdo con ese autor, todo directivo tiene una concepción o esquema mental acerca de la forma de dirigir la unidad a su cargo; tal concepción contiene intenciones sobre el propósito a lograr, sobre la política general de empresa necesaria para alcanzarlo y conocimientos acerca de las posiciones actuales de mercado, producto, estructura, sistemas, etc., con que cuenta tal unidad.

A partir de esa concepción o núcleo, la acción puede lograrse en tres niveles diferentes:

- Empezar la acción directamente
- Empezar la acción indirectamente por medio de gente

- Empezar la acción más indirectamente, mediante el manejo de la información que a su vez impulse a gente a la acción

Conforme lo anterior, la acción se basa en el ejercicio de diferentes funciones, como se muestra en la figura inmediata:



Figura 5.9. Papeles del directivo, según Mintzberg

Los papeles y los niveles se interrelacionan de la manera siguiente:

Controlador: colecciona información dentro y fuera de la organización; una vez procesada, tal información es diseminada al interior de la organización en forma de órdenes y excitativas de acción para los subordinados, para posteriormente verificar si se cumplieron. Este papel ha sido destacado por los clásicos en administración.

Líder: da órdenes directas y motiva a nivel individual; a nivel grupal fortalece grupos o equipos; mientras que a nivel unidad organizacional conforma y refuerza la cultura mediante ritos y ceremonias. Este papel ha sido destacado por la escuela de relaciones humanas.

Vinculador: trabaja con gente externa, hace alianzas y establece redes de cooperación entre organizaciones. Representa a su unidad en el exterior para promover sus necesidades y buscar apoyos, trata de construir coaliciones de apoyadores pero también recibe y filtra las presiones de afuera. Este papel es de muy reciente integración en la teoría de la organización, principalmente por la escuela del poder y el análisis estratégico de las organizaciones.

Hacedor: actúa directamente en vez de indirectamente a través de la gente o por medio de información; incluye el manejo de proyectos para aprovechar oportunidades y cambiar proactivamente a la organización, la resolución de problemas y el manejo de la crisis. Otros aspectos de este papel

son: hacer el trabajo de los ausentes y lo que regularmente venía haciendo antes de haber tomado la conducción; en ciertos casos estos papeles se hacen como una manera de seguir vinculado con la realidad. Este papel generalmente ha sido omitido por la teoría.

Fundamentalmente, el estilo de dirigir, según Mintzberg,¹⁰ es resultado de dos aspectos: qué funciones favorece el director y qué clase de relaciones establece entre ellos. Enseguida se aborda cada una de esas cuestiones.

Con respecto al primer tema, los directivos tienden a privilegiar determinadas funciones según el contexto en que se ubiquen; por ejemplo, los directivos de organizaciones profesionales (escuela, hospital, etc.), dan énfasis a la vinculación sobre liderazgo y buscan impulsar un tenue control, esto debido a que normalmente los profesionales por formación y ética, son capaces de automotivarse y trabajar de manera autónoma.

Tratándose de una empresa integrada por expertos que deben trabajar en grupo, como en las organizaciones innovadoras o en los equipos deportivos, el liderazgo se vuelve preponderante, mientras que en el caso de los empresarios o propietarios que dirigen sus empresas —que es el caso de la pequeña empresa— el énfasis está en la acción-directa junto con la concepción, porque ellos se involucran profundamente en cuestiones específicas; en cambio, el directivo profesional de una empresa diversificada normalmente le dará mayor atención al control.

Pero también la personalidad del directivo lo lleva a poner énfasis en un particular papel; así, los que impulsan la concepción tienen un estilo de dirección que se define como conceptual; los que se inclinan por el control, tienen un estilo administrativo; un estilo interpersonal es el que destaca el liderazgo y la vinculación; y de acción cuando se enfatiza el hacer las cosas por sí mismo.

En lo relativo a las interrelaciones entre los papeles, una importante distinción puede hacerse entre los enfoques deductivo e inductivo, según lo conceptúa este autor:

DEDUCTIVO: todo gira alrededor de la concepción, y la energía va del núcleo hacia afuera, puesto que el énfasis es puesto en la concepción y su ejecución. Esta es una forma cerebral de dirigir (altamente deliberada), como lo impulsa la teoría clásica.

INDUCTIVO: es una visión emergente del proceso de dirigir, porque va del exterior al núcleo, donde la acción prácticamente dirige al pensamiento; de esta manera el director capitaliza experiencia, aprende y adecua sus esquemas mentales. Es una forma inteligente de dirigir.

Parte de nuestro problema en años recientes, concluye Mintzberg, es que tanto en la enseñanza como en la práctica del *management* se enseña o se recomienda el estilo deductivo o cerebral en situaciones de ambigüedad,

emergencia y cambio que ameritan el enfoque inductivo. De allí la importancia de delinear una lista útil de competencias o habilidades que subyacen el desempeño efectivo del trabajo del directivo.

De acuerdo con lo anterior, la gestión eficaz de la pequeña empresa podría consistir en un fuerte énfasis en la concepción y en los papeles de hacedor y vinculator; la forma de relacionarlos sería más inductiva, mientras que las dificultades aparecerían al no desempeñarse adecuadamente el papel de vinculator.

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

1. GREPME, *PME, Bilan et Perspectives*, Presses Interuniversitaires, Quebec, Canadá, 1994.
2. Stewart Clegg, *Modern organizations. Organization studies in the postmodern World*, Sage, London, 1990.
3. H. Mintzberg y J. Water, "Does decision get in the way?" en *Organization Studies* 11/1, 1990.
4. Richard Hall, *Organizaciones, estructura y proceso*, 3ª ed., Prentice Hall, México, 1983.
5. Edgar Schein, *Organizational culture and leadership*, Joseph Bass, EUA, 1992.
6. Brian Hobbs, "Estudio de la cultura organizacional y análisis del lenguaje" en *Cultura Organizacional*, Abravanel et. al., Legis, Colombia, 1992.
7. P. A. Julien y M. Marchesnay, *La petite entreprise, principes d'économie et de gestion*, Vuibert, Paris, 1988.
8. Leonor López-Canto, *La orientación cultural del empresario yucateco en la pequeña y mediana empresa. Estudio comparativo de cinco casos*. Mecanoscrito, FCA-UADY, México, 1995.
9. Henry Mintzberg, "Rounding out the manager's job" en *Sloan Management Review*, vol. 36, N° 1, Fall, USA, 1994.
10. Henry Mintzberg, "Strategy-making in three modes", *California Management Review*, vol. VI, N° 2, invierno, 1973.
11. Y. Allaire y M. Firsirotu, "Teorías sobre la cultura organizacional" en *Cultura Organizacional*, Abravanel et. al., Legis, Colombia, 1992.



CAPÍTULO 6

CAMBIOS DE PARADIGMAS GERENCIALES: ¿HACIA UNA NUEVA GENERACIÓN DE DIRIGENTES MEXICANOS? *

Es cierto que la apertura económica ofrece grandes oportunidades, pero a costa de vencer grandes retos. Las empresas mexicanas enfrentan una nueva generación de problemas y amenazas, pero ¿cuentan para resolverlos con una nueva generación de administradores?, ¿con los valores, actitudes y conocimientos necesarios para elevar la competitividad de sus organizaciones?

Este capítulo analiza los posibles avances logrados en el conocimiento de las prácticas gerenciales en México durante las últimas dos décadas. Este análisis no es respuesta categórica a esas preguntas, es solamente un acercamiento que nos permite elaborar hipótesis más claras y seguir trabajando en favor del desarrollo gerencial en México.

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

El contenido de este capítulo está basado fundamentalmente en las investigaciones que se han realizado en el ITESO desde 1979. Tales investigaciones sustentan que la falta de conocimiento de administración es un serio obstáculo para el desarrollo de América Latina, y que establecer y alcanzar objetivos que resuelven problemas reales de cualquier índole, depende relativamente de la eficiencia de la administración.

El problema central de este asunto es que aunque el conocimiento y las habilidades necesarias para la administración eficiente puedan ser aprendidas y desarrolladas, aún no existe una teoría única que sea factible de aplicación universal, y por tanto se requiere formar el modelo de administración que responda a las condiciones económicas, tecnológicas y culturales de cada pueblo o país.

Como principio, un modelo de administración debe aprovechar las ventajas locales para competir internacionalmente. Todo ser u organización se

* Este capítulo fue publicado por *Management Today (En Español)*, mayo de 1993.

hace fuerte de adentro hacia afuera. Esto significa que los dirigentes mexicanos tienen el reto de descubrir y desarrollar las ventajas nacionales para fortalecer sus posibilidades de competir con empresas de otros países.

UN MODELO DE ANÁLISIS

La administración es una disciplina añeja, y realmente sus propósitos no han cambiado mucho: dividendos para el empresario, prosperidad para el trabajador, calidad para la sociedad, desarrollo para la empresa. El objetivo parece completo, ¿no es así? Esto pedía Frederick Taylor a la administración de principios del siglo, lo mismo que se pide ahora. La diferencia es que Taylor no hubiera estado muy dispuesto a discutir el significado de prosperidad con los trabajadores, ni a preguntar el significado de calidad a los clientes, y tampoco se preocuparía por el desarrollo empresarial debido a la competencia. Así es que han cambiado los problemas de la administración, al igual que las formas o caminos para alcanzar los objetivos organizacionales. Sin duda, administrar es ahora mucho más complejo.

Por eso, para saber si la gerencia mexicana ha logrado avances en la última década, y si está preparada para competir en el ámbito internacional, requerimos un modelo de análisis a partir del cual se puedan realizar los argumentos en pro o en contra. Pero partiendo de la base de que no existe una teoría única de administración con validez universal, lo que podemos proponer es un conjunto de variables gerenciales que han probado su relevancia, teórica y prácticamente, en determinar los resultados de las organizaciones. El arreglo e interrelación de esas y otras variables está en discusión constante; de aquí que haya surgido una "jungla" de teorías que se disputan la supremacía teórica en este campo del conocimiento.¹

La estrategia y la estructura son un par de variables que han sido grandes protagonistas de la teoría y la práctica gerenciales. Aunque ahora esté plenamente demostrado que la estructura debe servir a la estrategia, muchos gerentes mexicanos siguen basando su trabajo en hacer organigramas, análisis de puestos, manuales de procedimientos, normas y reglamentos, como si la competitividad de una organización dependiera de qué tan "ordenada" se encuentre. ¿Qué es lo primero que dicen los dirigentes recién nombrados al frente de una organización? Desde luego hablan de reestructuración, reorganización, reordenamiento, pero, ¿dónde están las estrategias que darán sentido a esos cambios estructurales? Tenemos muchos gerentes burócratas pero ¿dónde están nuestros gerentes estrategas?

Así lo afirma Alfred Chandler: "La estructura sigue a la estrategia y aún la estructura más compleja debe ser el resultado de una concatenación de varias estrategias básicas".² Y por su parte, Peter Drucker dice: "Les enseñé (a los japoneses) la importancia de la estructura, pero tam-

bién que la estructura debe seguir a la estrategia. Les enseñé que la administración es una función y una responsabilidad, más que una jerarquía o un privilegio. Y también les enseñé que el objetivo de una organización es crear un cliente, y que una empresa sólo existe con miras al mercado".³

Peró en otras investigaciones como *En busca de la excelencia*, encontramos que la relación entre estrategia y estructura no es automática, "sino una de esas complejas combinaciones que deben resolver los dirigentes de las empresas. (...) la estrategia rara vez parece dictar soluciones estructurales únicas. Además, los problemas estratégicos decisivos solían estar en la ejecución y la adaptación continuas, en ir hasta las cuestiones de organización: estructura, personas. Por consiguiente, el problema de la eficiencia gerencial resultaba en un círculo vicioso (entre la estrategia y la estructura)"... ¿Organizar para qué? Para las empresas excelentes, la respuesta a la pregunta consistía casi siempre en formar capacidad empresarial, es decir, "hacerse más innovadores, ser mejores vendedores, mejorar permanentemente las relaciones laborales o crear alguna otra habilidad que no tuviera la empresa".⁴

¿Qué podemos aprender de esta discusión? Que las relaciones entre estrategia y estructura deben ser resueltas por los administradores; no son opuestas, sino complementarias; una no puede prescindir de la otra, pero ciertamente, una de ellas debe llevar el énfasis gerencial y conducir a la otra. EUA, Francia e Inglaterra crearon una gran escuela estructuralista, altamente profesionalizada. Sus empresas son enormes estructuras funcionales, que sin embargo ahora son duramente criticadas por sus limitaciones para competir exitosamente en tiempos difíciles.

En contraste, el éxito de las empresas japonesas es admirado en Occidente, pero nos resulta un verdadero acertijo cómo lo logran. Según Kenichi Ohmae, la respuesta es sencilla: "Tal vez no cuentan con un grupo de planeación estratégica (como en occidente), pero tienen estrategias de gran talento natural (...) Quizá nunca tomaron un curso o leyeron algún libro sobre estrategia, pero tienen el conocimiento intuitivo de los elementos básicos de la estrategia. En su idiosincrasia peculiar, la compañía, los clientes y la competencia se conjugan dinámicamente en un conjunto de objetivos y planes de acción (...) Debido a que son creativos, en parte intuitivos y a menudo contrarios al *status quo*, los planes resultantes podrían, desde el punto de vista del analista, carecer de validez. Pero lo que confiere su extraordinario impacto competitivo a estas estrategias es el elemento creativo de esos planes, así como la determinación y voluntad de la mente que los concibió".⁵

Pues bien, éste ha sido solamente un planteamiento elemental de la interrelación entre dos variables determinantes de la competitividad gerencial. Existen muchas otras variables gerenciales por analizar, por ejemplo, podríamos hacer lo mismo con la relación entre *procedimiento y sistemas*.

Según los esquemas aprendidos en la mayoría de las escuelas de administración, los procedimientos claros y ordenados aseguran el funcionamiento de una empresa. Así es que los gerentes ocupan buena parte de su tiempo en arreglar y ordenar los procedimientos inadecuados creyendo que esto mejorará el desempeño de la empresa. Pero esta acción aislada no toma en cuenta uno de los principios elementales del comportamiento de los sistemas: "El desempeño de un sistema depende de cómo sus partes interactúan entre sí, más que de cómo actúan independientemente cada una de ellas (...). Desde el punto de vista de la administración de un sistema, la suma de las mejores soluciones obtenidas en forma separada para cada una de las partes, no es la mejor solución para el total, en realidad, es una solución muy pobre".⁶

Como bien lo ha demostrado la Teoría de las Restricciones, la realidad de las organizaciones está construida por fluctuaciones estadísticas o variaciones que afectan el resultado final de las acciones planeadas, y por dependencias de recursos que causan que las acciones de dos o más partes de una organización se afecten mutuamente con cada uno de sus movimientos. Por tanto el gerente debe pensar en el sistema global, y sopesar el impacto de sus acciones en el objetivo final. Al hacer énfasis en la optimización de procedimientos locales sólo está forzando más la dependencia de recursos y suboptimizando el funcionamiento global de la empresa.

Reflexionemos brevemente en otro par de variables gerenciales: *las actividades y los procesos*. Muchos gerentes mexicanos, una vez que toman conciencia de los problemas de competitividad de sus empresas, procuran poner a todos a trabajar frenéticamente. Pero está demostrado que la actividad es valiosa según su aportación a los objetivos: "Cuando la actividad se transforma en una meta falsa, encontramos organizaciones que consumen recursos y producen actividad en lugar de producir salidas. Esto genera cierto estilo de dirección, en el cual ser activo es más importante que ser productivo".⁷

En términos de competitividad, toda actividad debe estar vinculada a un proceso, y todo proceso tiene valor en función a su contribución a las metas globales de las empresas. Gerenciar actividades aisladas, por más dinámicas y esforzadas que sean, sólo traerá desgaste a la organización; es necesario que el gerente sepa integrarlas en procesos con fines complementarios.

Estabilidad funcional y flexibilidad son dos variables que apenas saltaron a la arena gerencial. La primera se refiere a un arreglo organizacional estable, seguro, consistente; incluye el arreglo de los procesos de producción, la estructuración de funciones y puestos, y hasta la distribución del espacio físico. Pero la búsqueda de estabilidad funcional puede caer en rigidez funcional, entonces las personas sólo hacen lo que les toca, los procesos sólo hacen lo que pueden, y el espacio sólo se usa para lo que está predestinado.

Cuando le preguntaron a John Sculley, el resucitador de Pepsi-Cola y Apple, ¿cómo es una empresa de la tercera ola? respondió: "un signo vital es el uso del espacio, trabajar en espacios abiertos, con flexibilidad para reorganizarse y adaptarse rápidamente a los cambios. En estas empresas se reemplaza el viejo modelo jerárquico por el de una red (*network*) sin centro. Más que una estructura, se trata de un proceso compuesto por grupos modulares mucho más flexibles que los anteriores departamentos. Cambia el papel del líder: inspirador, seguidor o coordinador de un proceso infinito donde sobresalen el talento y las ideas".⁸

Siguiendo esta línea de análisis, el modelo que proponemos para evaluar los avances en el conocimiento y práctica gerencial en México está compuesto por veinte pares de variables, sobre las cuales se ha realizado algún tipo de investigación en empresas mexicanas, y cuya interrelación ha sido objeto de estudio de las teorías gerenciales. Las variables se arreglan en pares, e insistimos, no son pares opuestos sino interrelacionados, de tal manera que el criterio gerencial tiene que resolver en cuál variable poner *el énfasis en su práctica gerencial*.

Observe la figura 6.1: una práctica gerencial que pone mayor énfasis en las variables del eje izquierdo puede ser evaluada como una práctica tradicional, burocrática, inercial, conservadora y personalista. Mientras que una práctica gerencial que de prioridad a las variables del eje derecho, tiende a ser dinámica, estratégica, sistemática, participativa, enfocada en sus competencia-clave. Entre estos dos ejes se ubican las prácticas gerenciales.

¿Cómo es una práctica gerencial avanzada? Pone más énfasis en la estrategia que en la estructura o sujeta la estructura a las necesidades estratégicas; de esta manera sus objetivos son siempre claros aunque no siempre sean certeros. Su atención está en el comportamiento del sistema como un todo y no tanto en los procedimientos aislados. Actúa en bien del largo plazo aunque el corto plazo sea relativamente sacrificado, y se preocupa más por generar ingresos que por cuidar obsesivamente los egresos: "La gerencia es algo equívoco y no siempre se puede juzgar en función del renglón final del balance trimestral. Los gerentes pueden verse bien en ese renglón, pero al mismo tiempo están destruyendo la compañía al no llegar a invertir en el futuro".⁹

La administración avanzada cuida los mercados locales pero su visión está puesta en las exigencias y oportunidades de los mercados globales. Es una práctica dirigida al desarrollo del conocimiento y del aprendizaje organizacional; es participativa, descentralizada, con un gran espíritu de equipo. Cree firmemente en el servicio al cliente, en el valor de la calidad, y es constante en el propósito de mejorar.

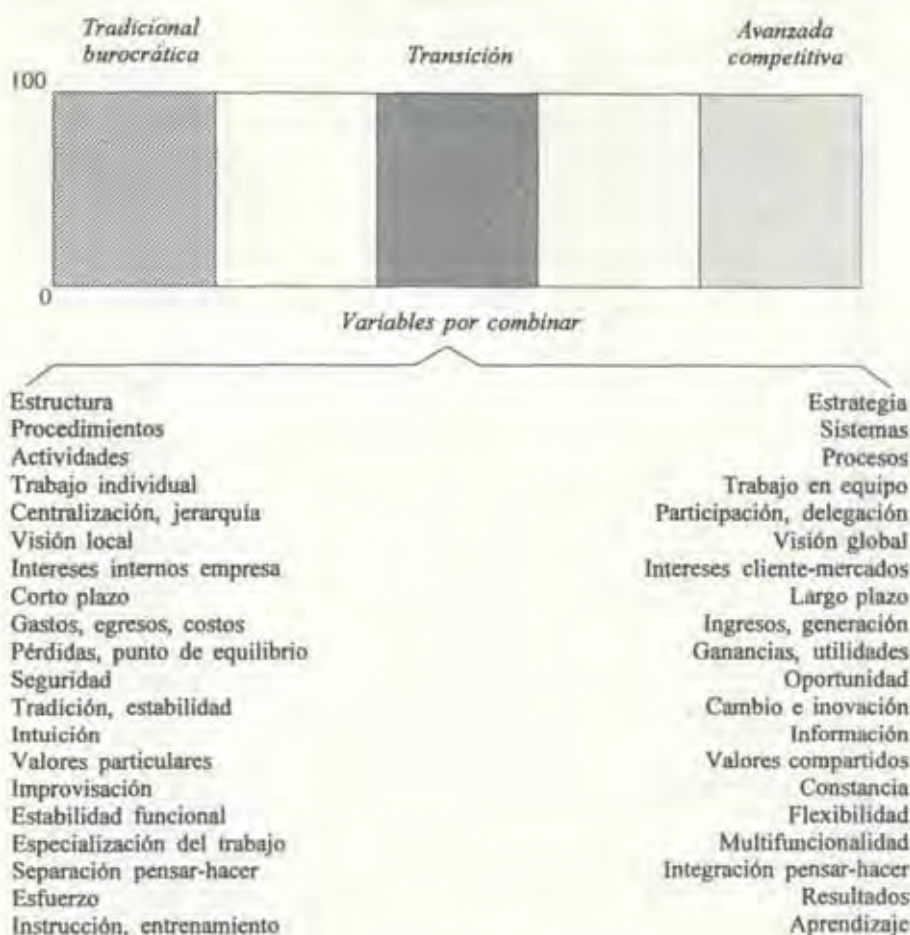


FIGURA 6.1 Combinaciones de la Práctica Gerencial

¿CUÁNTO HA AVANZADO LA PRÁCTICA GERENCIAL EN MÉXICO?

¿Qué es lo que ha demostrado la investigación gerencial en México? ¿Dónde ponen el énfasis los administradores mexicanos? ¿Qué demuestra su práctica gerencial? La administración en México es una disciplina en ciernes, por tanto, sólo tenemos indicadores aislados y vagos para responder a estas preguntas, que sin embargo son válidos para formular hipótesis y seguir trabajando.

Si vamos a comparar el progreso habido en las últimas dos décadas, ¿quién nos puede decir dónde estábamos hace 20 años? El más antiguo perfil gerencial de México, investigado y documentado, es el estudio de J. Fayerweather en 1959, un pionero americano que pretendió entender la conducta del gerente mexicano para explicar las desaveniencias funcionales de las empresas transnacionales operando en México. Es lógico suponer que éstas se debieran a diferencias en los niveles del conocimiento técnico, pero en realidad se debían a diferencias en las actitudes, formas de comunicación, manejo de autoridad, intereses y prioridades entre gerentes mexicanos y estadounidenses.

Las conclusiones de Fayerweather son aplastantes: el comportamiento de los gerentes mexicanos está basado en la desconfianza y subvaloración de los demás —¿recuerda la Teoría X de Douglas McGregor?— por tal razón tienden a ser centralistas, egocéntricos y autoritarios. Ponen su esfuerzo de liderazgo en mandar, castigar, manipular y vigilar. Sienten recelo por sus colegas de otros departamentos, con quienes suelen competir, manipular o evitar. Por otra parte, la relación con sus superiores es paradójica, detestan las sugerencias y son intolerantes con la crítica, pero al mismo tiempo son incapaces de enfrentar la autoridad y terminan subordinándose dócilmente. ¿En qué parte de la gráfica se ubica este perfil gerencial?: claramente en el extremo izquierdo de las combinaciones gerenciales.

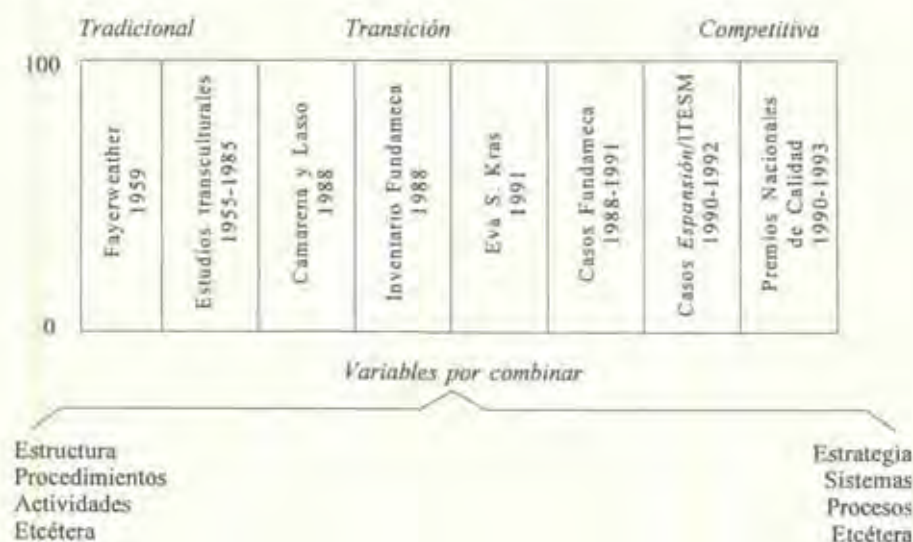


FIGURA 6.2 Combinaciones de la Práctica Gerencial Mexicana: Los testimonios de la investigación

A partir de este estudio, que se convirtió en un clásico de la administración comparativa,¹⁰ se desarrolló un gran acervo de investigaciones en México, hechas desde luego por investigadores extranjeros que se sentían atraídos por el aumento de las operaciones de empresas transnacionales en este país. Durante varios meses nos dedicamos a analizar una muestra de cuarenta de estos estudios, publicados entre 1965 y 1985, y encontramos que la gran mayoría exponen sus hallazgos comparándolos con el estilo gerencial de las teorías en boga. Los resultados del lado mexicano suelen ser negativos, y aunque algunos estudios reportan progresos, es notorio el rezago gerencial en México.¹¹

¿Cuáles son los comportamientos gerenciales y rasgos organizacionales que estos investigadores encontraron predominantes en empresas mexicanas? La asignación gerencial basada en intereses y lazos familiares, estructuras organizacionales muy estratificadas, distancias entre niveles jerárquicos, ascensos por relaciones más que por desempeño, centralización de autoridad y decisiones en los puestos de poder, énfasis en el estatus y la imagen gerencial, trabajo individualista y franca desconfianza al trabajo en equipo, visión localista, visión pasiva del tiempo, bajo sentido de planeación, énfasis en el corto plazo, especulación informativa, productividad basada en volumen, poca conciencia de calidad, comunicaciones indirectas y cerradas entre niveles jerárquicos, desinterés por el desarrollo y el aprendizaje del personal, aislamiento de actividades y procedimientos, falta de seguimiento a los planes y a las actividades, baja orientación al mercado, desconocimiento de objetivos, desconfianza y temor al cambio.

¿Dónde ubicar esta combinación gerencial? Apenas ligeramente adelante del estudio de Fayerweather, el progreso es casi imperceptible. Desde luego, la validez de estos hallazgos puede cuestionarse por el tamaño de las muestras, la metodología utilizada, los sesgos culturales, las generalizaciones, pero hay en ellos una parte de la realidad gerencial de México que no podemos desconocer.

Los estudios de los dirigentes mexicanos hechos por Camarena y Lasso y por Eva Kras confirman muchos de estos rasgos. En la muestra de Camarena y Lasso es notoria la visión localista de la estrategia empresarial, y el apego a las "buenas relaciones" como medio para lograr avances o arreglos beneficiosos para la empresa.¹² Asimismo, en la muestra de Eva Kras se confirma la tendencia centralizadora y la incapacidad para delegar, la falta de desarrollo de los subordinados, y la falta de seguimiento de los planes y del desempeño en general. Pero, por otro lado, muestran una práctica gerencial en evolución o transición hacia modelos más acordes con las exigencias modernas. En estos trabajos se recoge evidencia sobre la transición de la administración en empresas mexicanas progresistas.

¿Qué ha mejorado en esas empresas? La conciencia de calidad y la orientación del mercado, la planeación de los esfuerzos organizacionales —pen-

samiento estratégico—, el control y seguimiento a través de la medición del desempeño organizacional, la participación del personal, el trabajo en equipo, la capacitación y desarrollo del personal, la conciencia y práctica tecnológica, la transmisión de valores de mejoramiento y participación.¹³

También las encuestas sobre prácticas de calidad-productividad realizadas primero por *Cambio Organizacional*, y posteriormente por la Fundación Mexicana para la Calidad Total (Fundameca) muestran un progreso significativo en la mentalidad gerencial durante la década de los ochenta. Va en aumento la proporción de empresas mexicanas que afirman estar haciendo esfuerzos de mejoramiento y calidad total, y eso significa que al menos filosóficamente, los administradores mexicanos toman conciencia del valor del cliente, de la participación del personal y proveedores, de la medición y evaluación del desempeño organizacional, de la innovación tecnológica, y del mejoramiento continuo.¹⁴

Pero el hecho de que más y más empresas estén aplicando programas de calidad total no garantiza que haya mejorado la práctica gerencial en México. Necesitamos saber en qué consiste realmente la práctica gerencial dentro del marco de la calidad total. Puede haber enormes diferencias entre dos empresas que declaran por igual tener sistemas de participación laboral, siendo que en una de ellas el gerente elige quienes participen, mientras que en la otra la participación es totalmente abierta y apoyada por capacitación intensiva. En el primer caso, la práctica gerencial muestra apenas los primeros indicios de cambio, mientras que la segunda es una práctica en franca avanzada.

Lo mismo puede cuestionarse de los círculos de calidad en México. Si bien esta práctica se ha aplicado en un número importante de empresas mexicanas, poco sabemos sobre el verdadero impacto de los círculos de calidad en el funcionamiento de las organizaciones. Ciertamente el avance de los círculos demuestra la transición hacia prácticas gerenciales más participativas, descentralizadas, innovadoras, informadas, pero no garantiza que con estos círculos se desarrolle la visión estratégica y sistémica que requiere la práctica gerencial de alto desempeño.

Como bien lo explican algunos investigadores, las técnicas de calidad total, incluidos los círculos, operan mejor en empresas con estructuras organizacionales maduras, alta capacidad económica y amplios márgenes de maniobras. Las empresas sin estos atributos, independientemente de su tamaño, es muy posible que fracasen al intentarlo. Estas empresas están sujetas a limitaciones estructurales —y seguramente estratégicas— que rebasan sus posibilidades de mejoramiento.¹⁵

En comparación con los estudios transnacionales, las investigaciones realizadas por Kras, *Cambio Organizacional*, Fundameca y los estudios de los círculos de calidad demuestran un franco progreso en la práctica gerencial mexicana, pero a todas luces lejanos todavía de una administración

altamente competitiva. La aplicación de estas prácticas es relativamente reciente, en transición hacia un nivel de alta competitividad gerencial, todavía en proceso de maduración. Por tal razón se ubican en la mitad de la gráfica gerencial.

Estudios de casos sobresalientes muestran prácticas avanzadas en muchas empresas mexicanas. Por ejemplo, la revista *Bussines Week* con la frase "Si tiene suerte su próximo automóvil estará hecho en México" le dio difusión mundial a los adelantos gerenciales y organizacionales de dos plantas automotrices mexicanas, que si bien son subsidiarias de empresas estadounidenses, han logrado con gerentes y personal mayoritariamente mexicanos, escalar los niveles más altos de productividad y calidad.¹⁶

Los estudios de casos de empresas mexicanas sobresalientes hechos por Fundameca, el Grupo Expansión, el ITESM, los ganadores del Premio Nacional de Calidad, el Centro de Productividad de Monterrey, por los propios dirigentes de las empresas modelo, o por diversos consultores, forman un selecto grupo de empresas mexicanas que se han acercado a lo que se llama "clase mundial".¹⁷

Sin duda alguna, las prácticas gerenciales en estas empresas se ubican en el eje más avanzado de las combinaciones gerenciales. Esto significa que la estrategia empresarial y las prácticas gerenciales son congruentes entre sí y les permiten competir con éxito en cualquier ámbito de competencia. Desde luego, algunas de estas empresas serán más participativas que otras, o más flexibles o innovadoras, pero en todas ellas predominan las variables gerenciales avanzadas sobre las tradicionales o burocráticas. Su práctica gerencial es consistente con el tipo de valores y cultura que desean desarrollar, y en cada acción gerencial suele haber una intención estratégica clara.

De ninguna manera debemos confundir las prácticas de calidad total o de justo a tiempo, o cualquier otra con las variables incluidas en la gráfica de combinaciones gerenciales. Se habrá notado que estas variables no sustentan ningún modelo o práctica gerencial en particular, sea círculos de calidad, control estadístico, teoría de restricciones, justo a tiempo, MRP, liderazgo situacional, ni ningún método particular de ingeniería de producción o administración de recursos humanos.

Desde luego, hacer énfasis en el valor de la participación puede llevar a un gerente a aplicar círculos de calidad, de la misma manera que a valorar la importancia de la información para mejorar el desempeño lo podrá llevar a aplicar sistemas de medición del desempeño; o control estadístico de procesos. Pero debe quedar claro que las opciones metodológicas, aquellas que se refieren a los medios o caminos para desarrollar una variable de competitividad organizacional, son numerosas, y el administrador debe discernir el énfasis y la importancia que cada una de ellas tendrá en su gestión.

Un grave problema de la administración contemporánea es que confunde las variables que determinan el alto desempeño con los métodos y técnicas

novedosas que tratan de optimizar el funcionamiento de esas variables. De tal manera que en lugar de entender los problemas de competitividad de sus organizaciones y su relación con el comportamiento de esas variables en el desempeño organizacional, caen en el círculo vicioso de probar con toda clase de métodos y técnicas, aplicándolas generalizadamente, y agotando con ello las oportunidades de aprendizaje.

¿ES SUFICIENTE EL AVANCE DEL CONOCIMIENTO Y LA PRÁCTICA GERENCIAL EN MÉXICO?

¿Cómo se proyectarían los avances de la práctica gerencial en México como un todo en la gráfica de combinaciones gerenciales? Una enorme mayoría de empresas y administradores quedarían colocados en torno del eje de prácticas tradicionales, inerciales y burocráticas de la gráfica, y las proporciones irían reduciéndose notablemente conforme nos acercáramos al eje de prácticas gerenciales avanzadas y competitivas. En ese extremo quedarían unas cuantas empresas que representarían apenas dos o tres por ciento del total de empresas mexicanas.

Proporción de empresas y administradores

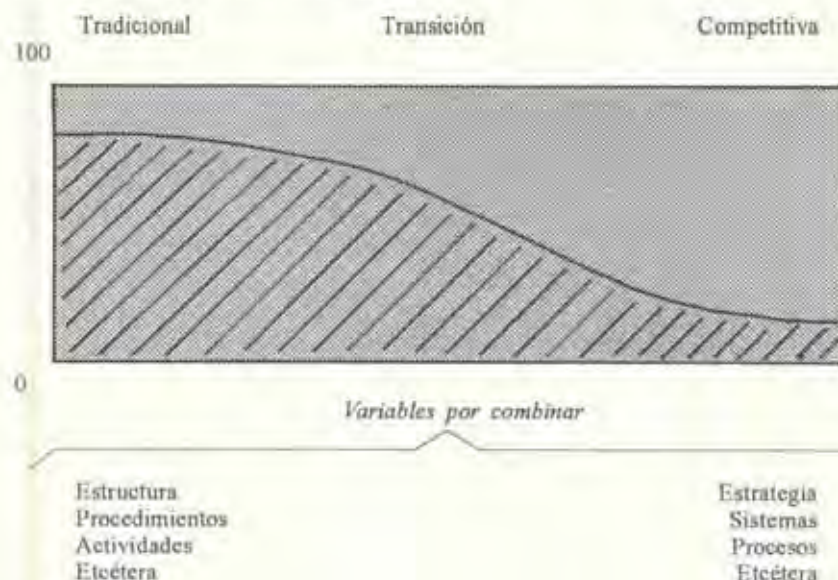


FIGURA 6.3 Combinaciones de la Práctica Gerencial Mexicana: una Visión Gerencial

El hecho de contar con un número creciente de empresas y administradores de alto desempeño no significa que México esté preparado para competir abiertamente con el mundo. En realidad, como lo apunta Peón Escalante, "Estamos muy atrasados con respecto a otros países más desarrollados (...) Y los ejemplos de empresas mexicanas altamente competitivas son islas que no demuestran un avance homogéneo".¹⁸

Sectorialmente podemos ver avances importantes en la industria automotriz y de autopartes, cemento, turismo, fibras textiles, conductores eléctricos, y cervezas, entre otros. Pero en otros sectores como en calzado, muebles, joyería, agricultura y textiles en general los avances son realmente insuficientes para salir avantes ante la apertura programada en el TLC. Es decir, en esos sectores se tiene que trabajar intensamente en favor del desarrollo gerencial, y dar apoyo financiero y tecnológico a las empresas con mayor potencial de competitividad. Lo mismo podría decirse de la empresa pequeña y mediana. ¿Quiénes deben buscar y cómo el desarrollo gerencial y empresarial de los administradores, empresas y sectores rezagados? Esta es sin duda una pregunta clave, pero todavía están pendientes sus respuestas.

CONCLUSIONES

Ya no es secreto que mucho de lo que hemos hecho, y seguimos haciendo casi obstinadamente en las organizaciones mexicanas, no tiene ningún sentido de competitividad. ¿Por qué los administradores y gerentes mexicanos no se toman más tiempo para pensar y cuestionar su trabajo? Insistir en hacer lo acostumbrado tiene ventajas: nos da seguridad, nos mantiene ocupados, nos justifica ante los demás, nos hace sentir útiles. Pero damos cuenta que nuestros esfuerzos no tienen sentido, resulta sumamente amenazante.

Nadie duda que para enfrentar la competencia externa, sea en los mercados internacionales o en nuestros propios mercados, tenemos que mejorar los niveles de competitividad de las empresas mexicanas. ¿Quién lo va a hacer? Los administradores mexicanos están en búsqueda, por eso recurren a congresos y conferencias, leen libros novedosos, contratan expertos, reciben cursos sobre calidad total, justo a tiempo, teoría de restricciones, planeación estratégica, arquitectura organizacional y otros modelos. Sin embargo por más lúcidos poderosos y alentadores que parezcan esos modelos de administración, y sin dejar de reconocer sus grandes logros, lo cierto es que su comprensión y aplicación sólo beneficia a empresas con una cultura de mejoramiento avanzada o en pleno desarrollo. En organizaciones que de antemano han fertilizado el campo para sembrar la nueva semilla del mejoramiento.

¿Qué puede hacer un gerente recién capacitado en una teoría novedosa de la administración? ¿Juntar a toda su gente y pedirle que desde ese mo-

mento trabajen con calidad total, o justo a tiempo, o por eliminación de restricciones? Al día siguiente se verá aturdido por la incertidumbre del cambio y la carga cotidiana de trabajo. ¿Qué va a pasar con su iniciativa de mejoramiento? Terminará como la mayoría, en el cajón del escritorio o en el cesto de basura.

Ningún modelo organizacional puede implantarse por sí solo. Se requieren personas concretas que los entiendan, los analicen, los adapten, los prueben, los asimilen, los comenten, los vendan a los demás. No compremos falsas promesas, si las organizaciones mexicanas han de mejorar hasta lograr niveles de alto desempeño, sólo será cuando sus administradores y demás miembros de las empresas aprendan a pensar por sí mismos en términos de competitividad, a diagnosticar sus problemas y restricciones clave, a discernir los planes y acciones que los resuelvan y a buscar cotidianamente la mejor manera de hacer las cosas.

No es posible proponerse una mañana: desde hoy mi gestión será estratégica, flexible, sistemática, enfocada en los procesos, visionaria del largo plazo. Si así lo hacemos, este capítulo habrá contribuido a aumentar la confusión. El propósito debe ser aprender a pensar por nosotros mismos, encontrar y aprovechar nuestras ventajas competitivas, modelar nuestra propia manera de ser gerentes. Para ello lo primero que tenemos que hacer es cuestionar nuestras actuales convicciones sobre administración. Nada importante pasará sin que tengan lugar cambios profundos en las antiguas y anquilosadas convicciones sobre el trabajador mexicano, sobre el papel de un gerente, sobre la imagen del cliente, sobre el concepto de distribución de los recursos y los beneficios, sobre las formas de organizar la producción, y sobre muchos otros aspectos de la administración. Esta es la esencia del cambio en la práctica gerencial.

"No hay ingrediente secreto, ni fórmula oculta que sea responsable del éxito de las mejores compañías japonesas. Ninguna teoría, ni plan, ni política gubernamental hace que una empresa sea un éxito; eso sólo lo puede conseguir la gente. La misión más importante de un gerente japonés es desarrollar un sentimiento como de familia (en todos, directivos, clientes, empleados, proveedores...) y la sensación de un destino compartido".¹⁵

Esto lo dijo Akio Morita, uno de los grandes empresarios y administradores japoneses. Lo vamos entendiendo ¿no es así? Si algo podemos aprender de los japoneses es emular su enorme capacidad de aprender de otros, no sólo sin perder sus propias ventajas, sino potencializándolas a través de adaptar a su cultura las poderosas prácticas occidentales de control total de calidad y círculos de calidad entre otras.

Entonces ¿qué debe hacer un administrador que entiende lo expuesto en este capítulo? Dedicar su mejor tiempo para PENSAR, y junto con los demás miembros de su organización: estudiar, reflexionar, observar, cuestionar, preguntar, investigar, medir, analizar y decidir qué quiere lograr y cómo hacerlo.

Cada problema debe encontrar su causa a través de tres cuestionamientos: para qué, para qué y para qué. Si aprendemos a pensar por nosotros mismos, seguramente entonces, y sólo entonces, encontraremos que los avances de las ciencias de la administración pueden ser una guía valiosísima, y no simplemente un montón de recetas gerenciales, tan inútiles como indigestas.

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Los estudios de Harold Koontz acuñaron el término "La jungla teórica de la administración", en ellos se intenta una clasificación que pone algo de orden al caos teórico de la disciplina. Consultar, H Koontz, "The management theory jungle", *Academy of Management Journal*, 4, 13, 1961, pp. 174-188/H Koontz, "The management theory jungle revisited", *Academy of Management Journal*, 23, 5, 1980, pp. 175-189.
2. Alfred Chandler, *Strategy and structure*, Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962, p. 13.
3. Peter Drucker, *Las fronteras de la administración*, México, Hermes, 1988, p. 213.
4. Thomas Peters y Robert Waterman, *En busca de la excelencia*, México, Laser Press, 1982, pp. 30 y 34.
5. Kenichi Ohmae, *La mente del estratega*, México, Mc Graw-Hill, 1983, pp. 2-3.
6. Guillermo Barba, *Domine el cambio: Administre con sentido común*, México, Diana, 1992, p. 20.
7. George Odiome, *Éxito ejecutivo*, Manual del curso, sin editor, 1983, p. 18.
8. "John Sculley: Presidente de Apple y un empresario del siglo XXI", *Hombre Internacional*, 18, 3, 1993, pp. 24-26.
9. Akio Morita, *Made in Japan*, México, Laser Press, 1986, p. 174.
10. John Fayerweather, *The executive overseas*, Syracuse, N.Y.
11. Las referencias bibliográficas de estas y otras investigaciones sobre la administración en México pueden encontrarse en el capítulo 3 de este libro.
12. Jorge Camarena y Pablo Lasso, *Hacia un estilo propio de dirección de empresas*, Washington, D.C., 1984.
13. Eva S. Kras, *La administración mexicana en transición*, México, Iberoamericana, 1991.
14. Fundameca, *Primer inventario mexicano sobre esfuerzos y procesos para la calidad total*, México, Fundación Mexicana para la Calidad Total, A.C., 1988.
15. Referencias bibliográficas de investigaciones sobre los círculos de calidad en México puede encontrarse en el capítulo 3 de esta obra.
16. "The quality imperative", *Business Week*, 21 de diciembre de 1992.
17. Son muchas las referencias bibliográficas que se pueden citar como testimonio de empresas de alto desempeño, como ejemplos tenemos las siguientes: Centro de Calidad ITESM, *Método Taguchi: Experiencias, casos y resultados de su implantación en México*, México, ITESM, 1988. Teodoro González, "Aeroméxico", *Calidad Total*, México, CPM/ERIAAC, 1991. Fundameca, "El Premio Nacional de Calidad", *Calidad Total, Casos 8*, México, Fundameca, 1991. IDEX, *Cultura de efectividad*, México, Grupo Editorial Iberoamérica, 1991. "Calidad Total", *Expansión*, Edición Especial, noviembre de 1992.
18. Joaquín Peón Escalante, "Benchmarking desde una perspectiva mexicana", *Calidad Total, Perspectivas*, Uno, FUNDAMECA, 1993, p. 355.
19. Akio Morita, 1986, p. 151.



CAPÍTULO 7

LA CULTURA DEL TRABAJO EN MÉXICO: ¿CAMBIO O ESTANCAMIENTO?

INTRODUCCIÓN

¿Qué distingue a una organización eficiente de una ineficiente, o a un país altamente productivo de uno poco productivo? Al parecer, la clave está en la cultura de la organización.

Para empezar, la cultura del trabajo es distinta entre países, comunidades y organizaciones. Los japoneses parecen ser los líderes en la cultura de calidad, pero esto no significa que no tengan problemas, pues trabajan en exceso y ello está afectando la salud pública. Por eso el Ministerio de Comercio Internacional e Industria de Japón planeó una serie de campañas de promoción del ocio para reducir el valor aparentemente ilimitado que los japoneses aplican a sus empleos.

Entre otras cosas, el Ministerio está enviando una delegación a Brasil y México para estudiar el apoyo gubernamental y comunitario de las actividades de ocio. Les interesa observar la naturaleza del apoyo comunitario para el equipo de fútbol Santos de Brasil y para las ejecuciones de mariachi mexicanas.¹

Curiosamente, en países como Brasil y México, e incluso como España, Francia y Estados Unidos, suelen oírse quejas sobre la falta de ética laboral.

¿Por qué y para qué trabaja la gente? Estas preguntas no admiten respuestas únicas, pero el sentido del trabajo siempre ha sido una preocupación humana. Los hombres han soñado con una edad de oro cuando el mundo era joven y la tierra rebosaba de lo necesario para el sostenimiento de la vida. Este antiguo mito ha tomado algunas veces la forma, como en Rousseau, de una idealización de la sociedad primitiva, incorrupta por la civilización. En nuestros días, las utopías industriales han proyectado un futuro libre del penoso trabajo, gracias a la capacidad de las máquinas o de la robótica. En estas concepciones de una vida mejor, el trabajo se elimina

o se reduce. Parece ser que el trabajo, necesario para el mantenimiento de todas las sociedades, también produce aflicción, fatiga, se lleva como una carga.

El punto de vista contrario sostendría que el trabajo no es una maldición sino una bendición, que llena útilmente las horas del hombre, transformando en servicio las energías que de otra suerte se desperdiciarían o malgastarían en la ociosidad o en la maldad.²

El trabajo constituye una dimensión fundamental de la existencia del hombre en la tierra. La antropología, la paleontología, la historia, la sociología, la psicología, etc. parecen testimoniar de manera irrefutable esta realidad.³

El trabajo ha ascendido en la jerarquía de valores de las sociedades modernas. Las constituciones de todos los países reconocen su trascendencia y establecen el derecho al trabajo. Pero el significado del trabajo difiere según las culturas.

¿Qué dicen al respecto las teorías administrativas? Al estudio y la aplicación de conocimientos sobre la forma en que las personas actúan dentro de las organizaciones se le llama *comportamiento organizacional*, cuyo principal objetivo es la creación de climas —o culturas— organizacionales para que las personas se sientan motivadas a trabajar eficientemente. El resultado debe ser un sistema de triple recompensa en el que se satisfagan las necesidades humanas, los objetivos de la organización y los propósitos sociales.

El comportamiento individual dentro de las organizaciones parece impredecible debido a que se origina en valores y necesidades muy arraigados en las personas. Sin embargo, se puede entender, al menos parcialmente, estudiando la cultura-madre de los individuos. Los aspectos fundamentales de una cultura se manifiestan en los hábitos y costumbres, las creencias, especialmente las religiosas y morales, los valores o lo que la mayoría considera *bueno y deseable*, las actitudes o predisposiciones a pensar o actuar positiva o negativamente en situaciones sociales. Estas dimensiones tienen lugar en la vida diaria de los individuos y los distintos grupos sociales, y están muy influidas por su historia. Los estudios transculturales concluyen frecuentemente que la nacionalidad determina diferencias en factores gerenciales y organizacionales, y éstas se deben en parte a las diferencias culturales.

Los aspectos fundamentales de una cultura organizacional se manifiestan en los objetivos, políticas, normas, estructuras, en las relaciones persona-trabajo y en general en las relaciones entre individuos y grupos. Existen tres elementos organizacionales clave en la conformación de una cultura organizacional: la estructura, la tecnología y el medio ambiente.

La estructura define las relaciones formales de las personas dentro de las organizaciones. La tecnología, por su parte, tiene una influencia signifi-

ficativa en las relaciones de trabajo; aquélla puede permitir que las personas realicen mayor cantidad de trabajo y más calificado, pero también restringe al personal en diferentes formas. Finalmente, las organizaciones no pueden escapar a la influencia del ambiente exterior, porque influye en la conducta de las personas que se relacionan con la organización, afecta sus condiciones de trabajo, le exige competir por ciertos recursos, etcétera.

Las personas actúan como seres humanos totales. Hay diferentes rasgos que pueden estudiarse en forma individualizada, pero en última instancia sus conductas laborales forman parte del sistema social vigente y su pasado. La capacidad de un individuo, por ejemplo, no existe separada de sus antecedentes escolares; así como no se pueden separar los hábitos de orden y limpieza del origen familiar, de la misma manera las condiciones emocionales actuales no se desligan de las condiciones físicas de la niñez. En fin, el hombre se completa a sí mismo a través de participar en culturas particulares. Ahí aprenderá conceptos y significados de aplicación vital; símbolos y estructuras mentales que le permitirán adquirir los valores, las creencias, las actitudes, los hábitos y las conductas necesarios para crecer y desarrollarse.

Resumiendo, todas las organizaciones tienen una cultura, seguramente muy influida por la cultura propia de sus miembros, la cual también es parte de la cultura de una comunidad, un pueblo, una región o un país. Además, todos los administradores, consciente o inconscientemente, influyen y determinan la cultura. Éstos, en su búsqueda racional de objetivos, no sólo son los creadores de la estructura, la tecnología y los sistemas en uso, sino también de símbolos, valores, lenguajes y rituales propios de las organizaciones.

Un ejemplo sencillo ayudará seguramente a introducir este tema de la cultura organizacional y laboral. En México, y seguramente en otros países donde los japoneses han instalado empresas, se han querido instituir prácticas de relajación mediante ejercicios conducidos por gerentes japoneses antes de iniciar la jornada de trabajo y en los descansos obligatorios. Ciertamente estas prácticas pueden tener un impacto favorable en el bienestar del trabajador y en su productividad. Sin embargo, ha sido muy difícil convencer a los trabajadores mexicanos del valor de estas prácticas, simple y sencillamente porque son muy ajenas a su cultura, a sus valores, a sus costumbres y en general a su modo de vida.

En contraste, una de las peculiaridades de la cultura del trabajo en México es la jocosidad. Zorrilla cuestiona la distinción entre relaciones formales e informales en la organización, pues ha descubierto que la estructura informal, tipificada por las relaciones jocosas, se confunde con la formal (el desempeño de la tarea de transformación del henequén):

(...) las relaciones jocosas (...) se presentan como un idioma propio a las relaciones entre trabajadores durante el desempeño de su trabajo. Idioma

propio en tanto y cuanto fuera del departamento los trabajadores tomarían como ofensa las mismas bromas. Su presencia dentro de las relaciones de trabajo, independientemente de los individuos que las ejecutan, sitúa a dichas relaciones jocosas dentro de un contexto puramente laboral.⁴

Sin duda, uno de los retos de los administradores es administrar (planear, organizar, guiar) la cultura de una organización hacia niveles superiores de productividad y eficiencia. Habrá que cambiar algunos rasgos y fomentar o fortalecer otros, pero en todo caso se tiene primero la necesidad de conocer la cultura. No se puede administrar lo que no se conoce ni se comprende.

Este capítulo trata acerca de la cultura del trabajo y de algunas organizaciones típicas de México. Se basa en las investigaciones empíricas hechas en organizaciones y en las reflexiones de pensadores mexicanos sobre la cultura, el ser y las características psicosociales del mexicano. Analizamos algunas implicaciones de estos hallazgos, para así contribuir a la formación de un modelo de administración de la cultura en las organizaciones mexicanas.

CULTURA Y ORGANIZACIONES ⁵

(...) la realidad administrativa no es un absoluto; más bien, está social y culturalmente determinada.

R. T. PASCALE Y A. G. ATHOS,⁶

Hasta ahora no hemos proporcionado una definición de cultura. Pero hemos hablado de maneras de ser, de hábitos y costumbres, de valores y actitudes, de motivaciones. Todos estos factores comprende una cultura.

Para la antropología la cultura es el conjunto de las características no biológicas del hombre y las consecuencias de ellas en sus logros. Genera modos de vida, formas de pensamiento, maneras de conducta, rituales y sistemas de comunicación simbólica. En la antropología se encuentran las raíces teóricas y los métodos básicos del estudio de las culturas, incluida la organizacional.⁷

Las herramientas de la antropología permiten determinar los mecanismos que rigen las formas de vida de ciertos grupos, su modo de actuar, sus relaciones con la comunidad. Por ejemplo, la antropología nos ha permitido conocer el significado del trabajo y la fiesta en una cultura indígena de México. Escribe Pedro de Velasco:

Los indios dicen que el blanco es abusivo y bravo (agresivo), que vive poco porque vive demasiado atareado, que es maleducado pues le importan más los negocios que las personas, que no es capaz de mantenerse a sí mismo y que

por eso roba al tarahumar. Y la razón de todo esto es que el blanco "no cree como el tarahumar", es decir, porque el blanco no hace fiesta, porque —después de 300 años— su religión sigue siendo el trabajo.

Para el blanco el tarahumar es supersticioso, borracho y flojo porque sólo piensa en hacer fiesta.⁸

Quizá hemos oído hablar de campesinos que no trabajan más aunque se les pague más, pues en sus sociedades pagar más no significa lo mismo que en una sociedad urbana, porque la lógica de satisfacción de necesidades es distinta. De aquí la necesidad de una perspectiva cultural. Pero la antropología es sólo una forma de estudiar el comportamiento humano.

En la década de los setenta, los expertos en organizaciones empezaron a interesarse en la cultura; la han definido y han estudiado su relación con la cultura nacional, la función de los líderes en dicha cultura, y estrategias y métodos para crearla, modificarla y cambiarla. El interés ha sido motivado, en gran parte, por el nexo que parece existir entre cultura y productividad, y entre cultura y procesos directivos o gerenciales.⁹

Hasta antes de 1980 pocos autores hablaban de cultura organizacional. A partir de la publicación de los libros *Teoría Z*, *El arte de la administración japonesa*, *En busca de la excelencia* y *Culturas corporativas*,¹⁰ así como de artículos en revistas, se integraron a la jerga administrativa palabras como *valores*, *creencias*, *principios*, *supuestos básicos*, *rituales* y otras que se ligaron al término *cultura organizacional* o *corporativa*. Y en un lapso muy corto la cultura apareció como un elemento primordial para la comprensión de la vida organizacional.

Por ejemplo, Peters y Waterman, los autores de *En busca de la excelencia*, descubrieron que

las empresas cuyos únicos objetivos claros eran los financieros, no marchaban económicamente tan bien como aquellas que tenían un conjunto más amplio de valores.

Sin embargo, es sorprendente lo poco que en las actuales teorías sobre la gestión se dice acerca de la formulación de valores y, en especial, sobre las empresas como culturas.

Para ellos, la cultura son los valores compartidos de la organización.¹¹ En esto coinciden con Ouchi, quien afirma:

La tradición y el ambiente conforman la cultura de una compañía. Es más, este término comprende los valores de una empresa, tales como agresividad, defensa o agudeza, valores todos que proporcionan un modelo para actividades, opiniones y acciones.¹²

También las creencias más arraigadas de la organización son, para Ouchi, elementos constitutivos de la cultura. Por su parte, para Pascale y Athos el elemento más importante de una organización son sus objetivos de orden superior. Éstos "incluyen los significados espirituales o relevantes y los valores compartidos por las personas dentro de una organización".¹³

Según Deal y Kennedy, los elementos de la cultura son el ambiente externo y los valores, los héroes, los ritos, los rituales y la red cultural de las organizaciones. Para ellos una "cultura fuerte es un sistema de reglas informales que explican a la gente cómo debe comportarse la mayor parte del tiempo".¹⁴

Edgar H. Schein definió la cultura organizacional como el conjunto

de supuestos básicos que un grupo específico ha inventado, descubierto o desarrollado en su aprendizaje para afrontar sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que han funcionado suficientemente bien para ser considerados válidos y, por lo tanto, ser enseñados a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.¹⁵

Los supuestos presentan las características de darse por sabidos, ser invisibles y preconscientes; los valores suelen involucrar un nivel mayor y se traducen en declaraciones de misión, guías de comportamiento. Según Schein, si una manera de percibir, pensar o sentir es adecuada para solucionar problemas cada vez que se presentan, a la larga resultará útil también para evitar la ansiedad producida al tener que desarrollar una nueva estrategia en cada ocasión. Por ejemplo, tomar decisiones y actuar puede ser la conducta cultural correcta de una organización proactiva, pero lo contrario puede ser cierto en una organización pasiva.

Las manifestaciones culturales de una organización son expresiones o productos que reflejan los valores y creencias básicos de sus miembros. El conjunto de manifestaciones (simbólicas, conductuales, estructurales, materiales) conforman la identidad de una organización. La identidad tiene su fundamento en los principios y valores básicos de la organización. Y mientras más arraigados estén los valores en el personal, menos necesidad habrá de orientar explícitamente su conducta. Ouchi afirma al respecto:

La cultura de la organización se desarrolla cuando los empleados tienen una amplia gama de experiencias comunes como si fueran piedras de toque a través de las cuales pudieran comunicar infinidad de sutilezas (...) la cultura común crea un ambiente de coordinación que facilita considerablemente el proceso de toma de decisiones y la planificación de asuntos específicos.¹⁶

Algo similar descubrieron Peters y Waterman:

Sin excepción, el predominio y coherencia de la cultura ha demostrado ser una cualidad esencial de las empresas sobresalientes. Además, cuanto más fuerte fuera esa cultura y más orientada estuviera hacia el mercado, menos necesidad había de manuales de normas, organigramas o procedimientos y reglas detallados (...).

(...) Las empresas sobresalientes parecen comprender que todo hombre busca significados.¹⁷

Muchos aspectos relacionados con la cultura preocupan a un número creciente de estudiosos y profesionales de las organizaciones. No obstante, el conocimiento sobre ciertos temas es aún precario, por ejemplo: el papel del liderazgo en la creación y desarrollo de la cultura organizacional; la influencia de la cultura nacional, regional o local sobre la cultura de la organización (y viceversa); el cambio cultural, sus alcances y limitaciones; el origen y desarrollo de los valores organizacionales.

En las páginas siguientes se apuntan algunas notas en relación con el binomio cultura nacional-cultura del trabajo. Existe una buena cantidad de estudios empíricos sobre aspectos culturales del trabajo en México. A continuación intentamos una síntesis de sus contribuciones.

LAS IMÁGENES DEL TRABAJADOR MEXICANO

¿Cuáles son las imágenes del trabajador mexicano? ¿Qué lo caracteriza? Sugerimos responder, aun cuando esto nos obliga a generalizaciones, haciendo una selección de las cinco palabras más significativas del listado siguiente:

activo	independiente
adaptable	ineficiente
agresivo	irresponsable
corrupto	jocoso
creativo	leal
desconfiado	obediente
espontáneo	oportunista
flojo	ordenado
honesto	responsable
imaginativo	sensible
improvisado	sumiso
impuntual	tolerante
incumplido	voluble

Las palabras creativo, flojo, improvisado o espontáneo, jocoso, imaginativo, impuntual, irresponsable y sumiso son parte de una imagen popular acerca del trabajador mexicano. Probablemente algunas de estas características se comprueben en la realidad de ciertos trabajadores mexicanos, pero muchos administradores (y algunos estudiosos) dirigen con base en prejuicios, los cuales se ven reflejados en su práctica profesional. Un administrador convencido de que la gente es floja tenderá a ser intolerante y desconfiado, usará castigos y buscará vigilar a sus subordinados; y así se genera, en la línea de la Teoría X de McGregor, el fenómeno de la profecía de autocumplimiento.

Tal vez exagerando, un autor afirma que al mexicano no le gusta el trabajo. Según él, al mexicano le molesta

Tener que levantarse todas las mañanas a una hora fija (...); caminar de un lado para otro como león enjaulado porque no llega el camión (...); correr para llegar a "chechar" a tiempo y encontrarse con la misma gente de siempre (...).

El mexicano nunca está conforme con su trabajo y vive repelando de él, aunque tampoco hace nada por superarse y buscar otro. Siempre hace mención de la chamba que tienen sus amigos, lo que ganan y las ventajas que tienen con ella; todo es muy superior a lo que él tiene, pero lo curioso del caso es que los amigos a los que hace mención tampoco están a gusto de la suya.¹⁸

Al final de este capítulo se presentan cuatro casos que contienen imágenes de los trabajadores mexicanos y se proponen preguntas para los administradores, intentado cuestionar ciertas creencias tradicionales.

Ahora consideremos tres tesis acerca de la cultura laboral y organizacional en México, derivadas de la investigación académica acerca del comportamiento laboral de diversos grupos de mexicanos. Este tipo de estudios se concentra principalmente en variables como valores, actitudes, motivos y patrones de conducta. En ellos se subraya la influencia de la cultura nacional, considerada ésta como formas compartidas de vida y pensamiento. La mayoría de los estudios de esta muestra han sido realizados por investigadores extranjeros, principalmente norteamericanos.

El mexicano tradicional. La cultura del trabajo en México se caracteriza por la permanencia de valores y actitudes tradicionales, típicos de una sociedad preindustrial (por ej. autoritarismo, idealismo, fatalismo, pasividad, resignación, dependencia, sumisión). Por herencia cultural, el mexicano es sumiso ante la autoridad. El trabajador está normalmente dispuesto a someterse a relaciones de dominación-dependencia a cambio de protección paternalista.

El mexicano tiende a favorecer sus intereses personales sobre las obligaciones, prefiere cuidar sus relaciones sobre el desempeño e insiste en

guardar distancias. Predomina en él la actitud instrumental: el trabajo es sólo un medio para satisfacer necesidades básicas y de seguridad. También son notorias sus actitudes individualistas en busca de imagen y poder y manifiesta poca disposición al trabajo en equipo. Al mexicano tradicional le resulta difícil identificarse con las normas y objetivos de las organizaciones. Fuera de sus marcos familiares es altamente desconfiado e inseguro.¹⁹

El mexicano en conflicto/en transición. El mexicano es un ser en conflicto; el industrialismo rompió su cultura tradicional produciéndole pérdida de identidad, que no ha logrado reestablecer o sustituir. Por eso su personalidad está fragmentada. El conflicto del mexicano en las organizaciones industriales consiste en valores y actitudes opuestos (particularismo vs. universalismo), grupos de referencia en oposición (familia vs. organización) y conflicto de papeles de trabajo (relaciones vs. desempeño).

Por lo tanto, la experiencia del trabajo en las organizaciones modernas representa para el mexicano ambivalencia, ajuste y adaptación o enajenación, satisfacción o frustración, autorrealización o vacío.

El mexicano es un ser en transición en quien se combinan valores tradicionales y modernos. Quiere progresar, pero mediante el reforzamiento de sus relaciones y no tanto por su desempeño; cuida su lealtad a la organización pero descuida su eficiencia. Las distinciones jerárquicas son tan fuertes como en el pasado (un empleado es más que un obrero, un jefe más que un empleado). El mexicano en conflicto o en transición quiere satisfacer con el trabajo necesidades de reconocimiento, estatus, afiliación y poder, todas para aliviar su identidad perdida, su notoria autodevaluación y baja autoestima.

Se explica así que el mexicano juegue con sus desgracias, vacile con su sufrimiento, se esconda en la broma, el chiste, la peladez. Resiste las condiciones adversas del trabajo a través de la informalidad y la jocosidad; su protesta es típicamente impulsiva y desorganizada. Al mismo tiempo, es notorio el aguante del mexicano, el orgullo por el trabajo duro y su desprecio por el trabajo débil. Combina alta resistencia y abnegación con capacidad y disposición para el trabajo. México es una sociedad en transición; se encuentra entre la tradición y la modernidad, aspirando a encontrar su identidad y a ser un país desarrollado.²⁰

El mexicano-organización. El mexicano se integra cada vez más a la dinámica de las organizaciones de las sociedades industriales modernas. Los valores tradicionales han dejado su lugar a los modernos. A este mexicano le interesa el desempeño eficiente, el logro, la movilidad, y el progreso y el desarrollo personales. En sus nuevas motivaciones busca la autorrealización y el logro en el trabajo. Este mexicano ha dado muestras consistentes de satisfacción laboral y productividad.²¹

VALORES, ACTITUDES E INTERESES LABORALES

La expresión más común de la cultura se refiere a la manera generalizada y compartida de pensar, vivir y sentir. En los estudios organizacionales se han investigado valores, creencias, actitudes, necesidades, motivaciones e intereses laborales. Desde los años cincuenta se estudia la cultura laboral y organizacional en México. A continuación se presentan algunas de las tendencias más marcadas por estos estudios, las cuales deben tomarse con cautela. Si bien pueden ayudar a comprender las culturas organizacionales, suelen también dar pie a generalizaciones tan inútiles como dañinas.

Baja estima. En uno de los primeros análisis acerca de las motivaciones del trabajador mexicano, el psicólogo Rogelio Díaz Guerrero estudió a finales de los años cincuenta una muestra representativa de hombres mayores de 18 años, de la ciudad de México. El autor enumeraba entonces las necesidades que pudieran tener importancia para comprender mejor la motivación y les otorgaba una puntuación (de 1 a 10) y las comparaba con las de un grupo de ejecutivos de alto nivel. Algunas diferencias fueron notables y uno se pregunta si aquéllas se manifestarían en la eficacia del liderazgo y dirección de cada parte.

CUADRO 7.1
LAS MOTIVACIONES DEL TRABAJADOR MEXICANO

<i>Necesidad</i>	<i>Puntuaciones</i>	
	<i>Díaz Guerrero</i>	<i>Ejecutivos</i>
Amor y ternura	1.0	3.5
Mejor ambiente físico	1.0	4.4
Pertenecer a un grupo (dentro de la fábrica)	1.0	7.1
Seguridad personal	2.0	2.6
Salud	5.0	3.1
Temor a perder el empleo	5.0	3.6
Mejoría técnica	5.0	5.5
Hambre	5.0	5.8
Desarrollo integral	7.0	7.3
Amistad	9.0	9.3
Dinero	10.0	7.5
Sexualidad	10.0	9.2
Autoestima	10.0	9.5
Necesidad de diversión	10.0	9.5

FUENTE: Rogelio Díaz Guerrero, *Psychology of the Mexican: culture and personality*, Austin, University of Texas Press, 1975, pp. 21-47.

Mantener la propia estima es, según Díaz Guerrero, la más poderosa necesidad del trabajador mexicano. Dada su intensidad puede no buscarse directamente, sino bajo máscaras distintas, por ejemplo, el dinero. Para Díaz Guerrero el mexicano no se valora en relación con otros ni en relación consigo mismo.²²

Dinero, seguridad y estatus. Uno de los primeros estudios sobre las motivaciones de los ejecutivos mexicanos fue realizado por John Fayerweather (1959). Encontró que éstos valoraban altamente los beneficios materiales que pudieran obtener, ya que en su mayoría eran profesionales de la clase media, con recursos limitados, cuyo estándar de vida dependía de sus sueldos. Era preocupante para los ejecutivos su seguridad futura. Según ellos, uno de los principales incentivos para permanecer en una compañía era "el sentido de seguridad y buena paga actual, quieren sentir que la empresa va a ver por ellos cuando sean viejos y ya no sean útiles a ella".

En relación con el estatus social, los simbolismos ejercían una fuerte influencia, ya que se basan en la idea de diferenciación social. Fayerweather comentaba entonces que al ejecutivo no le agradaba un trabajo que pareciera ser de estatus económico inferior, aunque poco a poco se diera cuenta de la necesidad de estar en contacto directo con el trabajador. En México, el estatus profesional es una medida tan importante de distinción social como el nivel económico.

La mayoría de los ejecutivos no aceptaba su estatus profesional como definitivo y buscaba una mejor posición. Fayerweather concluyó que existe una influencia cultural muy fuerte en la formación de las motivaciones del hombre.²³

Años después, John W. Slocum (1971), con base en la teoría de Maslow, estudió a operarios de Estados Unidos (120) y México (115), con el propósito de exaninar los efectos culturales en la satisfacción de necesidades: seguridad social, estima, autonomía y autorrealización. Analizó dos plantas de la misma compañía, cuyas políticas y procedimientos eran similares, así como la maquinaria y métodos de producción. Los puestos comparados eran equivalentes y la estructura de ambas plantas era igual.

Según Slocum, los trabajadores norteamericanos estaban menos satisfechos que los mexicanos. En seguridad y autonomía la satisfacción es similar, pero la diferencia más notable ocurre en la autorrealización; para los norteamericanos está menos satisfecha. Slocum concluye que, en este nivel, los mexicanos por naturaleza (¿cultural?) no tienen grandes expectativas. Los mexicanos trabajan principalmente para proveer a su familia de las necesidades materiales; la seguridad familiar es lo primero, de ahí que la necesidad de seguridad es la más importante y a la vez la menos satisfecha. La autorrealización en un contexto de escasez básica es un elemento secundario.²⁴

Superación y progreso. Fernando Arias Galicia (1963) estudió los intereses de un grupo de trabajadores del Distrito Federal. Los intereses son

aspectos motivacionales conscientes, estructurados según las situaciones, condiciones y aspiraciones de cada individuo. En esta muestra los intereses se inclinaron hacia necesidades superiores: oportunidad para destacar y sobresalir, oportunidad de poner en práctica las propias ideas, seguridad de mantener el empleo, trabajar en un lugar limpio y protegido contra accidentes, tener un jefe comprensivo y justo, gozar de un salario muy superior a las propias necesidades, tener compañeros simpáticos y amigables y disfrutar de más días de descanso y de vacaciones.²⁵

Poco tiempo después, Joseph A. Kahl (1968) estudió los valores y las actitudes laborales, con base en una teoría del modernismo (T. Parsons), en una muestra de más de 700 trabajadores mexicanos urbanos. Un hombre moderno, dice Kahl, es un activista, planea su vida futura, prefiere la vida en grandes urbes y ve posibilidades de superación. Kahl encuentra en el México de los sesenta que el hombre moderno no exagera su visión del éxito, no favorece las grandes compañías y comparte las tradiciones religiosas, pero en general su retrato sociológico se acerca al del hombre industrial moderno. Para Kahl lo que más gusta del trabajo a los mexicanos son las posibilidades de promoción, la oportunidad de aprender nuevas cosas, la seguridad en el empleo, tener un trabajo interesante o fácil, buenas condiciones laborales, buenas relaciones con los jefes y salario satisfactorio.²⁶

Según esta muestra de trabajadores, los principales métodos para avanzar son, además de ahorrar y abrir un negocio, trabajar cuidadosamente, aprender nuevas destrezas, introducir nuevos métodos de trabajo, obtener mejor educación y ser leal al jefe.

El mismo Kahl había estudiado antes las expectativas de carrera laboral de 72 personas (obreros semicalificados, supervisores e ingenieros de una planta industrial moderna). Encontró que las expectativas cambian junto con el proceso de industrialización, pero siempre existe una asociación entre la clase social y la ocupación. El obrero semicalificado, de procedencia rural, encuentra en la fábrica satisfacción laboral, pero el trabajador de media jerarquía, de origen urbano y clase media, puede sentirse frustrado por falta de oportunidades; por su parte, el profesional gerente está satisfecho e integrado a una carrera de prestigio y ascenso continuos.²⁷

Andrews (1967), con base en la teoría del logro de McClelland, estudió dos organizaciones diferentes: una subsidiaria norteamericana que da oportunidades para el logro, donde el esfuerzo y el logro son recompensados con mejores posiciones y oportunidades, y una organización mexicana, orientada hacia una relación de dominación y dependencia (sumisión, paternalismo), donde se busca la afiliación y el poder, en lugar del logro. Según la teoría, los individuos con una fuerte necesidad de logro trabajan duro en tareas que les dan oportunidades de desarrollo, aunque el avance no depende solamente del desempeño del individuo, sino también de los valores y los juicios de sus superiores. Andrews concluye que la relación paternalista inhibe el logro, ya

que tanto control no es compatible con la independencia necesaria para superar metas. Las empresas orientadas al logro fomentan actitudes y acciones productivas en sus miembros.²⁸

En la década de los setenta, Cone (1973) estudió, con base en una muestra de 250 trabajadores, tres ocupaciones (agricultor, tendero y obrero) en una región de reciente industrialización. Descubre cambios radicales en las concepciones de las tres ocupaciones entre las dos últimas décadas. Los agricultores y los tenderos subvaloran en gran medida sus propias labores, mientras que sus actitudes con respecto al trabajo fabril se hicieron mucho más positivas. Sin embargo, muy pocos trabajadores deseaban cambiar de empleo. Las razones para evaluar alto el trabajo fabril son: mejora la vida familiar y el nivel social; aumenta el nivel de educación; da mayor seguridad en el empleo y remuneración; es un trabajo útil que requiere apoyo familiar y energía, y ofrece algo de independencia. Se concedían estos atributos al trabajo fabril a pesar de que no se consideraba más agradable ni más tranquilo que el del campo o el del comercio.²⁹

Otalora (1979) estudió a trabajadores industriales de supervisión y línea para medir percepciones y actitudes en relación con la movilidad interna y la satisfacción con el trabajo. La satisfacción se asocia con la percepción de oportunidades de progreso. Las promociones ofrecen la posibilidad de incrementar conocimientos y la capacidad propia, tomar decisiones y mayores ingresos. Los principales factores que influyen sobre la promoción son: calidad del trabajo realizado, iniciativa, habilidad sobresaliente para trabajar con gente, lealtad a la compañía, cantidad de trabajo realizado, buen conocimiento profesional, confiabilidad, opinión del jefe y creatividad. Los factores más importantes son las destrezas administrativas y los conocimientos, mientras que los factores interpersonales parecen ser poco importantes. Los intereses y orientaciones de los trabajadores son congruentes con la dinámica de las organizaciones de la sociedad industrial, se valora el logro, la movilidad y el progreso, el desempeño eficiente y el desarrollo individual.³⁰

En otro estudio, basado en la teoría de motivación-higiene de Frederick Herzberg, Victoria Nonantzine examina a un grupo de 90 personas (50% mujeres) que laboraban en una institución de crédito (funcionarios con estudios profesionales y comerciales), una de arrendamiento (ejecutivos y empleados con estudios profesionales y comerciales) y una de educación (empleadas recepcionistas, con estudios comerciales) de la ciudad de México.

De los cinco factores motivadores (logro, reconocimiento, trabajo en sí, responsabilidad y desarrollo), los tres primeros son mencionados también como causantes de insatisfacción en su ausencia. De los ocho factores higiénicos, todos fueron expresados como insatisfactorios si estaban ausentes y satisfactorios si se encontraban presentes, con excepción de las condiciones de trabajo.

Los principales factores motivadores son: el logro, el reconocimiento y el desarrollo. Los factores higiénicos más frecuentemente mencionados como causantes de insatisfacción son supervisión y relaciones interpersonales. Este estudio encuentra diferencias según el nivel educativo, la jerarquía y el sexo.³¹

Brehm y Muller, utilizando también la teoría de Herzberg, estudiaron en 1982 una muestra de 347 ejecutivos (directores, gerentes generales y gerentes de segundo nivel, graduados del IPADE), de las ciudades de México, Guadalajara y Monterrey, para conocer sus índices de satisfacción. El índice intenta medir las necesidades que el personal busca satisfacer al trabajar en una empresa: trabajo, dinero y prestaciones, desarrollo personal, oportunidades, condiciones físicas, comunicación, grupo de trabajo, productividad, compañía en general.

Brehm y Muller concluyen lo siguiente: las áreas de alta importancia y baja satisfacción agrupan a las necesidades relacionadas con la organización: jefe, productividad, grupo de trabajo. Por su parte, las áreas de baja importancia y alta satisfacción son el trabajo mismo, el desarrollo personal, las condiciones físicas, los sueldos y las prestaciones.³²

Muñoz Izquierdo (1987), basado en una encuesta nacional, examina las actitudes ante el trabajo personal, las relaciones con la jerarquía en el trabajo y algunos aspectos económicos y sociales del mismo. De las actitudes ante el trabajo personal, estudió la satisfacción, el orgullo, la valoración del trabajo en relación con el descanso, la orientación hacia el logro y la libertad de decisión.

Los entrevistados señalaron el grado de satisfacción: 90% eligió valores de 50% en adelante; 57% escogió entre 80 y 100%. Los más satisfechos desempeñan altos cargos y los menos satisfechos son los obreros y los campesinos. Por otra parte, 84% afirma sentir *mucho o bastante* orgullo por su trabajo. Las respuestas en relación con la orientación hacia el logro reflejan conductas orientadas hacia metas de superación personal, así como la disposición a desempeñar tareas para ello; 62% de los entrevistados tuvo índices de motivación entre 60 y 100%. Como era de esperar, las respuestas de quienes desempeñan altos cargos se concentran alrededor de los mayores índices de orientación al logro y los bajos índices corresponden a personas de menores ingresos. Lo mismo se observa en la correlación entre la orientación hacia el logro y la escolaridad.³³

Responsabilidad con dignidad. Alduncin (1986) estudió las motivaciones para trabajar, que son función de los valores individuales y sociales. Las cualidades de un buen trabajador y de un buen compañero reflejan la valoración de los mexicanos en relación con el trabajo.

Sin duda, la responsabilidad es el atributo más importante en un buen trabajador, cualidad más reconocida por ambos sexos conforme aumentan los ingresos. Le sigue, pero con estima casi 50% inferior, el ser activo, y después inteligente, ordenado y puntual. Todos coinciden en dar la menor

importancia a la agresividad y la independencia, pero la mujer aprecia menos la primera y el hombre menos la segunda; en general, los mexicanos consideran a los dos como características indeseables en un buen trabajador, a pesar de que es usual asociar tanto la agresividad como la independencia con la modernidad y las actitudes de logro que promueven el desarrollo económico. Para los mexicanos un buen compañero debe reunir cinco atributos: honrado, amigable, cooperativo, confiable y *trabajador*. La jerarquía de tales atributos varía con la edad, el sexo, la escolaridad y el tipo de trabajo. Por ejemplo, quienes pertenecen al sector moderno menosprecian "ciertos rasgos a tal punto que bien pueden considerarse antivalores: desagrada un compañero de trabajo sacrificado, bromista, indiferente o exigente".

Puede notarse que existen grandes ambivalencias. ¿Cuál es pues el tipo de modernidad, o de transición hacia la modernidad, manifiesto en la cultura laboral en México? Alduncin concluye:

(...) definimos (los mexicanos) nuestro camino de desarrollo y modernización a través de la creatividad, la innovación, la cooperación y el entusiasmo (...). Creatividad e innovación, muy relacionados, expresan un potencial nuestro que se ha manifestado poco en el contexto del trabajo industrial y la producción.

Según este autor, hemos pagado un alto precio en la transición hacia la modernidad al degradar o perder valores como la obediencia, el respeto y el cuidado al hacer las cosas. La actitud en contra de la obediencia expresa un anhelo de ruptura del patrón paternalista y autoritario característico de la cultura mexicana, pero rebasa el ámbito del trabajo hasta lo familiar, político, educativo y religioso. Esta reacción es más clara en la mujer. Con el respeto se presenta una situación análoga. Otros valores tradicionales, como la lealtad, la destreza y la constancia, resultan importantes, pero en un segundo plano. La puntualidad, por su parte, se asocia con lo moderno.³⁴

Cultura y situación personal. La amplia investigación de Muñoz Izquierdo demuestra que las valoraciones de los individuos están muy afectadas por ciertas variables situacionales como nivel jerárquico, sexo, edad, nivel de ingreso. Los factores siguientes son valorados como importantes en el trabajo:

CUADRO 7.2
LA VALORACIÓN DEL TRABAJO

<i>Factores</i>	<i>%</i>
Buenos ingresos	71.1
Tener compañeros agradables	58.2
Seguridad en el empleo	57.7
Tener responsabilidad	52.0
Que el trabajo sea útil para la sociedad	51.8
Que el trabajo se adapte a las capacidades de los sujetos	51.8
Que ofrezca oportunidades de ascenso	49.7
Que ofrezca oportunidades de lograr algo	47.6
Que ofrezca oportunidades de tratar a otros	47.1
Que el trabajo sea interesante	44.1
Buen horario	43.0
Que sea un trabajo bien considerado	38.0
Que haya lugar para la iniciativa personal	36.6
Que el trabajo se pueda realizar sin demasiada presión	37.7
Vacaciones amplias	27.2

FUENTE: Carlos Muñoz Izquierdo, "Actitudes ante el trabajo", en Alberto Hernández Medina y Luis Narro Rodríguez (Coord.), *Cómo somos los mexicanos*, México, Centro de Estudios Educativos/Consejo Nacional de Recursos para la Atención de la Juventud, 1987, p. 177.

Los factores económicos (ingresos y empleo) son los más valorados y los relacionados con la comodidad del trabajador (buen horario, trabajar sin presión y disfrutar de vacaciones amplias) ocupan los cuatro últimos lugares, según las frecuencias de entrevistados que los mencionaron.

Esta valoración difiere según la ocupación, el tamaño de las organizaciones, las localidades y la edad de los sujetos entrevistados. Por ejemplo, los empleados tienen gran interés en trabajar con compañeros agradables y donde haya oportunidad de ascenso, así como en desempeñar trabajos que exijan responsabilidad. Por su parte, quienes ocupan altos cargos son los que principalmente prefieren trabajos que den lugar a la iniciativa personal y sean útiles para la sociedad e interesantes. En cambio, los campesinos manifiestan un menor interés en tener compañeros agradables, en las oportunidades de ascenso, en desempeñar trabajos que permitan la iniciativa personal, sean útiles para la sociedad, exijan responsabilidad y sean interesantes.

Muñoz Izquierdo encontró otras diferencias significativas. Los habitantes de zonas metropolitanas son quienes principalmente se interesan en tener compañeros agradables y oportunidades de ascenso. A su vez, quienes viven en ciudades de menor tamaño se inclinan, principalmente, hacia trabajos interesantes, que no exijan demasiada presión, y ofrezcan buen horario y vacaciones amplias.

Muñoz Izquierdo también comparó las respuestas proporcionadas por obreros sindicalizados y no sindicalizados: los primeros prefieren, en pro-

porciones significativamente mayores, trabajos interesantes donde se puedan encontrar compañeros agradables, que ofrezcan seguridad laboral y oportunidades de ascenso, sean útiles para la sociedad y ofrezcan vacaciones amplias.

Asimismo, hay diferencias significativas según la edad. Los jóvenes de 19 a 24 años se inclinan en mayores proporciones hacia trabajos interesantes; los de 25 a 34 tienen mayor interés en su desarrollo profesional; los de 35 a 54 son quienes en mayor proporción prefieren tener oportunidades de tratar a otras personas, y los mayores de 54 años —en mayor proporción— prefieren trabajos con amplias vacaciones.

Por otra parte, es importante entender a qué renuncian los individuos para dedicarse a su trabajo. Renuncian a las actividades siguientes, a las que se dedicarían en el caso de que se redujera la duración de su jornada laboral:

CUADRO 7.3
EL OCIO POSIBLE

Actividades	%
Estudiar	50.4
Buscar otro trabajo para aumentar ingresos	45.3
Abrir un negocio propio	31.2
Dedicar más tiempo a la familia y a las amistades	25.5
Hacer algo por los demás	20.2
Tener trabajo para no aburrirse	20.0
Entretenimientos preferidos	16.5
Descansar	5.5

FUENTE: Carlos Muñoz Izquierdo, "Actitudes ante el trabajo", en Alberto Hernández Medina y Luis Narro Rodríguez (Coords.), *Cómo somos los mexicanos*. México, Centro de Estudios Educativos/Consejo Nacional de Recursos para la Atención de la Juventud, 1987, p. 181.

Las actividades económicas y de superación personal ocupan los primeros lugares. Aquí también se encuentran diferencias por ocupación, tamaño de la empresa, tipos de localidad y edad de la persona.

Finalmente, respecto de la importancia del trabajo en la vida del sujeto dos terceras partes de los entrevistados opinaron que *sería malo* que, en lo futuro, disminuyera la importancia del trabajo en sus vidas.³³

Cultura y situación organizacional. Otro estudio de Arias Galicia (1988), basado en una muestra de 177 personas pertenecientes a tres tipos de organizaciones (modernas, tradicionales y pequeñas), demuestra que las organizaciones modernas tienden a proporcionar más satisfacción.

Los diversos tipos de empresas no exhibieron diferencias significativas en cuanto a la creencia en la capacidad de liderazgo e iniciativa de las personas. Pero en las empresas modernas las puntuaciones resultaron más altas en el factor "compartir información y objetivos".

El nivel de cumplimiento de las necesidades de seguridad en el empleo fue mayor en las empresas pequeñas y menor en las tradicionales. Las de autoestima resultaron casi iguales en las diversas organizaciones. La insatisfacción de necesidades de seguridad es mayor en las organizaciones tradicionales.³⁶

Acuerdos y contradicciones. Si alguna enseñanza proviene de esta revisión de la bibliografía es evitar generalizaciones sobre la relación cultura y trabajo. Ciertamente se observan cambios importantes en la mayoría de los grupos sociolaborales, pero también permanecen algunos valores tradicionales muy arraigados. Hemos visto que el nivel de ingresos, la edad, la ocupación y el sexo son factores que provocan diferencias en los valores, actitudes e intereses laborales.

Se han formulado varias teorías que asocian valores característicos del trabajo con las categorías de tradición y modernidad. Por ejemplo, Alduncin también descubrió los principales motivos de los mexicanos para laborar: mantener a la familia, tener dinero, satisfacer aspiraciones, educar a los hijos, y comer y vivir.

Sin embargo, en relación con el ingreso se presentan contrastes. En resumen, las motivaciones afiliativas, aquellas que impulsan a trabajar por alguien y no por uno mismo (mantener a la familia, educar a los hijos, comer y vivir), bajan al incrementarse los ingresos. Las centradas en el desarrollo y los objetivos individuales ascienden con el ingreso (para satisfacer aspiraciones, para aprender e incluso trascender y por gusto, que consideran el trabajo como un fin en sí mismo). Esto corrobora empíricamente, para el caso de México, la teoría de Maslow.

El patrono y el empleado con mayores ingresos estiman antes que nada satisfacer las aspiraciones, mientras que el trabajador por cuenta propia, el obrero, el jornalero y el ejidatario consideran en primer lugar mantener a la familia, en segundo tener dinero y en tercero comer y vivir. Educar a los hijos ocupa el cuarto sitio en todas las categorías.

El estudio de Alduncin es similar a uno de Díaz Guerrero.³⁷ Entre los dos estudios hay diferencias que no permiten compararlos rigurosamente. Empero, es posible explorar algunas tendencias del cambio ocurrido en 16 años.

En 1967 se observaba gran coherencia en las valoraciones de las clases socioeconómicas alta (A), mediana (M) y baja (B). Las motivaciones principales son mantener a la familia, la educación de los hijos, y comer y vivir.

CUADRO 7.4

CLASE SOCIAL Y MOTIVACIONES PARA EL TRABAJO

Motivaciones	Díaz Guerrero	Alduncin
	1967	1981
	B M A	B M A
Mantener a la familia	1 1 1	1 1 2
Educación a los hijos	2 2 2	4 3 3
Comer y vivir	3 3 3	3 4 6
Por el progreso de México	4 4 5	7 6 4
Por gusto	5 5 4	5 5 5
Por dinero	6 6 6	2 2 1
Porque no hay alternativa	7 7 7	6 7 7

FUENTE: Rogelio Díaz Guerrero, *Psychology of the Mexican: culture and personality*, Austin, University of Texas Press, 1975, p. 27. Enrique Alduncin Abúia, *Los valores de los mexicanos: entre la tradición y la modernidad*, México, Fomento Cultural Banamex, 1986, p. 247.

En contraste, en 1981 hay una dispersión considerable. Sobresalen dos cambios conforme aumenta el ingreso de las personas: la revaluación de un motivo (por el progreso de México) y la devaluación de otro (comer y vivir). Es interesante el avance que registra trabajar por dinero: del penúltimo sitio en 1967, al segundo —para las clases bajas y medias— y al primero —para la alta— en 1981, lo cual sugiere que hoy el trabajo se percibe claramente como medio para enriquecerse, pero no solamente para comer y vivir sino principalmente para otros fines no indicados, pero que probablemente tengan que ver con el estatus y el consumo a lo moderno.

Un tema controvertido es el papel que juega el salario en la motivación laboral. Alduncin analiza la percepción de la remuneración y su relación con el trabajo desempeñado, por tipo de tarea, ingreso y sexo. De las personas encuestadas en diciembre de 1981, casi 70% consideró estar bien pagada, aunque 50% dijo merecer más sueldo. Las categorías arriba de la media que se consideran retribuidas satisfactoriamente son negocio familiar, patrono y ejidatarios que además no les preocupa merecer más sueldo. En lugar inferior se sitúa el resto: obrero, cuenta propia, otros, empleado y jornalero. Quienes poseen medios de producción están satisfechos a pesar de que su ingreso puede no ser alto o incluso menor al que podrían aspirar, como ocurre con muchos ejidatarios y negocios familiares.

Asimismo, es muy interesante la correlación positiva entre las creencias de estar bien pagado y merecer más sueldo a medida que sube el ingreso. Es decir, no obstante una apropiada remuneración, o precisamente por ella, se produce insatisfacción.³⁸

Muñoz Izquierdo exploró también las percepciones acerca de cómo se practica (o se debería practicar) la justicia distributiva. Entre quienes con frecuencia se sienten explotados se encuentran los obreros. Se les planteó un

caso hipotético en el cual se aumentaba el salario de una persona por haber trabajado de manera más eficiente que los demás. Aunque la mayoría de los entrevistados consideró como justo tal aumento, entre quienes están en desacuerdo predominan los obreros y entre quienes están de acuerdo, los más jóvenes.³⁹

Cambio cultural en organizaciones. Para terminar esta revisión de los estudios sobre la cultura del trabajo en México haremos mención de dos casos exitosos de cambio cultural en empresas: Conductores Latincasa y Grupo Vitro.

Latincasa instaló en 1977 una planta en San Luis Potosí, ciudad sin tradición industrial, con una cultura del trabajo distinta de la exigida por la empresa. Estas son las reflexiones de tres psicólogos involucrados en un proceso de adaptación cultural:

(...) la población llega del medio rural sin una estructura laboral, mental y productiva previa (...).

Puede venir el trabajador de un taller pequeño o de un pequeño comercio (...) y de pronto se ve inmerso en una estructura nueva donde para comenzar no se le permite la entrada sino hasta llenar ciertos requisitos (...) e ingresa a trabajar con un jefe desconocido por el cual no siente respeto moral y con unos compañeros desconocidos que además emiten conductas desconocidas para él en el trabajo (...), o sea que introducimos a una persona nueva con unos compañeros también nuevos en un lugar donde aún no hay otra cultura fuertemente determinada que permita asimilar a los nuevos miembros.

En 1981 la rotación de personal en nuestra planta fue del 73.6%.

En 1984 la rotación era menos de la mitad de la de 1981. ¿Qué sucedió en el área de recursos humanos? Consciente de la necesidad de "encontrar soluciones adecuadas a nuestra cultura y realidad mexicanas", buscó que cada jefe administrara a sus subordinados de acuerdo con las necesidades de la empresa, pero "consciente de los valores humanos de cada persona". La empresa estableció con claridad sus valores en relación con la administración de personal. En ésta, por ejemplo, se quiere

que cada jefe inmediato tenga un seguimiento con el personal de nuevo ingreso, que se prolongue hasta el momento en que el supervisor considere que ha asimilado la cultura, las normas y los procedimientos y su productividad sea la adecuada.⁴⁰

Por otra parte, Vitro, empresa regiomontana, emprendió un proceso "para modificar la cultura organizacional hacia productividad y calidad", con base en los conceptos de administración participativa y calidad de vida en el trabajo. En primer lugar, se definieron los valores consistentes con los objetivos y las estrategias de la organización. Los ocho componentes de

calidad de vida en el trabajo, para los cuales se definieron los valores asociados, los usos y las costumbres derivados y algunas prácticas funcionales fueron: compensación adecuada y equitativa, ambiente de trabajo seguro e higiénico, oportunidad para utilizar y desarrollar la capacidad de los individuos, oportunidad de crecimiento, significado social del trabajo desempeñado, balance entre el trabajo y otros componentes de la calidad de la vida y constitucionalismo en el ambiente de trabajo.⁴¹ La figura 7.1 ejemplifica lo anterior.

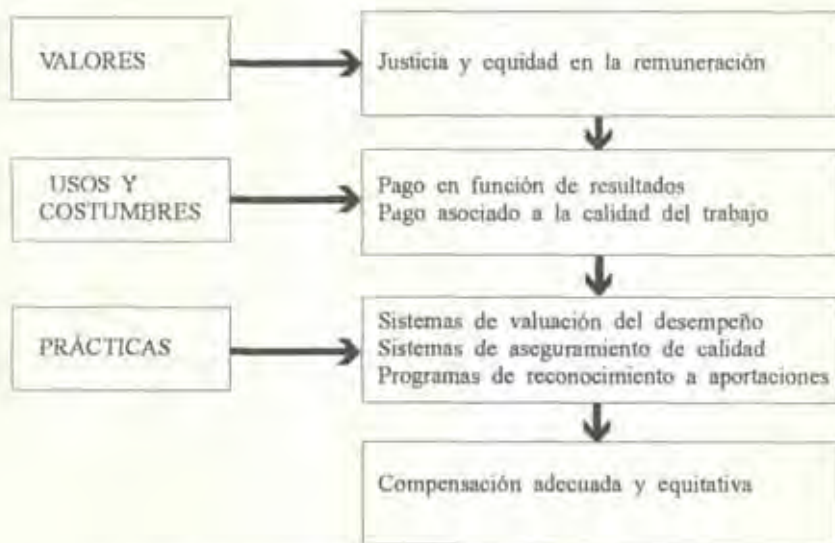


FIGURA 7.1. Un componente de la calidad de vida en el trabajo.

LA BÚSQUEDA DE EXPLICACIÓN EN LA MEXICANIDAD

Consideramos que lo esencial de la cultura
está en un modo de ser del hombre,
aun cuando en éste no exista impulso creador.

SAMUEL RAMOS.⁴²

E.K.: ¿De qué está hecha, en dos palabras, la actitud
sajona con respecto al mundo hispánico?

H.T.: De tres palabras: ignorancia, prejuicio y fasci-
nación.

E.K.: ¿Cuál de las tres prevalece?

H.T.: Me temo que la primera.⁴³

Introducción

La cultura nacional es para la colectividad lo que la personalidad es para el individuo. Así, la cultura determina la identidad del grupo de manera similar a como la personalidad influye en la identidad del individuo.

Mexicanos y extranjeros han intentado indagar acerca del ser nacional, de sus aptitudes, motivaciones y valores. La tarea ha sido de filósofos, historiadores, psicólogos, sociólogos, antropólogos, literatos, viajeros, periodistas: José Vasconcelos, Antonio Caso, Samuel Ramos, Leopoldo Zea, Jorge Portilla, Emilio Uranga, Jorge Carrión, José Gaos, Salvador Reyes Nevares, Abelardo Villegas, José Moreno Villa, Alfonso Reyes, Rogelio Díaz Guerrero, Santiago Ramírez, Francisco González Pineda, Aniceto Aramoni, Eric Fromm, Raúl Béjar, Ma. Luisa Rodríguez Sola, Oscar Lewis, José E. Iturriga, Octavio Paz, Carlos Monsiváis, Víctor E. Molina, Alan Riding, Roger Bartra. Así se han construido explicaciones y también generalizaciones excesivas, mitos, estereotipos.

Los puntos de vista son a veces similares, a veces contrarios y hasta contradictorios. Para Octavio Paz, la preocupación por la caracterización y sentido de las *singularidades* de la cultura mexicana no es superflua:

Lo que nos puede distinguir del resto de los pueblos no es la siempre dudosa originalidad de nuestro carácter —fruto, quizá, de las circunstancias siempre cambiantes—, sino la de nuestras creaciones.⁴⁴

Pero hay visiones contrarias. Roger Bartra afirma que

el carácter del mexicano es una entelequia artificial: existe principalmente en los libros y discursos que lo describen o exaltan (...) sólo tiene, digamos, una existencia literaria y mitológica (...) es una construcción imaginaria que ellos mismos han elaborado. En realidad, los ensayos sobre "lo mexicano" se muerden la cola.⁴⁵

Sin embargo, para nuestros fines, no podemos desconocer que la cultura mexicana es el marco donde se ubican las culturas organizacionales. Obviamente, hay diversas culturas organizacionales, pero existen algunos denominadores comunes a ellas —surgidos de las ideas, valores y sistemas simbólicos compartidos en la cultura nacional. Por ejemplo, Hofstede ha identificado cuatro características que permean las culturas organizacionales mexicanas: alto índice de distancia frente al poder, alto índice de temor a la incertidumbre, bajo índice de individualismo y alto índice de masculinidad.⁴⁶ Un alto índice de distancia frente al poder repercute en que las organizaciones sean más centralizadas y en que el estilo de liderazgo sea predominantemente autocrático y paternalista; un bajo índice de individualismo trae como consecuencia que los empleados se comprometan con su organización de una manera moral, a cambio de que ésta les cuide como si fueran sus hijos, y que los gerentes tiendan a ser más tradicionales y valoren más su seguridad y sus relaciones.

Pero veamos qué dicen los estudios sobre el mexicano, los cuales, de una manera u otra, han sido el punto de partida para las investigaciones acerca de la cultura del trabajo en México.

Los estudios de lo mexicano

Antes de iniciar este repaso, convendría plantear una visión de conjunto acerca de la cultura mexicana. Elsa C. Frost afirma que todo se reduce en última instancia a precisar la importancia del elemento indígena, lo más radicalmente nuestro. ¿Cultura mestiza o criolla? Somos occidentales e hispanoamericanos, pero con ello no logramos distinguirnos de otros pueblos con la misma tradición y las mismas trayectorias. Y, al parecer, el elemento que nos hace peculiares es el indígena.

(...) si se concede que México es algo más que una nueva España es porque se toma en cuenta la presencia del indio. Ahora bien, desprovisto ya por entero de su tradición cultural o conservando sólo algunos restos (...) su influencia será casi imperceptible, semejante a la de la tierra misma. Se tratará, en tal caso, de una cultura criolla (...).

Pero sí, por el contrario, aceptamos (...) que la cultura precortesiana no fue destruida del todo y que ha ido permeando lentamente lo impuesto por la Conquista, habremos de concluir que la cultura mexicana es mestiza.

Con base en el examen de cuatro aspectos culturales —político, literario, religioso y artístico— Frost concluye:

A partir de la Independencia es posible comprobar en la cultura mexicana una tendencia consciente hacia la recuperación indígena (...) hacia la

mestización, que parece haberse alcanzado ya en aquellos sectores en que una tradición indígena más rica propició el trabajo.⁴⁷

Una vieja manía nacional ha sido aislar la esencia de lo mexicano, definirla, robustecerla, identificar sus raíces, buscarle desarrollos e influencias. El historiador Luis González y González escribió lo siguiente:

Lucas Alamán diagnostica por 1850 la ciclotimia del ser de México, la trayectoria fluctuante de la autoestimación nacional. A periodos de fe en las riquezas efectivas y potenciales del país, en la aptitud física e intelectual de sus hombres y en su ejército, suceden etapas de melancolía, de una profunda sensación de inferioridad étnica y geográfica, sentir contra el que se reacciona en seguida para caer otra vez en actitudes de engrimiento y sobrestimación.

La oscilante línea de sentires y creencias sobre México y los mexicanos es sin duda efecto de vicisitudes históricas nacionales y también causa de las mismas. Las etapas de nacionalismo ufano suelen darse en épocas de bonanza económica, innovaciones culturales y concordia social (...). Las etapas de depresión nacen en horas de crisis, esterilidad y desasosiego.⁴⁸

En esta discusión acerca de nuestro carácter cultural han participado diversos pensadores. Revisemos ahora algunos estudios filosóficos, psico-sociológicos y literarios de lo mexicano.⁴⁹

La perspectiva filosófica plantea preguntas en relación con el *ser*: con base en dos tendencias. Una se basa en la proposición según la cual toda filosofía está determinada por la circunstancia peculiar en que se da; Reyes, Caso, Uranga, estudian al mexicano como tal, al margen de los demás hombres. La segunda tendencia pretende conocer las peculiaridades del mexicano en un contexto universal, aspecto desarrollado principalmente por Zea. La preocupación por explicar la realidad que rodea al mexicano se inicia en el siglo xx con Caso y Vasconcelos. Dice Abelardo Villegas:

La Revolución representa para Caso el momento catártico en que, liberados de un orden falso y nocivo que pretendía deformarnos, tendemos la vista hacia adelante para saber qué es lo que nos conviene, e inmediatamente nos damos cuenta de que "los mexicanos todos habremos de seguir siendo mexicanos; esto es, llevaremos implícitas las limitaciones y determinaciones de nuestra historia".⁵⁰

Otra motivación que llevó a Caso a profundizar acerca del mexicano fue la necesidad —según él— de crear instituciones, formas de gobierno, regímenes políticos y sociales adaptados a las condiciones geográficas, políticas, históricas y culturales del país, para dejar de imitar lo europeo y lo norteamericano.

La inquietud de Vasconcelos es similar. Según él, el iberoamericano contraponen al anglosajón un amplio espíritu de comprensión, libertad espiri-

tual ajena a todo prejuicio y limitación, características de la conciencia europea, independientemente de sus pretensiones de universalidad.⁵¹

Samuel Ramos publicó en 1934 *El perfil del hombre y la cultura en México*, donde apunta vicios y defectos de la psicología del mexicano, particularmente su tesis del complejo de inferioridad.

Tal vez nuestros errores son errores de juventud que la madurez corregirá. Nuestra psicología es la de una raza en la edad de la fantasía y la ilusión, que sufre por ello fracasos hasta que logre adquirir un sentido positivo de la realidad. Creo en la salvación de México, porque nuestra raza no carece ni de inteligencia ni de vitalidad.⁵²

Leopoldo Zea, en *Conciencia y posibilidad del mexicano*, parte del "extraordinario cambio que está sufriendo la conciencia del mexicano al enfrentarse a su realidad (...) El mexicano va adquiriendo una gran seguridad al expresar lo que considera como propio, sin timidez ni ocultaciones. Por su parte, Uranga, en *Análisis del ser del mexicano*", intenta hacer una ontología; según este autor el mexicano es el ser accidental, un ser que sufre, no un complejo de inferioridad, sino una inadecuación en relación con las exigencias de su medio ambiente.⁵³

El estudio del mexicano mediante la psicología y el psicoanálisis ha sido obra de Santiago Ramírez, Francisco González Pineda, José Gómez Robleda, Aniceto Aramoni, entre otros. Según Ramírez, la mayor parte de las perturbaciones del mexicano actual son debidas al choque entre dos culturas: la indígena y la española. El español impone su cultura tanto al indígena como al mestizo. La repercusión en la estructura mental de los indígenas y mestizos dejó, principalmente en los últimos, rasgos mentales que perduran hasta la fecha.

El mestizo va a equiparar paulatinamente una serie de categorías: fuerza, masculinidad, capacidad de conquista, predominio social y filiación ajena al suelo, van a cargarse con fuerte signo masculino. Debilidad, femineidad, sometimiento, devaluación social y fuerte raíz telúrica, serán rasgos femeninos e indígenas.⁵⁴

González Pineda aborda algunos aspectos de la psicología de México como pueblo y llega a la conclusión de que el Yo nacional es esquizoide; El Yo esquizoide, en su imposibilidad de establecer contacto genuino y total con los objetivos exteriores, con la realidad, busca siempre en ellos una proyección interna parcial, por lo que deforma la realidad. Necesita estudiarla, la quiere imitar, la percibe como demasiado ideal y quiere ser como sus idealizaciones para evadir su propia realidad, muchas veces insoportable.⁵⁵

Aramoni estudia mediante el psicoanálisis los rasgos del machismo, sus implicaciones sociopsicológicas y criminológicas. Analiza los antecedentes

históricos de la familia, en especial el papel de la madre en la formación de ese rasgo, que el autor hace exclusivo del mexicano. Esto es resultado de un sentimiento de minusvalía, al que se agrega un pasado histórico que sigue influyendo sobre él.⁵⁶

Dos puntos de vista literarios acerca del carácter y modos de comportamiento del mexicano pertenecen a las obras de Alfonso Reyes y Octavio Paz. En *La x en la frente* Reyes ve al mexicano reservado, mesurado, sobrio y desconfiado, y estas cualidades lo predisponen a ser un pueblo científico por excelencia. Habla del mexicano europeizado, de la magnanimidad al poner apodos, de sus necesidades físicas y de sus posibilidades de iniciar cualquier tema universal, sin por ello dejar de ser mexicano.

En nuestro pueblo, como en todos, hay, pues, características manifiestas y cualidades posibles o latentes, que aún no se han revelado por las estrechas circunstancias de angustia vital en que nos desenvolvemos hasta ahora.

(...)

Entre las características manifiestas y las virtudes latentes hay una gama intermedia de indicios, que nos permiten desde ahora sospechar algunos desarrollos futuros de nuestro pueblo, cuando se lo ponga en situación de crear en el bienestar.⁵⁷

Uno de los estudios indispensables es *El laberinto de la soledad*, publicado por primera vez en 1950. Muchos de sus conceptos continúan siendo empleados: la máscara, el ninguneo, el mexicano como fruto de la violación. Dice Paz acerca de nuestro hermetismo:

Viejo o adolescente, criollo o mestizo, general, obrero o licenciado, el mexicano se me aparece como un ser que se encierra y se preserva: máscara el rostro y máscara la sonrisa. Plantado en su arisca soledad, espinoso y cortés a un tiempo, todo le sirve para defenderse: el silencio y la palabra, la cortesía y el desprecio, la ironía y la resignación (...). En suma, entre la realidad y su persona establece una muralla, no por invisible menos infranqueable, de impasibilidad y lejanía. El mexicano siempre está lejos, lejos del mundo y de los demás. Lejos, también de sí mismo.

Y de la significación de la fiesta, ocasión de abrimos, de participar, de comulgar con los semejantes, de liberarnos, así sea momentáneamente:

El solitario mexicano ama las fiestas y las reuniones públicas. Todo es ocasión para reunirse. Cualquier pretexto es bueno para interrumpir la marcha del tiempo y celebrar con festejos y ceremonias hombres y acontecimientos.⁵⁸

Antes de terminar este repaso, conviene referirse a algunas tendencias en el análisis cultural en México, planteadas por Joaquín Peón, que impiden un entendimiento más objetivo y crítico de la cultura en las organizaciones.

- *Psicologismos simples*. Con frecuencia se habla de cultura en términos de actitudes o de conductas. Una cosa son los rasgos de la personalidad y otra los valores o creencias de las personas. Lo cultural se adquiere en un medio ambiente, grupo social o incluso en una organización, porque los miembros de esa familia o unidad social ya comparten y así imponen esa interpretación de la realidad y ese sistema de creencias y valores o de formas de responder a su medio ambiente.
- *Superficialismo mágico*. En algunas organizaciones se trata el tema de la cultura con superficialidad y como algo mágico. En el análisis cultural, los hechos hablan con mucha más fuerza que las palabras.
- *Cultura ideal y cultura real*. La cultura de una empresa no es lo que se manifiesta en su misión organizacional o en su declaración de filosofía o en su listado de valores. Esto es sólo un listado de deseos, que normalmente nada o muy poco tiene que ver con la realidad cultural.
- *Patrioterismo*. Tendencia a exagerar las virtudes de lo mexicano creando mitos y visiones utópicas.
- *Antinacionalismo y malinchismo*. Tendencias a la autodenigración y a la exaltación de lo extranjero.
- *Estereotipismo*. Descripción repetitiva de rasgos culturales del mexicano, basada en mitos comunes más que en una investigación seria. Por ejemplo, se dice que el mexicano es flojo y esto puede convertirse en profecía autocumplida.⁵⁹

Los valores de los mexicanos

Al revisar la bibliografía sobre la cultura de trabajo en México hicimos referencia a dos estudios —basados en encuestas nacionales— sobre los valores; ellos muestran las bases que motivan y guían la toma de decisiones y el comportamiento de los mexicanos (de los ochenta)⁶⁰ o intentan descubrir y explicar las motivaciones y aspiraciones más profundas de los hombres y las mujeres de nuestro país, con el fin de proporcionar una base para comprender y darle significado a las acciones sociales, con lo cual los motivos, las intenciones y la conducta, tendrían sentido. Los estudios no tratan de conocer al mexicano, sino los valores y actitudes concretas de conjuntos de mexicanos, hombres y mujeres, en situaciones y circunstancias específicas.⁶¹

Las investigaciones obtuvieron resultados similares y complementarios; detectaron valores tradicionales y nuevos, y representan un complemento de los estudios mencionados en el inciso anterior. Una de ellas proporciona además un perfil sociopsicológico, basado en una tipología (Ackoff-Emery) relacionada con la modernidad.

El tipo principal en México es el *interactivo*; la postura interactiva se relaciona con el antimodernista, para quien se deben desarrollar fuerzas hasta ahora negadas y reprimidas. Este tipo abarca entre 50 y 60% de los mexicanos según la actitud de que se trate, con dos excepciones: las actitudes ante las costumbres y tradiciones y ante el éxito.

Esto puede indicar que el mexicano, al sentir la pérdida de sus usos y legados por generaciones, reaccione defensivamente. Lo segundo revela un anhelo de progreso e incorporación al mundo moderno. Las dos circunstancias ponen de relieve que en cierta medida hemos perdido raíces, sin llegar todavía al desarrollo y bienestar que pretendemos.⁶¹

De las encuestas sólo tomaremos algunos datos significativos. Según una, el orgullo de ser mexicano alcanza un índice de 9 sobre 10; 65% de los entrevistados se sienten muy orgullosos. Pero más de la mitad —según la otra— están insatisfechos con los logros nacionales.

La laboriosidad es un valor en el mexicano, pero es valor subordinado. Si se ven las cualidades que deben fomentarse en los niños, las pasivas (buenos modales, sentido de responsabilidad, honestidad con los demás, obediencia, tolerancia y respeto por los demás) están muy por encima de las activas (independencia, imaginación, sobriedad y espíritu de ahorro, determinación y perseverancia, sentido de mando y liderazgo). La responsabilidad es el atributo sobresaliente del buen trabajador y al final de la escala están la agresividad y la independencia.

En el sentimiento, las actitudes, las valoraciones y los comportamientos, la familia aparece como la institución social fundamental. Pero la confianza en otras instituciones sociales es apenas regular. Al parecer los mexicanos no confiamos mucho en los demás: respuestas muy comunes fueron "debemos proceder con cautela" y "hoy la gente está menos dispuesta a ayudar". La confianza mutua entre jóvenes y viejos es baja.

El mexicano tiene una moral bastante estricta, más espontánea que conceptual, muy privatizada y poco orgánica. Por otra parte, su fe en Dios y su religiosidad son muy altas.

Entre otros resultados se observa que la mujer "se ha revalorado ante sí misma y ante los demás". "Vive el proceso de modernización." Pero para los mexicanos de menor escolaridad e ingreso los papeles primordiales de la mujer siguen siendo el cuidado familiar, la atención del hogar y la procreación.

Con base en las encuestas se puede afirmar que los valores han cambiado en México. En las investigaciones revisadas se detectan diferencias según la edad, la escolaridad, el ingreso, el sexo y el tamaño de las localidades donde residen los mexicanos. Muchos de los cambios se asocian al avance de la modernización, la urbanización y la escolarización. Pero también se fortalecen valores: la familia es el espacio vital fundamental y punto

de referencia para otras realidades; la religiosidad es altamente significativa, y la patria, entendida como la gran familia, como estilo compartido, como sensibilidad compartida, sigue siendo válida para los mexicanos.

Las investigaciones señalan la tendencia de los cambios, indican lo que otros muchos signos están ya diciendo. Para un historiador

de lo visible a simple vista (...) se deduce que (...) la quiebra de los valores establecidos es un hecho, que la juventud mexicana de ahora rompe con el pasado. Todo presente da la impresión de ser raptura del pasado, pero el actual quizá no sea un presente típico (...). Desde mediados del presente siglo se percibe la decrepitud galopante de las creencias y las costumbres de la modernidad y el asomo de algo todavía sin nombre (...).

(...) Lo razonable es oír sin aspavientos los indicios del futuro inmediato (...). Irrumpe en esta nación, igual que en otras muchas, un nuevo modo de sentir y un nuevo modo de pensar.⁶³

CONCLUSIONES

Ahora que las corrientes modernas de administración están poniendo atención en la cultura, resulta indispensable reflexionar acerca de los aspectos de la cultura mexicana —en transición hacia la modernidad— que probablemente no hemos sabido detectar, respetar y desarrollar en las organizaciones.

Diversos autores extranjeros interesados en la administración comparativa han reconocido que los logros y los medios que utilizan los gerentes en diversos países, a pesar de que hacen tareas similares, son influidos por sus creencias, costumbres y valores, los cuales están conformados por el entorno en que operan. Por ello se cuestionan la adaptabilidad de las teorías y técnicas administrativas y se han interesado en los efectos de la transferencia de tecnologías administrativas.⁶⁴ En muchos casos, hay un supuesto implícito acerca del trasfondo cultural: las actitudes y los valores de los mexicanos son tradicionales (no modernos), lo cual impide la eficacia y la eficiencia de las organizaciones. Pero no es posible afirmar que hay culturas inferiores o superiores; sólo hay culturas distintas.

Eva S. Kras ha detectado los aspectos del estilo administrativo norteamericano que a su juicio son adaptables a México, "aquellos que ya están en proceso de cambio". Sin embargo, conviene referirnos a los que ella considera no adaptables:

hay cierto número de tradiciones y valores culturales de profundo arraigo en la sociedad mexicana. Se perciben en todos los aspectos del mundo del trabajo (...). Estos son valores que ningún mexicano desea perder o cambiar y que por eso no se verán afectados básicamente por ninguna idea nueva o método importado.

Kras menciona entre aquéllos a la familia ("prioridad fundamental. Afectará por este hecho en forma permanente, las actitudes hacia el trabajo y la movilidad"), la sensibilidad ("rasgo de la personalidad asociado con el sentido estético (...). Por eso, se debe estar consciente de la necesidad de la diplomacia para evitar lastimar susceptibilidades (...) todas las manifestaciones del sentido estético continuarán en la situación del trabajo"), el tiempo ("el mexicano medio sigue 'trabajando para vivir' y los aspectos del placer dentro de su vida siguen siendo muy importantes en su punto de vista general. El tiempo se sigue considerando una restricción muy molesta, vinculada con su vida de trabajo"), la ética ("si se la entiende como una veracidad en el sentido absoluto, seguirá influida por la prioridad aplicada al evitar confrontaciones y pérdidas de prestigio"), el *estatus* y el logro ("La influencia persistente de familiares y amistades en la vida privada y en la vida profesional es incuestionable. Por eso, los ascensos (...) seguirán fuertemente influidos por los contactos familiares y los amigos influyentes. Por eso, el logro seguirá ocupando un segundo lugar en términos de reconocimiento y de *status*").⁶⁵

Podemos estar o no estar de acuerdo con las conclusiones de la investigación de Kras, pero es inteligente seguir estudiando las dimensiones culturales en México que conforman la vida organizacional y los estilos de liderazgo y dirección.

En los últimos quince años hemos escuchado innumerables explicaciones, análisis y diagnósticos de las causas de la crisis de México. La evolución del país ha ido dando forma a una manera particular de ser, pensar y actuar que, convertida en cultura, engloba e influye en nuestras acciones. Uno de los componentes que engloba la cultura es la valoración y las actitudes hacia el trabajo. Diversos países asiáticos, limitados en recursos naturales, cuentan al parecer con culturas más preparadas que la mexicana para hacer presencia en el mundo actual.

¿Es posible cambiar la cultura organizacional y laboral? ¿Es deseable? ¿Hacia dónde debería cambiarse? ¿Cuáles valores típicos de la sociedad mexicana o de la cultura contemporánea universal favorecerán más el desarrollo de las personas dentro de las organizaciones mexicanas? ¿Es posible potenciar algunos rasgos del mexicano?

Hay pocos escritos que exploran los rasgos de los mexicanos, no como algo que requiere cambiarse, sino potenciarse. Peón ha señalado algunas características del mexicano —mencionadas en las investigaciones sobre comportamiento laboral— que encierran un potencial. (Ver cuadro 7.5.)

CUADRO 7.5
RASGOS POTENCIALES DEL MEXICANO

INDIVIDUALISMO

<i>Característica</i>	<i>Potencial</i>
Orgullosos, tercos	Persistentes
Aventureros	Tomador de riesgos
Voluble	Adaptable, flexible
Búsqueda de poder	Influente
Desconfiado de los desconocidos	Calculador, previsor
Intuitivo	Rapidez de respuesta
Criterio subjetivo	Discriminar
Evitar ser igual	Original
Improvisado	Creativo
Despreocupado	Enfrenta la incertidumbre
Oportunista	Modifica normas poco funcionales
Idealista	Altos retos
"Para mañana —"	Integrar su vida "hoy"

SOLIDARIDAD

<i>Característica</i>	<i>Potencial</i>
Tendencia a agruparse	Compartir, relacionarse
Leal	Comprometido
Apasionado, emocional	Sensible
Buen humor, relajado	Disfrutar
Confía en el amigo	Comprometerse
Temor a decidir solo	Decidir en consenso
Espontaneidad	No depender de estructuras rígidas
Talentos creativos	Crear

FUENTE: *Cambio Organizacional*, año VI, núm. 20, 31 de octubre de 1986, pp. 4-5.

El cambio de la cultura organizacional de una empresa es muy difícil. Requiere muchos años, un gran liderazgo, tecnologías de cambio (equipos de trabajo, sistemas sociotécnicos, círculos de calidad, etc.).⁶⁶ Pero no se trata de imponer valores religiosos, económicos, familiares o sociales a trabajadores y empleados.

¿Qué debe hacer el administrador en México con el conocimiento acerca de la cultura mexicana, de las concepciones de los mexicanos acerca del trabajo? Los expertos aconsejan encontrar una misión común e implantar un programa de desarrollo organizacional, con un método gerencial y un tipo especial de liderazgo, así como ciertas técnicas en el trabajo. Todas estas dimensiones requieren del uso de simbolismos (por ej. crear lemas, héroes,

triunfadores, ritos y rituales) y de buscar la excelencia para emprender el viaje al triunfo. Este es un valor en la modernidad. Los esfuerzos por lograr un cambio cultural en las organizaciones mexicanas en este sentido se observan cada día con más frecuencia.

Pero no debemos olvidar, al querer adoptar una teoría o una técnica para resolver una tarea o problema, averiguar su procedencia u origen cultural, y detectar los supuestos y valores básicos que conlleva, para ver si concuerdan, o son próximos, o son susceptibles de ser absorbidos por la organización que los recibe.⁶⁷ Proceder de otro modo es exponerse al fracaso.⁶⁸ En México hemos importado indiscriminadamente teorías, métodos y técnicas organizacionales de otros países. Y con frecuencia pasamos por alto, por ejemplo, que la cultura de Estados Unidos no tiene las mismas características que la mexicana. Desde los años ochenta estamos tratando de adoptar la moda japonesa y corremos el mismo peligro en que caímos al copiar los modelos norteamericanos. En Japón familia y empresa forman casi una unidad social; presentan una homogeneidad en el sistema de valores tanto familiares como de la organización; tienen una manera única de pensar e interactuar dentro de la organización. ¿Son estos elementos comunes a la cultura mexicana? (Ver cuadro 7.6.)

CUADRO 7.6

VARIABLES INTERCULTURALES DE LAS ORGANIZACIONES
NORTEAMERICANAS, JAPONESAS Y MEXICANA

<i>Variable</i>	<i>Norteamericanas</i>	<i>Japonesas</i>	<i>Mexicanas</i>
Grado en que los valores y objetivos de la organización son conocidos y compartidos con el personal.	Medio.	Muy alto.	Bajo.
Orientación al mercado (calidad, servicios, satisfacción de las necesidades de los consumidores).	Mediana, con tendencia a crecer.	Muy fuerte.	Baja, con tendencia a crecer por necesidad.
Estructura básica de organización	Burocrática-mecanicista, con tendencias a flexibilizarse.	Paternalista (muy parecida al clan).	Burocrática-mecanicista.

<i>Variable</i>	<i>Norteamericanas</i>	<i>Japonesas</i>	<i>Mexicanas</i>
Velocidad a la que está ocurriendo un cambio en la cultura organizacional.	Rápida.	Lenta.	Lenta, con tendencia a acelerarse por necesidad.
Actitud hacia el cambio.	Proactiva (búsqueda constante de nuevas formas de hacer las cosas).	Adaptativa (tanto cambio como sea necesario, tanta tradición como sea posible).	Defensiva (tan poco cambio como sea posible).
Estilo de liderazgo predominante.	Directivo-consultivo-persuasivo, con tendencia gradual a la participación funcional.	Paternalista-participativo.	Autocrático-paternalista.
Mecanismos de control.	Externos.	Internos.	Externos.
Actitud hacia la autoridad.	Disciplina.	Respeto y disciplina.	Temor.
Toma de decisiones.	Centralizada-descendente, con tendencia a la descentralización.	Decentralizada (consensual ascendente).	Centralizada descendente.
Orientación básica.	Al individuo.	Al grupo.	Al individuo en lo formal, al grupo en lo informal.
Disposición de la gerencia a asumir riesgos individuales.	Alta.	Baja.	Baja.
Grado de ritualización de las relaciones formales.	Bajo.	Muy alto.	Alto.
Orientación de las relaciones interpersonales.	Hacia la asertividad y la confrontación.	Hacia la armonía y la evitación del conflicto.	Hacia la diplomacia en el trato.
Comunicación.	Directa, abierta y franca.	Evasiva y ambigua.	Evasiva y ambigua.

<i>Variable</i>	<i>Norteamericanas</i>	<i>Japonesas</i>	<i>Mexicanas</i>
Actitud hacia el conflicto.	Se acepta y a veces se promueve.	Se evita.	Se evita.
Promociones.	Basadas en el desempeño y en la competencia. Rápidas.	Basadas en la antigüedad.	No hay un criterio generalizado, pero muchas veces basadas en las relaciones.
Importancia que se da a la capacitación y desarrollo del personal.	Alta.	Muy alta.	Media.
Grado en que se fomenta la especialización.	Alto.	Bajo.	Alto.
Grado en que la empresa se siente responsable de proteger a la persona y de velar por su bienestar.	Bajo.	Muy alto.	Medio.
Participación de la mujer en puestos bien calificados y remunerados.	Media-alta, con tendencia a crecer.	Baja, con tendencia a crecer en actividades muy específicas.	Media, con tendencia a crecer.

FUENTE: Horacio Andrade, "Aspectos interculturales de la organización. Segunda parte", *Alta Dirección*, mayo de 1989, p. 35.

Desde los años ochenta se ha hablado mucho de excelencia. Se publican guías para la excelencia, pero tenemos que traducirlas a la realidad mexicana. La clave está en la propia cultura.

Los momentos de crisis y catástrofes en México han sido escenarios para mostrar algunos de nuestros valores: cohesión fraterna, laboriosidad, generosidad, iniciativa, creatividad, responsabilidad, etc. ¿Qué impide en las organizaciones mexicanas que dichos valores se muestren, sean operativos y se mantengan?⁶⁹

Caso 1. San Lunes

¿Cuáles eran las motivaciones para el trabajo de los artesanos mexicanos del siglo XIX? ¿Por qué y para qué trabajaban? Si un administrador tomara como válida la descripción siguiente, ¿cuál sería su comportamiento para aumentar la eficiencia de los artesanos?

Manuel Payno, novelista del siglo XIX, ha hecho una descripción —“San Lunes”— de lo que en términos modernos llamaríamos cultura del trabajo en México, cuando la estructura ocupacional era otra. Según el censo de 1895, la distribución de la población económicamente activa por categorías socioprofesionales era la siguiente:

Trabajadores agrícolas y de recolección	52.3 %
Artesanía e industria	16.4
Propietarios rurales	6.1
Criados domésticos	5.5
Propietarios no agrícolas y empresarios	4.3
Servicios diversos	3.1
Empleados de establecimientos privados	2.2
Trabajadores de minas	1.8
Estado y clero	1.3
Trabajo intelectual	0.5
Otros; profesión desconocida	6.5

Pues bien, de la segunda categoría, Payno hizo la descripción siguiente:

Glorioso, magnífico, espléndido para los artesanos de México, no tienen durante la semana otra idea, otro pensamiento, otra ilusión. Desde el martes, los días de la semana le parecen una eternidad; y sin embargo, trabajan y trabajan, velan y se fatigan, y se cortan las manos con los instrumentos y hacen los más grandes esfuerzos para entregar la obra el sábado o domingo, y todos estos sacrificios, todos estos afanes son porque de llegar tiene el glorioso, el suspirado San Lunes. ¡Quién piensa en el porvenir! ¡A quién le ocurre echar en una alcancía un poco, una mínima parte del jornal para que tengan siquiera que comer durante tres o cuatro días! (...). Los hijos andan sin zapatos, no pueden ir a la escuela porque no hay cuartilla para comprarles en casa de Abadiano un silabario y una tabla de cuentas; el casero toca la puerta, y no hay para pagarle la renta; la accesoria sin una silla; todo dado al diablo; pero ¡cómo ha de ser de otra manera! Es viernes ya ¡gracias a Dios! San Lunes está cerca, es necesario sacrificarlo todo por este día sagrado que los artesanos mexicanos observan con más exactitud que los musulmanes el Ramadán. Sólo que entre los asiáticos es el ayuno, y entre los americanos la hartura, la indigestión y la crápula.

El domingo suele el artesano que no ha concluido la obra, trabajar medio día para entregarla a las doce y cobrar su precio o percibir el resto de su raya.

Algunos se quedan en su casa, se tiran en su petate cansados y fatigados del trabajo, se estiran, se revuelcan para hacerse ellos mismos una especie de masaje, que vuelve a las coyunturas cansadas su elasticidad, y concluyen por dormirse. Otros, los más arreglados y hombres de bien, ayudan a la mujer a peinar a los muchachos y salen muy planchados y limpios a la misa de doce en la parroquia, regresan, sacan sus sillas al patio de la casa de vecindad y se sientan al sol, a platicar con los vecinos. A la tarde, como buenos padres de familia, van a la maroma de la calle de Arsinas o a los títeres o entremeses del teatro de Alconedo; pero siempre hay algo secreto y reservado entre ellos y la familia, y es el San Lunes. Guardan lo que pueden de dinero, se marchan de la casa a escondidas, porque las mujeres o las queridas se oponen generalmente a las festividades de San Lunes, y regresan las más de las veces heridos o contusos, sin un ochavo en la bolsa, si no es que van a pasar la noche a la Diputación.

FUENTE: Manuel Payno, *Los bandidos de Rio Frio*, tomo I, México, Promexa, 1979, pp. 130-131; Ciro F. S. Cardoso y otros, *La clase obrera en la historia de México, tomo III. De la dictadura porfirista a los tiempos libertarios*, México, Siglo XXI/UNAM, 1980, pp. 47-48.

Caso 2. Alfabeto, pan y jabón

¿Cuál era la jerarquía de necesidades de la mayoría de los mexicanos a la mitad del siglo XX? Si un administrador comprometido con la excelencia de su organización tomara como válida la descripción siguiente, ¿cuál sería su comportamiento para desarrollar las cualidades de los trabajadores mexicanos? ¿Qué impide en las organizaciones mexicanas que el potencial de la gente se muestre, sea operativo y se mantenga?

Alfonso Reyes, humanista del siglo XX mexicano, en sus reflexiones sobre el mexicano hizo, antes de que el país entrara de lleno a la industrialización, una descripción útil desde el punto de vista de la cultura del trabajo en México: "Alfabeto, pan y jabón":

Dejarse guiar por los ojos no es un mal método, a condición de andar sobre aviso. A primera vista, lo que más resalta e impresiona es la pobreza general de los mexicanos. Acaso sea nuestro mal por excelencia (...).

Hay dolores fecundos; hay amarguras que hunden, pero luego hacen rebotar, o rebrotar, desde el fondo las virtudes humanas. La pobreza misma, la "fiel compañera de Grecia" que decían los antiguos, modela excelencias nacionales. La lucha contra los ambientes impropicios engendra el músculo de las grandes civilizaciones, mucho más que las gratuidades de los paraísos terrenos. Pero si la escasez o el obstáculo aniquilan la posibilidad, es decir, la esperanza humana, entonces los pueblos simplemente se desnutren y se consumen.

(...) Cuando la lucha es elemental y áspera, cuando el poco dinero está en manos de los gobiernos, y los hombres se disputan ansiosamente los cargos públicos como único medio de tener comida y respeto ¿A dónde irán las cualidades latentes? Se desarrollan la garra y los colmillos, no la inteligencia ni la conducta. ¿El perfil del hombre mexicano, Samuel Ramos, amigo admirado y querido? Lo veremos claro cuando alimentemos a nuestro hombre, cuando lo reconciliemos con la existencia, cuando pueda disfrutar de cierta autarquía.

¿Cuál será entonces este perfil? ¿Qué dará de sí nuestra gente cuando haya resuelto y edificado la base de sustentación? (...). Hasta hoy todos vivimos aquí un poco a tropicónes, y menos mal los que de veras podemos llamarnos privilegiados. Pero nosotros mismos traemos cara de mala conciencia. Sabemos que hay cadáver en la bodega. Cuando pensamos en el país, vagamente nuestra subconsciencia nos representa inmensos reductos de poblaciones que arrastran una existencia infrahumana. ¿Qué será este pueblo, una vez que todos sus hombres hayan tenido acceso al Hombre? Entonces, y sólo entonces, sabremos lo que da de sí nuestro pueblo.

(...) "Alfabeto y jabón", decía hace años José Vasconcelos, pensando en la necesidad de reconstruir biológica y culturalmente nuestra sustancia humana. Alfabeto, pan y jabón, hay que decir. Y todo lo demás se os dará por añadidura.

Caso 3. La indisciplina, el desorden y el "ahí se va"

Imagínese a un gerente de una empresa mediana en México a quien se ha confiado un programa de calidad-productividad. Esta persona cree que los rasgos predominantes de la cultura laboral mexicana son la indisciplina y el desorden, el "ahí se va" y el "valemadrismo", la mediocridad, la irresponsabilidad, el incumplimiento, la impuntualidad, el faltismo. ¿Qué éxito le augura?

Víctor E. Molina escribió con desenfado, en la década de los ochenta del siglo XX, dos libros acerca del mexicano. De ellos entresacamos algunos párrafos que reflejan los rasgos antes mencionados.

- Botellas de refrescos vacías o a medio consumir sobre los escritorios, cajas con documentación revuelta por todos lados, polvo, papeles útiles o inútiles en el suelo, archivos desordenados donde cada quien toma lo que le viene en gana y nadie regresa nada a su lugar; (...) personal que llega tarde, corrillos por todas partes (...). Jefes que no dan ejemplo y exigen a veces a los demás lo que ellos no cumplen (...). Relojes parados o siempre atrasados por falta de atención (...).

Letreros con instrucciones que nadie cumple (...). El tablero de avisos lleno de comunicaciones meses atrás colocadas. Los sanitarios sucios, faltando siempre papel (...).

La pachorra para que los obreros inicien las labores no superados por los empleados; el poco interés por hacer bien el trabajo; la búsqueda de pretextos para no laborar o hacer lo menos posible (...); los frecuentes errores que provocan pérdidas a la empresa y el poco aprovechamiento integral de la materia prima que hacen aumentar el desperdicio; las enfermedades simuladas que provocan un descanso de tres días o las visitas periódicas al Seguro Social (...).

- Si algo no quedó bien ajustado pues "ai se va". Si la pintura está fresca pero urge el embarque, pues "ai se va". Si el logotipo de la compañía está chueco, pues "ai se va" (...).

Pero no sólo el "ai se va" es la norma para hacer las cosas en nuestras empresas, sino en adición a ello está el valemadrismo que no representa sino el más grande desprecio a la autoridad. Las cosas se hacen mal y a sabiendas de que no están bien hechas, cuando se reclama lo pésimo que resultó el trabajo surge la expresión de "me vale madre".

- En nuestro país nadie puede ir de prisa porque a las primeras de cambio tiene que detenerse esperando que algún irresponsable se disponga a cumplir la parte que le corresponde dentro del trabajo programado (...). "Es que no sabía", "es que me equivoqué", "disculpe que le haya dado esto por aquello", "perdone pero se me olvidó"; estas y otras frases son el pan nuestro de cada día y contra eso nada se puede hacer.

• "El ofrecer no empobrece, el cumplir es lo que aniquila" reza un refrán que encierra una gran verdad. En nuestro país todo el mundo ofrece, lo mismo el político que el empresario o el trabajador. "Te prometo que de aquí en adelante voy a..." es lo más común (...).

Esta falta de cumplimiento se refleja, después, en una cadena en donde por no cumplir uno no cumplen tampoco los demás; de ahí que en nuestro país todo lleva su tiempo. "La cosa es calmada" (...).

• La puntualidad nunca ha sido virtud del mexicano. Que algo salga en una ocasión como se desea es una mera casualidad. Lo usual es que haya que esperar y esperar, virtud esta que hay que ejercitar una y otra vez hasta adquirir el hábito de la paciencia.

FUENTE: Víctor E. Molina Aznar, *Cómo se "trabaja" en las empresas mexicanas*. San Luis Potosí, Ed. Molina, 1976, pp. 9-11, 35-37 y 103-106 y *Vida de cuadreros del mexicano, Cosas que le chupan el hígado...*. México, Diana, 1983, pp. 104-105.

Caso 4. La laboriosidad norteña

Un administrador regiomontano de los años noventa recibe una comunicación de un sociólogo que trabaja en la empresa, en la cual se anexa un artículo acerca de la cultura del trabajo en Nuevo León, publicado en la víspera del día del trabajo en 1989. El artículo trata de la laboriosidad norteña y muestra algunas preocupaciones acerca de los cambios de fin de siglo. ¿Qué tipo de preguntas se haría el administrador? A continuación transcribimos algunos párrafos significativos:

El sentido de laboriosidad, de empeño, de eficiencia, sólo puede ser logrado a través de la industria maquiladora mediante la coerción de ser despedido, puesto que pasar al paro forzoso es la ley de la reindustrialización, además, ser desempleado es ser símbolo de la heterogeneidad de los intereses en juego en el norte del país. En la medida en que el obrero entra a procesos automatizados tanto de flujo continuo y discreto, el esfuerzo físico es superado por el mental, aunque también repercute sobre el mismo y el riesgo a los accidentes y catástrofes industriales son mucho más factibles ahora que en el pasado.

Cuando se pierde la idea de totalidad social, el surgimiento de la mezquindad o la autodestrucción se convierten en patrones de comportamiento respecto a la laboriosidad, a la familia y a la nación.

(...)

Así, a finales del presente siglo, los viejos discursos del bárbaro del norte que construyó un estado con sentido de la laboriosidad, se encuentran hoy seriamente amenazados por el bárbaro de la calle. De continuar esta lógica, de un proceso de socialización con fuertes dimensiones determinantes hacia la enajenación, desde el ser nacional hasta la actividad laboral, podrían condicionar o en su defecto liquidar la vieja historia del culto al trabajo, al oficio, a la puntualidad, al horario de trabajo y perder en el corto tiempo, los rasgos culturales que posibilitaron la conformación de nuestra entidad por varios siglos.

(...) El mito de la laboriosidad del regiomontano se cruza con el mito del proceso desindustrializador-reindustrialización. Habrá norteños que puedan incorporarse a la modernización industrial. Todo indica que sí. Pero también parece que es importante que los norteños y regiomontanos encuentren nuevas formas de conciencia para la socialización del conocimiento que busque la protección al proceso de aniquilación instalado en estos últimos cinco años (...).

(...) Quizá el reto que tiene el mito del regiomontano para seguir sobreviviendo sea poner la educación al servicio de una cultura del trabajo que no de lugar al proceso desnacionalizador que ya hace estragos en nuestra frontera.

Así, hablar de una cultura del trabajo en el noreste del país, es hablar de una cultura por la vida y para la vida; es sólo cuestión de humanidad.

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Kumiko Makihara, "Coming to grips with karoshi", *Time*, 30 de enero de 1989, p. 42.
2. Mortimer J. Adler y William Gorman (Eds.), *The great ideas today. A syntopicon of Great books of the Western world*, Chicago, Encyclopaedia Britannica, vol. I, p. 921.
3. *Carta encíclica Laborem exercens del sumo pontífice Juan Pablo II...*, Ciudad del Vaticano, Tipografía Poliglota Vaticana, 1981, p. 14.
4. Juan F. Zorrilla Alcalá, "Jocividad y estructura social en una fábrica de henequén", en Viviane B. de Márquez (Ed.), *Dinámica de la empresa mexicana: perspectivas políticas, económicas y sociales*, México, El Colegio de México, 1979, pp. 405-433.
5. Para este inciso nos hemos basado en Jaime Litvak King, "El concepto de cultura y su aplicación en el contexto empresarial", en *PRO-DO, Cultura y desarrollo organizacional en México*, Monterrey, Universidad de Monterrey, pp. 1-13. Horacio A. Andrade Rodríguez de San Miguel y Salvador R. Sánchez Gutiérrez, "Cultura organizacional. Conceptos fundamentales", en *PRO-DO*, pp. 37-62. Ezequiel Nieto-Cardoso, "Cultura organizacional: marcando los puntos sobre las fes y las tildes sobre las tés", en *PRO-DO*, pp. 73-96. José Ángel Ordóñez y Cortés, "Cultura de las organizaciones", *Investigación Administrativa*, año XV, núm. 64, abril-junio de 1988, pp. 31-34.
6. Richard T. Pascale y Anthony G. Athos, *The art of japanese management*, Harmondsworth, Middlesex, Inglaterra, Penguin, p. 22.
7. Una revisión de los principales conceptos acerca de la cultura puede encontrarse en Milton Singer y otros, "Cultura", en David L. Sills (Dir.), *Enciclopedia internacional de las ciencias sociales*, Madrid, Aguilar, 1977, vol. III, pp. 298-323.
8. Pedro de Velasco, "Fiesta y trabajo: la oposición entre conquistadores y conquistados", *Renglones*, año I, núm. 2, Guadalajara, ITESO, junio de 1985, p. 40.
9. Aunque el concepto de cultura se ha incorporado definitivamente al campo de la administración, su definición y manejo han sido imprecisos. Por ejemplo, M. Ajiferuke y J. Boddewyn ("Culture and other explanatory variables in comparative management", *Academy of Management Journal*, vol. XIII, núm. 2, 1970, pp. 153-162) encontraron que su uso en estudios organizacionales era muy frecuente, pero sólo en una proporción baja (10%) se definía su significado.
10. Sus autores son, respectivamente, William Ouchi, Richard T. Pascale y Anthony G. Athos, Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, y Terrence E. Deal y Allan A. Kennedy.
11. Thomas J. Peters y Robert H. Waterman Jr., *En busca de la excelencia*, México, Laser Press, 1984, pp. 123 y 98.
12. William Ouchi, *Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*, Barcelona, Orbis, 1985, p. 185.
13. Pascale y Athos, p. 81.
14. Terrence E. Deal y Allan A. Kennedy, *Corporate cultures. The rites and rituals of corporate life*, Reading, Mass., Addison-Wesley, 1982, pp. 13-15.
15. Edgar H. Schein, "Coming to a new awareness of organizational culture", *Sloan Management Review*, vol. XXV, núm. 2, invierno de 1984, p. 3.
16. Ouchi, p. 50.
17. Peters y Waterman, pp. 98-99.
18. Víctor E. Molina Aznar, *Vida de cuadreros del mexicano. Cosas que le chupan el hígado...*, México, Diana, 1983, pp. 172-173.
19. Algunos estudios que tratan o se enmarcan en esta primera hipótesis son: Eugene E. McCann, "Anglo-American and Mexican management philosophies", *MSU Business Topics*, verano de 1970, pp. 28-37. S. Davis, "U.S. versus Latin American: business

- & culture", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1969, pp. 88-98. J. Fayerweather, *The executive overseas*, Syracuse, N.Y., Syracuse University, 1959.
20. John D. W. Andrews, "The achievement motive and advancement in two types of organizations", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. VI, núm. 2, 1967, pp. 163-168. James Wallace Dull, "Effects of multinational corporations in Mexico on the attitudes of Mexican executives", tesis doctoral, Columbia University, 1981. J. A. Kahl, "Tres tipos de trabajadores industriales mexicanos", en Joseph A. Kahl (Ed.), *La industrialización en América Latina*. México, Fondo de Cultura Económica, 1965 y *The measurement of modernism: a study of values in Brazil and Mexico*, Austin, University of Texas Press, 1968. Cynthia A. Cone, "Perceptions of occupations in a newly industrializing region of Mexico", *Human Organization*, vol. XXXII, núm. 2, verano de 1973, pp. 143-151. Flavia Derossi, *El empresario mexicano*, México, OECD/UNAM, 1977. Joseph Spielberg Benítez, "Dimensions for the study of work-related values in Mexican-American culture: an exploratory essay", en Roy Kaplan (Ed.), *American minorities and economic opportunity*, Itasca, Ill., Peacock, 1977, pp. 109-147. Enrique Alduncin Abitia, *Los valores de los mexicanos: entre la tradición y la modernidad*, México, Fomento Cultural Banamex, 1986, p. 61. Alberto Hernández Medina y Luis Narro Rodríguez (Coords.), *Cómo somos los mexicanos*, México, Centro de Estudios Educativos/Consejo Nacional de Recursos para la Atención de la Juventud, 1987, p. 20.
 21. Cfr. Germán Ojalora Bay, "Percepción de la movilidad dentro de la organización y satisfacción con el trabajo en un grupo de trabajadores industriales mexicanos", en V. B. de Márquez, pp. 435-442, y G. Boseman y A. Phatak, "Management practices of industrial enterprises in México: a comparative study", *Management International Review*, núm. 18, 1978, pp. 43-48.
 22. Rogelio Díaz Guerrero, *Psychology of the Mexican: culture and personality*, Austin, University of Texas Press, 1975, pp. 21-47.
 23. Fayerweather, 1959.
 24. John W. Slocum, Jr., "A comparative study of satisfaction of American and Mexican operatives", *Academy of Management Journal*, vol. XIV, núm. 1, marzo de 1971, pp. 89-97.
 25. Fernando Arias Galicia, *Una encuesta sobre intereses laborales en algunos grupos de trabajadores de México*, D. F., México, UNAM, 1963.
 26. Kahl, 1968.
 27. Joseph A. Kahl, "Tres tipos de trabajadores industriales", en J. Kahl (Ed.), *La industrialización en América Latina*, México, Fondo de Cultura Económica, 1965.
 28. Andrews, 1967.
 29. Cone, 1973.
 30. Ojalora, 1979.
 31. Victoria Nonantzine, "Un estudio motivacional en instituciones mexicanas", en *Desarrollo social y organizacional*, México, IEE, 1975, pp. 205-231.
 32. Mauricio Brehm y Enrique Muller, "El índice de satisfacción del ejecutivo mexicano", *Expansión*, núm. 377, 26 de octubre de 1983, pp. 60-67.
 33. Carlos Muñoz Izquierdo, "Actitudes ante el trabajo", en Hernández Medina y Narro Rodríguez, pp. 183-186.
 34. Alduncin, pp. 249-262.
 35. Muñoz Izquierdo, pp. 175-183.
 36. Fernando Arias Galicia et al., "Las filosofías gerenciales y la satisfacción de necesidades en organizaciones tradicionales y modernas", ponencia presentada en el I Congreso Iberoamericano de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Madrid, marzo de 1988.

37. Díaz Guerrero, 1975, pp. 145-155.
38. Alduncin, pp. 241-249.
39. Muñoz Izquierdo, 1987, pp. 183-193.
40. Carlos Colunga Dávila, Elena Tinajero Montiel y Juan Luis González Torres, "Cómo promover el sentido de una administración más creativa y responsable", ponencia presentada en el I Congreso Interamericano de Psicología del Trabajo, México, Oaxaca, marzo de 1985, pp. 7-8 y 18-19.
41. Margarita Villegas de Hernández, "Productividad y calidad de vida en el trabajo", en *Memoria. Encuentro Nacional de Productividad*, México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 1984, pp. 457-468.
42. Samuel Ramos, *El perfil del hombre y la cultura en México*, México, Fondo de Cultura Económica, 1987, p. 19.
43. Hugh Thomas, "Ronda por el mundo hispánico. Entrevista con Enrique Krauze", *Vuelta*, núm. 148, marzo de 1989, p. 39.
44. Octavio Paz, *El laberinto de la soledad*, México, Fondo de Cultura Económica, 1984, p. 10.
45. Roger Bartra, *La jaula de la melancolía. Identidad y metamorfosis del mexicano*, México, Grijalbo, 1987, pp. 15-26.
46. Geert Hofstede, *Culture's consequences: international differences in work-related values*, Beverly Hills, Sage, 1980, p. 83.
47. Frost, pp. 137-140 y 196.
48. Luis González, "El optimismo inspirador de la independencia", en *Once ensayos de tema insurgente*, Zamora, El Colegio de Michoacán/Gobierno del Estado de Michoacán, 1985, p. 71.
49. Para este repaso fue especialmente útil Raúl Béjar Navarro, *El mexicano. Aspectos culturales y psicosociales*, México, UNAM, 1981, pp. 52-76.
50. Abelardo Villegas, *La filosofía de lo mexicano*, México, Fondo de Cultura Económica, 1960, p. 31.
51. Cfr. José Vasconcelos, *La raza cósmica*, México, Espasa-Calpe Mexicana, 1976, pp. 9-53.
52. Ramos, p. 15.
53. Béjar, pp. 55-56.
54. Ramírez, pp. 51-52.
55. Béjar, pp. 59-60.
56. *Ibidem*, pp. 61-62.
57. Alfonso Reyes, *La x en la frente*, México, Porrúa y Obregón, 1952, pp. 77-78.
58. Octavio Paz, *El laberinto de la soledad*, México, Fondo de Cultura Económica, 1984, pp. 26 y 42.
59. *Cambio Organizacional*, año VIII, núm. 3, 15 de marzo de 1987, pp. 3-6.
60. Hernández Medina y Narro Rodríguez, pp. 9-11.
61. Alduncin, p. 36.
62. *Ibidem*, p. 14.
63. Luis González, "Las tradiciones se despiden", *Nexas*, año IX, vol. IX, núm. 101, pp. 5-6.
64. Cfr. Geert Hofstede, "Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad?", *Organizational Dynamics*, vol. IX, núm. 1, verano de 1980, pp. 42-63.
65. Eva Simonsen Kras, *Cultura gerencial: México-Estados Unidos*, México, Edición del Autor, 1986, pp. 87-93.
66. Sin embargo, hay determinantes del cambio que están fuera de la organización. Según un autor, el cambio en la cultura de trabajo se puede dar si se define la posición en México en una economía global; el papel del gobierno y el sector privado en la sociedad, y las relaciones del sector empresarial y del trabajo. ¿Cómo integramos en una economía global? ¿Cómo cambiar la cultura de dependencia hacia el gobierno? ¿Cómo conciliar y armonizar los intereses del trabajo y capital? "El cambio en la

cultura hacia la concepción moderna del trabajo se logrará, si como nación, podemos romper con atavismos históricos que nos frenan y logramos el consenso entre los sectores, para hacer de México un país". Fernando R. González G., "¿Hacia un cambio de la cultura de trabajo en México?", *El Porvenir*, Monterrey, 1 de mayo de 1989, p. 1c.

67. Un buen ejemplo de análisis cultural es el de Humberto G. Bedoy, "'Traducción' del régimen empresarial japonés en empresas de Jalisco", *mimeo. s.f.*
68. Joaquín Peón ha señalado el caso de la aplicación de ciertas premisas que producen un efecto contrario al deseado, por ejemplo, reforzar las características inefectivas del mexicano. *Cfr. Cambio Organizacional*, año VI, núm. 20, 31 de octubre de 1985, pp. 2-4.
69. Nieto-Cardoso, pp. 91-93.

CAPÍTULO 8

CALIDAD DE VIDA LABORAL EN MÉXICO ¹

INTRODUCCIÓN

Los avances científicos en el área laboral han demostrado que conforme aumentan los niveles de calidad de vida laboral aumentan también los niveles de satisfacción. Esto también nos dice que la satisfacción laboral está determinada, entre otras causas, por la calidad de vida en el trabajo.

¿Qué importancia administrativa tiene la satisfacción laboral? La satisfacción disminuye ciertos comportamientos y actitudes opuestos a la productividad del trabajo, por ejemplo, el ausentismo y la rotación del personal, cuyas relaciones con la insatisfacción se han demostrado ampliamente por medio de investigaciones.²

Satisfacción y productividad. No están suficientemente comprobadas las relaciones entre la satisfacción laboral y el desempeño, de tal manera que no podemos afirmar que al aumentar la satisfacción de las personas aumentará significativamente su productividad. De hecho, la relación entre satisfacción y productividad tiende a ser positiva, según la evidencia de muchos estudios, pero la contribución de la satisfacción como causa de mejor desempeño no es suficientemente significativa.

Se han encontrado tres direcciones posibles de estas relaciones: a) al incrementar la satisfacción mejora el desempeño, b) al mejorar el desempe-

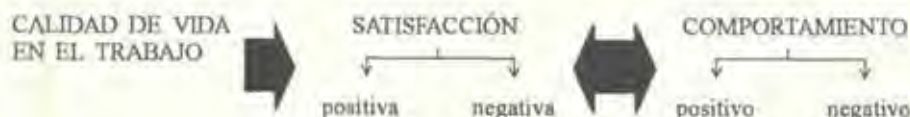


Figura 8.1. Calidad de vida, satisfacción y comportamiento laboral

ño aumenta la satisfacción, y c) al mejorar los beneficios y recompensas del trabajo incrementa tanto el desempeño como la satisfacción.³

En cambio, si existe evidencia suficiente para afirmar que la insatisfacción laboral es causa de comportamientos antagónicos a la productividad; habíamos dicho que la insatisfacción aumenta las probabilidades de ausentismo y rotación, y también existe cierta evidencia de que la insatisfacción aumenta la probabilidad de conductas como apatía y resistencia a cooperar.⁴

La insatisfacción laboral puede tener altos costos económicos y sociales, cuyas repercusiones pueden ser muy graves sobre todo si afectan la salud física y psíquica de los individuos. Se ha comprobado, por ejemplo, que ciertos tipos de trabajos causan lesiones letales para el organismo humano.⁵ Estos motivos, aunados al derecho humano elemental de tener un trabajo satisfactorio, justifican plenamente los esfuerzos en favor de incrementar la satisfacción laboral.

El reconocimiento de relaciones más concretas de causa-efecto entre satisfacción-calidad de vida laboral, satisfacción-motivación y satisfacción-desempeño requiere todavía mayores esfuerzos. De aquí que algunos enfoques humanistas propaguen tenazmente la participación de los trabajadores en las decisiones relacionadas con el trabajo para hacerlo más productivo y satisfactorio, sin tener que recurrir a la respuesta, aún insegura e impersonal, de los modelos teóricos vigentes.

EL MOVIMIENTO DE CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

En la mayoría de los países del mundo se ha optado por la industrialización masiva como una forma de progreso y de satisfacción de las necesidades materiales del hombre. Pero esta forma de organización industrial ha tenido grandes costos sociales y psicológicos debidos principalmente a la mecanización y burocratización del trabajo. Diversos movimientos laborales han buscado atenuar, reformar y hasta revolucionar estos sistemas de trabajo. Tales movimientos tienen en sus fundamentos alcanzar una mayor participación obrera en las decisiones laborales, la humanización del trabajo y el mejoramiento integral de la calidad de vida laboral.

Este es el caso del movimiento surgido en Europa Occidental bajo el nombre de Movimiento por la Calidad de Vida en el Trabajo cuyos principios y métodos han logrado avances sobresalientes en beneficio de empleados y trabajadores sin necesidad de provocar largos y penosos conflictos obrero-patronales.

El término Calidad de Vida en el Trabajo (CVT) se acuñó para identificar los problemas y necesidades vinculados a los bajos niveles de bienestar

habidos en los lugares de trabajo. Con el paso de los años se ha venido desarrollando el concepto hasta incluir una dimensión comprensiva y total de la vida laboral. Calidad de Vida en el Trabajo tiende a significar en la actualidad, la medida con la cual el trabajo proporciona bienestar integral a los trabajadores.

El efecto de este movimiento ha sido tan importante que organismos internacionales como la OIT, la OECD y la UNESCO, así como los gobiernos nacionales de treinta naciones han incorporado programas de calidad de vida laboral en sus actividades. Según la gaceta *Cambio Organizacional*, publicada en México:

En los EUA hay más de 2 000 procesos en este sentido en Canadá más de 3 000; y en Europa, sobre todo en los países escandinavos, ya es una forma de vida. También en decenas de empresas alemanas, francesas inglesas y de los Países Bajos. En Japón, no obstante, el concepto apenas si se conoce ó maneja, al igual que sucede en otras economías asiáticas; pero en Australia y Nueva Zelandia la CVT es algo muy aceptado. En Latinoamérica hay casos aislados en Brasil, Perú, Venezuela y Colombia.⁶

El movimiento europeo tuvo algunas relaciones con la corriente humanista de Norteamérica, aunque los pensadores estadounidenses han sido siempre parcos en sus ideas de democracia organizacional. Las teorías norteamericanas suelen poner la responsabilidad (y el poder) en un solo lado: la gerencia, para que ésta administre y controle la participación. Esta visión no es muy convincente para el sector laboral y debilita la participación general en el esfuerzo por mejorar tanto la calidad de vida laboral como la productividad.

En México el concepto de calidad de vida laboral es casi desconocido y solamente unas pocas organizaciones avanzadas tienen programas serios de CVT. La citada gaceta *Cambio Organizacional*, ha publicado datos sobre esas pocas empresas mexicanas (por ej. Cydsa, Dasa, Metalsa, Hylsa, ConduMex, GM) que hacen esfuerzos sistemáticos para construir un nuevo modelo de vida laboral.

Elementos para construir un nuevo modelo de vida laboral

Tomando en cuenta los contenidos fundamentales del movimiento de calidad de vida laboral en diversos países del mundo, proponemos a continuación los elementos básicos para construir nuevos modelos de vida laboral en las organizaciones:

- Se establece un pacto abierto entre empresa y trabajadores, fijando en este compromiso objetivos de beneficio mutuo.

- Colaboración madura entre los sindicatos y la dirección, buscando los aspectos de mutuo beneficio.
- Compromiso por el perfeccionamiento continuo de los productos y servicios, con la crítica y el análisis inteligente de todos los involucrados en el proceso productivo. Involucramiento real, no paternalista ni manipulado.
- Mayor énfasis en el trabajo en equipo y en objetivos grupales que en individuales. Evaluación del desempeño por resultados de equipo. Los equipos operan con bastante autonomía.
- Capacitación y desarrollo constante de los trabajadores en aspectos seleccionados no sólo por la organización, sino también por los capacitandos.
- Participación de obreros y empleados en decisiones operativas y tácticas sobre el contenido del trabajo y sus condiciones. La participación de obreros y empleados se concentra principalmente en el rediseño del trabajo, para que sea más productivo, más agradable, más interesante, más variado.
- Los obreros y empleados tienen participación en los productos financieros generados por incrementos en la productividad y la reducción de costos. La gerencia se compromete a contabilizar honestamente los productos del trabajo y acepta la intervención de un representante del trabajo en el registro de la productividad.
- Con los frutos de una mayor productividad, empresa y trabajadores diseñan programas de mejoramiento integral de las necesidades humanas: vestido, vivienda, alimentación, salud, transporte, educación, seguridad, diversión.
- Incrementar la seguridad de conservar el empleo y basar la permanencia en el trabajo en la participación productiva de las personas.
- Liberación al máximo de las presiones y barreras burocráticas para la innovación y la productividad.
- Planeación de carreras laborales-individuales para poder contar con un futuro deseable y digno.
- Delegar en los equipos de trabajo el control sobre las propias tareas y el control sobre el lugar propio de trabajo. Esto es delegar la autoridad para realizar aquello sobre lo que uno es responsable.
- Diseñar el trabajo para facilitar aprendizaje y crecimiento constante.
- Reconocimiento por las contribuciones de los trabajadores a la organización, recompensadas con beneficios económicos, ascensos y capacitación superior.
- La apertura de canales de comunicación intergrupales para aumentar el contacto de los trabajadores con otros miembros de la organización, así como canales de retroalimentación para que los grupos reciban información directa e inmediata sobre su desempeño.

- La implantación de sistemas de remuneración compatibles con los incrementos directos en la productividad de la organización.
- La implantación de sistemas de canalización de conflictos que aseguren la participación de las partes y aumenten las posibilidades de justicia y equidad.
- El desarrollo de un modelo de comunicación que permita el intercambio libre y ordenado de información sin barreras jerárquicas o burocráticas.
- Supervisión del trabajo centrada y manejada por los propios grupos de trabajo.
- Gestión y liderazgo basada en la confianza, el respeto y el compromiso con la productividad y la calidad de vida laboral.

Como se puede observar, los modelos de CVT se basan en la unidad grupal más que en la individual. Estos grupos son relativamente autogestionados, tienen la responsabilidad de una unidad de producto o del proceso completo y toman decisiones sobre objetivos, métodos, responsabilidades y funciones directamente relacionadas con el trabajo. Participan activamente en el diseño del trabajo, las remuneraciones, la disciplina y, en general, en la administración de las condiciones de trabajo.

Objetivos del movimiento de calidad de vida en el trabajo

De la revisión detallada de un buen número de definiciones y ámbitos de CVT llegamos a concluir que los siguientes son sus principales objetivos:

- Compensación económica justa y adecuada a la contribución marginal del trabajo (y del esfuerzo) realizados.
- Condiciones físico-ambientales que aseguren un ambiente de trabajo sano y seguro.
- Condiciones sociopsicológicas que favorezcan el desarrollo de las capacidades humanas; relaciones sanas de trabajo que permitan la integración social y la participación activa de los trabajadores, así como seguridad de buen trato, reconocimiento y permanencia en el empleo.
- Contenido del trabajo que asegure aprendizaje, avance y crecimiento personal en el trabajo. En esta dimensión el trabajo debe adquirir en lo posible relevancia social y permitir la realización de las capacidades humanas.
- Ciertamente el pensamiento y la acción de CVT están centrados en el bienestar humano, en la satisfacción integral de las necesidades humanas a través del trabajo y en el desarrollo óptimo de sus facultades físicas y mentales; pero su filosofía y método tienen también una firme conciencia de productividad. La creencia esencial es que el trabajo debe

y puede generar mayor bienestar humano compatiblemente con una mayor productividad.

Estas ideas, que ya se convierten en hechos en algunas partes del mundo, pueden parecer utópicas en México. Pero verlo así es pesimista y derrotista; la situación del país exige un nuevo paradigma laboral que favorezca el crecimiento sin luchas desgastantes, tantas veces estériles entre trabajadores y empleadores.

Creemos que en el ámbito laboral urgen cuatro acciones para renovar el cauce de la sociedad mexicana: *a)* abrir nuevos canales de comunicación obrero-patronal; *b)* implantar sistemas de trabajo altamente productivos; *c)* diseñar sistemas de redistribución de los beneficios económicos y psicológicos generados por la productividad; *d)* diseñar formas de canalización de conflictos que aumenten la participación de las partes, y las posibilidades de justicia y equidad.

El presente estudio es una contribución modesta. Su objetivo es obtener información de primera mano sobre los niveles de satisfacción con la calidad de vida laboral en una muestra grande de trabajadores mexicanos. De estos datos podremos vislumbrar cauces interesantes para el mejoramiento de la calidad de vida laboral en México.

EL ESTUDIO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

En los países desarrollados de Norteamérica y Europa se ha formado gran polémica sobre el significado y las causas de la insatisfacción laboral. La búsqueda de trabajo bueno y satisfactorio ha respondido tanto a ideales de justicia como a la búsqueda de una mayor eficiencia organizacional.

Simplificando el alegato identificamos *grosso modo* dos maneras de entender el problema:

Los enfoques conductuales o psicológicos

De acuerdo con este enfoque la insatisfacción laboral es causada principalmente por la simplicidad de los trabajos diseñados de acuerdo con esquemas tayloristas y burocráticos. Los seguidores de estos enfoques sostienen que la falta de retos y de variedad en el trabajo ocasionan aburrimiento, apatía, resistencia y baja productividad. Estos enfoques enfatizan las relaciones entre la personalidad del individuo, el trabajo y la organización.

Los enfoques psicológicos tienden a creer que el trabajo tiene significado en la medida que el trabajador va trascendiendo necesidades y retos superiores. Sus seguidores son normalmente estudiosos de las ciencias del

comportamiento humano y proponen el rediseño de organizaciones y sistemas de trabajo de acuerdo con modelos participativos, pero vistos como estrategias gerenciales.⁷

Los enfoques laboristas

Estos sostienen que la insatisfacción laboral no tiene causas comunes sino que depende de las características sociales, culturales y ocupacionales de la gente. Los seguidores de enfoques laboristas —entre quienes se encuentran estudiosos de la teoría organizacional y de las relaciones industriales, así como algunos economistas y sociólogos— explican que la caída en los niveles agregados de satisfacción obrera, o el aumento de conflictos laborales, ausentismo o rotación se debe a cambios en las condiciones económicas, demográficas y ocupacionales de los sectores laborales. Sus opciones de mejoría están asociadas con la negociación colectiva, el sindicalismo, la calidad de vida laboral y otros esquemas organizacionales que favorecen la participación general de los trabajadores en la toma de decisiones.⁸

Las relaciones entre satisfacción y calidad de vida en el trabajo

Indudablemente ambas corrientes han contribuido al entendimiento del fenómeno de la satisfacción e insatisfacción laboral. Para los propósitos de esta investigación no es importante conciliar sus diferencias sino reconocer las aportaciones útiles para entender los casos investigados en este trabajo. Con este propósito, seleccionamos una serie de conceptos teóricos, que a nuestro juicio, explican las relaciones entre calidad de vida laboral y satisfacción:

Las necesidades humanas. El hombre es una criatura movida por necesidades que deben ser satisfechas constantemente. Toda acción humana, incluyendo el trabajo, está movida por el deseo de satisfacer ciertas necesidades, las cuales son universales en su esencia pero culturales en su expresión y medio de satisfacción.⁹ (Ver figura 8.2).

NECESIDADES HUMANAS

CAUSAS DE
INSATISFACCIÓN LABORAL

De realización: desarrollo del potencial humano		Falta de participación, de interés, de creación, de autonomía, de aprendizaje, de entendimiento
De auto estima: imagen de sí mismo, <i>estatus</i> , autovalores, reconocimiento		Las anteriores más: descalificación y falta de preparación, de valoración del trabajo, de fragmentación del trabajo.
Sociales: pertenencia social, aceptación de los demás, afecto, estima, confianza, reconocimiento.		Las anteriores más: marginación, masificación, hostilidad laboral, competencia exagerada, conflictos.
De seguridad: permanencia, estabilidad, protección, integridad física y psíquica.		Las anteriores más: discriminación, injusticias laborales, trabajo eventual, riesgos y accidentes, subempleo.
Fisiológicas: aire, alimento, agua, vestido, casa.		Sueldos insuficientes y condiciones deficientes de trabajo.

Figura 8.2. Causas de insatisfacción laboral de las necesidades básicas de las personas

Satisfacción y actitudes. La satisfacción laboral es una actitud o estado de bienestar en relación con los diferentes factores que componen el trabajo y su medio ambiente, o sea la calidad de vida laboral. Como tal, la satisfacción puede medirse en un continuo desde un extremo positivo al extremo negativo.¹⁰

Satisfacción y calidad de vida laboral. El nivel de satisfacción con el trabajo es un indicador de la calidad de vida laboral sólo si aceptamos que las percepciones y actitudes de los trabajadores son un parámetro objetivo de los niveles de calidad de los componentes internos y externos de un trabajo.¹¹ Este indicador, sin embargo, tendrá siempre un valor relativo a la cultura y el contexto específico donde se utilice, incluido el nivel de concientización social. Solamente así podemos entender que los trabajadores mexicanos manifiesten mayores niveles de satisfacción laboral que sus colegas norteamericanos, siendo que los niveles de calidad de vida laboral son mucho mejores para estos últimos. Los siguientes tres argumentos complementan esta relación.

El valor de las necesidades. Sabemos que la satisfacción laboral depende del grado en que se satisfacen las necesidades del individuo por medio del trabajo y del valor dado a cada necesidad.¹² Las necesidades y sus valencias no se dividen u ordenan de acuerdo con una lógica inflexible (por ejemplo, jerarquía de necesidades, o factores higiénicos vs. motivadores) sino que están determinados por el comportamiento situacional de factores culturales (valores), económicos (condiciones de mercado), sociales (grupo social), psicológicos (autoestima) y ocupacionales (nivel jerárquico).

$$\text{Satisfacción laboral} = \left[\begin{array}{c} \text{Características del contexto} \\ \left[\begin{array}{c} \text{Necesidades indivi-} \\ \text{duales asociadas con} \\ \text{el trabajo} \end{array} \right] + \left[\begin{array}{c} \text{Grado valencia o} \\ \text{intensidad puesta} \\ \text{en una necesidad} \end{array} \right] - \left[\begin{array}{c} \text{Grado de cumplimiento o rea-} \\ \text{lización de las necesidades a} \\ \text{través del trabajo.} \end{array} \right] \end{array} \right]$$

Figura 8.3. El valor de las necesidades

La importancia de las expectativas. La satisfacción laboral depende también de las expectativas y metas específicas de un individuo en una situación de trabajo específica y, en general, en la vida. La expectativa es el grado de satisfacción esperado de una necesidad o deseo en relación con los merecimientos o esfuerzos personales hechos para lograr la satisfacción. El nivel de satisfacción de una expectativa-necesidad depende de la percepción individual de justicia, resultado de la comparación de los beneficios esperados contra los obtenidos.¹³ (Ver figura 8.4)

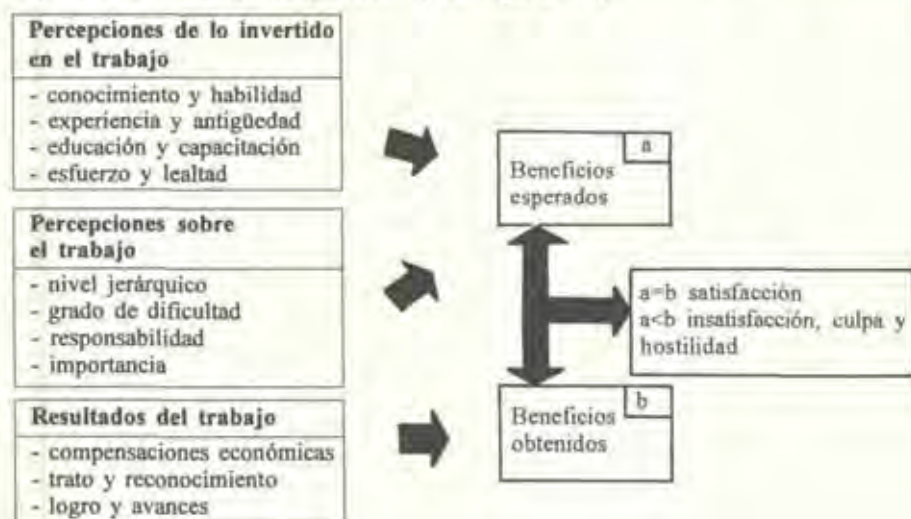


Figura 8.4. Determinantes de la satisfacción en función a expectativas y percepciones (cfr. Edward Lawler, *Motivation in work organizations*, Monterey, Cal., Brooks/Cole, 1973, p. 64.)

La conciencia laboral. Las percepciones, expectativas y necesidades laborales están determinadas por la historia socioeconómica de un individuo, grupo social o país, y por el grado de conciencia sobre las condiciones de vida en relación con otros individuos, grupos sociales y otros países.¹⁴

El significado del trabajo. El papel del trabajo en la vida es particularmente importante para determinar el significado del trabajo y por ende los niveles de satisfacción laboral. La diferencia más clara resulta entre el significado instrumental del trabajo (medio para conseguir otros fines) y el significado expresivo (un fin vital en sí mismo).¹⁵

Así, el trabajo fabril, asalariado, dependiente y fragmentado difícilmente puede motivar la dimensión expresiva del hombre, por lo que incrementar al máximo su valor instrumental (más salario, menos trabajo, mayor comodidad, ascensos) resulta ser una conducta racional con los trabajadores.

En general, los individuos buscan trabajos que les sean psicológica y económicamente recompensantes. Estas dimensiones son convergentes.

La teoría económica nos lleva a predecir que conforme los trabajos se hacen mejor pagados y más seguros, la utilidad marginal del ingreso adicional disminuye y la utilidad marginal relativa de los beneficios no económicos aumenta. La hipótesis psicológica sostiene que conforme las necesidades de más bajo nivel se satisfacen, las necesidades de mayor nivel pasan a ser más importantes.¹⁶

Lo anterior es consistente con muchas investigaciones que revelan que a mayor jerarquía del trabajo (el cual es también mejor pagado) mayor interés en las recompensas no económicas, lo cual no es lo mismo que menor interés en las recompensas económicas. Por lo tanto, las variables económicas (sueldo, prestaciones, etc.) son tan importantes para determinar el nivel de satisfacción laboral como las variables psicológicas (reconocimiento, creatividad, etc.).

El nivel socioeconómico y otras variables. Las variables sociodemográficas y ocupacionales como edad, sexo, educación, ocupación y grupo socioeconómico determinan diferencias en las actitudes laborales y en los niveles de satisfacción.¹⁷ Es de esperarse que a mayor educación (capital humano) mejor salario y mejor empleo. La satisfacción laboral también parece aumentar con la edad, con la antigüedad y con el nivel jerárquico (éste a su vez depende en parte de la educación y la experiencia).¹⁸

El estado de la economía. Dicho lo anterior podemos comprender mejor que el estado general de la economía y de los mercados de trabajo tienen gran influencia sobre la calidad de vida laboral y sobre las expectativas de los trabajadores y, por tanto, determinan en parte los niveles de satisfacción laboral. La inflación, por ejemplo, afecta al poder adquisitivo del salario, y el incremento en las tasas de desempleo disminuye la expectativa de movilidad.¹⁹

El segmento laboral. Las condiciones de empleo no son iguales para todos y estas diferencias influyen en las necesidades, expectativas y niveles de satisfacción. Para comprender mejor las diferencias laborales no es suficiente tener en cuenta solamente las leyes de la competencia económica, sino aceptar que la estructura de los mercados de trabajo es muy rígida y está muy dividida en segmentos de mayor a menor riqueza y organización. El segmento al que pertenece una empresa (primario vs. secundario, formal vs. informal) determina la calidad de vida laboral. Los segmentos más pobres han sido poco estudiados y la lógica de la teoría de satisfacción laboral responde más a las condiciones de sectores ricos y bien organizados.²⁰

Los niveles de sindicalización. Influyen sobre el grado de conciencia de los trabajadores en relación con la calidad de vida laboral y los beneficios obtenidos a cambio del trabajo.²¹

El contexto. Ninguna de las relaciones del individuo con la calidad de vida laboral suceden al margen de un contexto mucho más amplio que determina en su origen los resultados en las actitudes de satisfacción. El contexto cultural determina los valores que las personas llevan a su trabajo. Se ha demostrado que la comunidad define en el individuo el significado y la ética del trabajo así como sus expectativas laborales.²²

El contexto socioeconómico determina las expectativas económicas de los individuos. Las economías en crecimiento fomentan altas expectativas de empleo e ingresos, a la vez que generan abundantes oportunidades de movilidad, mientras que lo contrario es cierto para economías en recesión. Por su parte, los niveles de desarrollo tecnológico determinan el diseño técnico de las organizaciones y, por tanto, los sistemas de trabajo en general.

Los niveles de desarrollo educativo, de sindicalización y de desarrollo de los mercados laborales de una sociedad forman también parte del contexto y determinan significativamente la conciencia laboral, la cual a su vez da forma a las necesidades, expectativas y actitudes de los individuos en relación con su trabajo.

En resumen, la satisfacción con la calidad de vida laboral está determinada por las complejas y variadas relaciones entre todos los factores que componen una situación de trabajo, y no existe evidencia suficiente para determinar la importancia relativa de cada factor interviniente; por tal motivo, el administrador de la calidad de vida laboral deberá considerar tantos factores como le sea posible para tener una visión amplia y bien fundamentada de la situación que se presta a intervenir. A continuación presentamos los diversos tipos de factores que intervienen en las relaciones entre calidad de vida en el trabajo y satisfacción. Hemos agrupado estos factores en un modelo que manifiesta parcialmente las relaciones entre satisfacción y calidad de vida laboral. (Ver figura 8.5)

- Características personales.
- Características del trabajo y de la organización.
- Motivos, necesidades y expectativas del individuo.
- Grado de inversión personal en el trabajo.
- Resultados y recompensas del trabajo.
- Percepciones del individuo.
- Actitudes resultantes de satisfacción-insatisfacción y su repercusión en la conducta posterior.
- Características socioeconómicas y culturales de una situación laboral (contexto).

Las relaciones entre estos grupos de factores ocurren en distintos momentos, que acumulándose van formando ciclos de diversa duración e intensidad, sin que pueda determinarse un principio ni un final. Por todas las diferencias que existen entre individuos, organizaciones y países no se puede generalizar el comportamiento de las relaciones entre estos factores. La importancia relativa de cada factor así como la dirección de su influencia debe ser medida y entendida en situaciones y contextos específicos; ésta es, en última instancia, responsabilidad concreta de los administradores de las organizaciones y de los trabajadores.

CALIDAD DE VIDA LABORAL EN MÉXICO

Calidad de vida en el trabajo: un mandato de ley

México tiene una gran tradición laboral. Desde los comienzos del siglo XX se crearon leyes que incorporan los derechos sociales y económicos de los trabajadores mexicanos. El artículo tercero de la Ley Federal del Trabajo se refiere al mandato constitucional de asegurar un nivel decoroso de calidad de vida laboral, obligando a los empleadores a cumplir, cuando menos, con las condiciones generales siguientes:

- Salario mínimo general y salarios mínimos profesionales
- Duración máxima de una jornada de trabajo
- Días de descanso obligatorios
- Vacaciones anuales y prima vacacional
- Aguinaldo
- Reparto de utilidades
- Libertad de asociación sindical
- Capacitación para el trabajo
- Seguridad en el empleo
- Incorporación a los sistemas nacionales de salud (IMSS-ISSSTE) y vivienda (INFONAVIT)

- Protección contra riesgos y accidentes
- Derechos de antigüedad

Por medio de estas condiciones generales de empleo, la ley busca garantizar la vida, la salud y el bienestar de los trabajadores, así como asegurar un trato igualitario basado en el respeto a la libertad y la dignidad del trabajador (Ley Federal de Trabajo, Art. 3º).

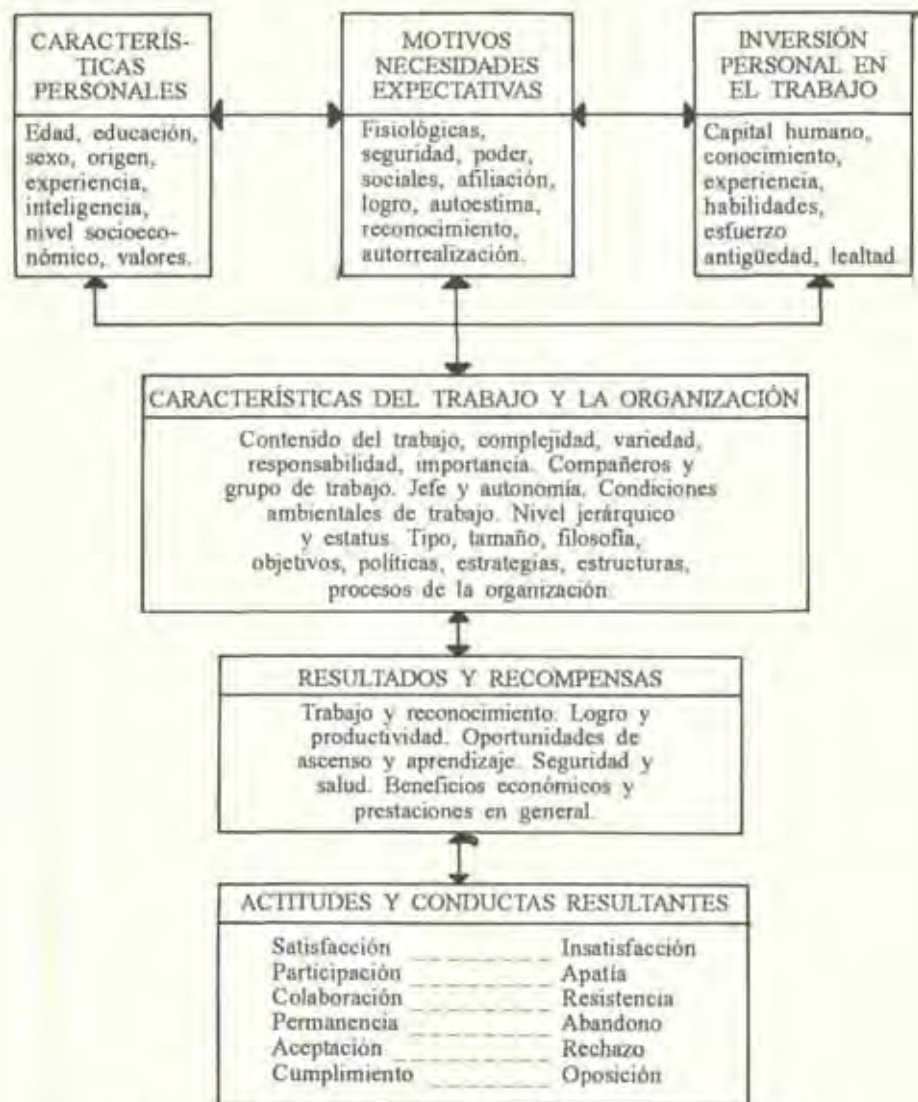


Figura 8.5. Las relaciones entre satisfacción y calidad de vida en el trabajo

Sin embargo, la obligatoriedad de la ley y las actividades de las instituciones públicas relacionadas con la calidad de vida laboral no han sido suficientes para lograr y mantener los niveles mínimos de bienestar exigidos por la ley; es bien sabido que el desarrollo de México ha sido muy desigual, porque mientras en algunos sectores laborales se ha logrado desarrollar sustancialmente los niveles de vida laboral, otros sectores apenas avanzan y otros permanecen en condiciones de subsistencia similares a los que ocasionaron los conflictos sociales de principios de siglo.

John T. Dunlop, después de analizar los avances en los niveles de vida laboral de los trabajadores en Estados Unidos, Inglaterra, Alemania Occidental, Francia y Japón, concluye que el siglo XX puede pasar a la historia como el *siglo del trabajador*.²³ ¿Se podría postular lo mismo para el caso de México? ¿Cuáles han sido los avances reales en los niveles de bienestar y satisfacción laboral y a quiénes han favorecido? ¿Qué impacto ha tenido la modernización económica en la calidad de vida laboral, en la cultura de las organizaciones y en las actitudes de los trabajadores? Estas son algunas preguntas frecuentes de la investigación laboral realizada en México, investigación aún incipiente, contradictoria, paradójica pero que muestra parte del problema analizado en este trabajo.

Estudios sobre satisfacción laboral en México

Los pocos estudios sobre satisfacción laboral realizados en México muestran a un *trabajador mexicano* satisfecho, en general, con sus condiciones de vida y trabajo. Las siguientes son algunas variantes que se han encontrado en investigaciones: la satisfacción declarada de los trabajadores especializados y empleados profesionales fue mayor que la de trabajadores no especializados;²⁴ los trabajadores emigrados del campo a la ciudad encontraron mayores ventajas en el trabajo industrial en comparación con el trabajo agrícola o comercial;²⁵ en condiciones de organización y trabajo similares, la satisfacción de obreros mexicanos superó significativamente a la de obreros norteamericanos.²⁶ Los trabajadores de algunos sectores modernos de la industria reconocieron su posición privilegiada y demostraron baja combatividad para mejorar, ya que se manifestaron satisfechos con las condiciones de su trabajo.²⁷

A principios de los años ochenta, dos instituciones mexicanas —el Banco Nacional de México y el Centro de Estudios Educativos— emprendieron sendas investigaciones empíricas acerca de los valores de los mexicanos. En 1986 y 1987 se publican algunos de los resultados en dos libros: *Los valores de los mexicanos* y *Cómo somos los mexicanos*.²⁸

Estos estudios confirman significativamente el perfil que otros estudios han dado sobre la satisfacción laboral del mexicano. Los mexicanos que trabajan se sienten bastante (39%) y muy (44%) orgullosos de su trabajo.

La mitad de esta fuerza de trabajo declara sentir agrado al volver a su actividad los lunes y sólo 15% declara sentir desagrado; al resto le da igual. Asimismo, 57% de los entrevistados nunca experimenta el sentimiento de ser explotado en su trabajo y 26% sólo de vez en cuando. El ingreso familiar promedio era, en el momento de la encuesta, 6.1 salarios mínimos y 70% de los que respondieron estaban por abajo de este promedio; no obstante, la actitud predominante se inclinó hacia la satisfacción.

Una investigación que arrojó resultados opuestos a las investigaciones anteriores se realizó a mediados de los ochenta por investigadores de la revista mexicana *Nexos*. En esta investigación preguntaron a una muestra de trabajadores: ¿Cómo está la situación en tu trabajo? ¿Cómo te defiendes de la carestía? ¿Cómo ves tú el futuro? ¿Cómo ves el país? En 1983 los problemas persistentes fueron: inseguridad en el empleo, despidos masivos y ajustes de personal, disminución en los ingresos (la inflación disminuía los sueldos), aumento en las cargas de trabajo para los que permanecían empleados y malas perspectivas aunque no desesperantes. En 1984 le dieron seguimiento a su muestra y encontraron condiciones severas de desempleo y lucha por la vida *a como se pueda*, fue una expresión característica de los que mantenían su empleo y se aferraban a él, mientras buscaban complementar el salario por otros lados y aguantar lo que se pueda: malos salarios y maltratos. En 1985, el acomodo y ajuste, vivir al día y conservar lo que se tiene fueron las actitudes predominantes. Estas actitudes representan, en la visión de los autores de la investigación, la costumbre de la crisis. Si bien, el estudio de *Nexos* no tuvo pretensiones de representatividad, es sintomático de un grupo muy golpeado por la crisis; se confirmó que la insatisfacción laboral es mayor para las mujeres, para los muy jóvenes o muy viejos y para los grupos de menores ingresos y menores niveles de educación.²⁹

Se ha dicho que la aparente satisfacción del trabajador mexicano se explica por sus bajas expectativas, cuyo nivel no trasciende necesidades de tipo fisiológico y de seguridad.³⁰ También se argumenta que a través de una historia ruda, los trabajadores mexicanos han desarrollado resistencia y abnegación para el trabajo duro³¹ o que culturalmente han aprendido a vivir con sus desgracias y a vacilar con el sufrimiento.³² Pero estas explicaciones tienden a generalizar demasiado sus argumentos; lo cierto es que también hay muestras crecientes y concretas de insatisfacción, protesta y lucha laboral.³³

Los estudios del trabajador mexicano satisfecho representan principalmente a un sector y una época: concretamente al sector formal del empleo y principalmente de las ocupaciones intermedias (de obreros especializados a mandos intermedios) y en organizaciones modernas de las ciudades importantes de México. La época en que se hicieron era de crecimiento industrial acelerado y hasta cierto punto, bonanza económica de los años 1965-1975, tiempo de movilidad y ascenso, tiempo de mayor esperanza y bienestar que

el actual; por tal motivo sus hallazgos deben ser verificados en las condiciones del desgaste económico.

Hay visos de que el trabajador mexicano quiere independizarse (como grupo social) y lograr reivindicaciones importantes en favor de la calidad de su vida laboral y familiar; al mismo tiempo acepta luchar dentro de las reglas del juego de la cultura industrial: preparándose, siendo competitivo y responsable, siendo leal y productivo y esperando ascensos y recompensas individuales; por otro lado, también hay claras muestras de actitudes resignadas, pasivas, tolerantes que impiden su evolución y reproducen su estancamiento.

La ansiedad en el bienestar laboral

Las deficiencias en la calidad de vida laboral producen estados de ansiedad en el trabajo. Este hecho ha sido verificado por Arias Galicia con estudios empíricos realizados en México y otros países latinoamericanos.³⁴

Concretamente se encontraron correlaciones estadísticas para asegurar que la ansiedad tiende a reducirse conforme se goza de satisfacción con el trabajo en sí mismo, con el supervisor, los compañeros, la remuneración y los ascensos. El trabajo en sí mismo es la variable con correlaciones más significativas, lo cual apoya los argumentos de las teorías motivacionales que dan mayor peso específico a factores laborales superiores en el bienestar laboral. Otro hallazgo sobresaliente verificado en distintas muestras se obtuvo al confirmar que la ansiedad se correlaciona negativamente con un ambiente laboral predecible y abierto en el "que se aclaran las expectativas y se solucionan los problemas... (y en donde) la persona tiene control sobre su ambiente y amenazas inesperadas"³⁵

Al parecer el tamaño de la empresa influye relativamente en estas relaciones. Las empresas grandes tienen una dinámica que tiende a ejercer mayor presión y ansiedad laboral que empresas de menor tamaño. También resulta interesante que las mujeres de la muestra mexicana de puestos ejecutivos hayan mostrado mayores índices de ansiedad, lo cual puede denotar que ellas enfrentan mayores dificultades de carrera ejecutiva que los hombres.

Se han obtenido datos en organizaciones mexicanas para afirmar que existen correlaciones significativas entre la manera como las personas perciben el desempeño de una organización y la satisfacción que derivan de trabajar ahí. Las organizaciones que planean con eficiencia demuestran a sus miembros alta claridad de criterios laborales y cargas de trabajo esperados lo cual resulta en menores conflictos. Estos resultados se han verificado con un Inventario de Aspectos Organizacionales, estandarizado por Arias Galicia.³⁶

En otras investigaciones el mismo Arias Galicia desmitifica la creencia de que las tensiones resultantes de ejercer puestos gerenciales resultan en

detrimento del bienestar laboral. Resulta que la percepción de ansiedad laboral de los ejecutivos es significativamente menor que en niveles operativos. Además se confirma que los niveles más altos en las organizaciones manifiestan mayor grado de satisfacción con su trabajo.³⁷

Conflictos familia-trabajo

Las relaciones trabajo-familia suelen verse en tres escenarios teóricos: *a)* el trabajo y la familia interactúan y se determinan mutuamente (extensión), *b)* el trabajo y la familia se relacionan de forma inversa, de tal manera que una compensa las deficiencias de la otra, según el caso (compensación) y *c)* trabajo y familia son realidades aparte sin influencia mutua (segmentación).

En las investigaciones de Arias Galicia se obtuvieron datos para apoyar que la familia y el trabajo tienen relaciones importantes y se afectan mutuamente, sobre todo en la relación entre satisfacción con el trabajo mismo y la integración familiar. El tiempo pasado con la familia, incluyendo comidas y pasatiempos, favorece el bienestar laboral. Por otro lado, se encontró que llevar trabajo a casa no interfiere seriamente con el bienestar familiar.³⁸

Perfil de necesidades del trabajador mexicano

Teóricamente se acepta que los motivos que tienen las personas para trabajar se basan en las necesidades insatisfechas y también en valores, intereses y/o expectativas que pueden satisfacerse por medio del trabajo.³⁹

Se han identificado, por medio de algunas investigaciones, tendencias de necesidades insatisfechas en los trabajadores mexicanos, las cuales son similares a otros pueblos latinoamericanos y diferentes a los angloamericanos. Estas tendencias no deben interpretarse con una visión monolítica hasta caer en generalizaciones carentes de utilidad teórica y práctica, como es el caso de algunos estudios transculturales sobre la situación laboral en México.⁴⁰ Lo que se intenta enseguida es ubicar algunas necesidades de una gran parte del sector laboral mexicano, sin que esto signifique que se pueden aplicar indiscriminadamente a individuos y grupos sociales concretos.

Las necesidades fisiológicas de la mayor parte de la población trabajadora en México siguen siendo apremiantes; la alimentación es escasa y mal balanceada, la vivienda y los servicios urbanos modernos apenas han alcanzado a una cuarta parte de la población trabajadora, los servicios médicos (IMSS, ISSSTE) han llegado solamente a la mitad de esta población, y no se han superado los niveles de salud pública en comparación con el acelerado crecimiento de la población.⁴¹

Sin duda, el problema más grave es la pérdida constante en los años ochenta, del poder adquisitivo del salario obrero,⁴² y de los sueldos de empleados y ejecutivos. En condiciones de crisis económica los factores económicos tienen que ocupar un lugar preponderante en la satisfacción laboral; si esto conlleva una concepción instrumental del trabajo resulta irrelevante; lo cierto es que comportarse de acuerdo con la conveniencia económica es, en condiciones de escasez, completamente racional.

Las necesidades de seguridad se expresan principalmente en tener un empleo estable y bien remunerado. La población desempleada en México consiste aproximadamente en 15% de la población económicamente activa, pero los porcentajes de subempleo, por ganar menos del salario mínimo o trabajar menos del tiempo deseado, se aproximan a 50% de dicha población.

Dadas estas condiciones, la inseguridad principal es perder el empleo, o no ganar lo suficiente para vivir. Mientras que la seguridad física y psíquica es una necesidad menos importante aún cuando se ha demostrado que en México existen graves riesgos de enfermedad y accidentes en los lugares de trabajo.⁴³

Las necesidades sociales están aparentemente satisfechas por la cultura del trabajo en México. Sin embargo, las pautas de interrelación social en las organizaciones mexicanas son paradójicas: por un lado se reconoce la capacidad del mexicano para formar redes y alianzas para sobrevivir, protegerse y hacer carrera en el trabajo;⁴⁴ y por el otro, se acusa que esta conducta es esencialmente individualista porque su finalidad es obtener poder y beneficios personales por medio de los demás y produce resultados negativos a la productividad.⁴⁵

El comportamiento sociolaboral del mexicano, tanto en valores y actitudes como en estilos de dirección e interrelación interpersonal, han sido suficientemente estudiados en otras secciones y capítulos de este libro, por lo tanto será suficiente esta vez enunciar algunos de los dilemas sociolaborales más discutidos; *a)* la anti-funcionalidad del comportamiento cultural del mexicano en relación con los modelos que se requieren para el progreso industrial; *b)* las relaciones de dependencia-subordinación provenientes del esquema cultural del familismo, paternalismo y autoritarismo; *c)* la necesidad de alianzas y *buenas relaciones* para progresar; *d)* la segmentación de la sociedad y las organizaciones en niveles de autoridad y poder, los cuales son difícilmente superados, y *e)* el individualismo del mexicano que conlleva el sentimiento de superioridad sobre los demás y que lo incapacita para el trabajo en equipo.

Las necesidades de autoestima y autorrealización han provocado discusiones más amplias sobre los motivos que determinan la conducta laboral del mexicano. Desde los años treinta se cree que la dinámica de la personalidad del mexicano se basa en construir y confirmar su propia imagen derruida a través de la historia de su pueblo y que, al compararse con

civilizaciones más avanzadas, ha desarrollado complejos de inferioridad, sentimientos de soledad universal y sentimientos de ineficiencia.⁴⁶

En la cultura moderna del trabajo industrial, la autoestima depende significativamente de la realización de los propósitos profesionales y laborales del individuo. Esto significa lograr metas productivas, aplicar conocimientos, usar el ingenio y la creatividad, obtener ascensos, recibir buen trato y reconocimiento.

Algunos estudios demuestran que la cultura del trabajo en México y, por tanto, las necesidades de autorrealización del mexicano, se están aproximando al modelo industrial. Por ejemplo, se ha encontrado que los ascensos son un motivo importante del desempeño y una fuente de satisfacción; asimismo, la competencia técnica y el buen desempeño del trabajo adquieren mayor valor que las relaciones; mientras que lograr metas y tener oportunidades de aprendizaje y desarrollo son cada día más importantes.⁴⁷

Desde luego, es ingenuo poner demasiadas esperanzas en que la maduración de la cultura industrial en México solucionará de fondo los sentimientos de inferioridad del mexicano, o que el desarrollo económico-industrial satisficará plenamente las necesidades de autorrealización de la fuerza de trabajo. Para ayudarnos a no confiar a ciegas en esta alternativa basta enterarse de las consecuencias nocivas del industrialismo sufridas por las sociedades muy desarrolladas económicamente y en la remotísima probabilidad de competir de igual a igual con las reglas del juego de los países avanzados.

En contraposición está la imperativa necesidad de un modelo socioeconómico y organizacional más adecuado a las condiciones de México. Este modelo tiene que responder de forma inmediata y permanente a las necesidades vitales y específicas de la mayoría trabajadora del país, elevando su calidad de vida en el trabajo y en sus comunidades.

UNA INVESTIGACIÓN DURANTE LA CRISIS ECONÓMICA

El método de investigación

Esta es una investigación exploratoria cuyo objetivo es descubrir tendencias de la satisfacción en una muestra de trabajadores en relación con la calidad de su vida laboral. La muestra está integrada por 400 individuos, un número que tiene capacidad para representar a poblaciones de cualquier tamaño siempre y cuando la composición de la muestra sea inobjetablemente aleatoria, es decir, que cualquier miembro de la población representada haya tenido la misma probabilidad de ser elegido en la muestra.⁴⁸

Los criterios de aleatoriedad fueron más o menos flexibles para facilitar la recopilación de datos. La información obtenida es particularmente útil para plantear preguntas e hipótesis en investigaciones futuras; también puede ayudarnos a señalar caminos, hacia el interior de las organizaciones y a través de política laboral, para proteger la calidad de vida de los trabajadores mexicanos.

La muestra final es aleatoria en cuanto a edad, sexo, educación, origen geográfico y otras características de los individuos y en cuanto a tamaño y tipo de organización que los emplea. Se decidió estudiar principalmente a obreros industriales, porque este grupo ocupacional se encuentra en el centro de la polémica sobre el impacto de la crisis en la clase trabajadora y sobre el significado del cambio de la cultura tradicional a la industrial. Se obtuvieron además, dos grupos: uno formado por empleados y supervisores industriales y otro por empleados de empresas de servicios.

La distribución final de la muestra no asegura representatividad a ningún grupo ocupacional, pero permite sondear diferencias en las actitudes debidas a la edad de los entrevistados, sexo, niveles de educación, tipos de empresa, antigüedad y otras variables.

Los criterios de elección de la muestra fueron los siguientes:

- Elegir aleatoriamente a sus integrantes.
- Entrevistar preferentemente a los individuos fuera de su lugar de trabajo.
- Entrevistar a trabajadores con trabajo fijo y permanente.
- Evitar entrevistar a más de dos trabajadores de una sola empresa.
- Elegir diversos lugares y horas del día, así como evitar entrevistar a trabajadores de un mismo grupo de referencia.
- Asegurar la entrevista anónima apuntando solamente el nombre de la empresa empleadora.

Se midieron las percepciones y actitudes de satisfacción-insatisfacción de los trabajadores en relación con 21 factores componentes de la vida laboral. También se identificaron los factores críticos (razones o causas) asociados con las actitudes tanto de satisfacción como de insatisfacción laboral, así como las opciones de mejoría percibidas por los entrevistados. La técnica fue la entrevista persona a persona siguiendo una guía. Los datos se recolectaron por escrito.

Factores de la vida laboral:

1. Sueldo.
2. Aguinaldo.
3. Vacaciones.
4. Prima vacacional.
5. Reparto de utilidades.

6. Seguro social o servicios médicos.
7. INFONAVIT u otro programa de vivienda.
8. FONACOT, otros créditos o préstamos, o caja de ahorros.
9. Descuentos, despensas, bonos, becas, o cualquier prestación extra.
10. Condiciones de trabajo (seguridad física, riesgos o peligros, limpieza, ventilación, iluminación, equipo de seguridad).
11. Horarios y turno de trabajo.
12. Jornada semanal de trabajo.
13. Jefe o supervisor.
14. Compañeros de trabajo.
15. Actividades y tareas de su puesto.
16. Programas o cursos de capacitación.
17. Oportunidades de ascenso.
18. Seguridad de conservar su puesto.
19. Sindicato.
20. Trato y reconocimiento que la empresa da al trabajador.
21. Transporte al trabajo.

El tratamiento de los datos empezaba verificando que las respuestas de cada entrevista estuvieran completas y fueran congruentes. Se eliminaron más de treinta entrevistas inconsistentes y/o incompletas. Una vez pasado este filtro se codificaban las respuestas y se alimentaban en un programa estadístico en computadora. Las pruebas aplicadas fueron la Chi cuadrada, análisis de correlación, análisis de frecuencias, medidas de tendencia central y la prueba U-Mann Whitney.

La mayor parte de las afirmaciones hechas en el análisis de los datos se basan en los valores obtenidos en las pruebas de Chi cuadrada; estos parámetros demuestran la significancia de la relación entre los valores de dos variables. La prueba resulta en un coeficiente de contingencia (c) que indica si los valores se comportan independientemente o si hay razones estadísticas para asegurar que se influyen mutuamente, es decir, que hay asociación estadística en sus comportamientos.

El análisis de la situación laboral

Las características de la crisis económica del país y particularmente de la ciudad de Guadalajara, sirvieron de contexto-base para plantear las hipótesis principales de esta investigación. Ya quedó justificado teóricamente que las variables contextuales tienen una influencia determinante en el comportamiento laboral y particularmente en los niveles de satisfacción con el trabajo.

La política económica de México a mediados de la década de los ochenta, bajo presiones del Fondo Monetario Internacional y de los países acree-

dores, se conoció como la economía de la austeridad. Se forzaron fuertes reducciones en el gasto federal y estatal destinado a programas de beneficio social, se ajustó el empleo de burócratas con despidos masivos y cierre de algunas dependencias, se recortó el crédito para programas sociales y se disminuyó sensiblemente el crecimiento relativo de los salarios en relación con los precios. El gobierno y también, por supuesto, las empresas privadas, recortaron gastos en programas de protección ambiental, higiene y seguridad industrial, salud laboral, capacitación, fomento del empleo, viviendas para los trabajadores, descuentos y despensas y, en general, programas de interés social. Ante este escenario, Guadalajara a pesar de su dinamismo, no se escapó de sufrir severas bajas en la calidad de vida ofrecida a sus habitantes.

Las principales fuerzas que conforman el panorama laboral de esa época, referidas particularmente a Guadalajara, sede de esta investigación, son las siguientes:

Una población económicamente activa (PEA) en rápido crecimiento.

Esto sucede en todo el país: la población económicamente activa crece rápidamente en relación con la población total. En estos años se integran a la fuerza potencial de trabajo los jóvenes que nacieron en la época más fértil de la población mexicana, la de finales de los sesenta y principios de los setenta. Desde luego, el país no ha podido absorber esta oferta de trabajo en tan rápido crecimiento; pero hay estados, como Jalisco, cuyos porcentajes de empleo son mayores que el promedio nacional. La duda importante en este caso es sobre el tipo de empleo generado por la economía jalisciense. ¿Cuántos de estos nuevos empleos que incrementaron la tasa de participación deberán ser considerados como subempleo o empleo de subsistencia?

La mujer aumenta su participación en la PEA. El incremento de la participación femenina en la población ocupada es uno de los hechos laborales más significativos de las décadas de los setenta y ochenta. En Jalisco se estima que la población femenina ocupada aumentó de 18% en 1970 a más de 30% en 1984. En Guadalajara, a mediados de los ochenta, la participación femenina se aproximaba a 38% del total de personal ocupado. En otras palabras, casi 4 de cada 10 trabajadores eran mujeres. La entrada de la mujer al mercado de trabajo es importante y definitiva; su cultura y su conciencia laboral es distinta a la masculina, sus habilidades y condiciones de tiempo y esfuerzo son también diferentes y por la tanto imponen una nueva dinámica en el mercado laboral.

Aumentan el desempleo y el subempleo. Aunque los incrementos en las tasas de desempleo abierto durante los ochenta no han sido tan graves como era de esperarse por las dimensiones de la crisis, el problema del subempleo se agravó enormemente. Las personas que realizan actividades informales e inestables para obtener ingresos, aun cuando su remuneración sea considerablemente menor al salario mínimo o cuyo trabajo sea eventual o de jornada incompleta, se consideran subempleados y no desempleados abiertos.

En la categoría del subempleo algunas estimaciones para mediados de los ochenta se aproximan a 50% de la población económicamente activa del país; resulta entonces que el crecimiento del subempleo es el problema laboral más grave que enfrenta el mercado de trabajo.

La dinámica del mercado de trabajo. Guadalajara, a pesar de las caídas de la economía nacional, no se ha estancado. Mientras que el país en general sufría grandes contracciones en su economía, Guadalajara lograba expandir su mercado interno (local y regional), incrementar la inversión y la producción del sector industrial y de servicios, activar el empleo formal promedio durante los años 1983-1986 (aunque en 1986 haya decrecido ligeramente) y absorber cantidades importantes de inmigrantes.

Algunos cambios en la estructura industrial se inician en los ochenta por el aumento en el número de empresas foráneas (de la ciudad de México y del extranjero). Empresas de gran tamaño y con tecnologías muy avanzadas que diversifican la tradicionalidad de la industria y el comercio tapatíos.

Estos cambios no modificaron demasiado los patrones de relación empresarial entre sectores modernos y tradicionales, entre los miles de establecimientos pequeños y los grandes que son escasos, entre desarrollados y subdesarrollados. Se mantuvieron los continuos intercambios económicos así como de recursos humanos entre sectores aparentemente separados que dan un dinamismo especial a los mercados laborales y de productos en Guadalajara.

El sindicalismo tímido. En la década de los ochenta el movimiento obrero demostró una timidez sin precedente. La afiliación sindical ha sido bastante baja, particularmente en Jalisco, donde la proporción de sindicalizados no llega a la cuarta parte de los ocupados.

La fragmentación de la actividad económica en miles de pequeños establecimientos (industrias y comercio), algunos de éstos operando en la clandestinidad, dificulta seriamente el crecimiento gremial. Esta dispersión de la actividad económica es un atributo positivo cuando se trata de aguantar las caídas de los mercados grandes, pero negativo cuando se trata de asegurar los derechos laborales de los trabajadores. En general, se impuso la ley económica que dicta que en épocas de graves caídas económicas los sindicatos pierden capacidad de negociación.

La brutal caída de los salarios. No hay duda que el peor golpe de la crisis de la economía mexicana ha sido dado en los salarios. Y en este terreno lo que es cierto para el país también lo es para Jalisco y Guadalajara. A finales de 1984 el salario mínimo era apenas 56% del correspondiente en 1977; con estas bases la pérdida acumulada en el poder adquisitivo durante el periodo 1970-1984 alcanzaba 945 días de salario!⁴⁹

El impacto de esta pérdida no cambió la estructura del gasto familiar en productos básicos, pero implicó una severa reducción en la calidad del

consumo y del nivel de vida al sustituir bienes de mayor calidad y precio por bienes de menor calidad.

En resumen, los hechos analizados en esta sección apuntan una clara disminución en los niveles de vida y en las condiciones laborales de los trabajadores mexicanos, incluidos los jaliscienses. Es cierto que el impacto económico de la crisis fue menos caótico en Guadalajara, dado su dinamismo interno, pero esta ventaja relativa no es muy significativa; en tiempos de crisis el desgaste de la calidad de vida es muy alto debido a los bajos salarios, presiones económicas y psicológicas, aislamiento, condiciones inseguras de trabajo y otras situaciones similares.

Hipótesis

Dadas estas condiciones laborales las hipótesis de esta investigación no fueron muy optimistas en cuanto a los resultados esperados en los niveles de satisfacción con la calidad de vida laboral. Las hipótesis centrales de nuestra investigación fueron las siguientes:

- Los niveles generales de satisfacción tenderán a la baja; de insatisfacción moderada a gran insatisfacción. Es posible que existan diferencias significativas incluso entre las muestras de 1985 y 1986.
- Los salarios, la seguridad de conservar el empleo y las prestaciones económicas legales serán los insatisfactores más importantes de la vida laboral. Es de esperarse que la escala de necesidades de los entrevistados, dadas las condiciones económicas actuales, se concentre principalmente en el aspecto económico de la vida laboral.
- La satisfacción laboral tenderá a relacionarse positivamente con la educación, el nivel ocupacional, la antigüedad, la edad y el tamaño de empresa. Esta relación ha sido consistentemente encontrada en otras investigaciones en el mundo y también en México.
- Las mujeres y los emigrados a la ciudad (primera generación) tenderán a estar más satisfechos que los hombres y que los no emigrados en los mismos grupos ocupacionales. Esta relación esperada también tiene soporte en otras investigaciones.
- No serán evidentes ni consensuales las opciones de solución de los problemas. Confirmar esta hipótesis será un reflejo de la débil concertación de la conciencia obrera en cuanto a las acciones colectivas e individuales para superar las condiciones de la vida laboral.

Las características de la muestra

Sexo y Edad. La muestra obtenida está formada por 308 varones (77%) y 92 mujeres (23%). La mayoría de estas personas vive sus años veinte (64%),

sólo 9% tiene menos de veinte años, 19% vive sus años treinta y solamente 8% son mayores de 40 años. Es decir, la muestra es joven y cercana al perfil de edades de la población trabajadora de México.

Ocupación. 315 de los individuos son obreros industriales (79%); 65% de éstos son obreros no especializados, el resto declaró tener alguna especialidad industrial. 67 personas (17%) son empleados administrativos y 18 individuos (4%) ocupan puestos de supervisión.

Educación. Cerca de la mitad de los entrevistados terminó la primaria. Solamente 74 (18%) no terminaron la primaria, pero sólo 3 de ellos son analfabetos. Una cuarta parte de la muestra tiene carrera técnica, comercial, o preparatoria.

Además, los individuos jóvenes alcanzan mejores niveles educativos; los mayores de 41 años tienden a tener muy baja escolaridad. Una observación interesante es que las mujeres de la muestra, en proporción presentan un mayor nivel educativo que los hombres. Sin embargo, las mujeres ocupan puestos iguales a sus compañeros. En puestos de empleados o supervisores, ellas requieren mayor educación que ellos para ocupar las mismas posiciones laborales. Las mujeres ocupan principalmente puestos no calificados.

Origen geográfico. 60% son originarios de la región de Guadalajara, de los cuales más de la mitad son hijos de inmigrantes. Por su parte, los migrantes directos, constituyen 40% de la muestra; tres cuartas partes de éstos provienen de localidades de Jalisco, el cuarto restante de otros estados de la República, especialmente de Guanajuato y Michoacán.

Dependientes económicos. Más de la mitad de las mujeres trabajan para solventar sus propios gastos. En cambio, sólo un tercio de los hombres trabajan para sí mismos. Entre más alto es el nivel de escolaridad menor es la carga económica y viceversa. Lo anterior hace suponer que quienes tienen mayor edad y menor nivel educativo son quienes tienen una carga económica familiar más pesada; en cambio, los jóvenes con escolaridad mayor tienen menos responsabilidades económicas.

Satisfacción moderada: la tendencia general

A veces los hallazgos más simples de la investigación son los más importantes. Por eso es bueno comenzar a tratar los resultados de esta investigación comentando la tendencia más generalizada de los trabajadores entrevistados, la cual se puede expresar en una frase como la siguiente: "Estamos más o menos satisfechos con la calidad de nuestra vida laboral."

Esta actitud parece inverosímil en una época de crisis económica, pero existen algunas explicaciones. Se trata de una muestra de empleados de organizaciones del sector moderno de la economía. Organizaciones que en comparación con los miles de pequeños establecimientos de sectores menos desarrollados del país, son más estables, más prestigiadas, más solventes. El

tamaño de las empresas es un indicador de su capacidad económica y organizativa: 41% de los entrevistados son empleados de empresas de más de 250 trabajadores y todas éstas entran dentro de la categoría de gran empresa; 24% son empleados de organizaciones de entre 50 y 250 trabajadores, es decir, medianas empresas; el resto de las empresas tienen entre 25 y 50 empleados. Algunas de las empresas son pequeñas pero no tan pequeñas como la mayoría de los establecimientos económicos del país, cuya capacidad empleadora es menor de 15 trabajadores.

Además, creemos que el trabajador evalúa la calidad de su vida laboral comparándose con los estándares observados en sus propias comunidades, o bien evaluando los cambios en su propio bienestar. La primera forma baja las exigencias y creemos que fue la más utilizada.

¿Cuánto hay de realidad en esta actitud moderadamente satisfecha de la mayoría? Buscaremos la respuesta en el análisis detallado de los datos recogidos.

Actitudes ante la Calidad de Vida Laboral

Hemos dicho que lo que estamos midiendo es una actitud. Nuestro *Índice General de Satisfacción* muestra la actitud promedio de un grupo de entrevistados en relación con 21 factores que componen la vida laboral. (Ver cuadro 8.1)

CUADRO 8.1
ÍNDICE GENERAL DE SATISFACCIÓN LABORAL

<i>Niveles de satisfacción</i>	<i>Personas</i>	<i>Porcentaje</i>
Muy insatisfecho (1)	3	0.8
Insatisfecho (2)	61	15.2
Regular o moderado (3)	240	60.0
Satisfecho (4)	91	22.8
Muy satisfecho (5)	5	1.2
Totales	400	100.0

Media aritmética = 2.98 Mediana = 2.50 Moda = 3.00

Desviación estándar = 0.6651

Como se puede apreciar, la mayor parte de los entrevistados manifestó una actitud *moderadamente satisfecha*, o moderadamente insatisfecha, como se quiera interpretar. El caso es que, tomando en cuenta los 21 factores evaluados, 60% de los individuos entrevistados tienen este nivel moderado de satisfacción. Los casos extremos son escasos. Por su parte los que promediaron el nivel de *satisfechos* con la calidad de su vida laboral representan 22.8% de la muestra y los *insatisfechos* a secas representan solamente

15.2%. Por tanto, la tendencia general es hacia la satisfacción moderada más que hacia la insatisfacción.

Dadas estas frecuencias no es posible aceptar como verdadera nuestra primer hipótesis, en la cual esperábamos que las actitudes promedio en relación con la calidad de vida laboral se acercarian significativamente hacia la insatisfacción. Por otro lado, en lo sucesivo y atendiendo a razones prácticas conviene manejar solamente tres tipos de actitudes: el insatisfecho, el moderado y el satisfecho, ya que que sólo 2% de la muestra se ubica en valores extremos del índice general. Hay algunos factores en los cuales los extremos tienen mayor peso y entonces será necesario analizarlos en forma particular; tal es el caso del reparto de utilidades o de las oportunidades de ascenso.

Por otro lado, esperábamos diferencias notables en los niveles de satisfacción entre las muestras de 1985 y 1986 (segunda hipótesis), ya que el año de 1986 había sido considerablemente más malo para la economía mexicana que 1985. Para confirmarlo bastará con recordar algunos indicadores económicos importantes.

Veamos lo que dice el propio Banco de México:

La caída de los ingresos petroleros en 1986 tuvo efectos decisivos sobre la economía. Agudizó en forma extraordinaria las dificultades que se padecían desde años recientes en materia de balanza de pagos y finanzas públicas (...). La sola disminución del valor de las ventas petroleras en 1986 representó 6.7% del PIB (producto interno bruto) de ese año y provocó una severa contracción del ingreso y la demanda agregada.⁵⁰

La producción nacional de 1986 bajó 3.8% en relación con 1985, viéndose afectadas la mayor parte de las actividades productivas, incluido el sector industrial —al cual pertenecen las empresas incluidas en este estudio— que registró una caída de 5.3%. Por su parte el Índice Nacional de Precios al Consumidor (indicador de la inflación) que en 1985 aumentó 63.7%, en 1986 se incrementó 105.7%. El valor promedio de los salarios mínimos cayó 7.9% en relación con 1985. El empleo también se vio afectado; el número total de asegurados del IMSS solamente se incrementó 0.4% en 1986 mientras que en 1985 había aumentado 8.5%. Tan sólo en la industria manufacturera el personal ocupado disminuyó 4%. Estos y otros indicadores permiten concluir que "En el curso de 1986, particularmente hacia finales del año, la actividad económica registró una sensible disminución".⁵¹

Esperar que este declive económico tuviera una repercusión negativa en la calidad de vida laboral y por tanto en la satisfacción de los trabajadores, entre estos dos años, está plenamente justificado. Debemos aclarar que la composición de ambas muestras no se hizo con los mismos individuos; eso hubiera sido lo ideal, pero no fue posible encontrar nuevamente a los indivi-

duos entrevistados en 1985, por lo que decidimos integrar para 1986 una muestra de individuos diferentes pero con características similares a los de 1985. Factores como ocupación, sexo, edad, educación de los entrevistados fueron cuidadosamente nivelados en ambas muestras.

Utilizando la prueba U-Mann Whitney diseñada para medir diferencias en la distribución de los valores de dos muestras, encontramos que no hubo cambios estadísticamente significativos en los niveles de satisfacción entre ambos años. Vale la pena comentar que si bien no existieron diferencias significativas desde el punto de vista estadístico, se observa un ligero declive en el número de personas satisfechas entre 1985 y 1986; por su parte los insatisfechos casi son equivalentes. Las causas de este ligero declive son de tipo económico.

Por tanto, sabiendo que estadísticamente no hay razón para tratar de manera diferente estas dos muestras, decidimos trabajar con el grupo total de entrevistados y analizar detalladamente sus respuestas como si vinieran de una sola muestra.

Cinco índices de satisfacción

Tratar detalladamente los 21 factores de la vida laboral investigados resultaría embarazoso; nos pareció más práctico agrupar estos factores en cinco índices que demuestran las distintas facetas de la vida laboral:

- *La compensación económica del trabajo realizado:* salarios + aguinaldo + prima vacacional + reparto de utilidades + prestaciones económicas adicionales.
- *Las condiciones físico-ambientales en las que se realiza el trabajo:* condiciones ambientales + jornada de trabajo + turno y horario + servicios de salud y seguridad.
- *Las condiciones socio-psicológicas del trabajo:* tipo de supervisión (jefe) + relaciones con los compañeros + trato y reconocimiento por parte de la empresa + seguridad de conservar el empleo.
- *El contenido y proyección del trabajo:* contenido del trabajo (tipo de tareas) + capacitación recibida + oportunidades de ascensos.
- *Las condiciones generales de la vida laboral:* todos los factores anteriores + vacaciones + programas y planes de vivienda + préstamos + transportación al trabajo + actividades sindicales.

Solamente dos de estos índices fueron evaluados, en promedio, por debajo del nivel de satisfacción moderada: compensación económica y contenido de trabajo. En el índice económico el número de insatisfechos dobla al de satisfechos, los descontentos suman 175 que equivalen a 44% de la muestra.

Algo parecido sucede con los descontentos en las características internas del trabajo, los cuales suman 162 que equivalen a 40% de la muestra. (Ver cuadro 8.2)

CUADRO 8.2
SATISFACCIÓN CON LA CALIDAD DE VIDA LABORAL

	ÍNDICES DE SATISFACCIÓN									
	<i>Compensación económica</i> ¹		<i>Condiciones físicas del trabajo</i> ²		<i>Tipo y contenido del trabajo</i> ³		<i>Condiciones psicológicas de trabajo</i> ⁴		<i>Índice gral. de satisfacción laboral</i> ⁵	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Muy Satisfechos o satisfechos	77	19.2	274	68.5	100	25.0	233	58.3	96	24.0
Moderadamente satisfechos	148	37.0	111	27.8	138	34.5	121	30.2	240	60.0
Insatisfechos o muy insatisfechos	175	43.8	15	3.7	162	40.5	46	11.5	64	16.0
Total	400	100.0	400	100.0	400	100.0	400	100.0	400	100.0

1. Salarios + aguinaldo + prima vacacional + reparto de utilidades + prestaciones económicas adicionales.
2. Condiciones ambientales + jornada de trabajo + turno y horario + servicios de salud y seguridad.
3. Contenido del trabajo + capacitación + ascensos.
4. Conservación del empleo + tipo de supervisión + trato y reconocimiento de compañeros.
5. Todos los factores arriba mencionados + vacaciones + programas de vivienda + préstamos + transportación al trabajo + actividades sindicales.

Aunque no parezca lógico, no fueron el sueldo, ni las tareas propias de los puestos (las dos variables más importantes de los índices comentados en el párrafo anterior) los factores que declinaron los niveles de satisfacción, sino factores complementarios como aguinaldo y reparto de utilidades en el índice económico y oportunidades de ascenso y de aprendizaje en el de contenido del trabajo.

Por otro lado, los índices de condiciones de trabajo tanto físicas como psicológicas resultaron muy altos en satisfacción, al parecer el trabajador está contento con el ambiente en el cual labora. En promedio fueron 255 personas, 63% de los entrevistados, los que se declararon satisfechos en estas facetas de su vida laboral.

La famosa escala de necesidades de Abraham Maslow explica, al menos parcialmente, estos resultados: estando insatisfechos los aspectos económicos de la vida, amenazando satisfactores vitales como la alimentación o la vivienda, otros aspectos de la vida como las relaciones sociales, el reconocimiento o la autoexpresión producen menos necesidades aun cuando lo recibido por el individuo en estos últimos aspectos sea bajo. Al no haber necesidades o expectativas altas en relación con un satisfactor, el trabajador no tiene exigencias importantes en relación con la calidad de dicho satisfactor.

Satisfactores vs. insatisfactores

Analizando separadamente los 21 factores podemos distinguir los satisfactores de los insatisfactores. Empecemos con el factor más polémico e importante de la vida laboral: el salario.

Como comentamos en la sección anterior, las calificaciones bajas del índice económico no son debidas al salario sino a sus complementarios. ¿Qué puede explicar semejante inconsistencia? Hemos dicho que los salarios mínimos de los trabajadores habían perdido la mitad de su capacidad en los diez años anteriores. La mayoría de estos trabajadores percibían salarios mínimos generales o mínimos profesionales. ¿Se sintieron los entrevistados presionados de alguna manera a dar respuestas falsas? Es poco probable, ya que la mayoría fueron entrevistados en la calle y tratamos cuidadosamente de ganar su confianza. Sin embargo, el hecho de que el salario fuera el primer factor cuestionado pudo haber sesgado las respuestas; nos parece ahora que la tendencia primaria de las personas entrevistadas en público es responder positivamente. Pero debido a que no tenemos elementos para validar las dos explicaciones anteriores debemos aceptar que a pesar de las condiciones económicas del país, esta muestra de trabajadores tiende a estar aparentemente satisfecha con su salario. (Ver cuadro 8.3).

CUADRO 8.3

SATISFACTORES E INSATISFACTORES DE LA VIDA LABORAL

<i>FACTORES LABORALES</i>	<i>Factor no- concedido</i>	<i>Alto in- satisfactor</i>	<i>Insatis- factor</i>	<i>Factor moderada</i>	<i>Satis- factor</i>	<i>Alto sa- tisfactor</i>
<i>Compensación económica</i>						
Sueldos y salarios *	-	3.8	12.0	45.0	25.5	12.0
Aguinaldo *	11.3	3.51	2.03	0.83	0.81	1.8
Prima vacacional *	14.5	5.8	9.5	28.8	31.0	9.5
Reparto de utilidades *	17.5	13.8	17.5	25.5	15.5	9.3
Prestaciones económicas adicionales	30.0	7.3	8.8	20.0	20.0	8.0
<i>Condiciones físicas de trabajo</i>						
Condiciones ambientales	-	4.0	7.8	26.8	34.0	24.3
Jornada de trabajo *	-	2.0	6.8	17.5	50.0	23.3
Turno y horario *	-	3.0	4.8	14.3	49.3	28.3
Servicios de salud y seguridad social	5.5	8.0	9.5	19.3	38.0	19.0
<i>Tipos de trabajo</i>						
Contenido del trabajo	-	1.5	3.0	24.8	48.3	21.0
Capacitación *	33.1	4.5	9.5	20.8	18.3	11.3
Ascensos	25.0	8.8	12.5	22.8	21.5	9.5
<i>Condiciones psicológicas de trabajo</i>						
Conservación del empleo	-	4.3	3.8	25.5	34.5	24.0
Tipos de supervisión	-	4.5	5.5	21.3	43.0	24.8
Trato y reconocimiento	-	5.8	8.0	26.8	35.0	21.3
Compañeros de trabajo	-	2.3	2.3	20.0	38.8	36.8
<i>Otros</i>						
Vacaciones	9.8	5.5	9.0	24.0	38.3	13.5
Programas de vivienda	49.3	6.0	7.5	16.0	14.3	7.0
Préstamos	38.0	4.3	8.0	20.0	8.0	
Transportación al trabajo	-	8.3	9.3	21.8	23.8	14.3
Actividades sindicales	25.0	10.3	6.3	27.5	20.3	8.3

* Estos factores de la vida laboral tienen un nivel mínimo exigido por la Ley Federal del Trabajo.

NOTA: En varios factores los porcentajes no suman 100% porque no se incluyeron aquellos trabajadores que no respondieron o ignoraban el significado del factor.

Enriquezcan el salario. Los insatisfactores económicos fueron principalmente el reparto de utilidades, el aguinaldo y la prima vacacional. Sobre el reparto de utilidades, el más bajo de los satisfactores económicos, varios entrevistados comentaron que los patronos *no han cumplido con la responsabilidad exigida por la ley*. Notamos desconfianza de los trabajadores en relación con el manejo patronal de las utilidades. Otro dato sobresaliente es que cerca de 12% de los entrevistados haya afirmado no contar con estas prestaciones de ley.

Comprobamos también que muy pocas empresas realizan esfuerzos para completar el salario con programas de descuentos, bonos, despensas, préstamos y otras ayudas económicas. Menos de la mitad de los entrevistados gozan de estos satisfactores, aun cuando incluimos entre los factores medidos al sistema FONACOT, cuyo costo para los patronos es prácticamente cero mientras que los beneficios para los trabajadores pueden ser sustanciales.

El uso de incentivos que auxilien la carga económica del trabajador debe ser, sobre todo en épocas inflacionarias, la preocupación mayor del administrador de las relaciones industriales. Todavía no hay una razón más fuerte que la remuneración económica para determinar la motivación de una persona y su permanencia en un empleo. Un estudio de la calidad de vida laboral en Inglaterra, país donde inició el movimiento de CVT, dice al respecto:

Hay poco lugar a dudas de que el trabajador británico está principalmente motivado por lo que gana. Muchos estudios muestran lo mucho que el pago determina sus conductas (...). Los causales de huelga están en la inmensa mayoría de los casos relacionados con el pago por el trabajo. Los trabajadores británicos parecen dispuestos a aguantar muy malas condiciones de trabajo siempre y cuando estén recompensadas económicamente.⁵²

Si esto es verdad en los países del Reino Unido, será también cierto para países con mayores necesidades económicas. Los incentivos económicos, está demostrado, son la forma más conveniente para compensar esfuerzos adicionales de los trabajadores de línea para aumentar la productividad.

Los métodos para incentivar tanto la permanencia del buen trabajador como su desempeño estable y productivo pueden ser tan variados como el ingenio y práctica del administrador: comisiones, participación en reducción de costos, participación en utilidades, bonos de productividad, despensas, préstamos, cajas de ahorro, tandas, compensación diferida, programas de consumo duradero, gastos de previsión social y muchos otros cuyo tratamiento contable reduce la carga fiscal sobre el trabajador y la empresa.

Denos oportunidad de aprender y subir. Prosiguiendo con el análisis de factores de la calidad de vida laboral, encontramos que el contenido del trabajo es suficientemente satisfactorio. Pero los factores que complementan la tarea como son la capacitación o adquisición de nuevos conocimientos

y las oportunidades de ascensos tienen insatisfechos a un buen número de trabajadores. Si sumamos a los insatisfechos y a quienes no cuentan en absoluto con estos dos factores esenciales en la superación del trabajador llegan casi a 50% de los entrevistados.

Los argumentos sobre enriquecimiento del trabajo, los cuales han sido centrales en el movimiento de CVT en países desarrollados, resultan inconsistentes en este caso. Según ellos el contenido del trabajo fabril es la principal causa de la insatisfacción laboral. Pero en países en desarrollo el tener un trabajo interesante, diverso, completo, trascendente, parece menos importante que ganar bien o que aprender y tener oportunidades para escalar posiciones laborales. En otras palabras, un trabajo rutinario, repetitivo, simple, puede ser soportado y hasta disfrutado si se sabe que es un escalón hacia niveles laborales y económicos superiores.

Por otra parte, no hay suficientes elementos para decidir si el deseo de subir (frustrado en esta muestra de trabajadores) se debe a expectativas de tipo económico (mejores ingresos), de tipo social (mayor reconocimiento) o de tipo psicológico (autoexpresión, autonomía). Es posible que los tres aspectos se convaliden para dar al individuo los motivantes necesarios para esforzarse y superar su desempeño laboral.

El ambiente es aceptable. Los factores que integran el ambiente físico y psicológico del trabajo no parecen causar problemas a los entrevistados. Si acaso hay dos insatisfactores relacionados con las condiciones de trabajo: los servicios de salud y seguridad, relacionados a su vez con los servicios que presta el IMSS, del cual 17.5% de los entrevistados tuvieron quejas, mientras que otro 5% afirma que no cuentan en absoluto con tan esenciales servicios.

Reconozcan la labor del trabajador. El otro insatisfactor es la falta de reconocimiento y algunos maltratos por parte de la empresa hacia el trabajador: 13.8% de los entrevistados se quejaron de estos. Aun así, los promedios de satisfacción logrados por los factores ambientales son muy altos; es sorprendente, por ejemplo, que en una época de continuos ajustes de personal que amenazan seriamente la seguridad de conservar un empleo, los trabajadores entrevistados hayan manifestado tanta seguridad, sólo 8% se sentía amenazado.

Una posible explicación de por qué no se manifestó miedo de perder el empleo puede encontrarse en una investigación sobre las características de las carreteras laborales en el mercado de trabajo de Guadalajara. En las ramas tradicionales de la industria tapatía (calzado, cuero, ropa, metal, mecánica) las tareas obreras son fracciones de los viejos oficios, de tal manera que la naturaleza del trabajo obrero no cambia mucho, solamente se fragmenta, lo cual ha evitado la descalificación acelerada de los trabajadores, como es el caso de otros giros industriales. Al mismo tiempo existen numerosos vínculos entre los miles de talleres, en las pequeñas empresas y

las organizaciones más grandes. Estas dos características del trabajo industrial regional facilitan las transferencias continuas y dinámicas entre empresas industriales tanto de materiales como de recursos humanos. La carrera típica de un obrero en este mercado es salir de una empresa a otra, de las pequeñas a las grandes. Y del empleo asalariado al trabajo independiente. Esto es posible porque los talleres y las pequeñas empresas ofrecen capacitación (en el trabajo mismo) que habilita al trabajo en el conocimiento de un proceso industrial completo.

Por otra parte, debido a que la mayor parte de la producción del sector industrial tradicional se destina a mercados locales o regionales, la actividad económica y el empleo no han sido disminuidos seriamente por la crisis económica del país. Es probable entonces que los entrevistados ciertamente hayan sido confianza en el momento de la entrevista, tanto de conservar su empleo como de conseguir otro, en caso de ser necesario.

Por su parte, aquellos entrevistados empleados por empresas no tradicionales (foráneas), cuya tecnológica especializada y exclusiva requiere calificación individual, pueden confiar en su estabilidad dado que son organizaciones sólidas que requieren y buscan la permanencia de la mano de obra que ellos mismos capacitan. Una vez moldeada la actitud y la habilidad de un trabajador a la cultura y tecnología de una empresa moderna, ésta hará todo lo posible por conservarlo.³³

No descuidar los programas de vivienda. Por último dos factores que merecen comentarios aparte: los planes de vivienda (en los cuales participa significativamente el INFONAVIT) y las actividades sindicales. Sobre el primero es interesante encontrar que uno de cada dos trabajadores haya obtenido algún tipo de ayuda para mejorar su vivienda.

Un sindicalismo más auténtico. Tres cuartas partes de la muestra están sindicalizados y sus respuestas son polémicas. Cerca de una cuarta parte de los sindicalizados se declararon insatisfechos con su representación sindical, sus quejas giraban en torno a la burocratización de los sindicatos, la nula presencia en las plantas y el sacrificio del sindicato por parte de líderes corruptos.

Resumen. En seguida, tomando en cuenta los porcentajes dominantes de cada factor, separamos en una lista a los insatisfactores de los satisfactores laborales:

Altamente insatisfactores:

- Participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas
- Oportunidades de ascensos y promociones

Insatisfactores moderados:

- Aguinaldo.
- Vacaciones.

- Prima vacacional.
- Prestaciones económicas no obligatorias.
- Servicios de salud y seguridad (IMSS, ISSSTE, etc.).
- Actividades sindicales.
- Transportación al trabajo.
- Oportunidades de aprendizaje y capacitación.

Factores neutros intermedios:

- Sueldos y salarios.
- Trato y reconocimiento del trabajador por parte de la empresa.
- Programas y planes de vivienda (INFONAVIT y otros).
- Préstamos a empleados (FONACOT y otros).

Satisfactores:

- Jornada de trabajo.
- Horario y turno de trabajo.
- Contenido del trabajo, tareas y funciones desempeñadas.
- Seguridad de conservar el empleo.
- Tipo de supervisión, relaciones con el jefe.
- Relaciones con los compañeros.
- Condiciones ambientales de trabajo: luz, ventilación, espacio, etcétera.

En general, los trabajadores entrevistados mostraron mayor conciencia laboral en relación con los factores cuyos niveles mínimos están reglamentados por la Ley Federal del Trabajo. Esto se notó en los promedios de sus evaluaciones notoriamente más bajas para el conjunto de estos factores legalmente obligatorios que para el resto. Este hecho demuestra que la ley no obliga su cumplimiento sólo por la autoridad externa que la impone y supervisa, sino por la concientización creada en el trabajador para exigir sus derechos.

Carreras laborales: aprender y subir

Es de sobra conocido en las sociedades industriales que el aprendizaje y dominio de nuevos conocimientos es indispensable para superar los escalones laborales. Los conocimientos de un trabajador lo habilitan tanto para desempeñar mejor un puesto como para aspirar a posiciones superiores. Este juego de aprender y subir es muy común en las sociedades modernas. Paradójicamente la estabilidad de estas sociedades depende de la movilidad vertical que pueda proporcionar a sus miembros.

Siendo este estudio de empresas del sector moderno de la economía, se esperaba que la mayoría cumpliera cuando menos la obligación legal de proporcionar capacitación a sus empleados. Siendo más optimistas esperá-

bamos que la capacitación estuviera ligada al concepto de carrera laboral o desarrollo del personal, a través de ascensos a puestos superiores de trabajo.

Pero los resultados no fueron muy halagadores: 36% de los entrevistados declararon que no han recibido ningún tipo de capacitación desde que entraron a la empresa y otro 14% declaró que la calidad de capacitación es deficiente. Por otro lado, un dato más alentador es que el 50% restante manifestó estar satisfecho con las actividades de capacitación de sus respectivas organizaciones.

Las deficiencias en la capacitación laboral repercuten necesariamente en el desempeño y la productividad de la organización, y en el plano personal, estas deficiencias limitan las posibilidades de carrera laboral de quienes no tienen acceso a nuevos conocimientos. Este problema se ve más claro al analizar la movilidad laboral de esta muestra de trabajadores.

De los 400 entrevistados, 284 no habían tenido ningún cambio de puesto desde su ingreso a la organización. Esto significa que 71% del grupo estudiado ocupa el mismo puesto para el cual fue contratado. Desde luego, para conocer las dimensiones de este problema, es necesario considerar la antigüedad de los trabajadores inmóviles. 27% de éstos tenían menos de un año de antigüedad; para este grupo la situación no parece problema, pero ciertamente para 18% de los que tenían entre dos y cuatro años de antigüedad, así como para 19% que tenía de cuatro a otro años y sobre todo para 11% que tenía más que ocho años con el mismo puesto, el estancamiento es apremiante. (Ver cuadro 8.4).

CUADRO 8.4
LOS TRABAJADORES ESTANCADOS
(N = 394)

ANTIGÜEDAD	TRABAJADORES INMÓVILES	
	Número de trabajadores	Porcentaje en cada nivel de antigüedad
Menos de un año	76	67.0
1.0 - 2.0 años	72	64.0
2.1 - 4.0 años	51	71.0
4.1 - 8.0 años	54	85.0
Más de ocho años	32	88.0
TOTAL	284	71.0

La falta de oportunidades tanto para obtener nuevos conocimientos como ascensos fue, en este estudio, uno de los reclamos más frecuentes sobre la calidad de vida laboral. Se comprobó que los niveles bajos de satisfacción

laboral están asociados estadísticamente con la falta de oportunidades para aprender y progresar en el trabajo. En general, al aumentar la edad de los trabajadores aumenta también su insatisfacción en relación con las oportunidades de carrera laboral, medidas por las posibilidades de capacitación y ascensos. Este hallazgo es preocupante porque denota un tipo de insatisfacción comprobada a través de los años. (Ver figura 8.6)

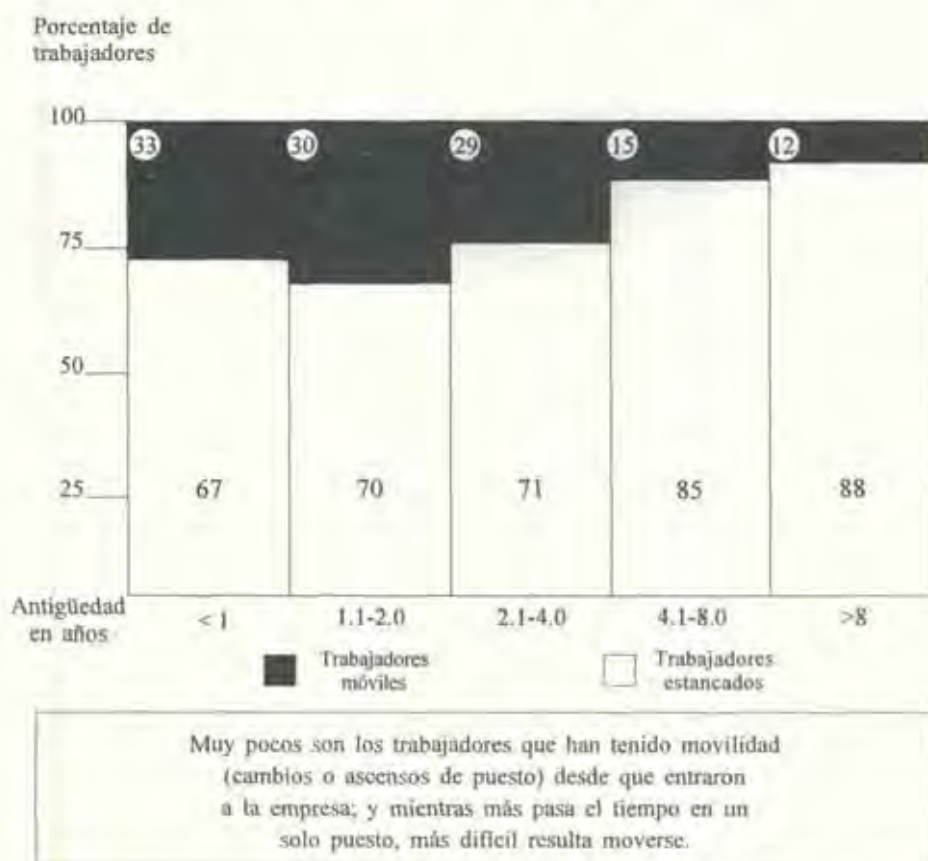


Figura 8.6. Los trabajadores estancados (n=394)

Una prueba de que la movilidad es importante para la satisfacción laboral, casi como una condición natural de bienestar para los seres vivos, es la relación entre origen geográfico y satisfacción con la calidad de vida laboral. En esta muestra de trabajadores 60% son originarios de la región de Guadalajara, de los cuales 36% son hijos de inmigrantes. Los migrantes directos constituyen 40% de la muestra; de éstos, 66% proviene de otros estados de la República, especialmente de Guanajuato y Michoacán. Pues

bien, los inmigrantes se muestran más satisfechos que el resto pese a que sus condiciones de empleo suelen ser mucho más desventajosas que las de los residentes, quienes tienen mejores relaciones, mejor conocimiento del mercado, mayor educación y oportunidades. El hecho mismo de migrar a la gran ciudad y encontrarse empleado, representa una forma de movilidad ascendente que genera satisfacción.

Al mismo tiempo, es posible que la vida urbana tenga un efecto sensible en la conciencia laboral y las expectativas de los trabajadores y que los haga menos susceptibles a la explotación, a la vez que las generaciones urbanas desarrollan la esperanza de integrarse a la dinámica ascendente de la cultura industrial, lo cual si no sucede provoca frustración que se demuestra en apatía, protesta, rechazo y oposición a la ética del esfuerzo máximo.⁵⁴

El hecho de que los trabajadores hayan mostrado clara insatisfacción por las carencias de capacitación y ascensos se comprobó con otra pregunta: ¿Qué crees que puedas hacer tú como trabajadores para mejorar la calidad de tu vida laboral? Las respuestas más frecuentes fueron: trabajar más duro, aprender nuevas cosas, ser más responsable, organizar mejor el trabajo, ser puntual y otras similares. Estas actitudes dan un lugar preponderante al trabajo en la vida humana, adquiriendo en ocasiones el carácter de una obligación moral y cívica. Al mismo tiempo se tiene el convencimiento de que los conocimientos, la competencia y la eficiencia del desempeño laboral determinan una carrera exitosa, llena de ascensos y gratificaciones sociales y económicas. Se debe ser responsable, confiable, leal hacia la organización a la cual se pertenece. Al verse frustradas las expectativas de superación es perfectamente lógica la insatisfacción.

A mejor educación mejores trabajos y mejor calidad de vida laboral

Los defensores de la Teoría del Capital Humano estarán contentos al confirmar que sus conceptos se cumplen nuevamente en el juego de las sociedades industriales y aunque en este caso no sabemos a ciencia cierta si la tasa de retorno de la inversión en educación hecha por estos trabajadores ha sido positiva, ni tampoco si la mejoría relativa de los más educados con los menos educados se deba a la mayor productividad de los primeros, sí podemos afirmar con seguridad que en esta investigación los incrementos en educación traen consigo mejores puestos de trabajo y consecuentemente mejores ingresos y calidad de vida laboral.

La relación positiva entre estas tres variables es lógica, pero no necesariamente aplicable a todos los niveles de la organización. Los ocupantes de puestos de supervisión y otros mandos intermedios pueden tener menores niveles de satisfacción que los obreros calificados. Este es un asunto de expectativas, que hace muchos años exploró J. Kahl (1968) con una muestra

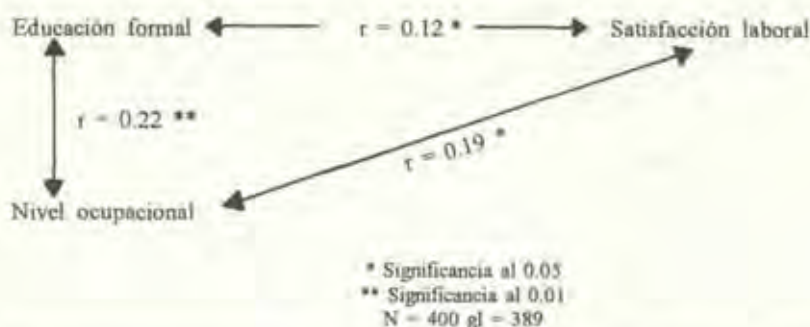
de trabajadores mexicanos y que se ha confirmado varias veces después.²⁵ Sucede que en niveles medios de educación, preparatoria terminada o carrera comercial por ejemplo, la persona tiende a crear expectativas ambiciosas de carrera que fácilmente se frustran por la relativa inmovilidad de puestos intermedios en comparación con la movilidad de puestos superiores o inferiores de la estructura ocupacional. Este mismo problema de *sensación de estancamiento* puede presentarse en la actualidad con los egresados de carreras terminales técnicas, las cuales han proliferado en los últimos años.

Pero en esta investigación la educación en combinación con la ocupación son los mayores determinantes de las condiciones de un empleo y eventualmente de la satisfacción con la calidad de vida laboral. Conforme aumenta la educación aumentan consistentemente los niveles de satisfacción. Los entrevistados con mayor educación tienden a estar más satisfechos y optimistas que los menos educados y, por supuesto, los educados tienden a ocupar posiciones mayores en la jerarquía ocupacional.

Hicimos pruebas de correlación entre satisfacción y los diferentes factores investigados y solamente en las relaciones educación-ocupación-satisfacción encontramos significancia estadística. Los coeficientes de correlación pueden parecer bajos, pero los criterios de validación corresponden tanto a pruebas similares realizadas en el pasado por otros investigadores, como al tamaño de la muestra. La muestra resulta ser suficientemente grande para que un coeficiente cercano a 0.2 sea significativo.

La prueba de correlación es un procedimiento estadístico para determinar la fuerza y dirección de las relaciones entre variables. La calidad de la relación es expresada por el coeficiente de correlación (r). Sin embargo, esta prueba no demuestra relaciones causa-efecto, solamente demuestra que la relación entre dos o más variables es tal que al variar una, también cambia la otra; una teoría será necesaria entonces para entender e interpretar el tipo de relación que se establece entre las variables investigadas.

La significancia de las correlaciones debe interpretarse en función al propósito de un estudio y por comparación con los coeficientes logrados con otras muestras en pruebas similares. En estudios sobre el comportamiento humano u organizacional un coeficiente de 0.40 resulta generalmente aceptable; sin embargo, en muestras cercanas a 500 casos los coeficientes cercanos a 0.20 pueden ser importantes. Una correlación se puede traducir en términos de variabilidad alternativa entre los factores medidos. Una correlación de 0.40 significa que 16% de la variabilidad de los factores está alternativamente relacionada, en cualquiera de las siguientes condiciones: a) cambios en una variable causan cambios en otra o viceversa; b) los cambios de dos variables se deben a otra variable interviniente; c) los cambios son interactivos, se dan juntos sin que haya causalidad. (Ver figura 8.7).



La educación formal sigue siendo un medio seguro para elevar el nivel ocupacional y la calidad de vida laboral. ¿Cuánto tiempo permanecerá vigente esta relación?

Figura 8.7. Satisfacción laboral-educación-ocupación: una pista sobre sus relaciones

Ocupación y satisfacción

En las sociedades industriales avanzadas se ha sostenido que la clase obrera especializada ha cambiado sus patrones de vida acercándose a los de las clases medias. La naturaleza del trabajo obrero especializado, dicen los investigadores, ha cambiado radicalmente en las últimas décadas: ahora es menos manual, a veces automatizado, menos rutinario o repetitivo, mejor organizado, más limpio y la compensación económica se ha incrementado más relativamente con otras ocupaciones.

El trabajo administrativo ha cambiado también, pero en sentido contrario; es decir, se ha acercado más al trabajo obrero-fabril que al trabajo ejecutivo. Los nuevos obreros de cuello blanco realizan trabajos rutinarios y repetitivos, muy fragmentados, en espacios reducidos y sus patrones de compensación económica han disminuido.⁵⁶

¿Ocurren cambios de este tipo en sociedades menos desarrolladas como el caso de México? Posiblemente, pero sólo en casos aislados pues no es todavía una tendencia importante. Para verificarlo, aunque fuera indirectamente, analizamos las tendencias de satisfacción en relación con las ocupaciones de los entrevistados.

Hicimos dos pruebas de Chi cuadrada juntando primero a los grupos que según las tesis comentadas se están acercando, nos referimos a obreros especializados y empleados, y dejamos a los obreros no especializados en otro grupo (el grupo rezagado). Pero los resultados no muestran significancia

estadística en este caso. En cambio, agrupando a los obreros (especializados y no especializados) en un solo grupo y a los empleados y supervisores en otro, los resultados sí son significativos, lo cual nos dice que en nuestra muestra se mantienen diferencias importantes en los patrones de satisfacción de obreros y empleados y, por lo tanto, hay bases para afirmar que la calidad de vida laboral de los obreros es significativamente distinta a la de los empleados, lo cual es contrario a las hipótesis de acercamiento entre las características de la vida laboral de obreros y empleados.

¿Influye el tamaño de la organización en la satisfacción?

Relacionar el tamaño de la organización y la satisfacción con la calidad de vida laboral nos mete en una vieja polémica. Por un lado existen argumentos en favor de las grandes, las cuales por su mejor organización, su mayor poder económico y su gran necesidad de permanecer en mercados de alta calidad requieren mantener una fuerza de trabajo estable y motivada. Para ello deben mantener en alto la calidad de vida laboral en función de mejorar la productividad. Al mismo tiempo, estas empresas no se pueden dar el lujo de violar los derechos mínimos de la ley laboral, pues rápidamente serían detectados y juzgados por las autoridades laborales, los sindicatos y la opinión pública. Sin embargo, las organizaciones grandes corren riesgos de alta burocratización, despersonalización y fragmentación que afectan seriamente la calidad de la vida laboral; asimismo, utilizando su gran capacidad de gestión tienen poder para manipular a los trabajadores y sus sindicatos.

Por otro lado, las empresas pequeñas no tienen tantas exigencias e incluso muchas de ellas operan totalmente al margen de la ley. Por esta razón, es frecuente la violación de los derechos mínimos de los trabajadores, quienes por una especie de simbiosis suelen aguantar este tipo de maltratos. Tanto las autoridades como los sindicatos descuidan su atención sobre las condiciones de trabajo en organizaciones medianas y pequeñas. Sin embargo, la pequeña empresa ofrece ciertas ventajas sobre las grandes, relacionadas con la mayor flexibilidad de su organización, las relaciones más personales y la posibilidad de participar en un trabajo más completo y, por tanto, de un mayor aprendizaje y significado vital.

Los resultados de esta investigación favorecieron a las empresas grandes (mayores de 250 empleados) sobre las chicas (menores de 50 empleados), sobre todo en cuanto a la satisfacción con factores económicos y condiciones psicológicas de trabajo. Sin embargo, los trabajadores con los niveles de satisfacción más consistentes son empleados de empresas medianas (entre 50 y 250 trabajadores), lo cual resulta interesante, pues éstas pueden conjugar tanto la solvencia económica y organizativa como la interrelación personal sin demasiados riesgos de burocratización.

Las razones de las actitudes

La razón más alta de satisfacción es el trabajo mismo, ya que el puesto y sus tareas fueron considerados como la mejor parte de la vida laboral por un gran número de trabajadores. Le siguen en importancia las condiciones psicológicas de trabajo: los compañeros, el trato con los demás y el ambiente de trabajo. Ambas opciones agrupan a 74% de la muestra y no existe variación significativa de esta tendencia debido a diferencia de edad, sexo, ocupación o antigüedad. Las variaciones se deben en parte a la educación, de tal manera que los de menor educación dan menor importancia al puesto y los de mayor educación dan menor importancia al ambiente de trabajo. Por otra parte, en las empresas chicas y medianas se le da más importancia al trabajo como causa de satisfacción mientras que en las grandes cobra mayor importancia el ambiente laboral.

La razón más alta de insatisfacción es también el trabajo mismo. Paradójicamente cerca de una tercera parte de las muestras se quejó de la mala organización y del contenido de algunas tareas del puesto. Es decir, el trabajo en sí mismo es tanto fuente de alta satisfacción como de alta insatisfacción. Esto nos lleva a reconsiderar el nivel de significancia que tiene el contenido del trabajo en la calidad de vida laboral.

El contenido del trabajo, como lo han sostenido tanto teóricos de la psicología organizacional, puede dar sentido o contrasentido a una situación de trabajo; sin embargo, creemos que algunas condiciones externas al trabajo como la compensación económica, las perspectivas de superación, la seguridad y flexibilidad e incluso la comodidad de las condiciones físicas de trabajo, pueden hacer que la vida laboral de una persona sea satisfactoria aun cuando el trabajo en sí mismo no sea muy gustado.

Una tercera parte de los entrevistados no está segura de ninguna causa de insatisfacción en especial. Otro grupo importante (18%) se quejó de mal trato, de malas relaciones humanas en el trabajo y de ambiente tenso. Recuérdese que el ambiente social también fue causa de alta satisfacción. (Ver cuadro 8.5).

¿Qué puedes hacer tú mismo para mejorar tu situación en el trabajo? El grupo mayor (53%) se inclina hacia la autosuperación: ser responsable, esforzarse más, ser puntual y cumplido, capacitarse, estudiar, aprender nuevas cosas. Muy pocos de ellos (7.5%) se inclinaron por respuestas como llevarse bien con los jefes, tener buenas relaciones o tener amigos que ayuden. Esta es una demostración de un cambio cultural en los trabajadores mexicanos, quienes ahora se fían menos de las buenas relaciones, del compadrazgo o del padrinazgo como medio de superación y lo sustituyen en su conciencia por la competencia y capacidad personal.

Sin embargo, también un porcentaje alto de trabajadores (16.2%) respondió "nada puedo hacer", sobre todo mujeres y trabajadores de mayor edad (más de 41 años) y con alta antigüedad en la empresa. (Ver cuadro 8.6).

¿Qué piden los trabajadores a la empresa para mejorar su situación?
 En esta ocasión la respuesta contundente de la mayoría fue: más sueldo (o mayor compensación económica). Enseguida están las peticiones por un mejor trato acompañado de oportunidades de ascensos, lo cual está también relacionado con esperanzas de mejorar el ingreso. Finalmente, otro grupo importante pidió primero mejoras en la organización y el contenido de trabajo, así como mejor ambiente y trato. (Ver cuadro 8.5).

CUADRO 8.5

LO MEJOR Y LO PEOR DE LA VIDA LABORAL

LAS CAUSAS DE LA SATISFACCIÓN O LA MEJOR PARTE DE LA VIDA LABORAL		
	No.	%
- El puesto que ocupo y las tareas que desempeño.	178	44.5
- El ambiente de trabajo, mis compañeros y el trato que tengo con las demás personas.	117	29.3
- La seguridad que me da la empresa.	51	12.7
- Las condiciones de mi trabajo: el horario, el turno, la jornada y algunas prestaciones.	35	8.7
- Las oportunidades que tengo de superarme, aprender, adquirir experiencia y obtener ascensos.	19	4.8
TOTAL	400	100
LAS CAUSAS DE LA INSATISFACCIÓN O LA PEOR PARTE DE LA VIDA LABORAL		
- La mala organización del trabajo en la empresa y algunas tareas de mi puesto.	131	32.7
- Son muchas las causas y no estoy seguro de ninguna en especial.	106	26.5
- El mal trato que recibo por parte de la empresa y malas relaciones con algunas personas de la empresa.	69	17.3
- Las malas condiciones de trabajo: el horario, el ambiente, el clima, el turno.	68	17
- El sueldo y las prestaciones que recibo.	26	6.5
TOTALES	400	100

Las mujeres son menos exigentes con los factores económicos que los hombres. Los trabajadores de mayor educación y también los medianamente

jóvenes están especialmente preocupados por sus ingresos, mientras que los de menor educación y los relativamente viejos piden mejor trato, oportunidades de ascenso y capacitación.

CUADRO 8.6

**CÓMO RESOLVERÍAN Y QUÉ PEDIRÍAN LOS ENCUESTADOS
PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SU VIDA LABORAL**

¿QUÉ PIENSA EL TRABAJADOR QUE PUEDE HACER PARA MEJORAR SU VIDA LABORAL?	No.	%
- Esforzarme, ser responsable, puntual, eficiente.	136	34
- Aprender cosas nuevas, estudiar, capacitarme, aumentar mi experiencia.	77	19.3
- Nada que pueda hacer yo mejoraría mi vida laboral.	65	16.2
- Varias cosas sin decidirme por una	46	11.5
- Mejorar las relaciones con mi jefe y mis compañeros.	30	7.5
- Mejorar los métodos de trabajo y las técnicas que uso.	46	11.5
TOTALES	400	100
¿QUÉ PIENSA EL TRABAJADOR QUE LA EMPRESA PUEDA HACER PARA MEJORAR LA VIDA LABORAL?	No.	%
- Pagar mejores sueldos y dar mejores prestaciones.	104	26
- Dar mejor trato al trabajador con mayores oportunidades de subir y superarse. Darle más seguridad.	94	23.5
- Hacer cambios para mejorar la productividad, mejorar la maquinaria, la organización del trabajo, o mejorar las condiciones de trabajo.	84	21
- La empresa no puede hacer nada para mejorar la vida laboral.	50	12.5
- Dar mejor y mayor capacitación al empleado, o darle oportunidad y ayuda para estudiar.	42	10.5
- Varias	26	6.5
TOTALES	400	100

Por otra parte, las mujeres y los trabajadores de mayor antigüedad y educación piden principalmente mejorar el ambiente laboral, el trato al trabajador y las oportunidades de ascenso. Con estos datos se comprueba por un lado la congruencia de varios de los hallazgos comentados en secciones

anteriores, y por otro lado, nos permite cuestionar la aparente satisfacción del factor sueldo.

¿En quién confían?

La última pregunta realizada a los entrevistados fue: ¿Quién resuelve los problemas de los trabajadores en su organización? Buscamos con esto encontrar respuestas sobre la instancia organizacional o las personas que tienen capacidad y de hecho la ejercen para mejorar la calidad de vida laboral.

En primer lugar sobresale que un alto porcentaje no sabe a quién recurrir, o bien opina que ningún departamento o persona tiene la capacidad y voluntad para mejorar los niveles de vida laboral en sus respectivas empresas. Entre estos dos grupos sumaron 34.5% de los entrevistados, lo cual resulta preocupante. (Ver cuadro 8.7).

CUADRO 8.7

¿QUÉ TIENE CAPACIDAD Y VOLUNTAD PARA MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES?

	No.	%
Nadie o no sabe.	138	35.5
El departamento de personal.	113	28.3
El sindicato o su representante.	62	15.5
El jefe inmediato.	52	13.0
El patrono o la gerencia.	35	8.7
TOTAL	400	100 %

El siguiente grupo lo forman quienes confían en el departamento especializado en entender los recursos humanos, normalmente departamentos de personal y relaciones industriales. A este grupo se afiliaron 28% de los entrevistados, los cuales pertenecen en su mayoría a empresas que pueden sostener el costo de estos departamentos. El sindicato (o el representante sindical) ocupó el siguiente lugar; 15.5% de los entrevistados confían en la función sindical para mejorar sus niveles de vida laboral.

Los trabajadores que aseguran que su jefe inmediato tiene capacidad y voluntad para mejorar la vida laboral de los trabajadores representan 13% de la muestra y aquellos que asignan este papel a la gerencia o patrono son 8.7% de los entrevistados. Desde luego, la mayor parte de los trabajadores de estos dos grupos pertenecen a empresas chicas y algunas medianas, cuyas posibilidades de tener un departamento especializado en las relaciones industriales, o bien de tener una representación sindical en forma permanente es escasa.

CONCLUSIONES

El perfil del trabajador moderadamente satisfecho

Nos aventuramos a hacer el siguiente simulacro de la actitud más generalizada de esta muestra de trabajadores en relación con la calidad de su vida laboral.

Estamos más o menos satisfechos con la calidad de nuestra vida laboral, la crisis ha pegado muy duro a todos y debemos ser tolerantes. Lo que está realmente mal es la bajísima participación de los trabajadores en las utilidades, la falta de oportunidad para aprender y ascender y los complementos legales del salario. Cuando pensamos que los patronos especulan con las utilidades, que no cumplen con las prestaciones económicas de ley, o que no hacen nada para mejorar al obrero, entonces recobramos conciencia colectiva y exigimos a nuestros sindicatos y patronos una acción más auténtica y activa para reivindicar al trabajador.

Pero para nosotros (los entrevistados en este trabajo), las cosas no están tan mal, basta ver cómo la pasan otros y entonces nos reconocemos como un grupo privilegiado; nuestro empleo es seguro y casi siempre hay otra chamba esperando si perdemos la que tenemos. Además, la empresa promete, especialmente si es mediana o grande, mejorarnos a todos, tiene buenos planes, tiene prestigio, tiene buen ambiente y organización. Es buen trabajador en organizaciones modernas.

A veces las condiciones de trabajo no son buenas, el ambiente se pone pesado cuando presionan para aumentar la producción, pero todo esto es tolerable si pagan bien. Por lo pronto, la razón más importante para trabajar es "sacar para mantenerse a gusto", tratando de ahorar y después ver la forma de invertir para independizarse. Esta sería una buena carrera, aunque también interesa subir a puestos mejor pagados y tener oportunidades de aprender otros oficios. Tenemos mucho interés por superarnos y esto no se logra con *palancas* o *grillas*; hay que trabajar duro, ser responsable, ser competitivo, aprender nuevas cosas.

El trabajo es bueno, trabajar es bueno, pero a veces la organización no da los medios para hacerlo bien. Ojalá los empresarios fueran más conscientes de lo que sucede en la planta, en el mero lugar donde se realiza el trabajo. Porque si uno piensa bien, existen muchos problemas serios, como maltratos al trabajador, pocos incentivos para hacer las cosas bien, malos ambientes de trabajo.

Pensamos que muy poco puede hacerse colectivamente. El trabajador individualmente puede superarse estudiando, dándole duro al trabajo, pero colectivamente no se ven acciones claras. A veces la empresa ayuda y también los sindicatos, pero lo más seguro es que cada quien procure su bienestar y el de su familia.

Advertencia. Insistimos en que esta actitud simulada es sólo un acercamiento a la tendencia representativa de la mayor parte de la muestra investigada: los hombres jóvenes (menores de 30 años), con educación alta (secundaria o más) y ocupan puestos especializados (por ej. pintor, tornero, fresero, supervisor).

El perfil de la frustración

La actitud de las mujeres y hombres de mayor edad (mayores de 40 años) tiende a separarse del promedio. La mujeres son en general muy tolerantes, tendiendo a la satisfacción, casi independientemente de sus características personales o laborales. Los viejos en cambio son pesimistas, escépticos, insatisfechos, críticos; podríamos decir que ni la edad ni la antigüedad favorecen la satisfacción, hallazgo contrario a lo que L. A. Zurcher demostró con empleados bancarios mexicanos en otras épocas.⁵⁷ Este hallazgo resulta preocupante, ya que aunque el joven trabajador se ve dispuesto y animoso para el trabajo y la autosuperación, esto puede verse frustrado a través de los años por falta de correspondencia por parte de las organizaciones.

El origen del trabajador también cuenta mucho en la actitud; los inmigrantes son más tolerantes, pero conforme pasan las generaciones aumenta la conciencia por la mejoría en las condiciones de vida y trabajo. Por lo pronto se nota una aceptación general de las reglas del juego de las sociedades industriales, pero los valores y actitudes cambian si el trabajador se cansa de esperar las oportunidades que no llegan. Entonces pueden cambiar las actitudes tolerantes, incluyendo a las mujeres, y convertirse en escepticismo, apatía, protesta y lucha obrera.

De tales cambio investigaron Hulin y Blood en ciudades norteamericanas, quienes encontraron que lo que ocurre es una separación de los valores de clase media (o ética del capitalismo), que parece ser principalmente aplicable a trabajadores estancados o marginados en las grandes ciudades.⁵⁸

Dime qué esperas y te diré qué tan satisfecho estarás

No hay duda, las expectativas determinan gran parte de las actitudes resultantes de una experiencia de trabajo. La crisis económica baja las expectativas, de tal manera que trabajadores y empleados se muestran tolerantes, aunque convencidos muchos de ellos de que los niveles de inversión personal del trabajador en su trabajo deben ser mejor recompensados. Las recompensas esperadas no son sólo económicas también cuenta el ambiente, el trabajo y sobre todos las oportunidades de superación. Pero por lo pronto, el interés está localizado en el factor económico del trabajo, de ahí la importancia de

superarse y aprender más. Estos hallazgos parecen consistentes con las principales teorías motivacionales.

La psicología de la conformidad

Reconocemos que medimos la actitud superficial-inmediata de los trabajadores, pero ésta juega un papel muy importante en la vida laboral. Este nivel actitudinal caracteriza buena parte de la realidad cotidiana. De hecho, los resultados encontrados en esta investigación cotidiana. De hecho, los resultados encontrados en esta investigación parecen ser consistentes con muchos otros informes. Georges Strauss, laborista de la Universidad de California, afirma lo siguiente sobre satisfacción laboral en Norteamérica:

Con la excepción de ciertos grupos (...) existe una uniformidad en todos los estudios: la mayoría de los trabajadores se reportan a sí mismos satisfechos con su trabajo.⁵⁹

Desde luego estos hallazgos no deben ser interpretados como ausencia de interés obrero por la superación y el cambio. Esta afirmación se contrapone a las exigencias obreras por la superación expuestas en ésta y otras investigaciones. Nos inclinamos en cambio por una interpretación similar a la que ofrece Menno Vellinga en un estudio profundo sobre la psicología obrera en México:

La militancia latente incluye a aquellos pocos obreros que se identifican claramente como parte de la clase obrera que muestran un grado relativamente alto de conciencia, tienen una actitud crítica hacia el sindicato y tienen un cierto grado de escepticismo hacia la política oficial (...).

(Principalmente) existe la amplia masa de los que toman una posición de medio camino (...) su actitud es de moderación y resignación, conscientes por una parte, de la situación y de las circunstancias y de los obstáculos para traducir en acciones las orientaciones más críticas y por otra, de las pequeñas ventajas que se abren camino a través de medios paternalistas y reformistas.

El resto de los obreros toma posiciones conformistas (...) que pueden conducir a los obreros a aceptar el sistema normativo de la empresa y a intensificar por la gerencia. De alguna manera (éstos) son los mejor adaptados entre los obreros de la empresa.⁶⁰

Vellinga insiste en que las actitudes de los obreros se explican por todos los elementos que forman parte del ambiente de trabajo en su sentido más amplio, destacando los sistemas de organización y control de trabajo, el modelo de relaciones industriales, el papel del sindicato y los mecanismos de control de conflictos. Ciertamente las conclusiones de Vellinga se aplican

a la clase obrera de Monterrey y también parecen válidas para los obreros del sector moderno de trabajo en Guadalajara.

La versión de Vellinga no debe ser descartada solamente por prejuicios ideológicos. Una actitud así estaría fundada en un modelo de relaciones industriales defectuoso, desconfiado, incapaz de asimilar e integrar la crítica, la acción colectiva legal y la libre opinión de los trabajadores.

¿Aguante o miedo?

Aunque muy difícil de verificar, no descartamos que la herencia sociocultural del trabajador mexicano lo habilita para tolerar condiciones severas aludiendo al aguante, temple y resistencia del buen trabajador. En tal caso, un trabajador que se queja puede verse débil, sin coraje ante la vida y sus adversidades.

Por otro lado, cabe la posibilidad que la baja combatividad y la actitud conformista o resignada tenga su origen en el miedo ante la crisis. Miedo de perder el empleo, miedo de ser reportado por los entrevistadores, miedo de ser señalado como trabajador inconforme y hostil. En este sentido reconocemos la incapacidad de nuestros métodos de mediación para captar con objetividad estas posibles situaciones. Solamente tenemos indicadores aislados en algunas preguntas hechas a los entrevistados. Por ejemplo: "¿de dónde vienen ustedes?", "¿son parte de la empresa?", "¿los manda el sindicato?", "¿qué van a hacer con la información?", "¿quién más va a saber lo que yo diga?" y otras por el estilo.

Los factores más relevantes por administrar

Teniendo en cuenta los resultados expuestos por esta investigación, al menos queda clara la incapacidad de teorías simplistas y unidireccionales para explicar el comportamiento y las actitudes de los trabajadores. Por ello, queremos poner en relieve las variables con mayor poder de explicación, dadas las condiciones coyunturales o situacionales de esta muestra de trabajadores. Estas variables son las siguientes:

- Características personales del trabajador: educación, ocupación, sexo, edad, origen geográfico.
- Motivos, expectativas y necesidades del trabajador: económicas, avance, logro y superación, reconocimiento, seguridad.
- Inversión personal en el trabajo: antigüedad, conocimientos, esfuerzos.
- Características del trabajo y de la organización: tamaño y estructura de la organización, niveles jerárquicos, ambiente psicológico de trabajo, relaciones jefe-subordinado.

- Resultados y recompensas del trabajo: beneficios económicos; oportunidades de ascenso y aprendizaje; logro y reconocimiento; prestaciones adicionales al salario, particularmente las obligatorias por ley.
- Actitudes resultantes de las actuales condiciones: satisfacción moderada, resignación, conformismo y, en menor escala, militancia latente e insatisfacción.

¿Qué tan promisorio es el futuro?

Las actitudes descritas por esta investigación no deben ser consideradas, de ninguna manera, como paliativo de una crisis económica. La actitud de "aprieta más al cabo los trabajadores aguantan" es denigrante y se basa en un modelo inmaduro de relaciones laborales.

El camino hacia un modelo más equilibrado, cooperativo y productivo como el propuesto por los ideales del movimiento de CVT parece largo y penoso, pero las opciones son cada día más escasas ante la inmensidad de la crisis del industrialismo.

Nuevos pactos sociales, nuevos proyectos de producción y distribución de la riqueza, nuevos cauces de participación, nuevos modelos de organización del trabajo que solucionen o, al menos avancen soluciones a las pugnas causadas por la economía de la ambición, el desperdicio y la ineficiencia es lo que piden la mayoría de los mexicanos. No parece haber otra salida.

Los mexicanos estamos listos para cambiar la cultura individualista, que sólo ha aumentado nuestra soledad e ineficiencias, por otra basada en la cooperación; también estamos listos para dejar atrás la cultura de la apatía y el conformismo por otra responsable, involucrada, productiva. La grave crisis económica de los ochenta se puede transformar en el punto de cambio y de transformación; estamos seguros de que en ello radica la oportunidad que nos brinda el sufrimiento.

Pero la responsabilidad de producir el cambio radica principalmente en quienes tienen el poder para activar dicho cambio y de este compromiso histórico no se escapan los líderes obreros, los empresarios, los gobernantes y todos aquellos quienes en mayor o menor medida toman decisiones organizadas, que afectan las condiciones de vida de los demás.

Por lo pronto, nosotros quisimos con este trabajo proponer a todos los involucrados en la configuración de las organizaciones, particularmente de los sistemas de relaciones laborales, la búsqueda honesta e informada de acciones concertadas entre obreros y empresarios, en favor de la productividad y la calidad de vida laboral.

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Este capítulo está basado en el estudio ganador del primer lugar en el IX Concurso Laboral "Manuel M. Diéguez" (1987), organizado anualmente por el Gobierno del Estado de Jalisco para incentivar la investigación y estudio de las ciencias y el derecho laboral. José de la Cerna G. y Ruth H. Gómez, *Calidad de vida en el trabajo y satisfacción laboral en tiempos de crisis económica*, Guadalajara, México, ITESO, 1987.
2. R. M. Steers y L. W. Porter (Eds.), *Motivation and work behavior*, New York, McGraw-Hill, 1979.
3. Ch. N. Greene y R. Craft Jr., "The satisfaction-performance controversy revisited", Steers, R.M. y L. W. Porter (Eds.), *Motivation and work behavior*, New York, McGraw-Hill, 1979, E. E. Lawler, *Motivation in work organizations*, Monterey, Cal., Brooks/Cole, 1973.
4. Steers y Porter, *op. cit.*, R. M. Steers y S. R. Rhodes, "Mayor influences on employee attendance: a process model", en Steers y Porter.
5. A. C. Laurell y M. Márquez, *El desgaste obrero en México*, México, ERA, 1983.
6. *Cambio Organizacional*, año VI, núm. 13, 1986.
7. Ch. Argyris, *Integrating the individual and the organization*, New York, Wiley, 1964. F. Herzberg, *Work and the nature of man*, Cleveland, Ohio, World Publishing, 1966. H. L. Sheppard y N. Q. Herrick, *Where have all the robots gone?*, New York, Free Press, 1972. L. E. Davis y A. B. Chermis, *The quality of working life*, New York, Free Press, 1975. J. R. Hackman y J. L. Suttle (Eds.), *Improving life at work*, Santa Mónica, Goodyear, Cal., 1976.
8. G. Strauss, "Job satisfaction, motivation and job redesign", en Strauss, G. et al., *Organizational behavior: research and issues*, Belmont, Cal., Wadsworth, 1974. Davis y Chermis, *op. cit.*, J. Bolweg, *Job design and industrial democracy*, Leiden, Eng., Nishoff, 1979.
9. A. Maslow, *Motivation and personality*, New York, Harper, 1970.
10. Steers y Porter, *op. cit.*, E. A. Locke, "What is job satisfaction?", *Organizational behavior and human performance*, núm. 4, 1969, pp. 309-336. J. P. Wanous y E. E. Lawler, "Measurement and meaning of job satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, núm. 56, abril de 1972, pp. 95-105.
11. Schultz, 1978.
12. J. C. Wofford, "The motivational bases of job satisfaction and job performance", *Personnel Psychology*, núm. 24, 1971, pp. 501-518.
13. V. H. Vroom, *Work and motivation*, New York, Wiley, 1964.
14. *Work in america*, MIT Press, Report of a Special Task Force to the Secretary of Health, Education and Welfare, Cambridge, Mass., 1973; G. L. Staines y R. P. Quinn, "American workers evaluate the quality of their jobs", *Monthly Labor Review*, enero de 1979, pp. 3-12.
15. G. Strauss, *op. cit.*
16. *Ibidem*, pp. 24-25.
17. G. Strauss, *op. cit.*
18. G. Becker, *Human capital*, New York, Columbia University Press, 1971.
19. R. M. Steers y S. R. Rhodes.
20. C. Kerr, "Balkanisation of labor markets", en Bakke Woght et al., *Labor mobility and economic opportunity*, New York, 1954. P. B. Doringe, J. P. Piore, *Internal labor markets and manpower analysis*, Lexington, Mass., Heath, 1971.
21. M. L. Vellinga, "Economic development and the dynamics of class: The case of Monterrey, México", tesis doctoral, The University of Florida, 1975.

22. Ch. L. Hulin y Mr. Blood, "Job enlargement, individual differences and worker response", *Psychological Bulletin*, vol. 69, núm. 1, 1968, pp. 41-55. L. A. Zurcer y A. Meadow, "Value orientation, role conflict and alienation from work: a crosscultural study", *American Sociological Review*, vol. 30, núm. 3, 1965, pp. 539-548; J. Spielberg B., "Dimensions for the study of work-related values in Mexican-American culture", en B. Kaplan (Ed.), *American Minorities and Economic Opportunity*, Itasca, Ill., Peacock, 1972.
23. J. Dunlop y W. Galenson (Eds.), *Labor in the twentieth century*, New York, Academic Press, 1978.
24. J. Kahl (Ed.), *La industrialización en América Latina*, México, FCE, 1965.
25. C. Cone, "Perceptions of occupations in a new industrialized region of Mexico", *Human Organization*, vol. 32, núm. 2, 1973, pp. 143-151.
26. J. Slocum, "A comparative study of satisfaction of American and Mexican operatives", *Academy of Management Journal*, vol. 14, núm. 1, 1971, pp. 89-97.
27. M. L. Vallina.
28. E. Alducin, *Los valores de los mexicanos*, México, Fomentos Cultural Banamex, 1986. A. Hernández Medina y L. Narro (Coords.), *Cómo somos los mexicanos*, México, Centro de Estudios Educativos, CREA, 1987.
29. E. Yáñez y A. Arista, "Con el sudor de tu crisis", *Nexos*, México, núms. 63, 65, 66 y 68 (1983), 80 (1984) y 92 (1985).
30. J. Slocum, *op. cit.*
31. J. Spielberg B.
32. J. Portilla, *Fenomenología del relajo*, México, FCE-CREA, 1984.
33. S. Gómez Tagle, *Insurgencia y democracia en los sindicatos electricistas*, México, El Colegio de México, 1980. J. Quiroz Trejo, *Proceso de trabajo en la industria automotriz, formas de dominación capitalista y respuestas proletarias*, México, UNAM-CELA, 1980. D. G. Sánchez, "La lucha sindical en Telmex: salarios o condiciones de trabajo?", *El Cotidiano*, vol. 2, núm. 7, México, 1985, pp. 37-41. N. I. Medina, "Huelgas y conflictos en el sindicato de Euskadi", *Cuadernos*, núm. 2, Universidad de Guadalajara, septiembre-diciembre de 1986, pp. 14-32.
34. Fernando Arias Galicia, "Investigaciones sobre IDARE en cuatro países hispanoamericanos", *Revista Internacional de Psicología y Educación*, 1989. Arias Galicia Fernando, "Quality of work, family and general life in some Mexican organizations", 45th Convention of the International Council of Psychologists, New York, 1987. Arias Galicia Fernando, "Algunos factores organizacionales incidentes sobre la calidad de vida", 1er. Congreso Iberoamericano de Psicología del Trabajo y las Organizaciones, Madrid, España, 1988.
35. Arias Galicia, 1989, p. 25.
36. Fernando Arias Galicia, "El inventario de aspectos organizacionales", *Contaduría y Administración*, núm. 113, pp. 32-63, 1983.
37. Fernando Arias Galicia, "Job level and anxiety", 20th International Congress of Applied Psychology, Edinburg, Scotland, 1982.
38. Fernando Arias Galicia, "¿Conflicto entre familia y trabajo?", *Contaduría y Administración*, núms. 110-111, 1981.
39. Steers y Porter, *op. cit.*
40. J. DelaCerde, *Dirección y organización del trabajo en México: La visión transnacional*, Cuaderno Huella núm. 11, Guadalajara, México, IIESO, 1985.
41. P. González Casanova, P. León, S. Marván, I. (Coords.), *El Obrero Mexicano*, México, Siglo XXI, Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, 1985.
42. D. G. Sánchez, *op. cit.*
43. Laurell y Márquez, *op. cit.*

44. M. S. Grindle, *Bureaucrats, politicians and peasants in Mexico*, Los Angeles, Cal., University of California, 1977. L. Lomnitz, "Horizontal and vertical relations and the social structure of urban Mexico", *Latin America Research Review*, vol. 17, núm. 2, 1982, pp. 51-74. A. Riding, *Vecinos distantes: un retrato de los mexicanos*, México, Joaquín Mortiz, 1985.
45. J. Fayercather, *The executive overseas*, Syracuse, N. Y., Syracuse University Press, 1959. S. Davis, "Managerial resource development in Mexico", en R. Rheder (Ed.), *Latin American management: development and performance*, Reading, Mass., Addison-Wesley, 1968. E. McCann, "Anglo-American and Mexican management philosophies", *MSU Business Topics*, verano de 1970, pp. 28-37.
46. S. Ramos, *El perfil del hombre y la cultura en México*, México, UNAM, 1963. O. Paz, *El laberinto de la soledad*, México, FCE, 1962. R. Díaz Guerrero, *Psicología del Mexicano*, México, Trillas, 1975.
47. J. Kahl, *The measurement of modernism: a study of values in Brazil and Mexico*, Austin, Texas, University of Texas, 1968. C. Cone, *op. cit.*; B. G. Ojalora, "Percepción de la movilidad dentro de la organización y satisfacción en el trabajo", en Márquez (Ed.) *Dinámica de la empresa mexicana*, México, El Colegio de México, 1979. V. Nonantzine, "Un estudio motivacional e instituciones mexicanas", *Desarrollo social y organizacional*, México, IEE, 1975. M. Brehm y E. Muller, "El índice de satisfacción del ejecutivo mexicano", *Expansión*, 26 de octubre de 1983. C. Fernández C., "Self-investment in Work: A Study in a Mexican Industrial Community", PhD Dissertation, Michigan State University, 1984.
48. W. Cochran, *Sampling techniques*, New York, Wiley, 1963.
49. D. G. Sánchez, *op. cit.*
50. Banco de México, "La política económica y la evolución de la economía en 1986", *Comercio Exterior*, vol. 37, núm. 7, México, junio de 1987.
51. *Ibidem*, p. 502.
52. American Academy of Political and Social Science, "Industrial democracy in international perspective", *Annals*, 1977.
53. A. Escobar L., *Con el sudor de tu frente: mercado de trabajo y clase obrera en Guadalajara*, Guadalajara, México, El Colegio de Jalisco, 1986.
54. Hulin y Blood, *op. cit.*
55. J. Kahl, 1968.
56. R. H. Hall, *Occupations and the social structure*, New York, Wiley, 1979.
57. L. A. Zurcher, et al., "Particularism and organizational position: a cross-cultural analysis", *Journal of Applied Psychology*, vol. 52, 1968, pp. 139-144.
58. M. R. Blood y Ch. Hulin, "Alienation, environmental characteristics, and worker responses", *Journal of Applied Psychology*, vol. 51, núm. 3, 1967, pp. 284-290.
59. G. Strauss, *op. cit.*
60. Vellinga, *op. cit.*, pp. 228-230.



CAPÍTULO 9

ESTRÉS Y CALIDAD DE VIDA EN ORGANIZACIONES MEXICANAS

JUAN ANTONIO ORTIZ VALDÉS *

INTRODUCCIÓN

Son numerosos los autores que indican la importancia que tienen las organizaciones en la vida del ser humano. Esta importancia se manifiesta en la relación que tienen éstas con la satisfacción de las necesidades de los individuos (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1994; Sears, Peplau, Freedman & Taylor, 1988). Igualmente, son numerosos los críticos que señalan las presiones que las organizaciones imponen al desarrollo personal y a la calidad de vida. Éstas se relacionan principalmente con las características organizacionales y con sus procedimientos en los procesos de trabajo.

Las actividades de las organizaciones y las organizaciones están relacionadas con aspectos importantes de la sociedad y de la vida de los individuos, pues gran parte del tiempo lo pasan como miembros de una organización (trabajo, escuela, universidad, iglesia, partidos políticos, etc.) y son afectados por ellas, ya sea como empleados, clientes, pacientes, compradores, consumidores, o ciudadanos (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1982).

Las experiencias dentro de o con las organizaciones pueden ser satisfactorias o insatisfactorias, es decir, algunas veces las organizaciones con las que se relaciona el individuo son eficientes o responden a sus necesidades y en otras ocasiones la experiencias pueden ser frustrantes e irritantes (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1982), tanto para sus miembros como para quienes reciben sus servicios. En este sentido, las organizaciones pueden ser fuentes de apoyo o de estrés e influir directamente en la calidad de vida.

La importancia de las organizaciones se deriva del hecho de que muchas de las necesidades humanas sólo pueden ser satisfechas mediante la acción organizada de las personas. Perseguimos ciertas metas y objetivos que sin

* Doctorado en Psicología Organizacional, profesor del Departamento de Economía, Administración y Finanzas del ITESO.

estas actividades concertadas serían prácticamente imposibles de alcanzar. Los logros de la industria, la educación, el cuidado de la salud, por ejemplo, tienen impacto decisivo en el mejoramiento de la calidad de vida que no serían posibles sin la actividad organizada de los miembros de la sociedad.

Uno de los hallazgos más importantes se refiere a que la efectividad de una organización se ve significativamente afectada por la naturaleza de las relaciones entre los miembros de los grupos que la constituyen (Ivancevich y Matteson, 1985). Hay dos ejemplos clásicos que demuestran el impacto de los cambios de la organización en la conducta de las personas. Los cambios de las condiciones de trabajo en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company (cambios en la iluminación) tuvieron un efecto positivo en la productividad. El otro ejemplo proviene de las minas inglesas estudiadas por el grupo Tavistock, donde los cambios provocados por el desarrollo de la tecnología alteraron el tamaño y las relaciones de los grupos de los mineros afectando la productividad y las actitudes de los trabajadores hacia las condiciones de trabajo. Estos resultados demuestran que hay factores psicosociales que son tan importantes como algunas condiciones de trabajo que son más obvias como los aspectos físicos, y que los efectos de los cambios son de doble circulación, es decir, si los empleados se ven afectados por un cambio organizacional, el cambio en los empleados también influye a la organización.

Ya que uno de los retos más importantes para los gerentes consiste en contribuir simultáneamente a aumentar la calidad de vida laboral y la productividad y eficiencia de las organizaciones productivas y de servicios (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1994), los objetivos de este capítulo son explicar los conceptos de estrés y calidad de vida en un contexto laboral y analizar algunas de sus manifestaciones en ambientes de trabajo como el de gerentes, maestros y enfermeras mexicanos.

LA EFICACIA EN LA ORGANIZACIÓN

La eficacia de los individuos en las organizaciones es un tema de mucha importancia y actualidad. La eficacia tiene muchas causas. Una de las más importantes está relacionada con el desempeño en el puesto de los empleados. Cuando hablamos del diseño del puesto, generalmente nos referimos al proceso por el cual los gerentes deciden el tipo de tareas y la autoridad correspondiente a cada puesto. Al analizar los factores importantes del diseño de un puesto se pueden identificar dos tipos de factores: los prácticos que tienen que ver con aspectos económicos y políticos y los sociales y psicológicos.

En esta última área, se ha podido confirmar que el diseño inadecuado de los puestos puede estar relacionado con estrés psicológico y desajustes físicos. Desde una perspectiva positiva, los puestos deben proporcionar, además de los ingresos, experiencias de vida significativas, fortalecer la autoestima

y la estima de los demás. Por estas razones, el buen funcionamiento de la organización y de la gente que trabaja en ella depende del buen diseño de los puestos por parte de la gerencia.

Cuando el rediseño del puesto va más allá de la búsqueda de formas de hacer que la gente sea más eficiente y junto con ellas se incluye una filosofía gerencial dirigida a mejorar la dignidad de los trabajadores, que propicia una cultura organizacional abierta al cambio a través de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones relativas a su trabajo, y que con ello contribuye a su bienestar físico y emocional nos referimos a Calidad de Vida en el Trabajo.

Los programas de calidad de vida laboral tienen como objetivos incrementar la confianza, la integración y la resolución de problemas por parte de los empleados con el fin de aumentar la satisfacción y mejorar la productividad.

ESTRÉS Y CALIDAD DE VIDA

Hay dos conceptos que frecuentemente las personas relacionan en diferentes circunstancias: estrés y calidad de vida (CV). La primera está en la boca de todo el mundo. No es difícil que las personas se describan así mismas como estresadas o que se refieran a diversas situaciones como estresantes. A la calidad de vida, hacen referencia los políticos y los economistas y toda clase de líderes cuando quieren persuadir a la opinión pública de la necesidad de implementar algún plan para mejorar el bienestar de la población general o algún sector especial como los trabajadores, los campesinos, o a los niños. Los médicos hablan de la calidad de vida de los enfermos crónicos y también lo hacemos los estudiosos de los problemas sociales cuando nos referimos a algunos grupos marginados como los ancianos.

Observamos que cuando se utilizan estos conceptos las personas se pueden referir a diferentes cosas aunque pronuncien las mismas palabras. Esta situación tiene aspectos positivos y negativos. Entre los primeros, se puede decir que refleja indudablemente el interés o curiosidad que despiertan. Entre los negativos podemos encontrar que sus significados son tan variados que acaban por confundir. Se necesita saber no sólo sus significados, sino cómo reducir el estrés y cómo mejorar la calidad de vida de las personas en el trabajo. Implementar acciones en ambas áreas puede traer beneficios tanto para las personas en las organizaciones como para las organizaciones mismas.

En relación al concepto CV, es frecuente confundirlo con el término de nivel de vida, que aunque está relacionado no es equivalente. Éste se refiere más bien a aspectos materiales y económicos, y la calidad de vida en el trabajo atiende a la satisfacción de necesidades importantes mediante la

participación de los miembros de la organización o de la comunidad en la toma de decisiones que les afectan.

Calidad de Vida

Aún hay dificultades para definir con precisión el concepto de calidad de vida. Quienes los hacen, implican que las sociedades deben cambiar de objetivos básicamente económicos a otros esencialmente psicológicos, es decir, de una concepción de estar en buenas condiciones económicas a poner mayor atención a los factores relacionados al bienestar (Blanco, 1985).

Se empiezan a recibir señales de que las cosas esenciales de la vida (comida, vivienda, salud y educación) no son suficientes, sino que existen otras cosas tales como la sensación de logro en el trabajo, la apreciación de la belleza en la naturaleza y en el arte, los sentimientos de identificación con la propia comunidad, y la sensación de satisfacción con el potencial de uno, que sin ser menos importantes, no se pueden satisfacer automáticamente.

Estamos descubriendo que no es suficiente aspirar a tener bienes materiales, sino que es importante y necesario asegurar que la vida sea estimulante y reforzante. Por ende, debemos esforzarnos por que el trabajo también sea una experiencia gratificante.

En México, la desnutrición, la calidad de la vivienda y de la educación por ejemplo, son problemas que requieren de soluciones inmediatas, sin embargo, no hay que perder de vista que la gente también tiene necesidades de equidad, de participación, de respeto, de desafío y de crecimiento personal. Lo cual se refiere a aspiraciones por una experiencia de vida más satisfactoria.

La calidad de vida percibida involucra indicadores sociales objetivos y subjetivos del bienestar. Hay acuerdo general de qué términos puramente económicos dan representaciones inadecuadas del bienestar general y necesitan ser ampliados con otra clase de indicadores no económicos. Para algunos, el problema se puede resolver desarrollando otros indicadores igualmente objetivos, pero en otros ambientes sociales. Para otros, lo que se necesita serían datos subjetivos que conllevaran el significado de las condiciones objetivas, sean económicas o no, desde el punto de vista de la gente que las experimenta (Blanco y Chacón, 1985).

Vemos que hay diferentes opiniones acerca de la importancia de los indicadores objetivos y subjetivos pues dependen del nivel de aspiración y el gusto individual. Si una persona, de acuerdo al consenso tiene mucho bienestar material, pero se muestra insatisfecha con la situación, puede obligar a pensar que sus niveles de aspiración son muy altos o viceversa.

El interés por parte de los administradores, gerentes y encargados de personal en general sobre los aspectos de la calidad de vida en el trabajo y de los factores que la afectan se está incrementando. Se quiere aprender más

acerca de cómo mejorar la calidad de vida en el trabajo (CVT). Además de contribuir al incremento de la satisfacción humana, el mejoramiento de la CVT, también es básico para la eficiencia, la adaptabilidad y la efectividad de las organizaciones y del desempeño de las naciones (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1994).

A pesar de que cada vez hay más investigación en torno al concepto de calidad de vida, aún no existe una definición bien aceptada o bien desarrollada del término, ni criterios típicos de medición (Blanco y Chacón, 1985).

En un principio, cuando nos referíamos a la calidad de vida, ésta era concebida como disponibilidad de trabajo, de entrenamiento, de movilidad, de seguridad de trabajo, de sistema de bonos y salarios. Con la orientación del bienestar social se han añadido otras ideas, por ejemplo, trabajo para toda la vida, las condiciones de trabajo, la distribución justa de salarios, y las oportunidades de trabajo. Las concepciones más recientes enfatizan la orientación del desarrollo de recursos humanos, incluyendo un trabajo estimulante o con desafíos, equiparable con niveles crecientes de educación en el lugar de trabajo (Elizur y Shye, 1990).

Otra conceptualización de calidad de vida en el trabajo es el grado con el que los miembros de una organización son capaces de satisfacer sus necesidades personales importantes mediante su participación en las actividades relevantes de la organización (Hackman, & Suttle 1977).

Cuando hablamos de la calidad de vida en el trabajo, también nos referimos a aquellos aspectos favorables y desfavorables del ambiente de trabajo (Davis y Newstrom, 1988). Tiene que ver con el desarrollo de ambientes laborales excelentes tanto para beneficio de las personas como de la misma organización que afectan la producción y la salud y bienestar de sus miembros (Insel y Moos, 1974). Para Guest (1979), la calidad de vida en el trabajo involucra principalmente la participación de los trabajadores en la toma de decisiones que afectan su trabajo directamente.

Estas ideas dirigen la atención a otros factores diferentes de los resultados financieros. No implican, sin embargo que éstos no sean importantes, todo lo contrario. Lo que se quiere sugerir es que la efectividad económica medida a través del volumen de bienes o servicios producidos, el costo de los resultados y aspectos parecidos, como medidas gruesas no son suficientes para interpretar los cambios financieros y evaluar el desempeño organizacional (Macy y Mirvis, 1976).

Algunos autores han sugerido que un ambiente de alta calidad de trabajo debe proveer autonomía y responsabilidad, contribuir al desarrollo de las capacidades humanas, promover relaciones positivas de trabajo y supervisión, dar oportunidades de promoción y permitir algún control sobre las decisiones que afectan a los trabajadores.

Otros científicos conductuales han equiparado la calidad de vida en el trabajo con la satisfacción de los trabajadores con su trabajo y con el ambiente

de trabajo, de modo que en estos términos la satisfacción es el criterio de una alta calidad de vida en el trabajo. Y aunque muchos no están de acuerdo en que la satisfacción en el trabajo es equivalente a CVT, la usan como indicadores de CVT.

Autores como Andrews & Whithey (1974); Goodale, Hall Burker, & Joyner (1975), han sugerido que si las actitudes y conductas de la gente reflejan su calidad de vida, la visión de su vida y de su futuro deberían ser parte de cualquier medición de su bienestar.

Algunos de los resultados negativos probablemente relacionados con la desatención a los aspectos de la calidad de vida en el trabajo son alta rotación de personal y ausentismo, baja calidad y alienación de los trabajadores y falta de satisfacción por el trabajo.

La calidad de vida de las personas está atrayendo la atención de los investigadores ya que incluye la noción de que la participación en las actividades relevantes del trabajo contribuyen a la satisfacción de las necesidades importantes de los miembros de una organización. Se supone que una vez que las necesidades básicas son satisfechas, puede ser más fácil para los individuos poner atención a necesidades como estimación social, reconocimiento y autoactualización. No obstante, éste es un punto de controversia, pues otros autores sugieren que se puede tener calidad de vida sin una satisfacción completa de las necesidades básicas. En este sentido, es claro que la calidad de vida toma otras dimensiones más complejas.

La calidad de vida en el trabajo en México

Hay sólo algunos indicios de las características de las organizaciones mexicanas y las condiciones organizacionales que pueden ser percibidas como estresores, y sobre sus efecto en las personas como en la organización misma (Ortiz, 1992). Se conocen algunas de las variables que en países como Estados Unidos son fuentes de estrés potenciales. Se ha constatado que algunos de ellos representan el mismo potencial en nuestro país, sin embargo es necesario seguir investigando para establecer las diferencias entre las condiciones de ambos países. Estas diferencias pueden estar basadas en las variaciones culturales principalmente. Por ejemplo, Arias Galicia (1988) reporta que en México, la felicidad como indicador de la calidad de vida proviene de la integración familiar. Sus datos sugieren que en una familia armoniosa y con lazos afectivos fuertes se presentan menos desacuerdos respecto al tiempo que se dedica al trabajo. Sin embargo esta relación covaría inversamente con la jeraquía y el salario. Es decir, a mejor posición y mayor salario, se perciben menos conflictos originados por el trabajo.

En otro estudio, Arias Galicia (1981) encontró datos que dan apoyo parcial a la idea de que las actitudes positivas en el trabajo se llevan a casa

y viceversa. Estos datos sugieren que es probable que los estresores del trabajo también pueden afectar la integración familiar y viceversa. También sugiere que las relaciones con los compañeros y supervisores están relacionados con la felicidad (calidad de vida).

Arias Galicia (1988) señala que en los últimos años se ha incrementado la atención a la calidad de vida de las personas, tanto a nivel global como en las organizaciones y que ha habido esfuerzos para incrementar dicha calidad.

Arias Galicia (1988) sugiere que los procedimientos en las organizaciones limitan el desarrollo personal y por lo tanto tienen un impacto negativo en la calidad de vida. Esta afirmación apoya la idea de que las organizaciones tienen ciertas características en sus estrategias, en sus estructuras y en su cultura que tienen el potencial para perjudicar o incrementar la calidad de vida de sus miembros.

Para Arias Galicia (1988) el concepto de calidad de vida se puede definir como el resultado de la diferencia entre una situación ideal o deseada y la situación real o presente. En la medida en la que la diferencia sea menor, la calidad de vida será mayor. La dificultad en la evaluación consiste en establecer la situación ideal.

Una de las características de la vida del ser humano es el cambio. En estos tiempos nos enfrentamos casi a diario con cambios: la bolsa de valores, los intereses, la situación laboral, la inflación, para nombrar algunos. El desarrollo tecnológico hace posible que estos cambios se aceleren en casi todas las esferas de la vida diaria. El ser humano cuenta con las capacidades para adaptarse al cambio, sin embargo, no todos los grupos de personas han desarrollado las habilidades necesarias para llevar a cabo los ajustes que demanda el ambiente. Son varios los factores que afectan la capacidad de las personas para enfrentar con éxito dichos retos. Estos factores tienen que ver con diferentes oportunidades que la sociedad ofrece a las personas a través de sus instituciones y de sus organizaciones por medio de la educación, la estimulación social y ambientes que propicien experiencias que contribuyan al enriquecimiento de la calidad de vida. Cuando la satisfacción de estas necesidades es frustrada, la insatisfacción o las presiones por la satisfacción se convierten en fuentes de estrés y por lo mismo afectan la calidad de vida.

Ortiz (1992) ha estudiado algunos factores organizacionales relacionados con el estrés y la calidad de vida de gerentes, maestros y enfermeras. Las bases teóricas que ha utilizado provienen del campo de la psicología social comunitaria. En este enfoque, se pone particular atención a la relación entre el individuo y el medio ambiente, es decir, la calidad de vida se ve afectada cuando se identifican diferencias en el intercambio de recursos entre las personas y el ambiente. Igualmente, el estrés no es otra cosa que el resultado de la frustración, el conflicto y las presiones producto de las

diferencias en esta relación. En esta formulación se pueden obviar las bases epistemológicas, la teoría general de los sistemas y ecológica, en la que se han basado sus investigaciones.

El primer paso ha sido identificar algunas de las características organizacionales como fuentes de estrés y su relación con problemas de salud o síntomas psicósomáticos y la calidad de vida. En los casos donde ha sido posible, se han registrado variables de ausentismo o faltas de asistencia para estimar las relaciones entre las fuentes de estrés y la calidad de vida con algunos índices de productividad.

En la siguiente sección se hará una breve descripción de cómo se puede definir el estrés en general y en el contexto organizacional, posteriormente se presentarán algunos de los resultados obtenidos en tres investigaciones con grupos laborales en México.

EL ESTRÉS COMO FENÓMENO UNIVERSAL

¿De dónde viene el estrés? ¿Qué lo dispara? Preguntas muy frecuentes que se hace todo mundo y que tienen múltiples respuestas. Algunas de ellas acertadas y otras no.

Son tres las principales fuentes de estrés. *a)* Es decir, el estrés viene de cualquier situación, cualquier cosa que sea percibida como peligrosa o causa de daño o presión, *b)* de las fantasías y recuerdos, y *c)* de las características de la condición física. En suma, se puede decir que ciertas situaciones, ciertas maneras de usar nuestra mente y la forma como tratamos a nuestro cuerpo tienen que ver con el estrés (Nathan, Staats y Rosch, 1987).

Específicamente podemos decir que la situación incluye todas las demandas del exterior ya sea de gente o de cosas alrededor de nosotros: el lugar en el que se vive, donde se trabaja, el aire, el ruido, el calor, el frío, las características de la tarea, pueden disparar la respuesta de emergencia de huir/atacar.

El estrés desde el cuerpo: lo que hacemos a nuestro cuerpo y lo que hacemos por él con frecuencia determinan lo que nuestro cuerpo hará por nosotros y lo que podrá hacer como respuesta a otras fuentes de estrés.

Dormir poco, comer mal, trabajar demasiado son fuentes de estrés para nuestro cuerpo. El café, el té, la nicotina, el alcohol, el azúcar, están cargados de estresores químicos.

Estrés desde nuestra mente: nosotros podemos pensar cosas que disparan la respuesta de estrés. Las cosas no son ni buenas ni malas, pero el pensar las puede hacer. Si se hacen conjeturas, se pueden tomar ciertos comentarios como personales cuando no lo son, se puede exagerar los problemas, o imaginar que se está en peligro cuando en realidad no existe. Pensar o imaginar amenazas dispara la respuesta de estrés. Además los

debes, deberías, tienes, etc., pueden ser muy estresantes y con frecuencia sólo están en nuestra mente.

De acuerdo a los estudios de la salud mental, el estrés o la tensión es un fenómeno universal inevitable que todos experimentamos en diferentes magnitudes y frecuencia en la vida diaria.

El estrés no es en sí mismo algo positivo o negativo. Para algunos científicos de la conducta, los efectos del estrés dependen de las estrategias de superación o afrontamiento que las personas han desarrollado y de la calidad del apoyo social con el que cuentan.

Una vez que se descubre el papel que el estrés juega en la vida diaria, será más fácil desarrollar habilidades para usar esta fuerza a favor.

Concepto de estrés

Para saber qué es el estrés, se necesita definir dos conceptos con el objeto de reducir la ambigüedad: estrés y estresor.

En términos generales, el concepto de estrés denota una respuesta, aunque su uso en el campo de la física denota un estímulo. Por otro lado, el concepto de estresor, se refiere a todo estímulo o cambio en la rutina de vida que evoca la respuesta de fuga o de ataque.

Específicamente, un estresor es todo aquello que altera la rutina de vida de una persona. La mayoría de los estresores de hoy en día no amenazan nuestra vida, sin embargo pequeños y breves eventos se pueden sumar a lo largo del día sin que nos demos cuenta. En el trabajo, en la oficina, el estrés se puede acumular con cada telefonazo o junta.

La habilidad del ser humano para recordar el pasado o imaginar el futuro es una manera más en la que la respuesta de estrés puede ser disparada en cualquier lugar y a cualquier hora. Nos damos cuenta de disturbios políticos, hambrunas, desastres y problemas económicos en cualquier parte del mundo en forma casi instantánea. Cuando cualquiera de estos cambios se dan, el organismo humano reacciona. El objetivo es restablecer el equilibrio perdido. El esfuerzo para reestablecer el equilibrio es lo que finalmente tiene el potencial de afectar negativamente la salud de las personas. El efecto negativo depende de la intensidad, duración y frecuencia del evento que el organismo enfrenta y de la manera como lo hace. Sin embargo, el carácter aditivo de los estresores provoca que un pequeño disturbio que se repite, se convierta en un estresor significativo.

El estrés y la organización

Muchos autores coinciden en señalar que gran parte de la vida las personas tienen contacto con diferentes organizaciones y sugiere que en base a la exposición a las organizaciones, el estrés asociado a los escenarios

organizacionales forma la mayor parte del total del estrés experimentado por las personas en su vida (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1982; Ivancevich y Matteson, 1985; Johns, 1988).

Los ambientes organizacionales también son fuentes de estrés porque es en ellos donde se fraguan muchas de las demandas que la sociedad le hace a sus miembros. No hay que olvidar que aunque algunas características de las organizaciones pueden estar asociadas con respuestas de estrés, las organizaciones tienen otras cualidades que contribuyen a aliviarlo. De aquí que las características de las organizaciones pueden ser utilizadas para reducir el estrés o mejorar la salud. Estas razones hacen importante el estudio del ambiente organizacional para entender los estresores psicosociales y para reducir los efectos adversos (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1982).

Los principales estresores organizacionales se ven asociados con problemas físicos y de salud mental. Sin embargo, estas conclusiones no son del todo claras ya que han existido debilidades metodológicas y ciertos huecos en las investigaciones.

Hay una variedad amplia de estresores que tienen lugar en escenarios organizacionales: conductas de supervisión adversos, exposición a químicos, demandas sostenidas de vigilancia, estilos de liderazgo, clima organizacional, estructura organizacional, ambigüedad y conflicto de roles.

Las diferentes fuentes organizacionales de estrés se pueden identificar bajo tres categorías principales: la frustración, el conflicto y la presión.

Formas básicas de estrés en la organización

Las formas básicas de estrés en la organización son la frustración, el conflicto y la presión (Johns, 1988). Se puede definir la frustración como un bloqueo hacia una meta importante.

Manifestaciones de la frustración:

Retraso: Cuando las metas son alcanzables muchas personas reaccionan al retraso del logro con frustración. Las organizaciones, por su diseño fácilmente retrasan el logro fácil y rápido de las tareas asignadas de los individuos específicos por el bienestar de la organización como un todo.

Ejemplo: Órdenes de ventas; promoción (carrera).

Carencias: Falta de recursos personales, físicos o interpersonales necesarios para conseguir sus objetivos.

Ejemplo: Gerente sin suficiente personal puede tener dificultades para hacer funcionar bien su departamento; la falta de entrenamiento para manejar un sistema nuevo puede hacer sentir amenazado a un supervisor por la inhabilidad para cumplir esta parte del trabajo.

Pérdida: La pérdida de una habilidad o recurso a veces conduce a la frustración.

Ejemplo: La renuncia de un asistente o secretaria capaces. A veces una posición administrativa impide mantenerse al día en los temas profesionales. La pérdida de seguridad en el trabajo.

Fracasos: Las organizaciones proporcionan muchas oportunidades de éxito, las mismas que tienen el potencial de convertirse en fracasos. Cuando se sobrepasan los retrasos, las carencias y las pérdidas, los fracasos más notables son aquellos que son vistos por otras organizaciones.

Ejemplo: no conseguir una promoción.

Los conflictos intrapersonales se presentan cuando un individuo se enfrenta con metas que tienen características positivas y negativas a la vez.

Tipos de conflicto:

Conflicto de acercamiento-evitación: Involucra una meta que tiene características positivas y negativas. Las (+) atraen y la (-) repelen.

Conflicto múltiple acercamiento-evitación: Involucra dos o más objetivos que tienen características negativas y positivas.

Conflicto evitación-evitación: Involucra dos o más objetivos donde ambos son repulsivos (Johns, 1988).

Los estresores de la vida organizacional:

Se puede decir que no hay condiciones relacionadas con el trabajo que tengan el potencial de convertirse en estresores por sí mismos, sin embargo, hay algunos estresores que pueden afectar casi a cualquiera. Por ejemplo, los ejecutivos y los gerentes toman decisiones organizacionales claves y dirigen el trabajo de otros, por lo que parecen experimentar formas especiales de estrés. Las formas que toman las fuentes de estrés en el trabajo están relacionadas con las siguientes condiciones:

Conflicto de roles: (Ivancevich y Matteson, 1985)

Conflicto objetivo: Un empleado que recibe órdenes de dos supervisores distintos.

Conflicto subjetivo: Proviene del conflicto entre los requisitos formados del rol y los propios valores o metas individuales, ejemplo, vender algo a un cliente que no lo necesita.

Síntomas: Ausentismo, rotación, llegar tarde.

Las fuentes de estrés dentro de la organización se pueden subdividir en dos: el estrés a nivel individual y en el nivel organizacional.

El estrés a nivel individual

Las fuentes de estrés individual se relacionan directamente con el papel que jugamos o las tareas que desempeñamos en la organización; éstas surgen

de las funciones que desempeñamos en el trabajo. Las fuentes de estrés más frecuentemente estudiadas en este nivel son el conflicto de papel, la ambigüedad de rol, la sobrecarga de trabajo, la responsabilidad por personas y aquellos relacionados con el desarrollo de la carrera (Ivancevich y Matteson, 1985).

Ambigüedad del rol: Falta de claridad en el papel que se desempeña, en los objetivos y responsabilidades.

Posibles causas de ambigüedad: Nuevo jefe, ascenso, transferencia a diferente organización, cambios de estructura. Esta condición generalmente es transitoria y no es debilitante. Cuando se prolonga se ha relacionado con insatisfacción en el trabajo y baja autoestima y tensión.

Manejo: Aumentar la información, mejorar los canales de comunicación y análisis de puestos actualizados.

Sobre-carga de trabajo: Es la condición crónica la que repercute negativamente. Hay dos clases cuantitativa (muchas tareas poco tiempo) y cualitativa (sentimientos de no tener la habilidad).

Síntomas: Retraso y frustración,

Manejo: Administración del tiempo, capacitación. Mejorar la programación, asignación de recursos y atender a la correspondencia entre las expectativas de la persona y los requisitos del trabajo.

Responsabilidad por otros: Las responsabilidades no son estresores en sí mismas, diferentes clases de responsabilidades pueden estar asociadas a diferentes niveles de estrés. Ejemplo: responsabilidad por cosas, o responsabilidad por personas.

Desarrollo de carrera: Se refiere básicamente al progreso de la persona en su carrera dentro de la organización. Ésta se convierten en estresores cuando son fuentes de preocupación, ansiedad o frustración, es decir, cuando se siente falta de seguridad o que el ascenso que espera es inadecuado. Este tipo de experiencia es más común para aquellos que se encuentran a la mitad de su carrera (entre los 40 y los 50 años). Con frecuencia, la causa principal de estrés es una diferencia entre los logros reales y los que se esperaban. Algunas de las consecuencias negativas son reducción en la cantidad y calidad del trabajo, frecuencia de accidentes, abuso del alcohol y drogas.

El estrés a nivel organizacional

En este nivel se trata de identificar las fuentes de estrés que surgen de los conflictos intragrupal que perturban la efectividad de los grupos. Basados en el modelo de Ivancevich y Matteson (1985), se observan cuatro factores: la falta de cohesión, la falta de apoyo, los conflictos intragrupal y el conflicto intergrupalo (Ivancevich y Matteson, 1985).

Falta de cohesión: Se entiende por cohesión la tendencia de los miembros de un grupo a mantenerse unidos. En la medida que podemos relacionar el apoyo social con la satisfacción de necesidades, la falta de cohesión puede convertirse en estresor y afectar la moral y el desempeño y presión sanguínea. Hay que tomar en cuenta las diferencias individuales. La cohesión se puede evaluar por medio de observación de las conversaciones de los miembros de grupo o a través de la producción (Ejemplo: dos promedios de producción de dos grupos iguales, pero con diferencias entre algunos individuos).

Apoyo inadecuado del grupo: Comparación social.

Conflictos intra e intergrupales: Nace del hecho de que ninguna organización cuenta con todos los recursos necesarios para satisfacer todas las necesidades internas y cumplir con todos los requerimientos externos. Algo que salta a la vista es la forma cómo las organizaciones, con el fin de coordinar sus actividades, limitan la libertad de sus miembros. Las diferencias individuales (destrezas, *estatus*) dan lugar a diferencias de autoridad.

El liderazgo: No todos los líderes ejercen el liderazgo de la misma manera. Algunos son considerados y tienen mayor capacidad para trabajar con los empleados.

El liderazgo se ha estudiado desde diferentes puntos de vista. Por ejemplo, Holander, E. P. (1985) consideró las siguientes áreas: iniciación, membresía, representación, integración, organización, dominancia, comunicación, reconocimiento y producción. Al analizar los datos encontró cuatro factores. Los dos primeros se refieren a la consideración (C) y a la iniciación de estructura (IE). Los otros dos al énfasis en la producción (EP) y a la sensibilidad (S).

Aunque el factor de consideración se asocia principalmente con las relaciones humanas y el de iniciación de estructura con las tareas, estos factores no son opuestos. Una variedad de estudios han mostrado que se requieren de varios grados de consideración y de iniciación de estructura dependiendo de la situación.

Según Johns (1988), algunas situaciones de liderazgo que pueden ser percibidas como estresores son:

Presión del trabajo: Cuando es alta, la relación entre C y IE será más positiva.

Interés intrínseco en la tarea: Cuando es alto, C es menos necesario; cuando es bajo, C es más necesario, con algún grado de iniciación de estructura.

Necesidad de información: Cuando es alta para los subordinados, entonces la iniciación de estructura será mejor aceptada para reducir la ambigüedad.

Tendencias hacia C de la alta gerencia: Cuando es baja, la relación de la C de los gerentes y la satisfacción de los subordinados será baja. Es decir,

cuando la tendencia hacia la consideración de la alta gerencia es baja, también los gerentes no tienen mucha consideración y la satisfacción de los empleados baja.

La influencia de los superiores hacia arriba, cuando es alta, la relación de C en la satisfacción de los subordinados será más positiva.

La naturaleza de la tarea y las formas de interacción del líder y los subordinados es la que determina cuánta consideración y cuánta estructura se requieren. Esto hace que la relación sea una relación compleja (Johns, 1988).

Otras conductas de los líderes que se han estudiado son las relacionadas con el premiar y el castigar. Cuando estos premios son contingentes al desempeño, los subordinados lo hacen mejor y experimentan más satisfacción. Esta actividad tiene relación con la retroalimentación.

Se puede concluir que la calidad de vida y el estrés están íntimamente relacionados. Específicamente, las características de una institución u organización, así como la naturaleza de las tareas tienen el potencial de convertirse en fuentes de estrés, las cuales a su vez se relacionan con problemas de salud. Resulta importante considerar estas relaciones porque sugieren que además de afectar la calidad de vida de los miembros de una organización, tienen el potencial de influir en la productividad de las mismas.

El estrés en el ejecutivo

Las organizaciones de hoy en día se caracterizan principalmente por la fragmentación de las tareas, interrupciones frecuentes, la necesidad de responder a comunicaciones desde una amplia variedad de fuentes, frecuentes y rápidos cambios de humor, falta de tiempo libre para la reflexión, y roles interpersonales y de decisiones predeterminados (Moss, 1981).

Algunas de estas características están determinadas por el ritmo que impone la época moderna y los desarrollos tecnológicos. Por ejemplo, en la actualidad, la toma de decisiones es más rápida, lo cual puede incidir tanto en el número de las tareas que los ejecutivos enfrentan, como la rapidez exigida para terminar. Los efectos de los cambios tecnológicos son sólo uno de los posibles estresores. Parece ser que los efectos negativos potenciales más significativos no sólo se pueden encontrar en el área de las relaciones interpersonales, específicamente en las relaciones con los subordinados, sino también con características de la tarea y de la estructura de la organización (Moss, 1981).

Como se indicó anteriormente, las características organizacionales pueden representar fuentes de estrés para un ejecutivo, no por su naturaleza misma, sino dependiendo de la interacción entre ambos elementos, a saber el individuo y la organización. La ausencia de presiones diarias o de desafíos cuando el trabajo es demasiado poco, o cuando el trabajo no propor-

ción suficiente complejidad para que sea interesante, son ejemplos de situaciones en las que la interacción entre las características organizacionales y las individuales han mostrado ser estresantes (Moss, 1981).

El estrés se puede detectar tanto en gerentes como entre los ejecutivos y los efectos adversos sobre el bienestar, su efectividad y su salud también son evidentes. Los niveles de tensión son palpables a lo largo de todos los niveles de la dirección. Los diferentes grupos de directores, gerentes y ejecutivos experimentan estrés en diferentes formas por razones características: los gerentes jóvenes son susceptibles a períodos de estrés durante los cuales se sienten irritables, tensos y agitados. El estrés está afectando por igual a las mujeres ejecutivas, cuyos perfiles se parecen cada vez más a los de los hombres ejecutivos que a los de cualquier otra mujer (Moss, 1981).

Moss (1981) señala que el impacto negativo del estrés de la dirección se está transmitiendo a la familia del ejecutivo. Tradicionalmente la organización había impuesto cosas tales como el papel que la esposa del ejecutivo debía jugar, el lugar donde la familia debía vivir, al igual que el estilo de vida. Este tipo de decisiones se cuestionan cada vez más y la familia demanda que sus intereses sean prioritarios en la planeación de la carrera del ejecutivo.

Cualquiera que desempeña un rol de dirección atraviesa por períodos de estrés extraordinario y períodos de crisis personales durante el curso del desarrollo de la carrera en un escenario organizacional. Esto no quiere decir que los gerentes y ejecutivos son más vulnerables que otros, sino que la dinámica y el proceso de la dirección y las tendencias contemporáneas, tanto internas como externas a la vida organizacional, refuerzan las presiones existentes o crean otras nuevas.

Cada vez es más necesario que los ejecutivos y directivos tengan un entendimiento de los factores que intervienen en el estrés para combatir el estrés organizacional. Deben conocer las fuentes y la dinámica del estrés relacionado con la dirección. Conocer qué anticipar y cómo prepararse contra ello, ayuda al administrador a conseguir los beneficios de un afrontamiento exitoso en beneficio de sus subordinados. El estudio del estrés organizacional es importante porque es el resultado de la interacción de las características de ambos: la organización y los individuos que la componen. La intervención aislada en cualquiera de los dos componentes no toma en cuenta la naturaleza del estrés organizacional.

No todas las situaciones que producen tensión son necesariamente dañinas. Más aún, frecuentemente son necesarias, para sentirse mental y físicamente alerta y estable. En la vida de los directores algún grado de desafío es necesario. Buscan niveles altos de gratificación intrínseca basada en la competencia y en la experiencia o la aplicación de habilidades. Los desafíos y las presiones actúan como estímulos que conducen a la satisfacción del logro.

Las descripciones anteriores muestran principalmente aspectos negativos del estrés y sugieren que pueden afectar la moral y la productividad en el trabajo, así como el funcionamiento organizacional. Sin embargo, es importante que los gerentes y administradores aprendan a reconocer los aspectos positivos del estrés, que desarrollen habilidades para identificar los signos del estrés adversos en su propia persona, la naturaleza de la respuesta de estrés, y sus efectos, tanto en las personas como en la organización. Los efectos del estrés se entienden mejor en términos de una transacción, esto es, tanto afectan las organizaciones a sus miembros, como los miembros a la organización.

En resumen, las fuentes de estrés en una organización se pueden definir como:

1. Cualquier condición objetiva o cambio en el ambiente de trabajo que se puede percibir como potencialmente dañino, amenazante, cambiante o frustrante, o
2. Cualquier conjunto de circunstancias relacionadas al trabajo que requieren de un cambio en la vida regular del individuo.

ESTRÉS Y CALIDAD DE VIDA EN ORGANIZACIONES MEXICANAS

A pesar de que México es un país relativamente rico por su gente y por sus recursos, el camino hacia el desarrollo se hace más y más pesado, porque, entre otras cosas, no producimos lo suficiente, ni administramos bien lo que tenemos (Rodríguez Estrada y Ramírez-Buendía, 1992). Esto sugiere que las organizaciones o instituciones creadas para responder a las necesidades sociales en general no están funcionando bien. La noción de que el bienestar social se refiere a asegurar la satisfacción de las necesidades esenciales de todos, indica que tenemos que hacer algo para que estas unidades sociales cumplan con los objetivos para los que fueron creadas, es decir, que el mejoramiento de las organizaciones refleje el mejoramiento social, a través del aprovechamiento del potencial productivo de cada uno de los mexicanos que se vuelque en el mejoramiento no sólo de sus condiciones de vida, sino de su calidad de vida.

Desde el punto de vista de la psicología de las organizaciones, no es suficiente que las instituciones tengan clara su misión, sus metas, sus propósitos, sus estructuras, que hagan uso adecuado de la tecnología y del ambiente. Es indispensable que los factores sociales, las personas que las forman, participen en la toma de decisiones relevantes a su trabajo, ya que ello tiene una relación importante con su calidad de vida.

Algunos dirigentes del gobierno mexicano y muchos de los líderes empresariales están preocupados al ver que el país se rezaga cada vez más. Se

preguntan sobre cómo contribuir al desarrollo de la gente, cómo producir más, o cómo administrar mejor, cómo lograr calidad y excelencia. Los profesionales a su vez buscan formas de aplicar sus habilidades técnicas y conocimientos en la solución de los problemas que se les presentan en las organizaciones e instituciones en las que trabajan. Las dificultades encontradas les están haciendo reconocer que la productividad, la eficiencia, la calidad son resultados más de las personas que de los sistemas, o los recursos técnicos y materiales (Rodríguez Estrada y Ramírez-Buendía, 1992).

Con base en la noción de que las personas son tan importantes como los recursos técnicos, administrativos y materiales y de que la gente no es igual en los diferentes países se hace necesario investigar más las diferentes manifestaciones de la conducta de las personas en el trabajo. Los estudios que a continuación se describen tuvieron como objetivo investigar los factores del trabajo relacionados con la calidad de vida y el estrés en la esfera laboral del personal de varias organizaciones.

Se requiere que la calidad de los servicios de educación, de salud y de producción sea alta y permanente en todas las etapas del proceso. Esta meta no se alcanzará atendiendo sólo la capacitación técnica de estos profesionistas. Por ello, se necesita saber más sobre los factores del comportamiento organizacional de los profesionales de la salud (médicos, enfermeras, trabajadores sociales, psicólogos, etc.), de los maestros y de los diferentes sectores productivos.

Salta a la vista en los grupos estudiados el número de mujeres. Esto es una muestra de la incorporación de la mujeres en la población económicamente activa. Las repercusiones de estos cambios también deben ser estudiados. Parece ser que los elementos de estrés en la mujer se relacionan con la multiplicidad de papeles que la mujer que trabaja tiene que jugar en la sociedad. A la mujer que trabaja no se le exenta de desempeñar su papel de madre, de esposa y de ama de casa. Por lo que además de su trabajo fuera de casa se le añaden sus obligaciones tradicionales, convirtiéndose esto en otras fuentes de estrés llamada sobrecarga de papel (Long y Kahn, 1993). Estas condiciones, a saber: las relativas a sus roles y las de la naturaleza de su trabajo son sólo algunas de las fuentes potenciales de estrés y cuando los efectos negativos del estrés se manifiestan, éstos afectan no únicamente su salud, sino que pueden afectar su desempeño en el trabajo y en el hogar. Aquí la importancia de identificar la relación entre las fuentes de estrés organizacional con la salud y la calidad de vida de la mujer.

Calidad de vida y estrés en maestros de secundaria

En un estudio realizado en un grupo de maestros y personal de una secundaria federal del sur de Jalisco ($n = 57$) se encontró que los participan-

tes perciben una calidad de vida adecuada. Esto significa que estiman que casi todas sus necesidades están satisfechas y que hay algunas características organizacionales que afectan negativamente a su calidad de vida.

A nivel individual y organizacional dentro de la institución, los maestros perciben un relación moderada entre sus necesidades y las fuentes de estrés ($r = .28$ $p < .02$ y $r = .26$ $p < .02$), respectivamente. Lo que sugiere que en la medida que aumentan las fuentes de estrés, crece la necesidad de mejorar la calidad de vida (cuadro 9.1).

Se observa igualmente una relación positiva entre los síntomas y la calidad de vida. Esto indica que en la medida que aumenta la necesidad de una mejor calidad de vida la manifestación de síntomas aumenta ($r = .30$ $p < .02$).

Entre los componentes de la calidad de vida más afectados están la salud ($r = .39$ $p < .01$), tener y crear hijos ($r = .34$ $p < .01$), la relativa a la relación de pareja, donde parece que no queda tiempo para la pareja ($r = .28$ $p < .01$) y la necesidad de amistades ($r = .26$ $p < .03$). El área de salud comprende factores como estar en buena condición física, estar sin ansiedad y sin tensión y poder evitar daños físicos. En relación a sus hijos perciben que necesitan responder más a su responsabilidad de padres, es decir ayudarlos, enseñarles y cuidarlos. Con los amigos, quisieran tiempo para compartir, platicar, divertirse, ayudarse, y expresar afecto, entre otras cosas. Los síntomas de estrés parecen aumentar en la medida que se siente la necesidad de satisfacer estas necesidades.

CUADRO 9.1

RELACIÓN ENTRE CALIDAD DE VIDA Y FUENTE DE ESTRÉS
DE MAESTROS DE SECUNDARIA

<i>Estrés organizacional</i>	<i>Percepción individual</i>	<i>Percepción organizacional</i>	<i>Frecuencia individual</i>	<i>Frecuencia organizacional</i>
Calidad de vida	.27 *	.22	.28 *	.265 *

* Significatividad de 0.5

Reacciones específicas

Los estados emocionales más alterados son: enojo y mal humor, depresión, desesperación y dificultades para tomar decisiones.

Los síntomas físicos que aparecen con más frecuencia, fatiga y cansancio diario, dolor de espalda, calambres, dolor de cabeza y cuello, tensión muscular, indigestión, resfriado

Las conductas más frecuentes son exceso en el comer, dificultades para conciliar el sueño, perfeccionismo, insomnio, distracción, dificultades para despertar.

Las medidas indican que todos ellos se experimentan en un grado ligero en general.

Variables demográficas y fuentes de estrés en maestros

La edad se encuentra negativamente relacionada con la percepción de estrés organizacional ($r = -.278$ $p < .02$), sugiriendo que los mayores perciben menos fuentes de estrés organizacional. Específicamente las características organizacionales que más sobresalen en este sentido son la estructura, el liderazgo y el apoyo.

Resulta interesante señalar que la escolaridad también se encuentra en relación inversa con la frecuencia de síntomas ($r = -.22$ $p < .02$). Es decir, a mayor escolaridad menor manifestación de síntomas psicósomáticos entre los maestros y maestras.

Es importante señalar que los síntomas disminuyen en la medida que aumenta la responsabilidad de los maestros, esto es, manifiestan menos síntomas aquellos maestros que tienen más personas bajo su responsabilidad. Este hallazgo resulta inesperado, aunque a diferencia de otros trabajos como el de los controladores aéreos, la responsabilidad de los maestros no es sobre la vida de sus pupilos.

Al tomar en cuenta el estado civil de los participantes y su relación con la frecuencia de fuentes de estrés individual y organizacional, no se encontraron diferencias significativas entre los solteros, los casados y los viudos. Sin embargo, se puede apreciar que la percepción de estrés en el nivel individual es mayor que en el nivel organizacional.

CUADRO 9.2

MEDIDAS DE FRECUENCIA DE ESTRÉS POR ESTADO CIVIL DE MAESTROS DE SECUNDARIA

	<i>Solteros (13)</i>	<i>Casados (38)</i>	<i>Viudos (3)</i>
Estrés individual	17.4	17.65	24.33
Estrés organizacional	13.3	13.36	17.33

Aunque no hay diferencias significativas en las medias de calidad de vida entre los grupos formados por el estado civil ni en el número de síntomas psicósomáticos, resulta interesante ver la proporción de las diferencias, ya que el aspecto cualitativo puede llegar a ser más importante que el aspecto cuantitativo.

CUADRO 9.3
**MEDIDAS DE CALIDAD DE VIDA Y SÍNTOMAS
 POR ESTADO CIVIL DE MAESTROS DE SECUNDARIA**

<i>Estado civil</i>	<i>Núm.</i>	<i>Medias calidad de vida</i>	<i>Síntomas psicosomáticos</i>
Solteros	13	43	13
Casados	38	26	14
Viudos	3	51	18

El índice de productividad estudiado fue el ausentismo medido a través de las faltas. Las faltas justificadas se encuentran relacionadas negativamente con la percepción de fuentes de estrés organizacional. Particularmente parece que el aumento de fuentes de estrés relacionadas con el clima organizacional ($r = -.35$ $p < .01$), el líder ($r = -.25$ $p < .03$) y la estructura ($r = -.23$ $p < .04$), se relacionan con la disminución de faltas justificadas, lo que sugiere que se está utilizando un estilo de solución de problemas indirecto. Aunque la proporción de faltas injustificadas y justificadas de los hombres es mayor que el de las mujeres, esta diferencia no es significativa. Igualmente, son los casados los que más faltas justificadas e injustificadas tienen. Curiosamente, son hombres casados los que más faltas tienen.

En el nivel organizacional las relaciones positivas se localizaron en el clima organizacional y en aspectos tecnológicos con síntomas psicossomáticos. Esto sugiere que en la medida que los maestros perciben estas fuentes de estrés, se presenta un aumento en la manifestación de síntomas. En este mismo estudio se puede apreciar que las fuentes de estrés están relacionadas también con la necesidad de una mejor calidad de vida (Ortiz, Hernández, Salazar, Valerio, 1994).

Gerentes

El propósito de este estudio fue el de identificar características organizacionales que pudieran ser reconocidas como fuentes de estrés y si estaban relacionadas con síntomas de estrés y con la calidad de vida de los gerentes de una compañía.

Los gerentes entrevistados fueron 24. Cuatro eran del departamento de finanzas, 5 del comercial, 9 de manufactura, 2 de relaciones industriales y un vicepresidente. El promedio de edad fue de 42.2 años, con una media de 16.21 años de casados y 15.5 de escolaridad (nivel universitario). La media de antigüedad en la empresa es de 13.13 años y cada uno de ellos tiene bajo su cargo a 8 empleados en promedio.

Características organizacionales y estrés en gerentes

En primer lugar se puede apreciar que las fuentes de estrés organizacional son relativamente pocas tanto a nivel individual (15 fuentes identificadas de 30) como organizacional (11 fuentes identificadas de 25). Como se ha hecho notar, no sólo es importante identificar las fuentes de estrés, o saber los efectos en la salud tanto física como mental, sino que se necesita saber el significado personal que las fuentes de estrés tienen para cada quien.

Las características organizacionales entre los diversos aspectos de la organización que se les presentaron para evaluar rara vez son percibidas como fuentes de estrés. No obstante, en estos resultados llama la atención el hecho de que haya una relación positiva fuerte entre la percepción de las fuentes de estrés en ambos niveles: individual ($r = .59$ $p < .0025$) y la percepción de los estresores organizacionales ($r = .46$ $p < .024$) con la manifestación de algunas reacciones físicas y emocionales que pueden ser definidas como respuestas de estrés.

En otras palabras, estos resultados indican que existe una relación positiva entre las características organizacionales percibidas, tanto a nivel individual como a nivel organizacional y la aparición de síntomas físicos, es decir, que en la medida que una persona percibe más características de la organización como fuentes de estrés, esta persona presenta más síntomas físicos.

Para entender mejor la noción de fuentes de estrés individual, en este estudio se tomaron aspectos de las funciones que desempeñan las personas en su trabajo tales como la ambigüedad de rol, el conflicto de rol, la sobrecarga de trabajo y la responsabilidad por otros. Los resultados indican que el número de síntomas aumenta en la medida que se experimenta más conflicto de rol ($r = .60$ $p < .001$); cuando sienten que tienen responsabilidad por otros ($r = .56$ $p < .01$); y cuando hay roles ambiguos ($r = .48$ $p < .02$). Sin embargo no experimentan sobrecarga de trabajo a nivel cuantitativo ni cualitativo.

Cada uno de los aspectos antes mencionados está compuesto por varios factores y cada uno de ellos representa diferentes valores. En la relación del conflicto con los síntomas de estrés, lo que parece ser más significativo es el hacer tareas que son aceptadas por una persona y rechazadas por otra ($r = .56$ $p > .004$). En la relación a la responsabilidad por otros, el sentir la responsabilidad de ayudar a resolver los problemas o dar consejos ($r = .48$ $p < .02$) y cuando perciben más responsabilidad por personas que por cosas ($r = .43$ $p < .03$) está relacionado con el aumento en los síntomas.

Las fuentes de estrés organizacional se observan por medio de la percepción de la dinámica de las interacciones dentro de los grupos de trabajo. En esta área, los datos sugieren que se percibe cierto grado de desintegración (cohesión) entre los grupos de trabajo y que en la medida que ésta aumenta,

aparecen más síntomas ($r = .50$ $p < .01$). El clima organizacional ("el sentir", la "atmósfera de la organización que se puede captar a través de actitudes y conductas") también tiene una relación positiva ($r = .48$ $p < .02$) con la cantidad de síntomas reportados por los gerentes al igual que con la estructura ($r = .46$ $p < .02$) organizacional: falta de claridad en la coordinación de patrones de interacción tanto de aspectos tecnológicos como humanos de la organización; características de la organización que sirven para controlar o distinguir sus partes.

Observando con detalle, la cohesión se ve afectada en la medida en que los participantes perciben no ser parte de un grupo de trabajo colaborativo ($r = .42$ $p < .04$), y que su grupo no disfruta de *estatus* dentro de la organización ($r = .43$ $p < .03$). En relación al clima organizacional, los síntomas parecen aumentar en la medida que se tiene la idea de que las estrategias de la organización no son bien comprendidas ($r = .47$ $p < .02$), y que se carece de dirección y objetivos ($r = .49$ $p < .01$).

Características organizacionales y calidad de vida de los gerentes

Respecto a si las características organizacionales estudiadas tenían un efecto en la calidad de vida de los participantes, los datos indican en primer lugar, que los participantes en este estudio perciben buena calidad de vida y en segundo lugar, que las características organizacionales no afectan la calidad de vida.

Sin embargo si se encontró una relación positiva entre los síntomas y la "necesidad" ($r = .60$ $p < .0018$). Esto indica que en la medida que aumenta la necesidad de una mejor calidad de vida la aparición de síntomas se incrementa.

Los aspectos más afectados en la calidad de vida son el desarrollo y satisfacción personal ($r = .47$ $p < .02$) y la relativa al área recreativa ($r = .41$ $p < .04$). El área de desarrollo y satisfacción personal comprende factores como obtener conocimientos adicionales, conocerse a sí mismo mejor, tomar decisiones importantes en la vida, el trabajo y expresarse en forma creativa. Los síntomas de estrés parecen aumentar en la medida que se siente la necesidad de oportunidades para obtener más conocimientos ($r = .45$ $p < .02$) y para expresarse creativamente ($r = .54$ $p < .007$). Igualmente, los síntomas de estrés se incrementan en la medida que se siente la necesidad de leer, escuchar música, y de actividades de entretenimiento ($r = .47$ $p < .02$).

Reacciones específicas

Situaciones específicas que experimentan como fuentes de ansiedad son las fechas límites y las evaluaciones. Relaciones interpersonales que son fuentes de ansiedad son con la esposa, con los jefes y con los hijos.

En una escala de uno a diez, donde el diez es lo más alto, la media de los estados emocionales más alterados son: el mal humor ($M = 4.5$), irritabilidad ($M = 4$), hostilidad ($M = 3.8$), desesperación ($M = 3.6$), sentimientos de ineficacia ($M = 3.3$), resentimiento ($M = 2.8$) y depresión ($M = 4.15$).

Los síntomas físicos que aparecen con más frecuencia, tensión muscular ($M = 5$), fatiga ($M = 4.4$), obesidad ($M = 3.2$), dolor de espalda ($M = 5$) y cuello ($M = 4.4$), indigestión ($M = 5.7$) y colon irritable ($M = 3.7$) y dificultades para conciliar el sueño ($M = 4.2$). Las conductas más frecuentes son el comer demasiado ($M = 4$), fumar ($M = 4$) y beber ($M = 3.7$) y una tendencia hacia el perfeccionismo. Las medias indican que todos ellos se experimentan en un grado que va de ligero a medio moderado.

VARIABLES DEMOGRÁFICAS Y FUENTES DE ESTRÉS EN GERENTES

Al tomar en cuenta el estado civil de los participantes y su relación con las fuentes de estrés individual, se encontró que a más años de casados mayor la probabilidad de percibir las características organizacionales como fuentes de estrés individual ($r = .43$ $p < .03$). No así con la percepción de las fuentes organizacionales ($r = .35$ p ns).

CUADRO 9.4

AÑOS DE CASADO ESTRÉS INDIVIDUAL Y ESTRÉS ORGANIZACIONAL EN GERENTES

	<i>Años de casado</i>	<i>Estrés individual</i>	<i>Estrés organizacional</i>
1	1 a 10	50.125 *	39.75
2	11 a 20	53.5	44.25
3	21 a 31	70.75 *	56.00

Diferencia significativa $p < .05$

La relación entre la percepción de las fuentes de estrés individual y los años de casados se observa más claramente subdividiendo en grupos a los participantes por años de casados. Es decir, hay una diferencia significativa entre el primer (entre uno y diez años de casados) y el tercer grupo (entre 21 y 31 años de casados) $F(21) = 3.256$ $p < .05$ en la percepción de las fuentes de estrés individual (cuadro 9.4).

Por otra parte, ni la antigüedad, ni la escolaridad, ni el número de subordinados están relacionados con el nivel de percepción de fuentes de estrés, tanto a nivel individual como organizacional.

Calidad de vida y estrés en enfermeras

No se necesita profundizar para saber que las necesidades en el área de la salud en México son enormes. Aunque las autoridades de nuestro país han querido responder incrementado los recursos humanos y materiales, aún se observan muchas deficiencias (Beltrán Guzmán y Torres Ferman, 1993) en el sistema de salud mexicano.

En relación a las organizaciones de salud, las investigaciones hechas hasta ahora han enfatizado factores como la calidad de la atención médica, tipos de problemas, demanda y uso de servicios y evaluación de programas, además del impacto en la población. Sin embargo, al atender estas variables se ha dejado de lado al personal mismo (Beltrán Guzmán y Torres Ferman, 1993).

Entre los profesionistas de la salud, las enfermeras constituyen un grupo cuya importancia salta a la vista. La naturaleza misma del trabajo de la enfermera, que sin duda exige no sólo el desarrollo de habilidades para lidiar con el dolor humano, sino también con las dificultades del trabajo mismo. La mujer se ha venido incorporando a la actividad económica mientras su participación en la vida familiar no ha dejado de ser una de las expectativas sociales más importantes en el desempeño de su rol femenino. Paralelamente, las demandas sociales hacia la mujer son cada vez más frecuentes y simultáneamente contradictorias por las que el potencial de conflicto es cada vez mayor. La transacción entre estas características de la mujer y las del trabajo suelen convertirse con facilidad en fuentes de estrés. Por esta razón, se ha empezado a poner atención a sus manifestaciones básicas.

Los resultados se presentarán en el siguiente orden:

1. La relación entre las fuentes de estrés con la salud, la calidad de vida y la satisfacción en el trabajo.
2. Las principales fuentes de estrés, nivel individual y organizacional, las fuentes de estrés de la vida diaria y los síntomas.

Las participantes fueron 160 enfermeras que trabajan en los tres turnos, con diferente antigüedad, estado civil, grado de educación y responsabilidad por otros.

A diferencia los otros dos estudios, en éste se hicieron tres cambios. Se utilizó un instrumento para medir la calidad de vida en el trabajo, se midieron los sentimientos hacia el trabajo y se añadió un instrumento que mide eventos de la vida diaria como fuentes de estrés extraorganizacional. En los otros estudios se observó la calidad de vida en general. En éste, se midió la calidad de vida en el trabajo, es decir, se obtuvieron aspectos relacionados con la naturaleza del trabajo.

Los resultados de este estudio son consistentes con los hallazgos de las otras muestras estudiadas, es decir, se encontró una relación directa entre

las frecuencias percibidas de fuentes de estrés en el trabajo con síntomas psicósomáticos ($r = .30$ $p = .000$ a nivel individual y $r = .28$ $p = .000$, a nivel organizacional) e inversa entre la calidad de vida en el trabajo y las fuentes de estrés individual ($r = -.23$ $p = .003$) y organizacional ($r = -.31$ $p = .000$). Lo que sugiere, por un lado, que en la medida que se perciben fuentes de estrés en la organización, el personal de enfermería empieza a manifestar algunas incomodidades físicas, emocionales y conductuales. Y en relación a la calidad de vida, los resultados indican que las fuentes de estrés organizacional se reducen de alguna manera en la medida que las enfermeras perciben que las características del trabajo mejoran.

En contraste con los resultados en el estudio de maestros, no se encontró relación entre la calidad de vida en el trabajo con los síntomas en el grupo de enfermeras. En cambio, se puede observar una relación inversa entre fuentes de estrés individual y organizacional con sentimientos hacia el trabajo $r = -.197$, $p = .05$ y $r = -.217$, $p = .05$ respectivamente, lo que indica que en la medida que aumentan los sentimientos positivos hacia su trabajo las enfermeras perciben menos fuentes de estrés en la institución. La media de sentimientos hacia el trabajo fue $M = 35.2$ indicando que el trabajo es importante, que les gusta y que les satisface. Consistentemente, las enfermeras de este estudio consideran que su sueldo no es lo que le da sentido a su trabajo.

Hay que resaltar el hecho de que la fuerza de la relación entre eventos de vida y los síntomas es mayor ($r = .43$ $p = .01$). Esto indica que los estresores fuera de la organización pueden ser más relevantes.

Cuadro 9.5

**CORRELACIÓN ENTRE FUENTES DE ESTRÉS
Y SÍNTOMAS EN ENFERMERAS**

<i>Fuentes de estrés</i>	<i>Frecuencia de síntomas</i>	<i>Intensidad de síntomas</i>
Individual	30 **	37 **
Organizacional	28 **	24 **
Eventos de vida	43 **	36 **

** = .01

Fuentes de estrés y síntomas en enfermeras

Las fuentes de estrés individual percibidas con más frecuencia son la sobrecarga de trabajo cualitativa, la falta de desarrollo personal y la responsabilidad por otros.

En el área organizacional sobresalen tres fuentes de estrés: Problemas con la estructura organizacional, con la cohesión y con el liderazgo.

Los eventos de vida que fueron más señalados son: la falta de dinero, preocupación por la salud de un familiar, discusión o desacuerdo con familiares, esfuerzo por sobresalir y ruido.

Los síntomas, por otra parte, fueron tensión muscular, fatiga y cansancio, dolor de cabeza y espalda, enojo y mal humor, exceso en el comer, dolor de cuello, gripe y preocupaciones.

Cuando se toma en cuenta otras variables tales como la antigüedad en el trabajo y la edad de las enfermeras y su relación con las fuentes de estrés se encontró que las fuentes de estrés en el trabajo y los síntomas disminuyen en la medida que aumenta la antigüedad ($r = -.29$, $p = .001$ individual; $r = -.35$, $p = .01$ organizacional), ($r = -.18$ $p = .05$), respectivamente.

Los datos también indican que se perciben menos fuentes de estrés y los síntomas en la medida que las enfermeras tienen más edad. Mientras que los sentimientos positivos hacia el trabajo aumentan con la edad (ver cuadro 9.6).

CUADRO 9.6
RELACIÓN ENTRE EDAD CON SÍNTOMAS, FUENTES
DE ESTRÉS EN EL TRABAJO Y SENTIMIENTOS HACIA
EL TRABAJO EN ENFERMERAS

<i>Fuentes y síntomas de estrés</i>	<i>Edad</i>
Frecuencia de síntomas	-.18 *
Estrés individual	-.30 **
Estrés organizacional	-.29 **
Sentimientos Trabajo	.19 *

En relación a diferencias individuales, los datos sugieren que las enfermeras con más años de casadas tienden a percibir menos fuentes de estrés en el trabajo a nivel individual ($r = -.19$, $p = .01$), así como más síntomas ($r = -.1787$, $p = .055$), con un nivel de significatividad marginal.

Existen tres turnos de trabajo en el hospital, el matutino, el vespertino y el nocturno. Igualmente las enfermeras se desempeñan en diferentes servicios. Al analizar los datos tomando los tres turnos y los servicios no se encontraron diferencias significativas en las fuentes de estrés percibido, ni los síntomas, así como tampoco en la calidad de vida ni en los sentimientos hacia el trabajo.

En resumen, los resultados indican que las enfermeras perciben pocas fuentes de estrés en el trabajo, tanto a nivel individual como en el nivel organizacional. Esta fuentes de estrés se encuentran relacionadas positivamente con síntomas psicósomáticos. Hay que resaltar el hecho de que la fuerza de la relación con los síntomas y eventos de la vida de las enfermeras es más fuerte que con las características organizacionales.

CONCLUSIONES

Los resultados sugieren que tanto los maestros como los gerentes perciben una mejor calidad de vida en general que las enfermeras. Estas no se encuentran tan satisfechas con su calidad de vida en el trabajo. Estas diferencias se pueden explicar en primer lugar tomando como base algunas de las características de cada uno de los grupos. Los maestros son de una ciudad del sur de Jalisco, donde es posible que las demandas y presiones del ambiente social aún sean menores y las redes sociales más estrechas permitan satisfacer muchas de las necesidades importantes para ellos. Los gerentes por otra parte, debido a la naturaleza de la propia organización que, aunque grande, tiene un carácter familiar y ello puede permitir también que satisfagan necesidades importantes. Por el otro lado, las enfermeras aunque tienen un trabajo rico en experiencias, la naturaleza del mismo presenta exigencias de horario, responsabilidades y relaciones con otros profesionistas como los médicos que pueden representar demandas más allá de lo normal. Por otro lado, el desempeño de su rol profesional entra en conflicto con su rol femenino en una sociedad todavía tradicional.

Se pueden observar también, algunas diferencias en cuanto a las áreas de la calidad de vida que se pueden atender en cada uno de los grupos estudiados. Por ejemplo, para los maestros los aspectos más afectados de calidad de vida son la salud, tener y criar hijos, la relación de pareja y la de las amistades. Esto puede parecer obvio, ya que los maestros suelen vivir una vida sedentaria y tener sobrecarga de trabajo, no sólo por las características del trabajo sino porque trabajan a veces hasta tres turnos. La sobrecarga cuantitativa de actividades puede ser una de las razones que dificultan o impiden la satisfacción de estas necesidades importantes para ellos.

Aunque en 1959 y 1960 los estudios sobre la relación entre la satisfacción en el trabajo con la productividad mostraron algunas inconsistencias, algunos de los estudios actuales sugieren que la falta de satisfacción puede afectar la productividad a través de las faltas y el ausentismo. Los resultados obtenidos de los maestros indican que en parte sus permisos para ausentarse del trabajo y faltas injustificadas pueden estar reflejando su insatisfacción (Robbins, 1994). La naturaleza exploratoria de estos datos sólo permite hacer la recomendación de poner atención a estas variables con la expectativa de que pueden ayudar a prevenir problemas de productividad reduciendo las faltas de asistencia injustificadas y de rotación.

Los gerentes manifiestan necesidades en las áreas de desarrollo personal y recreativa, indicando que para ellos es importante tener tiempo para adquirir nuevos conocimientos y para conocerse a sí mismos. El trabajo del gerente suele ser demandante, sin horas fijas de salida. No es difícil encontrar posibles explicaciones a la sensación de falta de tiempo; la organización al tiempo que les proporciona satisfacciones económicas, tiene la capacidad

de frustrar la realización de otras metas profesionales importantes distintas como por ejemplo la de estar actualizados en su profesión.

Contrario a lo esperado, no se encontró una relación entre ninguno de los factores de estrés organizacional y la calidad de vida de los gerentes. Esto puede indicar que la organización permite a los gerentes satisfacer la mayor parte de sus necesidades y que en todo caso, la insatisfacción se relaciona con factores extraorganizacionales. Para esclarecer este resultado se tendría que investigar específicamente de dónde surge la insatisfacción.

Otra posible explicación de las diferencias entre los grupos estudiados son los niveles socioeconómicos y las experiencias que esto implica. Diferentes grupos sociales dan importancia a la satisfacción de distintas necesidades. Los factores sociales y culturales, pero sobre todo las oportunidades que la sociedad da a sus miembros son muy variados. La discrepancia entre lo que las organizaciones proporcionan a sus integrantes y lo que éstos esperan puede afectar negativamente el desarrollo adecuado de ambos.

Las enfermeras aunque muestran una satisfacción promedio en autonomía, crecimiento personal, velocidad del trabajo y rutina, complejidad del trabajo y los requerimientos de relaciones interpersonales para hacer su trabajo, se puede decir que aspiran a tener una calidad de vida en su trabajo mejor de la que tienen.

Estos resultados sugieren, que la calidad de vida en general y en el trabajo de los participantes en estos estudios, puede y debe ser mejorada. Existen otros factores sociales, culturales y económicos que están contribuyendo en este momento y que seguramente no han sido evaluados. No obstante, los que ha podido ser considerados en esta investigación proporcionan indicios de que el bienestar de la fuerza de trabajo es un factor que debe ser tomado en cuenta cuando se habla de incrementar la productividad en una economía globalizada.

En relación a las manifestaciones negativas del estrés, se puede decir que aunque la fuerza de las relaciones entre fuentes de estrés percibidas y sus consecuencias psicósomáticas, en los dos niveles estudiados es baja en los tres grupos, es importante recalcar que las manifestaciones negativas del estrés en la salud suelen aparecer a mediano y a largo plazo. Y que las consecuencias negativas en la productividad rara vez son asociadas al estrés.

Además, parece más fácil y menos comprometedor atribuir la causa de los problemas de productividad a características de las que personas que a las características organizacionales o a la incapacidad de los sistemas sociales para responder adecuadamente a las necesidades que tienen las personas de un trabajo digno, no sólo desde el punto de vista económico, sino quizá más importante, desde la naturaleza del mismo trabajo.

El modelo utilizado como referencia pone especial énfasis en los factores externos o ambientales, cambiando el foco de atención tanto en la

evaluación de las necesidades, como en el diseño de la intervención. En relación a la evaluación, se hace un esfuerzo por identificar en el contexto de los individuos los elementos que imponen demandas excesivas sobre ellos y las consecuencias que ocasionan. En cuanto a la intervención, una vez identificadas las fuentes de estrés, las características de la calidad de vida en el trabajo y los consecuencias en la salud de los miembros de cualquier organización, uno empieza a sospechar que para solucionar los problemas de la productividad puede resultar útil un enfoque donde se hace jugar a los factores externos un papel más relevante. Este enfoque nos obliga a pensar que existen factores ajenos a las personas e incluso a las organizaciones, como es el caso de la economía mexicana, que pueden representar cargas excesivas que rompen la relación de equilibrio entre ambos. Por lo que la intervención no se puede limitar a cambiar a uno de los dos actores exclusivamente.

Para influir en la productividad y reducir o eliminar los efectos negativos del estrés, la intervención tendrá que ser en los dos niveles: El individual y el organizacional. No es posible atribuir exclusivamente a las características de la personalidad de los individuos los resultados insatisfactorios, ni tampoco a la organización, por lo que la intervención deberá realizarse tomando en cuenta las características combinadas de ambos.

Más investigación es necesaria en este campo. Los gerentes y quienes toman decisiones necesitan cada vez más basarse en información sólida que les permita un grado mayor de certidumbre. Estudios en esta línea pueden contribuir a generar ideas y métodos adecuados para estudiar variables psicológicas relacionadas con las personas y la productividad de las organizaciones mexicanas.

Estos resultados también sugieren que debe de haber diferencias en el impacto que las características organizacionales tienen entre hombres y mujeres, o por lo menos que pueden existir áreas que son afectadas diferente. Por esto se hace necesario estudiar con más detalle para identificar la existencia de dichas diferencias y su efecto en la productividad y en la calidad de vida de trabajadores mexicanos.

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrews, F. M. & Whithey, S. B. (1974). Developing measures of perceived life quality: Results from several national surveys. *Journal of Social Indicators Research* 1.
- Arias Galicia, F. (1988). Algunos factores organizacionales y familiares incidentes sobre la calidad de vida. CONFERENCIA EN EL IER. CONGRESO IBEROAMERICANO DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO Y DE LAS ORGANIZACIONES. Madrid, marzo.
- Arias Galicia, F. (1981). ¿Conflictos entre familia y trabajo? *Contaduría y Administración*, Revista de la Facultad de Contaduría y Administración. Núms. 110-111, pp. 49-65.
- Blanco, M. (1985). La calidad de vida: supuestos psicosociales. En J. F. Morales, A. Blanco, C. Huici y M. Fernández. *Psicología social aplicada*. Bilbao: Editorial Descleé De Brouwer. Cap 4, pp. 159-182.
- Blanco, A. y Chacón, F. (1985). La evaluación de la calidad de vida. En J. F. Morales, A. Blanco, C. Huici y M. Fernández. *Psicología social aplicada*. Bilbao: Editorial Descleé De Brouwer. Cap. 5, pp. 183-210.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Campbell, A., Converse, P.E. y Rodgers, W. L. (1976). *The quality of American life*. New York: Russell Sage Foundation.
- Davis y Newstrom, 1988). *El comportamiento en el trabajo: Comportamiento organizacional*. México: McGraw Hill.
- Elizur, D. y Shye, S. (1990). Quality of work life and its relation to quality of life. *Applied Psychology: An International Review*, 39, 275-291.
- Guest, G. H. (1979). Quality of work life-learning from Tarrytown. *Harvard Business Review*, July-August pp. 76-86.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. y Donnelly, J. H. (1994). *Las organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos*. México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Insel, P. M. y Moos, R. (Eds.). (1974). *Health and the social environment*. Lexington, Mass.: Heath.
- Ivancevich, J. M. y Matteson, M. T. (1985). *Estrés y trabajo: Una perspectiva gerencial*. México: Trillas.
- Johns, G. (1988). *Organizational behavior: Understanding life at work* (2ª ed.). Glenview, Ill: Scott, Foreman and Company.
- Keita y Jones, 1990. Reducing Adverse Reaction to Stress in the Workplace. *American Psychologist* 45, 1137-1139.
- Lazarus, R. S. y Folkman, S. (1986). *Estrés y procesos cognitivos*. Barcelona: Martínez Roca.
- Long, B. C. y Kahn, S. E. (1993). *Women, work, and coping: A multidisciplinary approach to workplace stress*. Montreal: McGill-Queen's University Press.
- Macy, B. A. y Mirvis, P. H. (1976). A methodology for assessment of quality of work life and organization effectiveness in behavioral-economics terms. *Administrative Science Quarterly*, 21.
- Meichenbaum, D. (1983). *Supere el estrés*. Barcelona: Ediciones Juan Granica.
- Moss, L. (1981). *Management stress*. Menlo Park: CA. Addison-Wesley.
- Nathan, R. G., Staats, T. E. y Rosch, P. J. (1987). *The doctor's Guide to instant stress relief: A psychological and medical system*. New York: Ballantine Books.
- Novaco, R. W. & Vaux, A. (1985). Human stress: A theoretical model for the community-oriented investigator. En E. C. Susskind, y D. C. Klein. *Community research: Methods, paradigms, and applications*. New York. Praeger Special Studies.
- Ortiz, J. A. (1992). Características organizacionales, el estrés y la calidad de vida en gerentes de mandos intermedios. En AMEPSO. *Psicología social en México* vol. iv.

- Ortiz, J. A.; Hernández, C. I.; Hernández, S. M. Lara, B. G.; Salazar F., Valerio, E. La calidad de vida y estrés en la secundaria Benito Juárez de Ciudad Guzmán. Manuscrito sin publicar. ITESO.
- Riger y Wandersman (1984). Coping with stressful environments and events. En K. Heller, R. H. Price, S. Reinharz, S. Riger y A. Wandersman (Eds.), *Psychology and community change*, Chicago, Il.: The Dorsey Press. pp. 144-171.
- Robbins, S. P. (1994). *Comportamiento organizacional: Conceptos, controversia y aplicaciones*. México: Prentice-Hall.
- Rodríguez Estrada, M. y Ramírez-Buendía, P. (1994). *Psicología del mexicano en el trabajo*: México: McGraw-Hill.
- Sears, D. O., Peaplaw, L.A., Freedman, J. L. & Taylor, S. E. (1988). *Social psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Staw, B. M. (1984). Organizational behavior: A review and reformulation of the field's outcome variables. En M. R. Rosenzweig & L. W. Porter (Eds.), *Annual Review of Psychology*, 35, 627-666.
- Turcotte, P. R. (1986). *Calidad de vida en el trabajo: Antiestrés y creatividad*. México: Trillas.
- Webber, R. A. (1980). *Para gerentes que dicen: No tengo suficiente tiempo... Una guía para la administración del tiempo*. Colombia: Editorial Norma.



CAPÍTULO 10

ADMINISTRACIÓN DE LA TECNOLOGÍA EN MÉXICO: ESTUDIOS E INVESTIGACIONES RECIENTES¹

INTRODUCCIÓN

La tecnología ha sido un factor determinante en la historia de la civilización humana. Los países más adelantados tecnológicamente suelen ser también, para bien o para mal, los más poderosos y los más ricos.

Por otro lado, los grandes cambios sociales de la era moderna de la humanidad están asociados con las transformaciones tecnológicas sufridas en tres revoluciones industriales: la del carbón y la máquina de vapor a mediados del siglo XVIII, la del petróleo y electricidad junto con los motores de combustión interna a principios del siglo XX y la electrónica y el uso de la inteligencia artificial a finales de este siglo. Esta última revolución ha impactado la economía a tal grado que resulta posible equiparar el desarrollo económico con la capacidad de un país para manejar y transmitir información.²

En lo económico, desde el siglo XIX se ha venido confirmando el hecho de que la mecanización (o tecnificación) de la producción, asociada normalmente con escalas crecientes de producción, ha sido la fuente principal de los aumentos en la productividad. En nuestros días, la tecnología es más que nunca una variable estratégica que determina los niveles de desarrollo y competitividad de las organizaciones y de los países.

En el caso latinoamericano, uno de los problemas más preocupantes se llama precisamente *dependencia tecnológica* y se le reconoce como causa del subdesarrollo socioeconómico. Algunas demostraciones comunes de la dependencia tecnológica son las siguientes: *a)* importación masiva y continua de tecnología para la producción de bienes y servicios, incluidas algunas tecnologías educativas; *b)* inadecuación de la tecnología importada cuando no responde a las necesidades particulares de las naciones u organizaciones importadoras, sino a las condiciones impuestas por los exportadores (por ejemplo, tecnologías de segunda mano, tecnologías contaminantes, tecnologías que crean excesivas necesidades de intervención o inversión extranjera,

tecnologías que no utilizan suficientemente los recursos abundantes de cada nación), y c) escasa inversión pública o privada en investigación, desarrollo y educación tecnológicos.

En los inicios de la Administración como campo de estudio, la tecnología se consideraba un imperativo al cual debería adaptarse el aspecto social de las organizaciones; esta concepción caracteriza la época del determinismo tecnológico y la búsqueda del modelo óptimo-universal de organización, época a la que se ligan nombres como Frederick Taylor y Henri Fayol. Con el paso del tiempo los estudiosos de la administración han cuestionado tanto el determinismo tecnológico como el modelo óptimo-universal de organización y han concebido en cambio los conceptos de innovación y adecuación de los diseños tecnológicos a los objetivos organizacionales. La eficiencia tecnológica es considerada, cada vez con más fuerza, de una manera bidimensional: por un lado, ha de lograrse la satisfacción de las necesidades humanas y, por el otro, los objetivos empresariales.

La educación profesional en administración y muchos administradores mexicanos suelen tratar a la tecnología como una variable dada ya sea porque se depende persistentemente de la *importación tecnológica*, porque se carece de conocimientos tecnológicos sólidos o porque se cree que el diseño de estrategias tecnológicas no está al alcance de los mexicanos, entre otras razones. Pero en realidad *la tecnología es una variable administrable y debe formar parte de cualquier estrategia administrativa y organizacional*.

Para ningún administrador competente debe ser sorpresa que la competitividad tecnológica de las organizaciones determina su competitividad en el mercado. Por eso los administradores mexicanos deben incrementar sensiblemente su preparación para el manejo de la tecnología. Un primer paso es identificar y analizar los avances ya logrados por México en este terreno.

En un primer momento, la relación entre tecnología y administración puede verse como la relación entre el aspecto técnico del trabajo, que incluye los conocimientos, métodos y medios para la realización del trabajo, y el aspecto administrativo del trabajo, que incluye las formas de dirigir y organizar los recursos para la producción de bienes o servicios. ¿Qué se ha investigado en México sobre esta relación? es la pregunta que intentamos contestar en este capítulo. Esperamos, además, dejar clara la importancia de las relaciones entre tecnología y administración en el desarrollo futuro de las organizaciones y, por supuesto, de la misma ciencia administrativa.

Este capítulo ofrece una visión global de lo que se conoce en México acerca de las relaciones tecnología-administración; nos hemos basado en el análisis de una muestra de investigaciones, estudios y libros publicados en México y de tesis doctorales de universidades norteamericanas y referentes a México. Después de la revisión de estas fuentes, la muestra resultó compuesta por 20 estudios que satisficieron los siguientes criterios de elección:

a) estudian la relación entre aspectos tecnológicos, administrativos y sociales del trabajo en México; b) han sido publicados posteriormente a 1970, y c) tienen seriedad académica.

La calidad académica de los estudios varía mucho y existe una gran dispersión en los temas tratados; los trabajos considerados son especialmente representativos de la actividad industrial en comparación con otros sectores y de la gran empresa tanto del sector público como del privado. El tamaño y características de la muestra son un reflejo de las inclinaciones e incipiente de la investigación en México no sólo de temas tecnológicos, sino también de temas administrativo-organizacionales.

¿QUÉ SIGNIFICA TECNOLOGÍA?

Aunque la palabra *tecnología* no tiene un solo significado, ni un uso único en las investigaciones consideradas, en general, los desacuerdos son en relación con los ámbitos y las implicaciones de la tecnología. Por tanto, los elementos encontrados en estos estudios para definir el significado de tecnología son suficientes para el uso y aplicación del concepto por parte de los administradores.

La maquinaria y el equipo

La mayor parte de los estudios revisados coinciden en que la tecnología ha de referirse a una estructura operacional que incluya el conjunto de máquinas y procesos de producción. Las estructuras tecnológicas de las empresas industriales pueden clasificarse de acuerdo con el *grado de mecanización* utilizado. En algunos estudios la tecnología parece implicar solamente maquinaria y herramientas, pero en muchos otros se incluyen dentro del significado de tecnología a la dinámica propia de los procesos de transformación.

Los procesos de transformación

Una clasificación común de los grados de mecanización de la tecnología es la siguiente:

- *Primer grado.* Tecnología artesanal o de cooperación simple, de baja mecanización, poca estandarización y alta intervención manual en el proceso de producción, por ejemplo artesanías, muebles, imprentas.
- *Segundo grado.* Tecnología concentrada en las máquinas o maquinismo simple, que aumenta el uso de la máquina-herramienta y aumenta con-

- secuentemente la estandarización del proceso de producción y disminuye la intervención manual del obrero, por ejemplo textiles, confección de ropa.
- *Tercer grado.* Tecnología de líneas de montaje, banda o cadena, que implica alta mecanización y estandarización del proceso productivo, por ejemplo automóviles, electrónica.
 - *Cuarto grado.* Tecnología de proceso continuo y/o automático, que implica el más alto grado de estandarización y mecanización del proceso, por ejemplo productos químicos, refrescos.

Los procesos tecnológicos se pueden ampliar hacia todas las acciones de *diferenciación, especialización y simplificación* de las operaciones por medio de la introducción de maquinaria e innovación del equipo, lo cual normalmente eleva la escala de operaciones y la productividad.

Los puestos de trabajo

Los procesos tecnológicos también pueden incluir el conjunto de técnicas, métodos y procesos que requiere un puesto de trabajo. En el concepto de cambio tecnológico de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) se incluye materiales, equipo, método, organización o productos que puedan alterar la cantidad o calidad de la mano de obra que necesita una unidad de producto. En esta definición de tecnología se incluye a los métodos y técnicas utilizados para realizar el trabajo.

El conocimiento tecnológico

El concepto de tecnología adquiere dimensiones múltiples cuando se incluye el saber tecnológico o *know-how*. La tecnología incluye "todas las actividades encaminadas a transformar la materia prima en un producto final, como serían los procesos intelectuales, los físico-químicos, los mecánicos".³

Este concepto sigue la línea del Grupo Aston,⁴ cuyos estudios proponen tres dimensiones orientadas a la operativización de la variable:

- a) la dimensión del conocimiento, vinculada con el desarrollo del saber técnico-científico en torno a los procesos productivos;
- b) la dimensión material, relacionada con las características intrínsecas de la materia prima y por último,
- c) la dimensión operacional, referida a las técnicas empleadas en la línea de montaje de una empresa... y las características del equipo de procesamiento de la materia prima y de sus etapas de transformación.⁵

La importancia del conocimiento tecnológico en la competitividad y la productividad de las organizaciones queda de manifiesto en las llamadas

curvas de aprendizaje, las cuales muestran costos unitarios de producción decrecientes conforme pasa el tiempo y se incrementa la experiencia en el uso de determinada tecnología. (Ver figura 10.1).

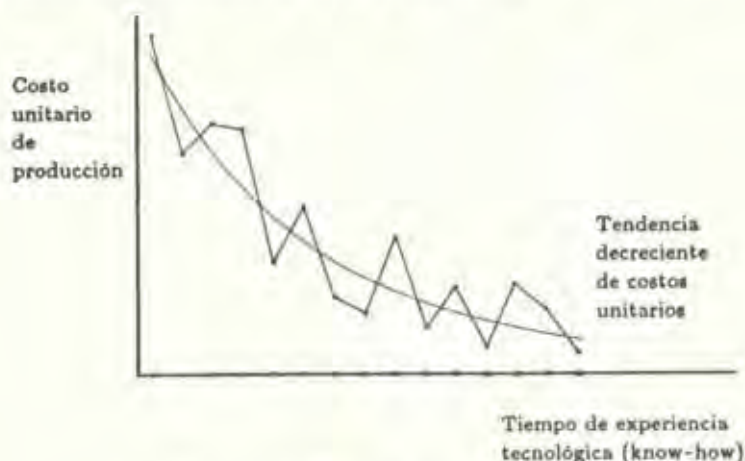


FIGURA 10.1. La curva del aprendizaje tecnológico

Una investigación de grandes empresas industriales en México, realizada por V. Bravo Ahuja, se centró principalmente en la *tecnología operacional*, la cual es considerada como una variable independiente medida por tres subvariables: automatización de la maquinaria, rigidez del flujo de trabajo e interdependencia del flujo de trabajo. En esta investigación queda clara la relación existente entre el flujo operativo de una empresa y los siguientes factores tecnológicos: el automatismo de las actividades que tiene que ver con la predictibilidad de las tareas, la repetición o mecanización de las operaciones, la toma de decisiones operacionales y los niveles de aprendizaje o *suficiencia cognitiva* requeridos por el trabajo. En otras palabras, se comprueba la vinculación entre procesos tecnológicos de la producción y los procesos *cognoscitivos* necesarios para su manejo y normalmente incluidos como actividades de organización y dirección de las empresas.⁶

Como puede verse, el concepto de tecnología se hace bastante más complejo en este nivel de estudio y, por tanto, aumentan las dificultades para medir y comparar los fenómenos tecnológicos. No obstante, también es posible realizar algunas adaptaciones al concepto de manera que satisfaga las necesidades de estudio o de administración.

En una investigación sobre la industria de papel en México, Viviane B. de Márquez (1979) se adhiere al esquema conceptual del grupo Aston (ya explicado), pero aumentando la subvariable de uso de maquinaria nueva o usada. Para referirse al concepto de innovación utiliza tres variables: el grado de contacto con la información tecnológica disponible, la capacidad creativa de la empresa y la introducción de nuevos productos. Es importante en este estudio la utilización de ejemplos concretos de innovación tecnológica, en lugar de las medidas clásicas de gastos en investigación y desarrollo.⁷

En un estudio sobre tecnología apropiada, V. B. de Márquez (1978) reconoce que no existe una sola definición válida del concepto de *tecnología apropiada*, pero que existen lineamientos generales que pueden considerarse como definiciones parciales: "para ser apropiadas a las necesidades de los países en desarrollo, las tecnologías deberán utilizar materiales locales, tener escalas moderadas y ser relativamente intensivas de capital".⁸ Además, la autora señala que a esta definición le falta el sentido humanístico ligado con el movimiento de tecnología apropiada y afirma que el elemento humano inmerso en esta noción de tecnología no puede considerarse "como menos importante que las características técnicas, por el simple hecho de que no existe una realidad técnica separada de la humana, sino una sola realidad sociotécnica".⁹

Los estudios de V. B. de Márquez demuestran con claridad la flexibilidad con la que se maneja el concepto de tecnología hasta asociar no sólo elementos de la organización del trabajo (métodos y técnicas del puesto), sino las dimensiones del actuar y pensar humanos.

La tecnología administrativa

Esta ampliación del concepto de tecnología en el marco organizacional queda confirmada por estudios donde se habla, por ejemplo, sobre *tecnología de seguridad*, implicando los métodos y técnicas utilizados para mejorar la higiene, la salud y la seguridad en el trabajo.¹⁰ Por otro lado, tenemos también los estudios sobre *tecnología gerencial y organizacional* que implica el saber administrativo: métodos y técnicas de organización y dirección del trabajo, técnicas para toma de decisiones, métodos y técnicas para manejo de personal, métodos para el manejo de información y otras.¹¹ Como puede verse, estas dimensiones tecnológicas se refieren a la aplicación del conocimiento administrativo en las organizaciones.

En resumen, cuando el concepto de tecnología se asocia con variables de las ciencias sociales y las disciplinas administrativas (por ej. la organización del trabajo), el concepto adquiere múltiples facetas de acuerdo con el objetivo del estudio y su perspectiva de análisis. En el marco de las ciencias sociales y las disciplinas administrativas, el concepto de tecnología

no puede limitarse a los aspectos mecanizados del trabajo (por ej. maquinaria y equipo) sino que deben incluirse además los aspectos referidos a los métodos de trabajo y al conocimiento (tanto directo como indirecto) necesario para planear, organizar y ejecutar los procesos operativos.

¿DE QUÉ COLOR ES EL LENTE TECNOLÓGICO?

Las relaciones entre tecnología y administración se han estudiado desde muy diversas ópticas. Algunos analistas cuestionan la naturaleza explotadora de los procesos tecnológicos utilizados en economías capitalistas. En este marco de análisis las relaciones técnico-administrativas de producción suelen caracterizarse por un conflicto permanente entre los intereses de los trabajadores y los administradores. Estas reflexiones normalmente conducen a la necesidad de cambios radicales en las formas de administrar el trabajo.

Un segundo tipo de análisis puede dividirse en dos categorías: la primera incluye estudios que buscan descubrir y explicar relaciones causales entre los distintos componentes (subvariables) de las variables de tecnología y administración. La administración se refiere principalmente a la acción de organizar el trabajo, la cual a su vez está relacionada con el tipo y complejidad de la tecnología utilizada o con los cambios e innovaciones tecnológicos. Se buscan datos para explicar la influencia de la tecnología en la estructura de la organización, en la división del trabajo, en la jerarquización y uso de autoridad, en los procesos de comunicación y toma de decisiones, en el comportamiento del personal, en los procesos de capacitación y otras variables componentes de la organización social del trabajo. Estos estudios demuestran al administrador que las acciones tecnológicas están estrechamente vinculadas a las organizacionales, que unas afectan o influyen a las otras y, por consiguiente, que en la planeación y toma de decisiones no se deben tratar como aspectos separados e independientes.

La segunda categoría incluye estudios planteados para optimizar la acción administrativa y consecuentemente mejorar la eficiencia organizacional; esto se pretende lograr explorando las relaciones entre tecnología y organización del trabajo que sean operativas en las condiciones mexicanas. Aunque este tipo de estudios es el más buscado por los administradores, sus carencias metodológicas suelen ser graves y, por tanto, no representan, en conjunto, un apoyo sólido para ayudar a la tarea del administrador. Ya lo dijimos, este problema es síntoma de la incipiencia del conocimiento tecnológico-administrativo aplicado en países latinoamericanos.

Finalmente, un tercer tipo de análisis, llamado intermedio o alternativo, sostiene que la tecnología moderna sufre tres crisis simultáneas porque ha

oprimido la naturaleza humana en lugar de liberarla, porque ha destruido severamente el medio ambiente y porque depende de recursos no renovables. Sus análisis normalmente se orientan a la búsqueda de *tecnologías apropiadas o alternativas* que alivien el peso del trabajo y desarrollen las facultades potenciales del hombre.¹²

PASOS HACIA LA SISTEMATIZACIÓN

Las investigaciones hechas en México sobre las relaciones entre tecnología y administración han sido agrupadas en cinco grandes bloques: las que se refieren a tecnología y estructura organizacional, las que tienen que ver con el efecto de esas relaciones en la experiencia humana del trabajo, las vinculadas con el cambio tecnológico y la capacitación, las que tienen como objeto de estudio a la tecnología administrativa y gerencial, y las relacionadas con la eficiencia tecnológica o productividad. En esta sección podrán identificarse las relaciones administrativo-tecnológicas que han recibido tratamiento por parte de la investigación en México y que sirven de base para administrar la tecnología en las organizaciones. La figura 10.2 ordena las relaciones posibles entre administración y tecnología.

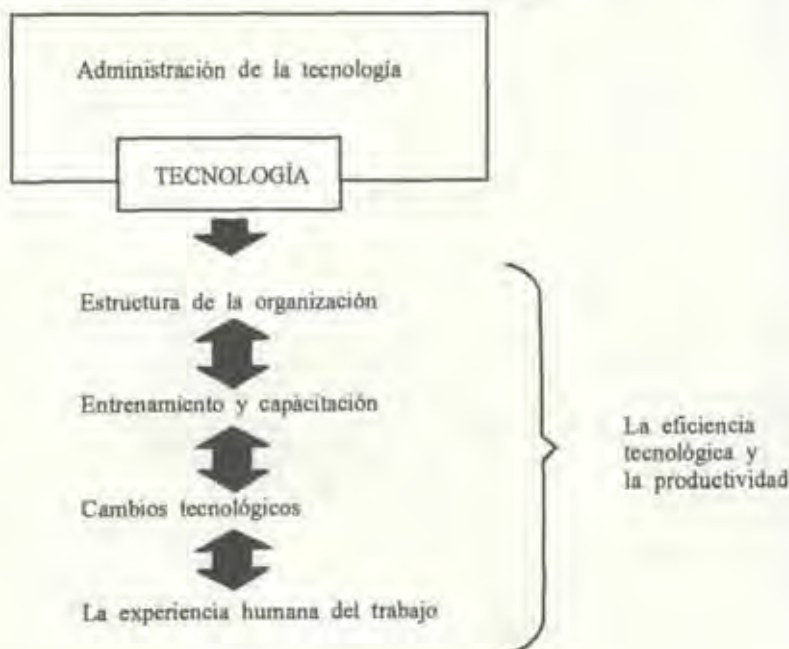


FIGURA 10.2. Relaciones entre tecnología y administración estudiadas en México

Productividad y eficiencia tecnológica

Está comprobado por la ciencia económica que la productividad es una función de la interacción de numerosos factores, de los cuales, los tecnológicos son una parte. Pero apoyándonos en las escasísimas investigaciones sobre productividad en México podemos afirmar que la acción tecnológica es preponderante en la productividad.

La especialización en los métodos y fuerza de trabajo han conducido a la invención de maquinaria. Esto se debe a la facultad humana que, enfrentándose frecuentemente a un problema, acaba dándole una solución sistemática: la mecanización y la automatización. Ahora bien, mediante la innovación tecnológica el hombre es capaz de superar la precisión y velocidad de la maquinaria en uso, con lo cual aumenta la escala de operaciones y la productividad. Esta es la misión permanente del administrador: buscar la técnica de mejor práctica (*best practice technique*), que es la que rinde los mejores productos con los menores costos, considerando los requerimientos del producto y el precio de los factores de producción. La industria mexicana no obedece a una lógica distinta a la de otros países. Las leyes tecnoeconómicas suelen ser homogéneas en los países que han adoptado la industrialización. Así lo demuestra la investigación de Enrique Hernández Laos.¹³

La tecnología de la eficiencia. Hernández Laos concluye que las causas fundamentales de las diferencias en la eficiencia de las industrias mexicanas radica en la tecnología y la escala de operaciones. Estas diferencias se enraizan primero en los procesos de especialización y división del trabajo, que conducen a su vez a la mecanización y después a la innovación y adaptación tecnológicas, lo cual invariablemente conlleva escalas crecientes de producción. Así tenemos que:

Puede afirmarse con una elevada confiabilidad estadística que invariablemente y a cualquier nivel de agregación industrial, el tamaño de planta (escala de operaciones) está correlacionado positivamente con la eficiencia de los establecimientos.¹⁴

Con la comprobación de estos hechos se establece que el límite máximo de la eficiencia está dado por las fronteras de la tecnología. Es decir, no es posible superar la productividad interna de las organizaciones cuando éstas operan en los límites de su capacidad tecnológica. En estos casos la única manera de superar la productividad es ampliar o eficientar la estructura tecnológica de producción para lograr una mayor escala de operaciones; llevarlo a cabo implica incrementar la inversión de capital destinada a cambios tecnológicos. Añade Hernández Laos que los demás determinantes de la eficiencia industrial (fuera de la tecnología y la escala de operaciones) no hacen más que empujar la barrera de la *ineficiencia logística*, la cual con-

siste en el manejo defectuoso de todos los recursos complementarios al proceso tecnológico, por ejemplo, la administración de inventarios o la administración del desempeño del trabajo.

También se obtiene de esta investigación que, por razones logísticas, el efecto de la tecnología de escala es mayor en industrias ligeras que en las pesadas porque conforme la tecnología de producción requiere procesos más complejos y de mayores dimensiones, aumentan los problemas de coordinación, control y supervisión (administración tecnológica) de los procesos productivos. Asimismo, teniendo en cuenta que la coordinación logística es más sencilla en las industrias articuladas en procesos continuos, que en aquellas con procesos discontinuos, las economías de escala tecnológica se alcanzan más fácilmente en las primeras.

Por una parte, al trabajarse con escalas crecientes de producción se acrecienta la eficiencia industrial; por otra, se encara una mayor dificultad logística que tiende a reducirla. En el caso de las manufacturas mexicanas, los efectos positivos que se derivan de trabajar con grandes volúmenes de producción compensan, más que proporcionalmente, la reducción de la eficiencia intrínseca de las tecnologías en gran escala.¹³

Ahora bien, conviene hablar más extensamente del significado de ineficiencia logística, ya que se trata directamente de la administración de las operaciones de una empresa. Los procesos logísticos se refieren a las actividades que activan al proceso estrictamente tecnológico. Desde luego, muchos de estos procesos logísticos son de naturaleza tecnológica. Tenemos como ejemplos adicionales, el manejo de materiales, la asignación de tareas, el diseño de tiempos y movimientos, la administración del flujo de información, la contabilidad de costos, la capacitación de recursos humanos, la coordinación de esfuerzos y muchos otros. Es claro, como dice Hernández Laos, que estos procesos logísticos no pueden por sí mismos aumentar la eficiencia interna de las organizaciones más allá de sus límites tecnológicos. ¿Pero cuántas organizaciones en México operan cercanamente a sus fronteras tecnológicas? Creemos que son muy pocas, mientras que la mayoría de las empresas mexicanas operan con grandes *brechas productivas*. Estas brechas están formadas por la distancia que existe entre sus niveles actuales de productividad y sus niveles potenciales. Por lo tanto, la eliminación de la ineficiencia logística es una tarea de primordial importancia en el incremento de la productividad en México. (Ver figura 10.3)

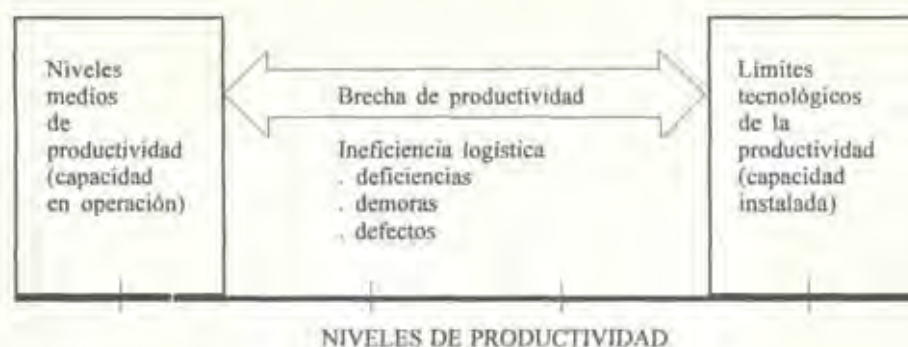


FIGURA 10.3. La brecha de la productividad

Asimismo, siendo el capital un recurso escaso en México, parece difícil incrementar el potencial de las empresas mexicanas con base en incrementos en la capacidad tecnológica. Además, los países que tuvieron un rápido desarrollo a partir de mediados del siglo XX suelen tener capacidad tecnológica instalada que no es aprovechada. Desde luego, también buena parte de esta capacidad instalada desocupada es obsoleta.

Puede decirse justificadamente que el objetivo de cerrar la *brecha de la productividad* en las organizaciones es la tarea más importante del administrador profesional. Para apoyar este último argumento, nos basamos en una de las conclusiones de la investigación de Hernández Laos: la generalización de tecnología eficiente depende principalmente del aprovechamiento de los ingresos derivados de la eficiencia. Es lógico que una mayor eficiencia logística traerá ingresos marginales que antes no existían y que parte de estas ganancias adicionales se utilizarán en expansión y desarrollo tecnológico. Ahora bien, el monto de tales ingresos marginales depende tanto del tamaño de la separación que existe entre los actuales niveles de operación y los límites tecnológicos, así como de la capacidad de los administradores para reducir esta separación.

La administración estratégica de la tecnología. El concepto de *estrategia tecnológica integral* es uno de los nuevos desarrollos tecnológico-administrativos que han entrado a México. Se trata de una búsqueda sistemática de productividad, calidad y competitividad a través de la administración de la tecnología. Su aplicación en una empresa mexicana ha sido documentada por sus propios gestores, Giral y González (1986), ambos con notables trayectorias científico-profesionales.

La administración, dicen estos autores, ha sido profusa en desarrollos financieros, comerciales, operacionales, pero ha aportado muy poco a lo tecnológico: "los errores más grandes cometidos en la industria mexicana han

sido tecnológicos y (la tecnología) es una de las mayores debilidades de la industria mexicana".¹⁶

La propuesta de Giral y González se enmarca en las corrientes más novedosas y poderosas de la administración. Su objetivo es la búsqueda permanente y consistente de mejoría en las relaciones insumo-producto (productividad), en los atributos de los productos (calidad) y en la posición competitiva de las organizaciones (competitividad).

La apropiación de este conocimiento tecnológico, para ser congruentes con las necesidades de las organizaciones mexicanas, tiene que adecuarse a las condiciones internas y externas hasta encontrar el nivel tecnológico apropiado a sus productos, sus recursos, su mercado y su perspectiva de desarrollo. La aportación de Giral y González es relevante porque parte de la aplicación exitosa en empresas mexicanas; en seguida resumimos sus principales contenidos (figura 10.4).

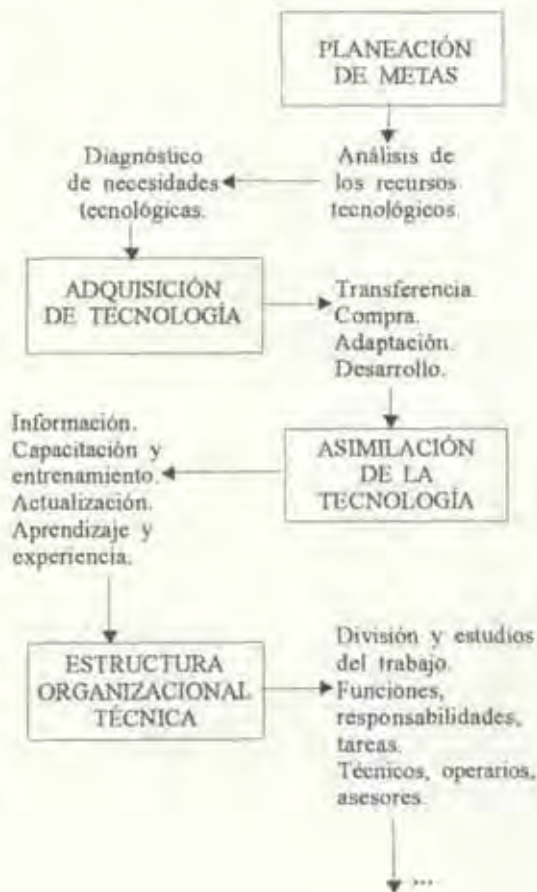
PROCESO

Definir la misión y posición competitiva pretendida por un negocio, producto o línea de productos y determinar el tipo de actividades tecnológicas apropiadas para lograr el reto estratégico.

Una vez que sabemos qué tecnologías son necesarias para alcanzar una posición competitiva es necesario definir el plan de adquisición de esa tecnología.

La asimilación de tecnologías es un proceso de aprovechamiento racional y sistemático de los recursos tecnológicos a través de la acumulación del conocimiento. Las personas aprenden a manejar eficientemente las nuevas tecnologías.

El proceso de desarrollo tecnológico debe estar basado en una estructura organizacional que incluye la asignación de funciones y el personal técnico necesario para llevarlas a cabo convenientemente.



La administración de la tecnología debe responder al reto del aseguramiento de la calidad y la productividad para lograr la posición cooperativa deseada.

Especificaciones del producto.
Control estadístico del proceso.
Prevención de defectos.
Costos de la calidad.

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

SISTEMAS DE APOYO, SOPORTE Y CONTROL

Financiero.
Desarrollo de productos.
Proyecto de desarrollo tecnológico.
Análisis de mercados.
Estudios de productividad.

La formación de una cultura tecnológica integral que responda constantemente a los nuevos retos tecnológicos como una forma de vida de cada miembro de la organización, es el fin último de la administración tecnológica integral.

CULTURA TECNOLÓGICA INTEGRAL

FIGURA 10.4. Estrategia tecnológica integral

Tecnología y estructura organizacional

La estructura de una organización busca normar el comportamiento de una serie de procesos que suceden en las empresas: los flujos de comunicación, el uso de autoridad, la toma de decisiones y sobre todo la división de tareas y responsabilidades. Estructura organizacional suele ser sinónimo de organización formal, es la base legítima del *querer ser* de las organizaciones. La ciencia administrativa se ha dado cuenta, sin embargo, que no basta con formalizar una estructura para asegurar el comportamiento deseado y que finalmente las estructuras organizacionales se van adaptando a la flexibilidad de la vida humana organizada.

En este momento toca revisar lo que ha encontrado la investigación en México sobre las relaciones entre tecnología y estructura organizacional. ¿De qué manera interactúan? ¿Cómo se influyen entre sí? Sabemos, porque la ciencia administrativa lo ha demostrado, que las estructuras de las organizaciones responden, al menos parcialmente, a las exigencias de la tecnología de producción.¹⁷

Bravo Ahuja realizó una investigación (1982) en la cual se relacionan los conceptos de tecnología y estructura organizacional en empresas públicas industriales de México. Verificó que estas empresas tienen estructuras y procesos técnico-administrativos que siguen la racionalidad de las empresas privadas capitalistas, altamente influidas por las escuelas clásicas de la administración.

En la lógica de la administración funcional, la relación entre tecnología y organización estructural del trabajo se convierte en un elemento administrable que hay que ajustar a las condiciones internas y ambientales, para preservar la eficacia y la eficiencia.

En la citada investigación, Bravo Ahuja verificó que a mayor automatismo del proceso de producción y mayor integración del flujo, menor es el número de trabajadores requeridos para el funcionamiento de la planta. También comprobó que el flujo de trabajo altamente automático, rígido e interdependiente genera actividades en la línea de montaje muy previsible y de fácil aprendizaje. Como puede notarse, lo tecnológico es un determinante de la forma en que se organizan las empresas.

También verificó que las variables de tecnología de operaciones están relacionadas sólo con las variables estructurales que se centran en el flujo de trabajo y no en otras instancias o actividades de las empresas. Por tanto, la tecnología de operación altamente automatizada estará asociada positivamente con un alto automatismo de las actividades de producción y no necesariamente con las actividades de departamentos de ventas, relaciones industriales o contabilidad. Así, el diseño estructural del trabajo de producción en una empresa altamente automatizada estará caracterizado por puestos que realizan tareas fragmentadas, predecibles y repetitivas; procedimientos mecánicos y formalizados; tareas estipuladas por escrito; canales formales de comunicación; niveles jerárquicos fijados con precisión; toma de decisiones centralizada y formalizada, y, en general, toda la división del trabajo que facilite el aprendizaje de las tareas y las posibilidades del desempeño adecuado. En resumen, al crecer la automatización se refuerza la tendencia hacia la formalización en la línea de una administración burocrática.¹⁸

En un estudio similar entre empresas públicas industriales y privadas, este mismo investigador hace un análisis del cambio organizacional donde tanto la estructura de la organización como la tecnología responden a los cambios ambientales buscando una adaptación. Pero en lo que se refiere a innovación organizacional y tecnológica, las empresas públicas no siempre

responden con la misma racionalidad que las privadas, lo cual tiene varias implicaciones importantes.

Las empresas públicas no responden a los cambios ambientales innovando sus procesos organizacionales y tecnológicos como lo hacen las privadas. Esto se explica en parte, según este estudio, por el papel más reducido de los técnicos de las empresas paraestatales en los procesos de innovación. Además, al evaluar las conveniencias de la innovación se consideran situaciones diferentes que la mera racionalidad económica y la decisión de innovar, y, por lo general, corresponde a las autoridades superiores de la organización. En estos casos, la centralización y formalización de la estructura y las decisiones organizacionales responden a situaciones sociopolíticas con prioridad sobre las técnico-económicas.¹⁹

Más aún, en las empresas públicas investigadas la centralización y formalización tampoco disminuyen conforme aumenta la complejidad ambiental, como era de esperarse según los modelos de adaptación y desarrollo organizacional, los cuales sostienen que al aumentar las presiones ambientales las organizaciones se vuelven más flexibles.²⁰ Por ello las empresas paraestatales están excesivamente centralizadas y la acción personal del director general conlleva un alto centralismo. También es notorio, contrariamente a los modelos de las ciencias administrativas, el aumento en la formalidad de los procesos productivos y administrativos como respuesta a la inestabilidad particular de sus respectivos ambientes. Una de las fuentes de inestabilidad es sin duda la alta rotación en las direcciones generales de estas empresas.

Es congruente con el conocimiento administrativo que las empresas públicas sean relativamente menos eficientes que las privadas, mientras se mantenga la lógica impuesta por condiciones sociopolíticas por encima de las condiciones técnico-económicas.

Desarrollo tecnológico en empresas nacionales y transnacionales

Viviane B. de Márquez comparó el comportamiento tecnológico de empresas transnacionales y nacionales de la industria del papel. Se investigaron tres conjuntos de datos: las características de la estructura de organización, la tecnología básica del proceso productivo y los procesos de innovación. Sobre la estructura de organización se encontró que las transnacionales tienden a crecer más rápidamente, a ser más complejas en cuanto a su organización interna (número de divisiones), cuentan con mayor número de profesionales y están menos centralizadas pero más formalizadas que las nacionales.

Atendiendo a la teoría administrativa que establece que la profesionalización, la descentralización y la flexibilidad estructural favorecen la innova-

ción, las características de las transnacionales nos permiten suponer que superan a las nacionales en la escala de innovación tecnológica. En lo que se refiere a las características tecnológicas, definidas de acuerdo con el marco conceptual del grupo Aston, los resultados obtenidos por V. B. de Márquez son: *a)* los procesos básicos están automatizados con uniformidad en ambos tipos de empresas, la automatización es normalmente alta en todo el sector; *b)* la capacidad instalada utilizada es ligeramente superior en las transnacionales; *c)* la compra de maquinaria de segunda mano parece ser una característica sectorial y, por lo tanto, se aplica por igual a las empresas de este sector industrial; *d)* el número de líneas por productos puede considerarse como una función del tamaño de la empresa, sin importar su nacionalidad, y *e)* la producción anual por obrero muestra una ligera tendencia superior en las empresas nacionales. En resumen, no es clara, en este sector, la pretendida superioridad tecnológica de las transnacionales, como era de suponerse por su mayor adecuación estructural a las exigencias de la innovación tecnológica.

Innovación tecnológica se entiende con dos significados: como la capacidad de invención de nuevos productos y para modificar los procedimientos existentes e introducir cambios en la empresa. Los resultados muestran que las empresas transnacionales tienen mayores contactos con diferentes fuentes de información tecnológica y el índice de capacidad creativa es casi inexistente en todo el sector (sólo algunas transnacionales demostraron iniciativas innovadoras).²¹

En conclusión, estos resultados demuestran que el desarrollo e innovación tecnológicos no dependen tanto de las características estructurales de la organización, mientras se padezca sectorial o nacionalmente de estrangulamiento tecnológico. Sin embargo, también es evidente que la incipiente innovación que pueda existir en organizaciones mexicanas se favorece con estructuras organizacionales menos centralizadas, más profesionalizadas y sobre todo más flexibles en el diseño del trabajo. Los círculos de calidad o formación de equipos de trabajo son ejemplos de los cambios en las estructuras organizacionales que favorecen la innovación.

La misma autora citada profundiza en otro estudio las implicaciones de los diseños organizacionales innovadores aplicados en México, como rotación de puestos, ampliación de tareas, enriquecimiento del trabajo y formación de equipos de trabajo autónomo. Estos nuevos modelos de organización pretenden cambiar tres principios básicos de la escuela clásica: la especialización del trabajo por medio de diseñar tareas muy fragmentadas; la supervisión estrecha y el estricto control jerárquico de los obreros, y la separación estructural entre decisión y ejecución de las tareas.

Con estas innovaciones en la estructura organizacional de las empresas se intenta modificar la productividad de los obreros. Sin embargo, V. B. de Márquez reconoce que en la mentalidad de los empresarios mexicanos se

acepta, en parte, el cambio de estructura de las tareas pero sin tener que cambiar la estructura de las decisiones. Los experimentos realizados en México han resultado limitados, ya que los obreros evalúan las intenciones de la gerencia en función de la disposición gerencial para delegar algunas decisiones a los obreros (las relacionadas con el diseño de las tareas y sus condiciones ambientales) y para compartir con los obreros el fruto del incremento en la productividad. Mientras estas dimensiones no se den con suficiencia será difícil obtener los beneficios de los nuevos modelos.

La autora concluye que el tipo de ajuste estructural que proporciona más poder de decisión (de cambio o de innovación) al obrero y que reduce la separación entre decisión y ejecución parece ofrecer oportunidades en Latinoamérica dada la oferta limitada de directivos. Pero también hay problemas que dificultan el cambio, como la capacitación técnica que requiere el obrero, la remuneración del trabajo en estos nuevos esquemas y las resistencias culturales y políticas tanto hacia el interior de las empresas como en el macrosistema.²²

El desarrollo de la tecnología intermedia (blanda o apropiada) requerida por la mayor parte de las empresas mexicanas necesita un diseño organizacional simple, con estructuras planas y flexibles que descentralicen las tareas, las decisiones y controles rutinarios del trabajo en los operadores. Para V. B. de Márquez este tipo de innovación organizacional resultaría muy adecuado para el desarrollo tecnológico de países atrasados industrialmente, pero se insiste que en el contexto latinoamericano el cambio resulta difícil por la cultura del directivo, cuyas normas son la centralización, el control excesivo y la desconfianza en los niveles operativos. Estas características, que son parte del estilo cultural de dirigir en México y que se reflejan en la estructura de sus organizaciones, son opuestas a las requeridas para una mayor innovación y dinamismo tecnológicos.

En conclusión, la tecnología, cualquiera que sea su aplicación, está íntimamente ligada a la estructura de las organizaciones. Por lo tanto, toca a los administradores buscar las combinaciones más eficientes entre tecnología y división del trabajo, agrupación de funciones, canales de comunicación, centros y procesos de decisión, formas de supervisión y tantas otras variables que integran la dinámica de las empresas.

Tecnología y capacitación laboral

El gobierno mexicano desde hace décadas ha concentrado esfuerzos y recursos importantes en la educación y capacitación tecnológicas. El estudio de C. Orozco condensa las etapas vividas por México en este terreno. El estudio concluye que la educación técnica ha estado muy ligada al concepto de desarrollo de los gobiernos postrevolucionarios. Se observan dos grandes

tendencias: una considera a la educación técnica como una inversión en capital humano necesaria para la expansión económica del país; la otra la ve como un medio de reivindicación del sector obrero en favor de las necesidades socioeconómicas de la mayoría.

En los dos enfoques la educación técnica es reconocida como prioridad nacional, pero sus resultados han beneficiado solamente al sector moderno de la economía, dejando sin satisfacer las necesidades de miles de pequeñas y medianas empresas de sectores tradicionales.

El agotamiento del modelo desarrollista y la llegada de la crisis económica, parecen perfilar un nuevo modelo de formación de recursos humanos en el que la capacitación en los centros de trabajo tiende a cobrar importancia creciente; y desde las aulas, el modelo educativo para los tiempos de crisis parece ser la opción CONALEP.²³

La capacitación de los recursos humanos es una actividad esencial para enfrentar los cambios tecnológicos. Los cambios tecnológicos destinados a optimizar los procesos productivos deben acompañarse de procesos de formación de recursos humanos mediante programas de capacitación y adiestramiento que permitan al trabajador conocer, comprender y manejar los nuevos métodos y técnicas de su puesto de trabajo. La capacitación facilita la adaptación de las personas a los cambios en el diseño y la organización del trabajo y a los cambios en la estructura ocupacional de los mercados de trabajo, provocados ambos por el avance tecnológico.

El aumento de la automatización provoca cambios en el diseño del trabajo; por un lado, reduce la complejidad de las labores manuales que muchas veces se convierten en tareas fragmentadas y repetitivas, pero también incrementa la importancia de funciones que requieren mayor calificación como son las de mantenimiento, reparación y control de la maquinaria. Dentro de la problemática de la capacitación ante el avance tecnológico está lo que se ha identificado como la superación y desarrollo de los recursos humanos. La capacitación no sólo debe responder a las exigencias del trabajo sino también debe buscar la satisfacción de las necesidades humanas.²⁴

La visión más actualizada de capacitación tecnológica queda contenida en el concepto de formación de cultura. En este concepto la capacitación no se concibe como una actividad interrumpida o contingente a las nuevas exigencias, sino como una forma de vida. En el estudio de Giral y González se establece en parte este nuevo concepto. Sin embargo, a juzgar por la incipiente investigación sobre un tema tan importante para el desarrollo tecnológico como es la capacitación, tenemos que aceptar que la ciencia administrativa ha aportado muy poco a la solución de este problema en México.

Tecnología y calidad de vida en el trabajo

La calidad de vida en el trabajo y, por tanto, la experiencia humana del trabajo ya sea fisiológica o psicológica, está muy vinculada a las condiciones y contenido del trabajo que se desempeña, mientras que éstas a su vez, están fuertemente determinadas por la tecnología de producción.

El *desgaste obrero* en México es una consecuencia de las condiciones de trabajo provenientes de combinaciones cada vez más complejas de organización del trabajo y de tecnología de producción. Laurell y Márquez (1983) identifican estas combinaciones como *procesos laborales*, los cuales tienen seis categorías (de menor a mayor complejidad): cooperación simple, maquinismo simple, banda o cadena, automatismo discreto, automatismo continuo y automatismo de flujo continuo.

Cada uno de estos procesos se caracteriza por diferencias en la tecnología de producción y en el tipo de división y organización del trabajo. Las tecnologías más elementales se operan con una división incipiente de las tareas, pasando luego a una mayor fragmentación y mecanización de las tareas del obrero, a los sistemas *tayloristas* de banda y cadena y hasta el automatismo, en el cual se ha eliminado la intervención directa del obrero en el proceso de transformación.

Los patrones de desgaste obrero varían en cada tipo de proceso laboral. En los primeros, el desgaste es fundamentalmente físico y progresivo, dadas las largas jornadas de trabajo y los bajos salarios que impiden una recuperación y nutrición adecuadas. Con el uso de la máquina, el desgaste nervioso aumenta por la monotonía, la presión de la supervisión, los pagos a destajo y los turnos alternados. En la banda o cadena, además de los anteriores, están la movilidad limitada, la falta de interacción social y el aumento considerable de la probabilidad de accidentes. Finalmente, con el automatismo, aunque disminuye la probabilidad de accidentes, aumentan los riesgos de intoxicación y también los patrones de desgaste psíquico-nerviosos dadas las condiciones de inmovilidad y concentración exigidas por el trabajo.

Laurell y Márquez sostienen que la evolución de los procesos laborales sólo han respondido a la búsqueda de formas más eficaces de productividad aun a costa del bienestar obrero. La complejidad de los sistemas tecnológicos y de organización del trabajo hacen mucho más productivo el esfuerzo humano, pero aportan muy poco en favor de la calidad de vida laboral.²¹

Por otro lado, es notorio que conforme se sofistican los procesos laborales, las organizaciones obreras en el mundo pasan a presionar por un mayor control de las condiciones y el contenido de trabajo y una mayor influencia en la administración de los cambios en la tecnología de producción. Sin embargo, en México esta acción sindical está muy atrasada a pesar de los grandes problemas de salud y bienestar obreros.

Accidentes laborales. En muchos estudios el factor humano ha sido considerado como la causa principal de los accidentes de trabajo, pero al profundizar en el estudio de los accidentes laborales se reconoce que éstos son producto de hechos más complejos. Alejandro Córdova (1975) realizó una investigación para ver en qué forma la organización y condiciones de trabajo, determinados por las características de los procesos tecnológicos, influyen en la propensión de los trabajadores a tener accidentes. Los resultados muestran que el accidente está muy relacionado con la tecnología y la organización del trabajo. En industrias donde el trabajo está fragmentado y cronometrado, organizado de acuerdo con los principios de la administración científica, se registran altos índices de accidentes, a pesar de contar con medidas de seguridad industrial. En cambio, en establecimientos donde la tecnología y la organización del trabajo se acerca más al tipo artesanal, en la que el trabajador participa activamente en el proceso total de transformación, los índices de accidentes son menores.

Asimismo, los trabajadores de procesos poco fragmentados parecen más vitales, independientes, creativos y más identificados con su trabajo que los trabajadores de procesos industriales altamente fragmentados. Para estos últimos, el accidente es muchas veces la única forma de escapar de las condiciones intolerantes de trabajo a las que están sometidos. A partir de estos datos, Córdova concluye que no es tan importante invertir en técnicas de seguridad para abatir los accidentes, sino más bien en modificar la organización del trabajo haciendo las adecuaciones tecnológicas necesarias.²⁶

La enajenación del hombre en el trabajo. Algunas investigaciones han sometido a análisis la relación entre el diseño del trabajo, la estructura de organización y los procesos tecnológicos de producción y sus efectos en la enajenación de la experiencia humana del trabajo. La tesis fundamental sostiene que el trabajador es un hombre enajenado, independientemente del puesto y la jerarquía que ocupe en la industria. El trabajador pierde su propia naturaleza al convertirse en un objeto o en un factor más de la producción debido a que no es dueño de los medios de producción, trabaja para otros a cambio de un salario ya que el producto de su trabajo tampoco le pertenece. Esta tesis de la enajenación del hombre en el trabajo en las sociedades industriales ha sido desarrollada profusamente por algunos autores ya clásicos en la sociología occidental (cfr. K. Marx, E. Fromm, H. Marcuse, A. Touraine). El movimiento occidental de humanización de la gestión en las empresas (cfr. C. Argyris, D. McGregor, R. Likert) y del contenido de trabajo (cfr. L. Davis, F. Herzberg, R. Ford, E. Trist) ha intentado resolver los problemas causados por la fragmentación y centralización de los sistemas tayloristas y burocráticos de organización del trabajo. Pero los estudiosos de la enajenación obrera sostienen que este movimiento no ha logrado un cambio sustancial en las condiciones de trabajo debido a que su lógica está basada en los mismos valores que sustentan a la organización de

la sociedad industrial actual. Estos valores pretenden justificar y formar rasgos del carácter en los individuos para que se sientan motivados a elevar la producción, pero sin mejorar sustancialmente el diseño del trabajo, sus condiciones y su retribución.

Los experimentos de calidad de vida laboral, innovación, rediseño y enriquecimiento del trabajo no han sido suficientemente profundos ni difundidos en México como para creer que estén ocurriendo cambios importantes en las tendencias de desgaste, riesgos laborales y enajenación obrera documentadas por esos estudios.²⁷

Experiencia y conciencia en el trabajo. Menno Vellinga (1979) realizó una investigación empírica de trabajadores en el sector industrial moderno de Monterrey. Intentó analizar la forma en que los trabajadores perciben su experiencia del trabajo, más o menos enajenada, y sobre su psicología de clase obrera, más o menos fuerte, en relación con distintos sectores tecnológicos.

La variable *experiencia del trabajo* está enfocada a la situación de trabajo inmediata: "a las condiciones y estados emocionales subjetivos que surgen de la interacción entre los obreros y las dimensiones técnico-sociales del medio de trabajo",²⁸ como son: el grado de control sobre el proceso de trabajo diario (dominación), el grado de descomposición del proceso productivo (fragmentación), el grado de desarrollo de un grupo de trabajo (aislamiento) y el grado de identificación con el trabajo como tal (distanciamiento). Por su parte, la variable *psicología de la clase obrera* se refiere a la "percepción de la posición de clase que tiene el individuo, la definición de su adversario y el conflicto de intereses y su condición de miembro de una organización de clase para la defensa de intereses comunes".²⁹ Las dimensiones individuales que miden estas variables son: la identificación de clase, el nivel de conciencia obrera y la participación cuantitativa y cualitativa en el sindicato. La hipótesis central de Vellinga es que existen diferencias significativas tanto en la experiencia de trabajo como en la psicología de clase entre los obreros de los distintos ambientes industriales. Las diferencias en las respuestas individuales estarán explicadas por las diferencias en las tecnologías de producción, las cuales, como se ha afirmado consistentemente, determinan las formas de división y organización social del trabajo. Vellinga esperaba que los procesos industriales menos fragmentados y que requieren mayor grado de calificación obrera (por ej. imprentas e industria química) permitieran una experiencia menos enajenada y una tenue conciencia obrera, en comparación con procesos fragmentados y de baja calificación obrera, como los de la industria automotriz y textil, donde la experiencia de trabajo enajenante favorece a su vez una mayor conciencia de clase.

No se encontró evidencia suficiente para apoyar estas hipótesis. Los datos señalan que la psicología de clase tiende a incrementar su fuerza conforme aumenta la calificación tecnológica, con excepción de los puestos

altamente calificados. Vellinga también concluye que las características tecnológicas son insuficientes para explicar la enajenación del trabajador. La actitud resignada que tienen los obreros hacia su trabajo puede explicarse por las condiciones laborales comparativamente superiores y la conciencia de pertenecer a la gran industria, lo cual les da ventaja sobre otros empleos obreros de más bajo nivel y sobre el proletariado rural. Estos elementos cuentan mucho para explicar la percepción del obrero de su experiencia de trabajo como poco enajenada.

La conciencia de clase también resultó baja en general. Las organizaciones obreras no facilitan la movilización autónoma de los trabajadores. La ideología sindical es débil y las metas obrero-sindicales no pasan de los aspectos económicos. El autor interpreta estos resultados como un efecto de la dinámica propia de la región, que se ha desarrollado desde finales del siglo XIX y que se caracteriza por la dominación de las empresas familiares-paternalistas, una fuerte aristocracia obrera y una marcada estratificación dentro de las empresas.

Según el estudio de Vellinga la tecnología no explica directamente la forma en que los trabajadores perciben su experiencia como más o menos enajenada, ni tampoco influye de manera determinante sobre su conciencia de clase; pero sí lo hace de manera indirecta, como variable interviniente, al determinar los grados de desarrollo económico de las organizaciones y, por lo tanto, de su capacidad para generar el nivel de calidad de vida laboral y la satisfacción del trabajador.

La tecnología, queda claro, impacta seriamente la calidad de vida laboral; el administrador no debe separar sus decisiones tecnológicas de su impacto social y psicológico en los integrantes de la organización.

Tecnología administrativa y gerencial

En la teoría administrativa, el concepto de tecnología tiene aplicación tanto en el sistema de producción o de transformación de materia prima (tecnología de producción), como en el sistema administrativo y gerencial (tecnología administrativa). La tecnología administrativa es un elemento fundamental para el manejo de los procesos organizacionales. Concretamente, la tecnología administrativa se refiere al conjunto de conocimientos, métodos y técnicas requeridos para el manejo de procesos directivos, gerenciales y administrativos (*know-how*), tales como métodos de organización, técnicas de liderazgo, sistemas para toma de decisiones, sistemas para el manejo de información, métodos de administración de personal.

La función primordial de este saber tecnológico-administrativo consiste en la optimización de los recursos de las empresas con miras al logro de la eficiencia. Ya quedó documentada suficientemente la importancia de la tec-

nología administrativa en el manejo de la ineficiencia logística y la reducción de la brecha de productividad.

La tecnología administrativa y gerencial ha sido objeto de estudio de algunas investigaciones hechas en México. Ha interesado analizar las transformaciones y el desarrollo de conocimientos administrativos, gerenciales y organizacionales como respuesta a la expansión industrial en México.

Se ha demostrado la alta influencia de las teorías y prácticas administrativas de países desarrollados, principalmente Estados Unidos, las cuales pasan a México a través de la adopción y adaptación de tecnologías de producción, de la adopción de programas de estudio en las disciplinas administrativas y de la influencia ejercida por las subsidiarias de empresas transnacionales ubicadas en México.³⁰

Las investigaciones demuestran la influencia preponderante de las corrientes estadounidenses en la tecnología administrativa, gerencial y organizacional en México. Algunos sostienen, como explicación de este fenómeno, la mayor eficiencia derivada de la aplicación de esas técnicas en comparación con las prácticas tradicionales utilizadas en México. Sin embargo, se puede objetar que la superioridad del funcionamiento operativo de las empresas extranjeras procede principalmente de su mayor poderío tecnológico y financiero, mientras que la pretendida superioridad de sus técnicas administrativas está limitada por las variables socioculturales (valores, actitudes, niveles de educación y capacitación, estructura social) y por sus condicionantes económicas, especialmente las referidas al grado de avance de la tecnología, la industrialización, los mercados y la disponibilidad de recursos financieros.

Confiamos haber demostrado en los capítulos anteriores la necesidad de un conocimiento administrativo apropiado a los problemas organizacionales del país.

CONCLUSIONES

En el presente capítulo se hizo un análisis de lo que se ha investigado en México sobre el impacto de la tecnología en la dinámica organizacional de las empresas productivas. Una cuestión de arranque es la problemática para definir el concepto de tecnología, el cual, al relacionarse con aspectos organizacionales, adquiere dimensiones muy variadas. La concepción de tecnología no puede limitarse a los aspectos económicos y técnicos del trabajo, sino que deben incluirse aspectos sociales y humanos.

En México, similarmente con los rumbos tomados por la bibliografía organizacional en otros países, se han comenzado a explorar las relaciones entre tecnología y eficiencia productiva, y el papel del administrador se está redefiniendo, para incorporar a su misión la administración estratégica de la tecnología.

También se han explorado en México las relaciones entre tecnología y variables tales como la estructura de la organización, la división y diseño del trabajo, las condiciones y ambientes laborales, la experiencia humana del trabajo y aspectos de la administración de recursos humanos como la capacitación, la seguridad y la supervisión. Asimismo, se han iniciado estudios sobre tecnología gerencial que implica el saber requerido para dirigir, organizar y administrar la actividad empresarial.

Una cuestión sumamente importante para este campo de investigación es la contribución que pueda hacerse para entender el fenómeno tecnológico en México. Hasta el momento, la investigación administrativa y organizacional no ha sido relevante, no tanto por la insuficiencia de un objeto de estudio o de una problemática importante, sino sobre todo por la carencia de métodos de conocimiento suficientemente serios para fundamentar sus resultados. Para avanzar en este campo nos parece imprescindible considerar algunas características propias del fenómeno tecnológico en México, resaltando particularmente el problema de la dependencia tecnológica y las diferencias de desarrollo tecnológico entre sectores y entre empresas del mismo sector. Es necesario ampliar el objeto de análisis para incluir a las pequeñas y medianas empresas, pues hasta ahora la atención se ha concentrado en la gran industria. Se requieren también tipologías de tecnología aplicables a distintos sectores de producción y tamaño de empresas.

Entre otras necesidades apremiantes se encuentra la de crear conciencia de la problemática tecnológica entre empresarios, administradores, líderes obreros y estudiantes de la administración. Resulta paradójico, dada la importancia de la tecnología en las sociedades modernas, la virtual ausencia de referencias sobre cuestiones tecnológicas en estudios de las organizaciones y dirigentes mexicanos. Por ejemplo, en sendos estudios de dirigentes mexicanos, uno en industrias paraestatales y otro en industrias privadas, sólo encontramos tres referencias relacionadas con problemas de tecnología.³¹ Esta es una manifestación clara de la incipiencia del conocimiento tecnológico por parte de la administración en México, sea pública o privada.

Es urgente la necesidad de incorporar el estudio de la tecnología a los currículos de las disciplinas económico administrativas en la búsqueda de opciones gerenciales críticas. Todo con un propósito final: la optimización de la administración de la tecnología en México, de tal manera que responda al reto de la competitividad internacional y aporte opciones claras de solución a los problemas socioeconómicos de México.

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Este capítulo está basado parcialmente en José de la Cerda G. y Carlos E. Orozco, "La investigación sobre tecnología y organización del trabajo en México", *Ciencia y Desarrollo*, núm. 64, 1985.
2. Javier Esteinou M., "La nueva revolución industrial y su repercusión cultural", *Ciencia y Desarrollo*, núm. 70, 1986, pp. 59-68.
3. Víctor Bravo Ahuja, *La empresa pública industrial en México*, México, Instituto Nacional de Administración Pública, 1982.
4. Los principales exponentes del Grupo Aston se encuentran en D. Hickson, D. Pugh, D. Pheysey, "Operations technology and organization structure", *Administrative Science Quarterly*, vol. 14, núm. 3, 1969, pp. 378-397. D. Pugh, D. Hickson, R. Hinings y Ch. Turner, "Dimensions of organizational structure", *Administrative Science Quarterly*, vol. 13, 1968, pp. 65-105.
5. Bravo Ahuja, 1982, p. 129.
6. Además del libro anteriormente citado consúltese Viviane B. de Márquez, "Estructura organizacional e innovación: comparación entre firmas nacionales y transnacionales de la industria manufacturera de celulosa y papel en México", en Viviane B. de Márquez (Ed.), *Dinámica de la empresa mexicana*, México, El Colegio de México, 1979, pp. 373-401.
7. Viviane B. de Márquez, "Estructura del trabajo, distribución del poder y tecnología apropiada en las empresas manufactureras", *Revista Mexicana del Trabajo*, núm. 3, 8ª época, 1978, pp. 55-76.
8. Viviane B. de Márquez, "Dimensiones sociopolíticas de la cogestión obrera", *Cuadernos del Centro de Estudios Sociológicos*, núm. 30, 1981.
9. *Ibidem*, p. 68.
10. Alejandro Córdova, Gustavo Leal y Carolina Martínez, "Riesgos y condiciones para la salud de los trabajadores mexicanos", *Ciencia y Desarrollo*, enero-febrero de 1986, pp. 53-64. Humberto Lazo, *Higiene y Seguridad*, México, IMSS, 1966.
11. F.G. Boseman, "Transfer of management process: a case study of industrial enterprise in Mexico", tesis doctoral, Kent State University, 1972.
12. Este tipo de estudios se inspiran comúnmente en las ideas pioneras del economista alemán E.F. Schumacher.
13. Enrique Hernández Laos, *La productividad y el desarrollo industrial en México*, México, FCE, 1985.
14. *Ibidem*, p. 413.
15. *Ibidem*, p. 319.
16. José Giral y Sergio González, *Estrategia tecnológica integral*, México, J.G.O., 1986.
17. Una de las investigaciones pioneras y más conocidas sobre este tema se debe a la investigadora inglesa Joan Woodward, *Management and technology*, Londres, H.M. Stationery Office, 1958. En México, Víctor M. Gómez C. realizó un estudio monográfico sobre el tema: "Relaciones entre tecnología, división del trabajo y calificación ocupacional: implicaciones para la formación profesional", *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, vol. XII, núm. 2, México, 1982, pp. 81-95.
18. Bravo Ahuja, 1982.
19. Bravo Ahuja, 1979.
20. J. Hage y M. Aiken, "Program change and organizational properties", *American Journal of Sociology*, 72, 1967, pp.503-519.
21. Márquez, 1979.
22. Márquez, 1981.

23. Carlos Enrique Orozco, "La educación técnica en la evolución de México (1937-1982)", tesis de licenciatura, ITESO, 1988.
24. Varios estudiosos mexicanos han investigado la relación entre tecnología y capacitación; sobresale una época en que animados por el apoyo del gobierno surgieron fondos y medios diversos para la realización de estudios de este tipo. Véase por ejemplo Carlos Guzmán Neri, "Los recursos humanos en la capacitación, el papel del instructor", *Pedagogía para el Adiestramiento*, núm. 22, 1976, pp. 31-36. Gilberto Sánchez Juárez, "Trabajo y capacitación", *Pedagogía para el Adiestramiento*, núm. 34, 1979, pp. 9-21. Alberto Castaño, "Trabajo organizado, enajenación o desarrollo humano", *Pedagogía para el Adiestramiento*, núm. 21, 1975, pp. 53-60.
25. A.C. Laurell y Margarita Márquez, *El desgaste obrero en México*, México, ERA, 1983.
26. A. Córdova, 1975.
27. Castaño, *op. cit.*, Márquez, 1978. Márquez, 1981. Laurell y Márquez.
28. Menno Vellinga, *Industrialización, burguesía y clase obrera en México*, México, Siglo XXI, 1981.
29. *Ibidem*, p. 32.
30. Algunos de estos estudios fueron comentados en el capítulo primero; los más ligados con el tema son los trabajos de F. G. Boseman, "Transfer of management process: A case study of industrial enterprise in Mexico", tesis doctoral, Kent State University, 1972. Carlos Restrepo, "The transfer of management technology to a less developed country", tesis doctoral, University of Nebraska-Lincoln, 1975. G. A. Sand, "An analysis of selected aspects of the business administration programs in Mexico", tesis doctoral, University of Iowa, 1975. Carmen Bueno, Kathy Denman y Carmen Icazuriaga, "Empresarios norteamericanos en el México actual", en *Seminario sobre empresarios en México*, México, Cuadernos de la Casa Chata, 1979, pp. 39-91. James Dull, "Effects of multinational corporations in Mexico on the attitudes of Mexican executives", tesis doctoral, Columbia University, 1981. Flavia Derossi, *El empresario mexicano*, México, UNAM, Instituto de Investigaciones Sociales, 1977.
31. Jorge Barenstein, *La gestión de empresas públicas en México*, México, CIDE, 1982. Jorge Camarena y Pablo Lasso, *Hacia un estilo propio de dirección de empresas*, Washington, D.C., BID-ITESO, 1984.

CAPÍTULO 11

¿ESTÁN MEJORANDO LAS EMPRESAS MEXICANAS? RESPUESTAS ORGANIZACIONALES A LA APERTURA ECONÓMICA

PRESENTACIÓN

Este artículo presenta parte de los resultados de la investigación "La búsqueda del mejoramiento: análisis de procesos y metodologías aplicadas en la pequeña y mediana empresa mexicana." Este proyecto es parte de un esfuerzo por incorporar la investigación en los procesos de enseñanza-aprendizaje del Posgrado CEA/UNIVA. El proyecto se inició en 1993 y sus resultados completos se darán a conocer a finales de 1996. Cinco grupos de la Maestría en Administración han colaborado como investigadores auxiliares, para todos ellos nuestro sincero reconocimiento.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La apertura de la economía ha tenido graves repercusiones en las empresas mexicanas de baja competitividad. Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) han sido particularmente afectadas porque sus deficiencias competitivas son estructurales y difícilmente mejorables.

Las investigaciones sobre la pequeña y mediana empresa mexicana han demostrado que sus deficiencias permanecen casi inmutables a través del tiempo. Esto significa que si bien la apertura comercial de la economía mexicana ofrece oportunidades, no serán accesibles para la mayoría de las empresas mexicanas, a menos de que éstas puedan superar sus incompetencias.

Por otro lado, los defensores de la apertura comercial sostienen que con ella se ha motivado, o forzado, a un número importante de empresas mexicanas a realizar mejoramientos en la calidad de sus productos, la pro-

ductividad de sus procesos, el servicio a sus clientes, la rapidez de respuesta a sus mercados. Se acepta como inevitable que las empresas que no logren la eficiencia necesaria para competir deben salir del mercado en lugar de ser toleradas a costa del beneficio de los consumidores, y de los pagadores de impuestos.

El propósito central de la presente investigación es analizar el comportamiento reciente de varias muestras de empresas mexicanas, pequeñas y medianas, para responder a varias preguntas que surgen de los planteamientos hechos en los párrafos anteriores:

a) ¿Se han intensificado los esfuerzos de mejoramiento en las empresas mexicanas a partir de la apertura comercial?

b) ¿En qué consisten estos esfuerzos de mejoramiento? ¿Qué variables o factores de competitividad pretenden influir?

c) ¿Cuáles son los métodos y técnicas utilizados? ¿Quiénes están involucrados en esos esfuerzos? ¿Cómo se controla y evalúa el avance?

d) ¿Cuáles han sido sus resultados? ¿Se está elevando la competitividad de las empresas a través de estos esfuerzos?

El mejoramiento en las organizaciones es un fenómeno complejo, su entendimiento y aprovechamiento requiere de una visión sistémica del funcionamiento de una organización. Requiere igualmente de metodologías adecuadas para impactar las variables clave de la competitividad, ya que no se trata de mejorar por mejorar, ni de mejorarlo todo al mismo tiempo, sino de trabajar sobre los problemas o áreas de oportunidad con mayor potencial para generar ventajas competitivas. Es comprobable que el mejoramiento puede ser sólo aparente si no logra enfocarse en las verdaderas restricciones o limitaciones competitivas de una organización. Por eso el conocimiento necesario para administrar procesos de mejoramiento de alto impacto es, por sí mismo, una ventaja competitiva de gran valor.

Es muy importante entender que las empresas mexicanas fueron creadas y diseñadas para funcionar en escenarios protegidos y controlados, por lo cual, a fin de poder competir en mercados abiertos es indispensable reinventar, recrear y rediseñar las organizaciones. ¿Se tiene el talento humano, el conocimiento organizacional y la persistencia cultural para lograrlo?

LAS PROMESAS E INCOMPETENCIAS VIVAS

¿Por qué centrarse en la pequeña y mediana empresa? Es ampliamente reconocido que el modelo de apertura emprendido por la economía mexicana no podrá generar un crecimiento más dinámico y equitativo sin el involucramiento de las empresas pequeñas y medianas, las cuales representan la gran mayoría de las unidades productivas del país, empleando cerca

del 50% del personal ocupado en la economía, y aportando cerca del 40% del producto interno.

En muchos países industrializados las PYMES han aumentado su participación en el empleo y el valor agregado, y se ha demostrado que estas empresas tienen gran capacidad para aportar innovaciones de productos y procesos, además de ser muy resistentes a las crisis económicas por su capacidad de reacomodo y regeneración, y más adaptables que las grandes, a las cambiantes condiciones de los mercados. Es por eso que el financiamiento y desarrollo tecnológico de este tipo de empresas es una de las prioridades de la política económica de países como Japón, Gran Bretaña, Estados Unidos y Francia.

El gobierno mexicano también tiene el desarrollo de la pequeña y mediana empresa como una prioridad de su política industrial. Por ejemplo, durante el sexenio 1988-1994 se creó una red de apoyos a la competitividad de las PYMES formada por varias secretarías, organismos empresariales y la banca de desarrollo. La red incluye varios fondos de financiamiento, apoyos de asesoría e información, capacitación, fomento de la modernización tecnológica, servicios de metrología, normalización, e impulso a empresas integradoras. Este sexenio se creará el Consejo Nacional de la Pequeña y Mediana Empresa para tratar de profundizar los instrumentos de apoyo a las PYMES.

Sin embargo, las desventajas competitivas de las empresas mexicanas parecen lejos de ser superadas, con lo cual sus aportaciones potenciales al empleo y el valor agregado, aunque promisorias, son poco probables. En suma, los analistas suelen reconocer cinco causas mayores del rezago competitivo de las empresas mexicanas:

a) La desvinculación y desintegración del aparato productivo redundan en desaprovechamiento de escalas y operaciones agregadas.

b) Anacronismo y debilitamiento tecnológico en la maquinaria, los equipos, las instalaciones, los procesos productivos y las prácticas de control operativo y de la calidad.

c) Sobreregulaciones, dificultades de acceso a los apoyos, y restricciones de entrada a los mercados.

d) Prácticas organizacionales de baja competitividad en producción, abastecimientos, mercadeo y financiamiento.

e) Incompetencias del recurso humano: falta de talento empresarial, gerencial y técnico, inoperancias de la mano de obra.

¿QUÉ ES UN PROCESO DE MEJORAMIENTO?

Definido con sencillez, un proceso de mejoramiento es una secuencia —lógica e intencionada— de esfuerzos o acciones, para lograr un funcionamiento superior de una empresa u organización.

Un proceso de mejoramiento es lógico en la medida en que responde a las percepciones racionalizadas de una situación-problema (diagnóstico) y al razonamiento y aplicación de un conjunto de intenciones y acciones para aminorar o resolver el problema (estrategia); luego viene una evaluación del impacto logrado sobre la situación original y la retroalimentación al proceso ocurrido (seguimiento).

Ahora bien, la congruencia de un proceso de mejoramiento depende de la correlación lograda entre la situación original y la resultante, de tal manera que el mejoramiento es tal si, y sólo si, se impactan favorablemente las variables o factores que determinan el resultado buscado. Es decir, si se trata de elevar la competitividad de una empresa u organización, el mejoramiento tiene que manifestarse como tal. Por esta razón, es muy importante alinear la definición de mejoramiento a la de competitividad.

¿Qué significa competitividad de las empresas? Su definición es polémica, pero para fines de esta investigación, la competitividad es una medida de la capacidad de una empresa en relación con sus competidores, para: a) generar productos y servicios de valor superior a los competidores, b) acceder a los mercados donde se requiera el valor superior de los productos o servicios, c) sostener y superar la relación causal entre los procesos de la empresa y sus resultados en productos y servicios, d) generar ventajas competitivas a través del aprovechamiento superior de un recurso.

Cuando un dirigente de una organización decide emprender un esfuerzo de mejoramiento, aunque sea planeado e intencionado, no necesariamente está pensando en los términos de competitividad que aquí se sostienen.

"Los administradores suelen tener en su mente problemas definidos y soluciones aceptables, pero el hecho de que los problemas permanezcan durante años, indica que las soluciones conocidas son insuficientes. Es claro que cuando creemos saber no nos molestamos en *repensar* las situaciones."

Es fácil demostrar que los administradores —y los consultores— suelen actuar sobre áreas que les son familiares o conocidas, y en torno a ellas generalizar los problemas de las organizaciones: "Incapaces de apuntar a las verdaderas restricciones, nos limitamos a tratar de mejorar las cosas que sabemos cómo mejorar."

En las últimas dos décadas han proliferado las propuestas de mejoramiento empresarial tipo panacea. Modelos procedentes principalmente de la escuela americana, que en su afán por superar sus propias desventajas empresariales, obviadas dramáticamente por las empresas japonesas, ha venido armando una guerra de enfoques de mejoramiento. Los más conocidos son: control total de calidad o calidad total, producción justo a tiempo, círculos de calidad, grupos autónomos, manufactura de categoría mundial, teoría de restricciones, involucramiento total, mantenimiento preventivo total, planeación estratégica y más recientemente, arquitectura o rediseño organizacional, reingeniería de negocios y aprendizaje organizacional.

Estos modelos son poderosos, pero su aplicación sólo es posible en empresas con culturas de mejoramiento avanzadas, que no existen en la mayoría de las empresas mexicanas. Por ejemplo, es demostrable que en la reciente moda de la calidad total en México, se han tomado los aspectos genéricos del modelo, la parte suave o blanda, a veces sólo el lenguaje o jerga de moda, y con ello se han intentado mejoramientos en las organizaciones. Los resultados, claro está, han sido amargos, y por ello se acusa que la teoría de calidad total no funciona.

Lo que debemos aceptar como principio es que el mejoramiento organizacional es algo que se aprende en vivo y no algo que se toma prestado de un libro o gurú. Ningún modelo de mejoramiento puede realizarse por sí mismo, requiere de personas concretas dentro de las organizaciones que los entiendan y asimilen, que los prueben y adapten, que los propongan y apliquen. La dinámica necesaria para que estos aprendizajes ocurran en favor de la competitividad de una institución debe ser el propósito fundamental de una metodología de mejoramiento: ¿Están mejorando las empresas mexicanas? ¿Qué respuestas organizacionales están dando a la apertura económica? ¿Cómo están intentando mejorar? ¿Existe congruencia competitiva en los esfuerzos de mejoramiento?

PRIMEROS RESULTADOS: MÁS CONCIENCIA PERO POCOS AVANCES

Los primeros avances de investigación consistieron en análisis documentales y trabajos de campo en tres sectores industriales altamente representativos de la dinámica industrial del Estado de Jalisco: producción de muebles de madera, producción de calzado y producción de artesanías. Se analizaron además los resultados de investigaciones en México y otros países sobre los problemas de competitividad de estos sectores y los factores determinantes del mejoramiento de su competitividad.

Los hallazgos de los trabajos de campo confirmaron los hallazgos de los estudios documentales, confirmándose por tanto, que el rezago competitivo de las PYMES sigue tan vigente como hace diez o veinte años. Tres razones fundamentales de este rezago competitivo son: *i)* La fragmentación del aparato productivo es discriminatorio de la función de las PYMES, *ii)* el rezago tecnológico de las PYMES causa la prolongación de las deficiencias competitivas, y *iii)* la carencia de capacidad negociadora de las PYMES en los mercados financieros y de productos (proveedores y consumidores) limita significativamente sus posibilidades de desarrollo.

1. Fragmentación del aparato productivo: Las PYMES son parte de una estructura industrial fragmentada, dispersa, de baja integración o complementación. En este aspecto, la situación de la industria zapatera es menos grave que en la industria mueblera o de las artesanías, pero no se encontraron

evidencias de que las PYMES se dirijan hacia una integración ventajosa con otras empresas, sean proveedoras, productoras u otras correlacionadas.

Ninguna de las empresas analizadas, en ninguno de los tres sectores, había hecho esfuerzos de integración, ni alianzas, con otras similares o con empresas proveedoras. Esta desintegración industrial resulta en desventajas competitivas con empresas que en otros países se ven favorecidas por la integración industrial. Por ejemplo, el sector zapatero está altamente integrado en países europeos, particularmente en Italia, donde la integración vertical industrial es un objetivo tripartita entre gobierno, empresas y sindicatos.

2. Rezago tecnológico: Las PYMES de estas muestras carecen de estrategias tecnológicas ordenadas. La tecnología de producción en uso en estas empresas, ha avanzado sólo en un porcentaje cercano al 10% de las empresas investigadas. El equipamiento industrial de estas pocas empresas se ha venido modernizando como resultado de copiar las iniciativas tecnológicas de las empresas con mejores resultados, no procede del análisis de las necesidades y de un plan intencionado de desarrollo tecnológico para cada empresa en particular.

Las tecnologías de producción inter e intraempresarialmente suelen tener grandes diferencias de capacidad. Se observan procesos artesanales mezclados con procesos cercanos a la automatización; esta disparidad impide aprovechar los avances de la automatización y pone demasiada carga o presión sobre el trabajo artesanal. No habiendo igualdad o nivelación tecnológica, la integración vertical es más difícil ya que los requerimientos de las empresas avanzadas marginan las oportunidades para las empresas menos avanzadas tecnológicamente. El flujo de la producción tiene el ritmo de la operación más lenta —el ritmo humano— y con ello se desperdician o limitan los avances logrados por las fases del proceso con mayor tecnología.

El rezago tecnológico es general, pero los pocos casos de mejoramiento se ubican principalmente en el sector zapatero, menos casos aún en el sector mueblero, y por último, en el artesanal los mejoramientos tecnológicos son nulos. Estas son las características tecnológicas de la muestra investigada:

a) Las actividades de diseño e innovación de productos en estas muestras sectoriales son apenas elementales, si bien algunas empresas zapateras y muebleras tratan de simular los diseños de las grandes firmas europeas por medio de dibujo preciso y especificado, la mayoría sólo depende de bocetos en borrador o imágenes mentales.

b) La carencia o insuficiencia de mano de obra calificada y de talento tecnológico es un problema crónico en los tres sectores. La capacitación obrera es prácticamente inexistente, y es sustituida con la enseñanza por imitación y sobre la marcha, con lo cual se transmiten los hábitos defectuosos de generación en generación.

c) La distribución de planta o *lay-out* suele ser producto de un crecimiento improvisado, en edificios inadecuados, con instalaciones deficientes. Los procesos de producción combaten estas limitaciones con movimientos y transportes obligados, que al final resultan en mayores costos unitarios y menor productividad.

d) El control de la calidad está estancado en funciones de supervisión, y ocasionalmente de inspección. Aunque algunos empresarios hablan de ellos, no hay prácticas reales de control total de calidad: normalización, estandarización, certificación, control estadístico de proceso, metrología, calidad de vida, círculos de calidad, mejoramiento continuo y otras actividades.

e) El mantenimiento industrial es predominantemente correctivo, algunas empresas están empezando a pensar en el mantenimiento preventivo, en ningún caso se aplican los métodos o técnicas avanzadas del mantenimiento preventivo total (MPT).

3. Debilidad negociadora: Muchas de las deficiencias financieras y comerciales de las PYMES se originan en su baja capacidad negociadora ante instituciones financieras, clientes y proveedores. Se observan avances en algunos medios de comercialización como la asistencia a exposiciones y el uso de publicidad, pero hay poco progreso en la diversificación de canales de distribución.

Hay evidencias, sin embargo, de que una tercera parte de las empresas de estas muestras están ampliando su posición de mercado más allá de lo local o regional; pero la exportación es accesible sólo a menos del 2% de las empresas investigadas. Al mismo tiempo, haciendo análisis de razones financieras, no se ven posibilidades reales de superar a corto y mediano plazo los problemas crónicos de financiamiento, falta de liquidez y carteras vencidas.

4. En resumen, los avances en la competitividad de las empresas investigadas son muy modestos, casi irrelevantes. Sólo casos aislados de esfuerzos o estrategias de cambio capaces de revertir las desventajas competitivas ya señaladas, se trata de esfuerzos dirigidos principalmente a la modernización tecnológica de los procesos de producción en las empresas.

EL PANORAMA DEL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD: CONTRADICCIONES Y POSIBILIDADES

La investigación de campo se amplió y diversificó para explorar una muestra más amplia de empresas en torno a cinco grandes interrogantes:

1. ¿Cómo está la situación competitiva de la empresa?
2. ¿Cuáles son los principales problemas de competitividad para la empresa en estos momentos?
3. ¿Qué esfuerzos han hecho en la empresa para enfrentar los problemas y tratar de mejorarlos?
4. ¿Cuáles han sido los esfuerzos de mejoramiento con mejores resultados, y por qué?
5. ¿Cuáles son los planes de mejoramiento de la empresa para el futuro próximo?

La muestra quedó conformada, por conveniencia, con las primeras 100 empresas (50% servicios y 50% industriales) que accedieron a ser investigadas. Originalmente se intentaba completar una muestra de 359 empresas, en muestreo aleatorio simple, para lograr un error de estimación (B) de $\pm 5\%$. Con la muestra reducida a 100 casos el error de estimación crece, pero se puede considerar adecuado si se toma en cuenta que la función principal de esta etapa es dar pie a la elaboración de hipótesis educadas y la preselección de casos de estudio para las siguientes etapas de la investigación. De hecho, los hallazgos de esta muestra empezaron a mostrar tendencias normales desde los primeros 30 o 40 casos.

La mayoría de las empresas de la muestra son pequeñas (68) con un promedio de 18 empleados; 23 empresas son medianas con un promedio de 120 empleados, y sólo 9 grandes con un promedio de 369 empleados. La entrevista fue realizada principalmente con el director general de la empresa (55%), un gerente de alto nivel (32%), o el empresario o dueño (10%).

Dentro de la industria, los giros con mayor representatividad en la muestra son los productos metálicos (22%), manufacturas diversas (13%), hule y plástico (12%) y alimentos (10%). En servicios, dos grupos representados en esta muestra son los constructores (23%) y los comerciantes (20%). Todos estos corresponden a sectores de alta representación en la estructura productiva del Estado de Jalisco.

La percepción de la situación competitiva

¿Cómo perciben los muestreados su posición competitiva? Hay una clara tendencia hacia el optimismo. El 51% de los entrevistados afirmaron que la situación competitiva de la empresa "es prometedora y que están mejorando", si a éstos se agregan el 16% de las empresas que se consideran "preparados para competir con cualquiera" se tiene que el 67% de la muestra ve su situación en muy buenos términos. Desde luego, los medianos y grandes están más seguros de su posición competitiva —aproximadamente 8 de cada 10— que los pequeños —aproximadamente uno de cada dos.

Los menos optimistas, que se inclinaron por reconocer su situación inestable y con la necesidad urgente de mejoramiento, son el 36% de los pequeños, sólo el 15% de los medianos y ninguno de los grandes. Por su parte aquellos que se reconocieron "en riesgo de desaparecer si no hay mejoramiento rápido o con mínimas posibilidades de competir" son sólo cuatro casos de empresas pequeñas, ninguna mediana o grande.

¿Qué nos dice esta primera evaluación? ¿En realidad se perciben así o es una forma de compensar la gravedad de la situación competitiva de las empresas mexicanas? ¿Cuánto de las respuestas optimistas son producto de una actitud de esperanza, de pensamientos de deseo, o de una resolución por mejorar, más que de un análisis serio de la situación real de la empresa?

Los problemas más graves

Las preocupaciones prioritarias son de tipo financiero (32%), ya sea por: *a)* cartera morosa, *b)* falta de liquidez, *c)* alto endeudamiento y su carga financiera, *d)* escasez de financiamiento, o *e)* bajos ingresos con altos costos de materia prima y de operación.

Luego vienen los problemas de tipo tecnológico (28%), de éstos los principales se refieren a maquinaria obsoleta o a deficiencias en la capacitación técnica de la mano de obra; pero también reconocen muchos problemas por productos obsoletos, por falta de diseño y desarrollo de productos, y por la calidad deficiente de la producción.

Los problemas del mercado son también muy importantes (22%), la alta competencia, leal o desleal, ocasionada por la apertura comercial y aunada a la contracción del mercado nacional ha hecho muy dificultoso el trabajo de comercialización. La falta de capacidad de compra de los clientes y la falta de capacidad de la empresa para promover y ampliar sus mercados son problemas que agravan la densa competencia.

Los problemas organizacionales son muy diversos (17%), la única tendencia clara es la falta de motivación o problemas actitudinales del trabajador, muchos otros problemas son clasificados simplemente como desorganización. Lo cierto es que la falta de claridad organizacional es parte de los graves problemas de competitividad de las empresa de la muestra. Sólo una empresa reconoció tener un problema de tipo ecológico como prioritario.

Los esfuerzos de mejoramiento

Las empresas de la muestra intentan mejorar su situación a través de: *a)* Programas o políticas de reducción de gastos (46), *b)* adquisición de maquinaria para modernizar el proceso de producción o de servicios (44), *c)* refinanciamiento o renegociación de pasivos (43), *d)* desarrollo o innovación de

productos (42), *e*) cambios en la estructura de organización o composición de los puestos (42), *f*) instalación de equipo de cómputo para eficiencia administrativa (40), *g*) promoción y programas de publicidad (40), *h*) cambios en el flujo de proceso para mejorar calidad o costos (39), *i*) capacitación tecnológica (37), *j*) cambios en políticas y procedimientos (35), y *k*) sistemas de aseguramiento de calidad (32).

Existen muchos otros esfuerzos pero los anteriores son los más frecuentes. ¿Cuáles de estos esfuerzos fueron los más rentables y eficientes? Las elecciones son claras, el 43% de las empresas de la muestra atribuye a los esfuerzos tecnológicos el mayor impacto en la competitividad de la empresa.

¿Qué dimensiones reales tienen estos esfuerzos de mejoramiento tecnológico? A juzgar por los estudios de caso —tercera etapa de investigación—, este tipo de esfuerzos se concreta a la compra de una o dos máquinas y sus equipos auxiliares. Es tecnología moderna pero no de punta, muchas veces de segunda mano aunque no tan frecuentemente como se suele creer.

¿Cómo se elige la dirección de un proceso de mejoramiento? Se elige principalmente para resolver algún cuello de botella identificado en el proceso de producción o para bajar costos. La elección tecnológica se basa típicamente en la experiencia observada en alguna empresa similar, la asistencia a una exposición tecnológica, o la visita de algún proveedor de maquinaria. La instalación de la nueva maquinaria suele implicar cambios en los flujos del proceso, mismos que se van realizando sobre una base de ensayo-error, y en general con graves repercusiones iniciales para la productividad. Sólo en raras ocasiones el cambio tecnológico ha sido apoyado con la capacitación formal e intensiva de operadores o técnicos de producción y mantenimiento. El método común para resolver asuntos de instalación-operación-mantenimiento de maquinaria es simplemente el ensayo-error.

Los esfuerzos organizacionales (24%) y los mercadotécnicos (20%) son similarmente importantes, aunque mucho menos que los tecnológicos, en cuanto al efecto reconocido en la competitividad. Curiosamente, los esfuerzos financieros (13%) que responden a los problemas de mayor gravedad son los menos impactantes. Es decir, a pesar de la conciencia que tienen los investigados de la gravedad de sus problemas financieros, los esfuerzos de mejoramiento y la profundidad de su impacto parecen insuficientes para remediar la situación.

De lo afirmado en el párrafo anterior hay una modalidad muy interesante, la empresa grande ve más ventajas logradas en los esfuerzos organizacionales y financieros que en los dirigidos al mercado. Probablemente se deba a su mayor capacidad de manejo financiero en comparación con empresas de menor tamaño. Sin embargo, el impacto de sus esfuerzos de mercadeo es sensiblemente menor al esperado (6%) en comparación con las empresas medianas (24%) o pequeñas (20%).

Los planes de mejoramiento son congruentes con la convicción de que los esfuerzos tecnológicos son los más rentables o eficientes. El 38% de las empresas entrevistadas declararon que sus planes tecnológicos son prioritarios. Le siguen en importancia los planes mercadotécnicos (26%), luego los financieros (18%) y finalmente los organizacionales (17%).

Sin embargo, la planeación de mejoramientos es muy difusa, parecen buenas intenciones más que planes formales que requieren recursos y organización. Está claro que los planes en las empresas suelen ser parte de la mente de los directores más que una estrategia formalizada.

¿Nuevas hipótesis?

Aunque en esta fase de la investigación no se verificaron ni el contenido, ni el impacto o importancia relativa de los esfuerzos de mejoramiento, la información analizada da sustento para afinar el contenido de las hipótesis de investigación; esto ya es un avance del conocimiento. Las hipótesis renovadas serían las siguientes:

a) Un número significativo, claramente mayoritario, de empresas mexicanas pequeñas y medianas no ha hecho esfuerzos sistemáticos de mejoramiento a pesar de la dificultad inminente de su situación competitiva. En la mayoría de los casos, las empresas han permanecido a la expectativa, o bien, respondiendo con acciones superficiales a urgencias situacionales.

b) Las empresas que han emprendido mejoramientos importantes en cuanto a la amplitud y profundidad de sus esfuerzos, han obtenido resultados locales interesantes (óptimos locales), pero de bajo impacto en las ventajas competitivas de la empresa en su conjunto.

c) Las metodologías de mejoramiento tipo calidad total, justo a tiempo o manufactura de clase mundial, entre otras, tienen muy poca presencia en la pequeña y mediana empresa mexicana. El método de ensayo-error y la emulación de las prácticas tecnológicas de empresas avanzadas en cada sector son las metodologías de mejoramiento más comunes.

CONCLUSIONES: MEJORAMIENTO REAL Y BUENOS DESEOS

1. En los tiempos en que se realizaron las primeras dos etapas de esta investigación (1992-93) las empresas de la región tendían a ver su situación con optimismo, percibían un panorama prometedor y en vías de mejoramiento. Pero las empresas investigadas con mayor profundidad, a través de estudios de caso, han resultado mucho menos optimistas que el promedio. Tal parece que puestos frente a las dificultades reales, los empresarios reconocen sus limitaciones para hacer frente a los problemas de competitividad,

mientras que en declaraciones, suelen ser tolerantes y poner los buenos deseos por encima de sus realidades cotidianas.

2. Es muy claro que las empresas muestreadas se inclinan por robustecer sus estrategias tecnológicas como parte medular de sus esfuerzos de mejoramiento, campo en el cual perciben un impacto más sobresaliente en resultados concretos comparados con otros tipos de esfuerzos. Es posible que las variables tecnológicas resulten más administrables para las empresas que las variables financieras o de mercado, sobre las cuales se tiene baja influencia. Es posible también que la política gubernamental de promoción a la modernización de las empresas y los paquetes de financiamiento que se crearon para ello, hayan influido en esta clarísima tendencia de los esfuerzos de mejoramiento.

3. Sigue en duda la capacidad de las empresas para planear y realizar sus esfuerzos de mejoramiento con una visión global y sistemática. Las empresas afirman estar realizando diversos esfuerzos para elevar su competitividad, pero en la práctica, el mejoramiento suele confundirse con actividades esporádicas, intuitivas, o situacionales para resolver los problemas más agudos de un momento determinado. Con excepción de algunos casos, menos del 2% de las empresas muestreadas, no hay en esta investigación evidencia sólida sobre mejoramientos planeados estratégicamente, uso de métodos rigurosos para su aplicación, manejo de indicadores bien sustentados o seguimiento de avances. El empuje y talento empresarial —del dueño, empresario o director principal— sobresa como un factor diferencial importante entre los pocos casos de empresas avanzadas y el resto de empresas rezagadas.

4. Los mejoramientos analizados suelen ser operativos, no estratégicos; es decir, son respuestas situacionales a los problemas de mayor gravedad en un momento, en donde la gravedad del problema está determinada por el impacto que esté ocasionando sobre prioridades empresariales de corto plazo, por ejemplo, la atención de un cliente importante, la solución de un cuello de botella momentáneo en el proceso de producción, disminución de gastos superficiales, sustitución del algún equipo obsoleto, y otros parecidos. Pero las mejoras sustantivas en las ventajas competitivas —aquellas que se reflejan en las decisiones del mercado y del consumidor— no son comprobables.

5. En los intentos de mejoramiento tecnológico, que fueron los evaluados como "de mayor impacto", se observaron deficiencias comunes que cuestionan radicalmente el aprovechamiento de los recursos invertidos: *a)* Poco o nulo análisis de costo/beneficio o retorno a la inversión en tecnología; *b)* Tendencia a mantener el proceso de producción rígido, sin cambios estructurales, e inserción de equipo o maquinaria no flexible; *c)* Poco involucramiento del personal de producción o servicio en la decisión de cambio y en su implantación; *d)* Nula referencia a clientes y mercados; *e)* Concentración de las decisiones pro-mejoramiento en los puestos de mando;

f) Baja capacitación y análisis de procesos en las etapas previas y de implantación de la mejora, y g) Muy escasa visión global de mejoramiento.

6. Comparando los resultados obtenidos en estas muestras de empresas jaliscienses con los resultados de otro avance de este mismo proyecto de investigación, en donde se analizaron cien casos de empresas mexicanas publicados en la revista de negocios *Expansión*, se encontraron diferencias significativas en la visión y acciones de mejoramiento.

En las empresas analizadas por *Expansión* hay una convicción general, una empresa puede estar al día si logra basar su operación en una estrategia múltiple que incluya: fuerte inversión, mejoramiento integral o calidad total, modernización tecnológica, innovación y desarrollo de productos, canales novedosos de comercialización, reorganización constante, e incluso recurrir a la reingeniería de sus procesos o negocios. En cambio, en las empresas de esta región, la visión y las estrategias son mucho más modestas, lo cual implica, al menos, un rezago importante en la visión y la capacidad gerencial de ambos grupos.

7. Si hay, como es sabido, empresas mexicanas en esta región que están o se aprestan a estar a la vanguardia de las demandas de la apertura comercial. Pero a juzgar por los avances de esta investigación, forman una élite muy reducida, mientras que la enorme mayoría no tiene claridad estratégica, ni recursos a modo, ni definición gerencial para hacer frente a lo que se antoja como un enfrentamiento muy desigual.

La alta competitividad es el resultado de un progreso gradual y constante que se construye en ciclos cada vez más elaborados y comprensivos, en donde el primer ciclo puede ser asegurar una respuesta eficiente a los problemas que surgen cada día hasta lograr un sistema y cultura de alta competitividad. Este cambio puede llevarse tres, cinco o más años según la capacidad de aprendizaje, esfuerzo e inversión que se destinen al proceso. El resultado desviado hará que los recursos de mejoramiento —tiempo, esfuerzo, dinero— se dispersen en optimizar las partes sin mejorar el todo, lo cual puede ser fatal para la estabilidad de una empresa con frágil posición financiera.

Si la política económica de apertura comercial pretendió forzar a las empresas mexicanas a ser competitivas, la política de desarrollo industrial debió ayudar para que la operación microeconómica, es decir, la realizada por las empresas, se transformara al ritmo de la apertura. Evaluando los avances logrados por las empresas de esta región, la política de desarrollo industrial ha resultado muy limitada, casi un fracaso.

Pero la responsabilidad de no haber logrado mejoramientos mayores también debe ser reconocida por los mismos empresarios, sus organismos, las universidades, y cada uno de los profesionales que dicen saber cómo mejorar a las empresas. Si no hacemos todos una crítica radical a nuestros supuestos aportes, entonces el pasado será inútil, y el futuro será igual.

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

La bibliografía que apoya esta afirmación es muy amplia, aunque en este capítulo sólo se presentan algunas de las fuentes más importantes.

Claudio Cortellesse, "Competitividad de los sistemas productivos y las empresas pequeñas y medianas: campo para la cooperación internacional", *Comercio Exterior*, 43 (6), 1993, pp. 519-525.

SECOFI, *Programa para la modernización y desarrollo de la industria micro, pequeña y mediana 1991-1994*, México, SECOFI, 1991.

Oscar Espinosa Villarreal, *El impulso a la micro, pequeña y mediana empresa*, México, FCE, 1993.

Consultar por ejemplo: SECOFI, *op. cit.*, 1991.

Salvador García de León, *La micro, pequeña y mediana industria en México y los retos de la competitividad*, México, Diana, 1993.

Manuel Álvarez U., "Las empresas manufactureras mexicanas en los ochenta", *Comercio Exterior*, N° 9, 1991, pp. 827-837.

NAFINSA, *La micro, pequeña y mediana empresa: Principales características*, México, Ediciones Nafinsa, varios años.

Eliyahu Goldratt, *Theory of constraints*. New York, North Press, 1990, p. 83.

Goldratt, 1990, p. 85.

John A. Byrne, "Management's new gurus", *Business Week*, 31 de agosto de 1992, pp. 44-52.

La necesidad de aprendizaje gerencial como fundamento para el mejoramiento organizacional en México se discute más a fondo en, José DelaCerde G., "Una nueva generación de administradores mexicanos," *Management Today*, mayo de 1993, pp. 18-27.

INFOTEC, IPAC, JAAKKO POYRY, *Industria de muebles de madera*, México: BANCOMET, SECOFI, 1988.

Boston Consulting Group y Grupo Consultor Ejecutivo, *Industria del calzado*, México, BANCOMET, 1988.

SECOFI, *Programa de apoyo a la actividad artesanal*, México, SECOFI, 1991.

Centro de Estudios Estratégicos, *Diagnóstico de las capacidades y requerimientos tecnológicos de la industria jalisciense*, México, ITESM, Campus Guadalajara, 1993.

Consultar, "Experiencia de desarrollo de las empresas micro, pequeñas y medianas," *Comercio Exterior*, 43 (6), junio 1993.

Harold Sirkin/George Stalk, "Fix the process, not the problem", *Harvard Business Review*, vol. 90, N° 11, julio-agosto de 1990, pp. 26-33.

CAPÍTULO 12

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES FRENTE A LA GLOBALIZACIÓN ECONÓMICA*

J. ANTONIO LOYOLA ALARCÓN **

El ambiente de globalización económica, acentuado por la posibilidad de un TLC con Estados Unidos y Canadá, modifica dramáticamente la forma de operar en las industrias, y por tanto, requiere de respuestas diferentes por parte de las empresas. Esas respuestas se sintetizan en la forma de estrategias, las cuales deben ser cuidadosamente elaboradas en el actual entorno económico.

En este capítulo se presentan una serie de guías para que la empresa mexicana evalúe los aspectos básicos en los que el actual proceso de liberalización económica y el TLC con Estados Unidos y Canadá la podrían impactar. De igual forma, se presentan los puntos principales a los que debería prestar atención al momento de diseñar estrategias adecuadas que le permitan mejorar su competitividad.

IMPLICACIONES DEL ENTORNO ACTUAL PARA LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

El entorno actual —caracterizado por el fenómeno de la globalización, la apertura económica y sobre todo el acuerdo comercial con Estados Unidos y Canadá— impone una serie de condiciones diferentes a las empresas nacionales, que obliga a cambiar sus formas de operar. Entre las principales implicaciones del contexto actual para la empresa mexicana se cuentan:

Mayor competencia, tanto a las empresas que enfrenten directamente esta dinámica en los mercados externos, como para las empresas que lo enfrentarán en el propio mercado local vía importaciones. Esto obliga a replantear gran parte de las actitudes empresariales típicas con respecto a

* Publicado originalmente en *Comercio Exterior*, BANCOMEX, 1993.

** Profesor-Investigador del Centro de Estudios Estratégicos del IIESM Campus San Luis Potosí; es Doctor en Administración y miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI).

precio, calidad, servicio que caracterizaron las formas de operación en una economía cerrada.

Implica hacer más ágiles y eficientes los procesos productivos con fines de responder más rápidamente y de manera competitiva a la dinámica de los mercados. Esto supone una coordinación efectiva a lo largo de las diferentes cadenas productivas, así como de la incorporación de técnicas de manufactura que agilicen y efficienten los procesos (JIT, Producción Flexible, CAD/CAM, etc.). Un obstáculo importante en este aspecto es la falta de articulación entre los diferentes sectores de la industria mexicana, el cual debe de vencerse a efecto de lograr este incremento en la productividad en las actividades industriales.

Desde el punto de vista de la administración de las empresas, las organizaciones están obligadas a modificar sus sistemas de administración para adaptarlos a las nuevas condiciones, las cuales implican una mayor flexibilidad para adecuarse a los cambios constantes, mecanismos de planeación, organización y control que permitan la operación de la empresa en un ambiente de ambigüedad y mayor competitividad, el uso eficiente de las nuevas tecnologías, como las de comunicación y procesamiento de información.

La dirección de empresas enfrenta el desafío de lograr un eficiente aprovechamiento de sus recursos y capacidades a fin de mejorar la operación en sus actividades y volverse más competitivas a través del adecuado diseño de estrategias. En este sentido es menester reconocer la necesidad de formar cuadros directivos y de administración que posean una sólida concepción de los fenómenos que afectan actualmente la actividad empresarial, ir más allá de la preparación técnica y desarrollar otro tipo de habilidades que les permitan enfrentar adecuadamente los retos del actual ambiente económico.

En el pasado, las empresas mexicanas basaron su crecimiento y rentabilidad en el desarrollo y protección del mercado interno. Tuvieron un ambiente económico benévolo en el cual podían desenvolverse de manera segura y lograr buenos resultados sin grandes dificultades. En la actualidad las circunstancias han cambiado, el consumidor nacional es cada vez más selectivo, se enfrentan a competencia del exterior, lo cual obliga a desarrollar empresas más competitivas que puedan crear y capitalizar oportunidades de satisfacer exitosamente las necesidades de los mercados nacional y de exportación.

En ese sentido, el proceso de reestructuración en nuestro país se ha orientado a tratar de conformar una estructura económica y productiva más eficiente y articulada, que sea capaz de integrarse de manera más activa a la economía internacional. En este aspecto, se hace necesario un cambio en los esquemas de dirección de las empresas, reconociendo que se viven condiciones diferentes y es imperativo renovar los métodos tradicionales por modelos acordes a la nueva realidad.

Los aspectos anteriores caracterizan el entorno general en el cual deberán de formularse actualmente las estrategias por parte de las empresas mexicanas. En términos más precisos, se pueden distinguir tres niveles generales para el análisis de las estrategias empresariales, el nivel corporativo, el nivel de negocio y el nivel funcional ¹ (figura 12.1). El nivel corporativo se refiere a la delimitación de la arena donde la empresa busca participar, esto es, en donde está o desea estar compitiendo. El nivel de negocio se relaciona con la determinación en términos más precisos de cómo enfrentará a la competencia, esto es, cómo se va a competir. Por último, el nivel funcional está relacionado con la integración de las actividades internas de la empresa alineándolas hacia los objetivos planteados en los dos niveles anteriores, esto es, cómo se coordinarán esas actividades para apoyar la estrategia empresarial en su conjunto.

En las siguientes secciones, se comentan algunos de los elementos específicos que permiten entender el impacto del actual entorno en cada uno de esos niveles y el tipo de acciones que se podrían tomar para lograr una posición favorable en este contexto.

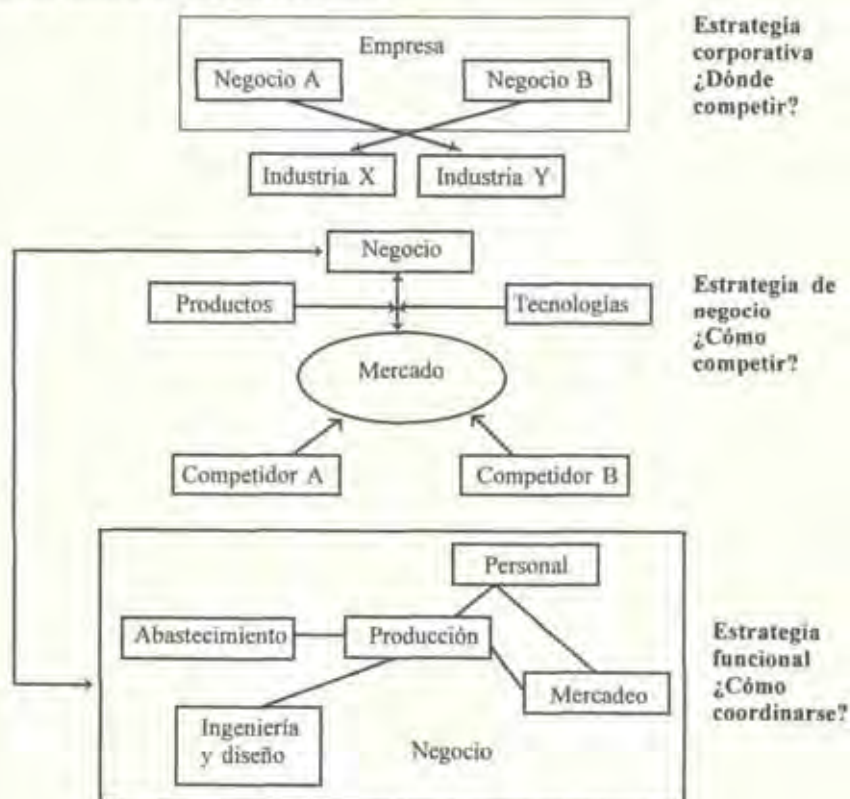


Figura 12.1. Niveles de la Estrategia Empresarial

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

El nivel de la estrategia corporativa se refiere a la decisión de ubicar a la empresa en su conjunto en relación a su medio ambiente. Esto implica fundamentalmente el proceso de entender cuál es el mercado y la competencia que son relevantes para la empresa y en función de ellos decidir *dónde* debe la empresa *competir*.

De acuerdo al alcance que una empresa defina como relevante para sus operaciones, éstas pueden ser clasificadas en locales, regionales, multirregionales, internacionales y globales. El elemento distintivo en la clasificación anterior es el alcance geográfico en las operaciones de una empresa, desde una sola localidad (local), varias localidades cercanas geográficamente (regional), varias regiones del país (multirregional o nacional), varios países servidos desde un mismo punto geográfico a través de la exportación (internacional) o sirviendo a mercados internacionales localizando algunas actividades a lo largo de la cadena del valor en distintos países (global).

En cuanto al tipo de competencia, una clasificación que permite entender el ambiente competitivo es la propuesta por el Boston Consulting Group,² que define cuatro ambientes competitivos basados en el tamaño potencial de la ventaja que posee el competidor y el número de medios distintos por los cuales un competidor puede establecer su liderazgo en la industria. Estos son representados en la figura 12.2.

		Tamaño potencial de la ventaja	
		Pequeña	Grande
Número de medios para obtener ventajas	Muchos	Fragmentados	Especializados
	Pocos	Estancados	Por volumen

FUENTE: Boston Consulting Group, *Segmentation and Strategy*, Boston, 1974.

Figura 12.2. Tipos de Ambientes Competitivo

Un negocio por *volumen* es en el cual los costos básicos representan la mayor parte de la estructura de costos, y las economías de escala y la experiencia reducen significativamente los costos. Una estrategia clave para un negocio en este ambiente competitivo es convertirse en el líder de costo y volumen, los cuales representan los medios para lograr una favorable

posición competitiva. Ejemplos de negocios que se encuentran en este ambiente son los fabricantes de aparatos electrodomésticos, automóviles populares o cadenas de comida rápida.

Un negocio *estancado* es en el que las economías de escala no tienen grandes beneficios en costos, frecuentemente porque la tecnología y la experiencia se han estancado a lo largo de la industria y son ampliamente compartidas entre los competidores. El establecer una posición de liderazgo depende fundamentalmente de reducir los costos de manufactura, tales como mano de obra, ingeniería o costos financieros. Por esta razón, muchos productores deciden reubicar sus operaciones en otros países que ofrezcan atractivos en términos de bajos costos de producción. Como ejemplos de negocios en un ambiente estancado, se pueden mencionar la industria del acero, del papel y del aluminio.

Un negocio *especializado* es aquel que se enfoca a un grupo limitado de consumidores o a un *segmento* del mercado. Esto le permite lograr un *premio* en el precio. Los factores de éxito para este tipo de negocios son el enfoque del mercado y el liderazgo en la segmentación, por lo que pueden existir un gran número de competidores exitosos, cada uno de ellos dominando un segmento de mercado distinto. Ejemplos de negocios que entran en esta categoría son los farmacéuticos, cosméticos y las editoriales especializadas.

Finalmente, un negocio *fragmentado* es típicamente un negocio de alcance regional o local, en el que los costos son más complejos como para permitir las economías de escala. La ventaja competitiva puede ser lograda por la innovación, eficiencia operativa y un énfasis orientado al valor para el mercado. Ejemplos de este tipo de negocios son los restaurantes, firmas de consultoría, artesanías, etcétera.

En función de ese análisis que permita entender cuál es el mercado y la competencia relevantes para una empresa, esto permitirá definir el tipo de impacto que el proceso de liberalización económica, y particularmente el TLC, ejercerán en la empresa. Se espera que, en general, los mercados por volumen y estancados presenten una mayor probabilidad de verse afectados por el impacto de la apertura comercial, y en su caso del TLC, que los mercados fragmentados y especializados. La intensidad de la posible competencia externa será mayor en los mercados especializados y por volumen que en los fragmentados y estancados. A su vez, los mercados fragmentados y especializados presentan un mayor potencial para hacer frente a esa mayor competencia que los mercados por volumen y estancados. En función a estos aspectos, se esperaría que en los mercados especializados y por volumen se tomen reacciones más agresivas para enfrentar la competencia externa, mientras que en los fragmentados y estancados las acciones sean más bien de tipo defensivo (figura 12.3).

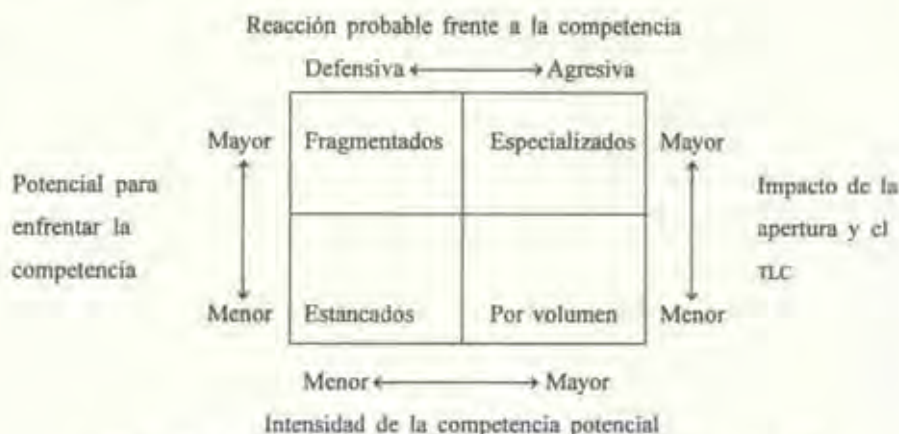


Figura 12.3. Posibles Impactos del TLC en diferentes ambientes competitivos

Otro aspecto que permite caracterizar el ambiente competitivo en el cual participa una empresa es la estructura del mercado, la cual distingue diferentes patrones en el tipo de competencia que se presentan. En ese concepto subyacen dos elementos fundamentales que son los que distinguen una estructura de mercado de otra, el poder de mercado y la existencia de barreras de ingreso, estando ambos elementos íntimamente relacionados. El poder de mercado se ha definido como la capacidad que posee una empresa para dictar políticas a sus proveedores y/o distribuidores o compradores, para fijar precios o actuar de tal forma que influya en el desempeño de la industria (políticas de inversión, rentabilidad, eficiencia, crecimiento, etc.).³ El poder de mercado se identifica comúnmente con el grado de concentración prevaliente en una industria, esto es, el número y el tamaño de las empresas que participan en determinado sector, lo cual daría posibilidades de *colusión*⁴ en esa industria. Las barreras de entrada, por otro lado, representan un obstáculo al ingreso de nuevos productores a un sector, y pueden ser causadas por la tecnología, economías de escala, inversión requerida, etcétera.

En base a lo anterior, las estructuras de mercado van desde aquellas en las que unas pocas empresas poseen un fuerte poder de mercado y existen altas barreras de entrada (oligopolios concentrados) a aquellas en las cuales ninguna de las empresas tiene un fuerte poder de mercado ni se presentan importantes barreras a la entrada de nuevos competidores (industrias competitivas).

En el caso del sector manufacturero mexicano, el liderazgo en la industria es ejercido principalmente por empresas transnacionales y grandes grupos privados y en menor medida por empresas públicas, de acuerdo a un estudio realizado por el Instituto Latinoamericano de Estudios Transnacionales (ILET).⁵ En el caso de los oligopolios concentrados, éstos presentan una alta

presencia de empresas extranjeras, de empresas públicas y de grandes empresas de capital privado nacional. En el caso de los oligopolios diferenciados, se muestra una gran concentración por parte de las empresas transnacionales (68%). Esto muestra el alto grado de concentración prevalente en la industria mexicana, el cual se ha presentado con fines, por parte de las empresas, de mantener una posición favorable en sus mercados relevantes.

En general, en el sector manufacturero mexicano, la mayoría de las estructuras de mercado de los ramos específicos se pueden caracterizar por tener un determinado grado de concentración, esto es, por ser algún tipo de oligopolio. Se estima que menos de una tercera parte de los sectores manufactureros en México son catalogados como industrias competitivas (28.2% en base al valor de la producción y sólo 19% en cuanto al número de industrias). Por tanto, el resto son sectores con algún grado de concentración. En estos sectores el liderazgo industrial es ejercido mayormente por las empresas transnacionales (25.4% de acuerdo al valor de la producción), después por empresas privadas nacionales (17.3%) y en menor medida en sectores con presencia líder de empresas públicas (9.1%). En una quinta parte de los ramos manufactureros, si bien existe cierto grado de concentración, éste es compartido por empresas extranjeras, públicas o grandes empresas privadas nacionales.

En el citado estudio del ILET, analizando la presencia específica de esos tipos de empresa en las ramas industriales del sector manufacturero mexicano, se concluye que el liderazgo es ejercido por un grupo reducido de empresas transnacionales y de capital privado nacional, y en unos cuantos casos por empresas públicas. Además, existen elementos que indican que más que una verdadera competencia entre empresas transnacionales y privadas en México, sus patrones de participación en las distintas ramas manufactureras sugieren más bien una división de funciones o especialización entre empresas transnacionales y grandes empresas nacionales. Este análisis muestra algunas implicaciones importantes para caracterizar el tipo de competencia en la industria mexicana.⁵

En primer lugar, parece presentarse una tendencia hacia la polarización en la producción efectuada entre empresas de distintos tamaños. En una gran mayoría de las ramas manufactureras se presenta el fenómeno de la dualidad tecnológica, esto es, la coexistencia en un mismo sector de empresas que producen con tecnologías avanzadas (normalmente grandes) y empresas con grandes rezagos tecnológicos (típicamente pequeñas). En estos sectores existe básicamente presencia de empresas de capital nacional y muy poca de empresas de capital foráneo. La polarización tecnológica se da principalmente porque las empresas grandes se ubican en áreas que tienden a aprovechar las economías de escala de todo tipo y las imperfecciones de los mercados de capital, mientras que en el otro extremo, la abundancia

de mano de obra y la posibilidad de pagar salarios más bajos en relación con el resto de la industria, o la regionalización del mercado, darían lugar a la presencia de infinidad de pequeñas empresas que operarían en otro universo tecnológico. Esta situación tiende a su vez a desaparecer la presencia de empresas medianas.

Por otro lado, en mercados liderados por empresas transnacionales se requiere conquistar una participación de mercado muy grande para cuestionar el liderazgo que ellas ejercen, y aún así, es probable que los niveles de productividad de las empresas nacionales siguieran siendo inferiores a los de las extranjeras.

Asimismo, el liderazgo de las empresas nacionales, en muchos casos, se debe más bien a la renuncia por parte de empresas extranjeras a invertir en esos mercados, y a la existencia de barreras no asociadas a la tecnología —hábitos de consumo nacionales, marcas establecidas, barreras legales, etc.— que a ventajas de productividad y rentabilidad, ya que en gran medida las transnacionales son más productivas y rentables. En ese sentido, en una parte importante de los sectores en los que se presenta liderazgo compartido entre empresas extranjeras y nacionales, existe la posibilidad de que en el futuro el liderazgo sea tomado solamente por las empresas transnacionales.

Si la tendencia de los patrones anteriores continúa, lo cual parece ser cierto, y en el caso particular de nuestro país se acentúa por la integración comercial con Estados Unidos y Canadá, ello origina importantes implicaciones al tipo de estrategia que deberían seguir las empresas mexicanas.

El mayor dinamismo se presentará en sectores de competencia oligopólica, que en el caso de México son liderados por empresas transnacionales y los grandes grupos privados nacionales, así como, cada vez en menos casos, por empresas gubernamentales.

Los sectores de mayor desarrollo serán aquellos que complementan los procesos productivos en América del Norte, lo cual sugiere a las industrias automotriz, electrónica y textil, principalmente, en las cuales se podrían fortalecer importantes vinculaciones intraindustriales, que de hecho ya existen. Otros sectores que podrían tener importancia para la integración económica nacional, como el alimentario, no parecen tener grandes perspectivas. Se podría esperar que la configuración de la industria mexicana se diferencie en un patrón desigual, algunas industrias con gran presencia de multinacionales y grandes empresas nacionales con una dinámica parecida a la de industrias similares de países avanzados, y una gran variedad de industrias en las que predominan empresas pequeñas y medianas nacionales con un rezago tecnológico importante y un pobre desempeño.

Estos patrones que parecen definir la caracterización de la industria mexicana en el futuro cercano, parecen sugerir una conformación de ciertos *sectores clave* que dirigirán el desarrollo industrial y económico del país, y a cuyo alrededor deberán ubicarse las demás actividades industriales. De ser

así, al menos en el corto y mediano plazo, la estrategia de las empresas deberá ser el integrarse eficientemente a cadenas productivas vinculadas con sectores sustantivos, mientras que sólo en el largo plazo se podría pensar en desarrollar nuevos sectores.

ESTRATEGIAS DE NEGOCIO

Así como el nivel de la estrategia corporativa está relacionado con la definición por parte de la empresa de *dónde competir*, en el caso del nivel de la estrategia de negocio se refiere a la forma en que se va a competir, esto es, *cómo competir*. Esto implica básicamente la decisión por parte de la empresa de en qué negocio desea estar.

El posicionamiento estratégico

Por negocio se entiende la determinación de la combinación producto/mercado de la empresa. A su vez, producto puede ser definido en términos de las funciones que ofrece a sus consumidores y de la tecnología que utiliza para ello. Así, un negocio puede ser definido en base a tres dimensiones:⁶ 1) Funciones que satisface (qué ofrece), 2) Tecnologías empleadas (cómo se ofrece) y 3) Clientes atendidos (a quién se ofrece). De esta forma, cada empresa define su propia combinación de producto/mercado (qué, cómo y a quién) que caracteriza el negocio en el que la empresa está o desea estar. En este sentido, al determinar el negocio en el que se espera estar, la empresa está determinando cómo desea competir, esto es, con qué productos, usando cuáles tecnologías y para qué grupos de consumidores. Esto no significa que una empresa tenga un solo negocio, sino que en función de cómo defina esas combinaciones de productos/mercados puede estar en diferentes negocios, cada uno de ellos con una combinación específica de funciones, grupos de clientes y tecnologías.

Una de las implicaciones principales que el entorno creado por la apertura y el TLC de América del Norte es que al cambiar drásticamente la dinámica de la actividad industrial, y por ende la estructura misma de los diversos sectores de producción, la empresa mexicana debe aprender a entender esta nueva dinámica y en base a ello a posicionarse adecuadamente dentro de ese contexto.

Un punto básico en este aspecto es que las empresas deben aprender a definir en términos más precisos su negocio, esto es, ubicar la combinación adecuada, de acuerdo a su entorno y capacidades, de producto y mercado. En el pasado, se pueden identificar dos patrones muy generalizados en las empresas mexicanas: uno, característico de medianas y grandes empresas, que al no contar con competencia importante, podían producir una gama

amplia de productos, en muchos casos para múltiples mercados. El otro, característico de pequeñas empresas principalmente, es un tipo de producción que cambia constantemente de productos para satisfacer pequeñas demandas de una gran diversidad de consumidores. En ambos casos, las ineficiencias generadas por esa forma de producción son muy importantes, ya que impiden a la empresa crear y capitalizar una base de experiencia en la producción de un mismo bien, o en atender a un cierto mercado, a la vez que no aprovecha los beneficios de una escala amplia de producción. La liberalización comercial ejercerá una amenaza importante para este tipo de empresas, por lo cual deberán enfatizar la identificación de posiciones precisas donde competir, lo cual no implica que todas las empresas deben enfocarse a un solo nicho.

Como ejemplo del tipo de estrategias genéricas que puede seguir una empresa al momento de definir su negocio, se pueden analizar las siguientes opciones. Ésta puede optar por continuar en su mismo mercado o mercados o moverse hacia nuevos mercados, lo cual implica la labor de desarrollar esos mercados. Si el mercado al que desea ampliar sus operaciones es uno en el que ya existen vínculos con el mercado actual (mercado conexo o relacionado), la orientación básica de la estrategia será extender el mercado y si por el contrario se pretende introducirse a un mercado completamente nuevo, la tarea será expandirse. Por otra parte, si la empresa decide continuar en su mismo mercado, pero cambiar sus productos, servicios o tecnologías, la labor fundamental será el desarrollo de productos, servicios o tecnologías. Si lo que pretende hacer es productos, servicios o tecnologías relacionados con los actuales (conexos), esto representaría una forma de integración horizontal, mientras que si se busca introducir nuevos productos, servicios o tecnologías la tarea principal debe estar encaminada hacia la innovación técnica.

Si la empresa decide moverse en las dos direcciones simultáneamente, esto es, tanto hacia otros mercados como con otros productos, servicios o tecnologías, la estrategia general será la diversificación. Ésta puede tomar la forma congénica, si se realiza en productos, servicios o tecnologías relacionadas con los actuales o de conglomerado si se expande a nuevos productos, servicios o tecnologías. De igual manera, puede ser sólo una extensión si se hace hacia mercados relacionados con los actuales o una expansión si se orienta hacia nuevos mercados. Finalmente, si la empresa decide mantenerse en su actual mercado y con sus mismos productos, servicios o tecnologías, esto implica básicamente el seguir una estrategia de penetración que le permita ganar una mejor posición en este negocio.

En relación al posicionamiento, un aspecto crucial para las empresas es tratar de mover su negocio en dirección de lo que podemos denominar la *estrategia-país*. Esto significa que el país en su conjunto define un cierto rumbo para su economía, y las empresas deberán buscar un alineamiento

con esa estrategia global a fin de capitalizar mayores beneficios. En términos generales, la estrategia-país se orienta a la promoción y desarrollo de ventajas comparativas, como serían la educación, la creación de infraestructura, el desarrollo de un marco regulatorio para la actividad empresarial, etc. La estrategia empresarial deberá, entonces, capitalizar esas ventajas comparativas, convirtiéndolas en ventajas competitivas para su actividad particular.

Desarrollo de ventajas competitivas

Como base para aprovechar el posicionamiento estratégico que se haya elegido, la empresa posee una serie de competencias distintivas, esto es, actividades que la empresa realiza muy bien, recursos que controla y conocimientos o habilidades que domina. La explotación de esas competencias distintivas le darán a la empresa una o más ventajas frente a su competencia, en otros términos, le permitirá desarrollar ventajas competitivas. De esta forma, una empresa debe buscar y acrecentar al máximo aquellos aspectos que pueda dominar y que le permitan lograr una posición de fuerza frente a la competencia.

Si bien se podrían mencionar una serie innumerable de posibles competencias distintivas, incluso se puede considerar que la inventiva y creatividad para identificar y explotar capacidades especiales por parte de una empresa es la fuente última de estas distinciones; como esquema general se pueden mencionar tres grandes categorías de competencias distintivas, las cuales se presentan en el cuadro 12.1. Las competencias distintivas derivadas del tamaño o escala de operaciones son aquellas que permiten el logro de economías de escala, de alcance y experiencia. Las economías de escala y el factor experiencia, conceptos íntimamente ligados, se refieren a la posibilidad de reducir los costos por unidad al incrementar los volúmenes de producción por periodo (economías de escala) o al ganar experiencia al aumentar la producción acumulada (experiencia). Este concepto se refiere a que, al lograr una mayor producción acumulada, el costo unitario se reduce.⁷ Las economías de alcance se presentan debido a que en muchas ocasiones a la empresa le es menos costoso producir varios bienes conjuntamente que por separado. Esto es, que debido a la habilidad, experiencia o dominio en determinadas tecnologías o procesos para una empresa puede ser ventajoso —en términos de costos de producción— fabricar un grupo de productos relacionados, que si tuviese que producir cada uno de ellos de manera independiente. El tamaño de una empresa hace posible la obtención de este tipo de ventajas, ya que ellas implican una escala mayor en las operaciones a efecto de obtener tales beneficios.

CUADRO 12.1
TIPOS DE COMPETENCIAS DISTINTIVAS

<i>Tamaño o escala de las operaciones</i>	<i>Acceso favorable a recursos o clientes</i>	<i>Restricciones a la competencia</i>
Posibilidades de obtener:	Grado de integración vertical	Base tecnológica en la producción, la distribución, etcétera
Economía de escala	Contrato con proveedores	
Economía de alcance	Prestigio e imagen de marca	Regulaciones gubernamentales
Efecto experiencia	Costos para el cliente originados por cambio de proveedor	Barreras naturales
		Tecnología patentada
	Complementariedad entre productos	Acceso a canales de distribución
	Control de algún factor productivo	
	Dominio de habilidades o conocimientos	

El contar con un acceso favorable a recursos o a clientes le permite a la empresa desarrollar ventajas con respecto a sus competidores. Este acceso favorable puede ser en la forma de integrarse en las fases previas de su proceso productivo (integración vertical hacia atrás), de tal forma que disponga de mayor certidumbre en el abastecimiento de materiales o componentes, o en la forma de establecer vínculos más estrechos en sus operaciones con sus proveedores. También se puede tener, si la empresa controla cierto factor productivo clave o tiene dominio sobre determinadas habilidades o conocimientos a los cuales no tiene acceso la competencia. Por el lado de contar con un acceso preferencial a los clientes, éste se puede lograr si se tiene un prestigio o imagen de marca que haga que el consumidor prefiera ciertos productos y no esté dispuesto a cambiar de marca, o que el costo de hacerlo sea muy grande. Otra opción es ofreciendo una gama mayor de artículos complementarios.

El último tipo de competencias distintivas son las que se relacionan con la creación o aprovechamiento de restricciones a las operaciones de la competencia, como pueden ser barreras de tipo legal (patentes, reglamentaciones, etc.) o el crear determinadas barreras que desalienten la actividad de la competencia, como serían el desarrollo de una base tecnológica en cierta actividad, o el control de los canales de distribución, por ejemplo.

En el caso de las empresas mexicanas típicas, frente al proceso de apertura y el TLC, su posición actual no favorece el aprovechamiento de ventajas en tamaño, más bien existe una amenaza por parte de compe-

tidores potenciales que si cuentan con ventajas dada la escala en sus operaciones. Sin embargo, el pensar en mecanismos que permitan aprovechar ventajas derivadas de las otras dos categorías, acceso privilegiado a recursos y/o mercados y restricciones a la competencia, puede representar una gran área de oportunidad. Debido al mayor conocimiento del mercado mexicano y a vínculos ya existentes con proveedores, clientes o productores relacionados, esto puede ser aprovechado formalizando mayormente esas relaciones y asegurando ese acceso favorable o la formación de una barrera hacia la competencia externa.

En este aspecto, referente al desarrollo de ventajas competitivas, se pueden comentar algunos de los elementos que se han identificado en las estrategias de las corporaciones japonesas de categoría mundial, las *kaishas*, los cuales son ilustrativos sobre los enfoques en la estrategia de negocios y los elementos que pueden hacer posible la obtención de una ventaja competitiva. En términos generales, la orientación de las estrategias de las compañías japonesas ha tenido tres enfoques básicos:⁸

1. *Estrategias basadas en conocimientos*: la búsqueda de mayores niveles de valor agregado en los productos que se fabrican debido a una mayor cantidad de insumos *intensivos en conocimiento* (información, diseño, experiencia, etc.) en relación a otro tipo de insumos más tradicionales (materiales básicos, energía o trabajo físico).

2. *Estrategias basadas en alianzas*: buscar el desarrollo de confianza mutua con trabajadores, proveedores, accionistas, etc., de forma que se cree un ambiente de relaciones que permita inversiones mínimas en sistemas de control y resulte en relaciones de cooperación en un esquema de mutua ganancia (ganar-ganar).

3. *Estrategias basadas en productividad*: un movimiento continuo del capital y los recursos humanos hacia un uso de mayor valor (más provechoso) en los procesos productivos (o sistemas de entrega y comercialización) conjuntamente con la minimización de inversiones no productivas.

Esto se ha podido lograr a través de una secuencia estratégica, esto es, un conjunto de pautas estratégicas,⁹ secuenciales y combinadas en un determinado ciclo. Estas son, en el siguiente orden:

Despliegue

1. Cuidadosa selección, enfoque y preparación de los productos/mercados.

2. Ganar la opinión del consumidor, participación en el mercado y lealtad estableciendo precios de introducción bajos, ofreciendo productos estandarizados e imitando inicialmente a los competidores (aprendiendo de ellos).

Mejoramiento

3. Crear valor agregado y ganar mercado adicional mediante mejoras al producto o al proceso, como serían mayores funciones, mayor rapidez en el desarrollo de los productos, entrega más eficiente, etcétera.

4. Capitalizar la lealtad del cliente moviéndose a mercados más altos (en calidad y precio), esto es, a mercados en los que el consumidor sea menos sensible al precio.

Redespliegue

5. Exportación y/o internacionalización a otros mercados, incluyendo la capacidad de manufactura.

6. Usar sus excedentes financieros globalmente, esto es, invertir en un gran número de activos en el exterior y en base a ello repetir el ciclo en otros sectores.

De estas experiencias se desprende que la empresa mexicana deberá centrar su esfuerzo estratégico en el desarrollo de ventajas competitivas que le permitan hacer frente a la competencia internacional y lograr un lugar favorable en la dinámica económica mundial. Algunos aspectos que pueden representar oportunidades para crear ventajas competitivas en las firmas nacionales son:

1. Generar un mayor valor agregado en la producción de un bien o servicio.

2. Buscar un mayor contenido tecnológico a efecto de tener una mejor posición competitiva.

3. En la medida de lo posible, buscar una mayor especialización que permita concentrar recursos, experiencia y capacidades hacia un solo fin.

4. Producir bienes con mayor densidad económica, esto es, bienes que presenten una relación precio/volumen más favorable. Esto es de gran significancia en el comercio internacional, ya que no es lo mismo vender —y pagar el correspondiente flete— de un gran volumen de bienes de poco valor, como el algodón, que transportar y vender bienes de menor volumen físico y mayor valor, como semiconductores, por ejemplo.

ESTRATEGIAS FUNCIONALES

De acuerdo a los tres niveles en la estrategia empresarial que estamos manejando, el corporativo, el de negocio y el funcional, este último se refiere a la forma en que se coordinarán las actividades o funciones de la empresa

para apoyar los dos niveles anteriores. Esto es, mientras que en el corporativo se determina en *dónde* le conviene *competir* a la empresa, en el de negocio se define *cómo* va a *competir*, en el funcional se decide *cómo se coordinarán* las distintas áreas funcionales.

Una empresa es un conjunto de actividades interrelacionadas, lo cual en términos generales supone un proceso que va desde la concepción y diseño del producto, implantar el sistema de manufactura para fabricarlo, la obtención de materias primas, la utilización de mano de obra, la planeación y organización de la producción, la función misma de fabricación, hasta el hacer llegar el producto terminado a los consumidores. A lo largo de este proceso, que puede ser visualizado como la cadena del valor de una empresa, cada empresa posee ciertas competencias distintivas en la realización de determinadas actividades. Es muy difícil que una empresa se encuentre en una posición ventajosa en cada una de las actividades que realiza, por lo que el análisis de la cadena del valor le permite detectar las ventajas competitivas que la empresa posee o puede llegar a tener en las actividades que lleva a cabo y en las relaciones entre ellas. La estrategia de negocio está basada, así, en el aprovechamiento de una ventaja competitiva, la cual a su vez puede ser el resultado de varias ventajas particulares o funcionales a lo largo de la cadena del valor.

Las ventajas competitivas de las que hablábamos en la sección anterior, se pueden obtener efectivamente gracias a la forma en que se realizan determinadas actividades dentro de la empresa. Como se señalaba, es difícil que una empresa pueda ser competente en todas y cada una de sus actividades, por lo que un punto esencial en la estrategia funcional es identificar cuáles son las actividades en las que la empresa tiene posibilidades de distinguirse, para que de esta forma se enfoquen esfuerzos y recursos en el fortalecimiento de esas actividades y su eficiente coordinación con las demás funciones de la empresa.

La finalidad básica de la estrategia funcional es analizar las capacidades y procesos internos a fin de identificar áreas de mejoramiento, buscando que las actividades que se realizan en la empresa estén orientadas a apoyar la estrategia de negocio. La labor principal en la formulación de estrategias en este nivel se relaciona con el mejor aprovechamiento de cada una de las actividades de valor en una empresa, de forma que se logre un encadenamiento eficiente de las mismas que permita efectuar las operaciones de manera más productiva y hacia niveles de mayor competitividad.

La forma en que se realizan las funciones en las organizaciones está cambiando dramáticamente, por lo que un punto esencial a considerar en la estrategia funcional es el relativo a la modernización en las formas de efectuar las actividades funcionales. En el cuadro 12.2 se ilustran de manera comparativa el énfasis principal al que cada una de las funciones básicas en una empresa ha estado orientado de forma tradicional y el que está tomando

en la actual dinámica de las empresas. De esta forma, la estrategia funcional debería conducir a las actividades de la empresa a operar de esta forma, de manera que su actuación sea en términos más similares a los de sus contrapartes internacionales.

CUADRO 12.2
CAMBIOS EN FUNCIONES BÁSICAS DE LA EMPRESA

<i>Función</i>	<i>Prioridad tradicional</i>	<i>Prioridad actual</i>
Manufactura	Mecanización, volumen, bajos costos y eficiencia por encima de la calidad	Producción rápida y en pequeños lotes, cambios en productos, gente y calidad más importante
Mercadotecnia	Mercados masivos, promoción masiva, largo ciclo de vida de productos, respuestas lentas al mercado	Mercados fragmentados, creación de mercados, corto ciclo de vida de productos, rapidez en reaccionar.
Finanzas	Control centralizado, uso de asesores externos para revisión y definición de políticas	Control descentralizado, especialistas en los grupos del negocio, mayor autoridad de áreas para fijar políticas.
Recursos humanos	Estructuras y tareas rígidas, adiestramiento para tareas específicas	Estructuras y tareas flexibles, capacitación más integral, sistemas más participativos.

Recapitulando, las empresas mexicanas frente al nuevo entorno económico y comercial, en su proceso de diseño de la estrategia empresarial, deberán poner mayor atención al ambiente externo a efecto de comprender los cambios que se suscitan en el mismo e incorporarlos eficientemente a sus actividades. Si bien, como se señaló en el capítulo anterior, el medio externo no es la única fuerza que conduce a la estrategia empresarial, sí debe ser uno de los puntos a considerar de forma sistemática a efecto de entender su impacto en la actividad organizacional.

Por otra parte, el análisis de las capacidades internas debe ser fundamental para entender la estrategia empresarial. El nuevo entorno obliga a evaluar esas capacidades, ya no sólo en comparación con la competencia local, sino frente a la competencia internacional, y en base a ello identificar sólidas fortalezas, así como ser conscientes de las debilidades que se poseen.

Finalmente, este proceso debería ser un proceso interactivo, que no separe de forma tajante formulación e implantación, sino que en la medida en que se pueda hacer más participativo, la misma actividad diaria y la dinámica de la organización (implantación) promueva, basada en sus

especificidades, la orientación estratégica de la empresa. Debe aprovecharse el proceso de análisis y formulación estratégicos para que la organización en su conjunto aprenda de este proceso y salga de él fortalecida.

ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN

El proceso de globalización económica está modificando en sus mismas estructuras la dinámica de la mayoría de las industrias a nivel mundial. La globalización obliga a las empresas a visualizar el mundo como su mercado potencial, fuente de abastecimiento e incluso posibles localizaciones para la producción y distribución de sus productos. Este fenómeno está, de esta forma, resaltando el valor de ciertas capacidades de las empresas y disminuyendo el valor de otras, a la vez que crea la necesidad de desarrollar nuevas capacidades. Las capacidades estratégicas requeridas para enfrentar la competencia global, según Bartlett y Ghoshal,¹⁰ se relacionan con la necesidad de crear eficiencias de escala *global*, de lograr aprendizaje a lo largo del mundo y de contar con sensibilidad o capacidad de respuesta local.

Las empresas que se encuentran en un entorno de rápida globalización enfrentan dos retos principales: primero, deben determinar si su posición competitiva es sostenible con sus capacidades estratégicas¹¹ actuales, y si no, determinar qué capacidades requieren y cómo adquirirlas. Segundo, las empresas enfrentan el reto de manejar su incertidumbre competitiva creada por enfrentar nuevos competidores y una dinámica diferente de interacciones estratégicas.

Las vinculaciones estratégicas se presentan como una forma en que las empresas pueden responder a los retos anteriores. La creación de alianzas estratégicas entre empresas a lo largo del mundo es una de las características principales del actual entorno industrial. Las empresas pueden desarrollar o fortalecer capacidades estratégicas clave vinculándose con empresas que tengan capacidades complementarias o uniendo sus recursos con empresas que posean capacidades similares. Las vinculaciones estratégicas también habilitan a la empresa a manejar la incertidumbre competitiva al establecer ambientes negociados.

De acuerdo a Kenichi Ohmae, "los dirigentes de empresas están apenas aprendiendo lo que los dirigentes de países han sabido siempre: En un mundo complejo e incierto, lleno de peligrosos oponentes, es mejor no ir solo".¹² Así, la opción de la cooperación estratégica se presenta como una alternativa viable para que las empresas mexicanas se incorporen a la dinámica internacional y como un medio para fortalecer y desarrollar capacidades estratégicas que les permitan una actuación favorable en el nuevo entorno.

En el caso de las pequeñas empresas mexicanas, principalmente, se mencionan comúnmente como ventajas de este tipo de empresas su flexibilidad operativa, su capacidad de adaptación a nuevas tecnologías y su aptitud para integrarse en procesos productivos de grandes unidades,¹¹ sin embargo, si se analiza el grado en que este tipo de empresas efectúa operaciones de vinculación estratégica con otras empresas, se puede observar que éste es muy pobre. En el cuadro 12.3 se observa cómo mientras menor tamaño tiene la empresa, existe una tendencia a operar de manera más independiente, sin que exista algún tipo de agrupamiento con otras empresas, en este caso para fines comerciales, lo cual resulta paradójico, ya que, quien más requeriría y más se beneficiaría de alguna forma de asociación comercial o productiva, serían justamente las pequeñas empresas.

CUADRO 12.3
EMPRESAS AGRUPADAS CON PROPÓSITOS COMERCIALES

	<i>Independientes</i>	<i>Agrupadas</i>
Micro	94.9	5.1
Pequeña	88.8	11.2
Mediana	74.6	25.4
Grande	61.4	38.6

FUENTE: NAFIN-INEGI, Encuesta de la Industria Mediana y Pequeña, 1985.

Particularmente, si se observa el número de empresas que efectúan algún tipo de asociación comercial, las formas que éstas toman, se ve que en su mayoría son en base a la propiedad, esto es, siendo parte de un grupo mayor, y no tanto formas que permitan aprovechar las ventajas de la cooperación inter-empresarial, sin comprometer la propiedad de cada empresa, como serían acciones de asociación para realizar compras o ventas comunes. Estos aspectos parecen mostrar más bien una *resistencia* por parte de las empresas mexicanas —mayor aún en el caso de las pequeñas— a cooperar o vincularse con otras. Esta situación puede tener incluso explicaciones histórico-culturales, sin embargo creemos que debe vencerse esa resistencia por parte de las empresas y considerar de una manera positiva la opción de aliarse estratégicamente con otras empresas, nacionales o extranjeras, a fin de fortalecer mutuamente sus capacidades y competencias.

En el nuevo contexto internacional, las ventajas competitivas de una empresa recaen más en su habilidad para crear, adquirir y coordinar el uso de recursos a lo largo del mundo, que en la posesión de activos individuales. Así, las alianzas estratégicas juegan un papel prominente en fortalecer tal competitividad de las empresas. Existen diversos tipos de alianzas estratégicas. La figura 12.4 muestra algunos de ellos, de acuerdo a varios criterios. En cuanto a sus propósitos, aquéllas pueden ser con fines de realizar esfuerzos compartidos de investigación y desarrollo, para fines de comercializar un

producto o servicio, para efectuar transferencias de tecnologías o para llevar a cabo actividades de producción de manera conjunta entre las empresas que se alían. Estos acuerdos pueden tomar la forma de un arreglo contractual (formal) o ser simplemente un acuerdo interempresas con un carácter más bien informal. Igualmente, los vínculos que se generen pueden servir para fortalecer las actividades en la cadena productiva de las empresas participantes, ya sea ampliando esas actividades a fases anteriores o posteriores de esa cadena (verticales) o permitiendo la operación en actividades relacionadas (horizontales) o dentro de un cierto grupo de productos, tecnologías o servicios (conglomerados). Asimismo, las alianzas pueden involucrar alguna forma de propiedad, ya sea total o parcial, entre las empresas participantes o puede ser simplemente un acuerdo de cooperación que no involucre control o propiedad por parte de alguna de las empresas participantes. Finalmente, estas vinculaciones estratégicas pueden ser de índole local, entre empresas de la misma región, nacional, empresas del mismo país o internacional, empresas de diferentes países.



Figura 12.4. Diversos Tipos de Alianzas Estratégicas

Este esquema de las alianzas estratégicas, como se ha señalado, representa una de las formas en que las pequeñas y medianas empresas pueden

mejorar sus niveles de competitividad al buscar integrarse de una manera eficiente a las cadenas de producción y comercialización de otras empresas y conjuntamente fortalecerse.

Existen distintas formas a través de las cuales se conforman esquemas de cooperación entre empresas. La más común, es el modelo de competencia típico, en el cual un cierto número de empresas proveedoras se encuentran compitiendo entre sí a fin de surtir a una gran empresa. Este enfoque logra normalmente, por efecto de competencia, que se disminuyan los precios, pero los resultados en cuanto a calidad y lealtad por parte de los proveedores también se deterioran generalmente. Otra forma representa una forma de vincular a las pequeñas y medianas empresas (PYME) con las grandes mediante formas de subcontratación de una compañía madre a la cual las PYME producen componentes específicos. En este modelo las PYME pueden tomar la forma de filiales, empresas propiedad de la compañía madre o de asociadas, empresas de propiedad independiente cada una de ellas cooperando con las grandes compañías en calidad de afiliados. Este es el esquema principal bajo el cual se articulan las alianzas entre las empresas medianas y pequeñas y las grandes compañías en el caso de la organización industrial en Japón. Una tercera forma se aplica al complejo de empresas concentradas en un territorio determinado que producen bienes similares o que están integradas verticalmente, realizando cada una de ellas alguna de las actividades en la cadena del valor. En estos sistemas, cada empresa desempeña un papel específico en el proceso de transformación, de modo que se convierte en una unidad productora o consumidora de bienes o servicios que otras requieren o suministran, y en su conjunto se comportan como una gran empresa, aprovechando las ventajas de la escala en operaciones, pero conservando la flexibilidad derivada de la independencia de cada una de las unidades que la integran.¹⁴ Este es el caso de la industria italiana, principalmente en la región noroeste y central, que ha mostrado un éxito sorprendente en los mercados internacionales.

Entre las principales ventajas de las alianzas estratégicas, se cuentan el que las empresas que se vinculan obtienen beneficios que no podrían obtener por desarrollo interno, fusiones u otro mecanismo diferente a la asociación estratégica con otras empresas. Asimismo, una alianza estratégica reduce el riesgo debido a que ninguno de los socios participantes asume el riesgo total de la actividad en que se realiza la vinculación, sino que éste es compartido por los diversos asociados. Las alianzas estratégicas son también una forma en la cual conocimientos o habilidades que son muy bien desempeñados por una determinada empresa, o incluso de su propiedad única, pueden ser trasladados a otras empresas que mejorarán de manera importante sus niveles de competitividad, a la vez que la empresa que transfiere esos conocimientos se beneficia al contar con un ámbito mayor en sus operaciones. Un punto esencial a considerar en la formación de una alianza estratégica, es

que ambos asociados deben obtener un beneficio para que la vinculación sea factible.

Por otra parte, existen también costos o riesgos involucrados en la formación de alianzas estratégicas. Uno de ellos se refiere al mayor grado de coordinación que será necesario, lo cual implica recursos y tiempo dedicado a esa coordinación. Otro tipo de riesgo se relaciona con la posible erosión de la posición competitiva, debido a que al cooperar o transferir conocimientos a otra empresa, ésta puede ganar una mejor posición competitiva a costa de la propia empresa. En ese sentido, también es posible que alguno de los asociados, sobre todo en vinculaciones que implican algún grado de integración vertical, pueda convertirse potencialmente en un competidor. También, se presenta como riesgo de las alianzas estratégicas, el que para alguno de los participantes su poder de negociación, ya sea con proveedores o clientes, se vea disminuido, esto porque en lugar de tener un *inventario* de proveedores o compradores para elegir de ellos a quién comprar o vender, a través de la vinculación, se establece un compromiso más sólido con alguno o algunos de ellos, lo que a su vez implica un cierto grado de dependencia.

Algunas de las consideraciones principales para elegir un socio en una alianza estratégica son:¹⁵

1. El socio potencial debe poseer la tecnología, la escala productiva, el acceso a mercados u otro elemento que constituya la fuente de la ventaja competitiva que se busca desarrollar.

2. El socio potencial no debe ser tan fuerte o tan débil que la alianza sea muy desequilibrada o inestable, esto es, debe existir una cierta complementariedad balanceada.

3. Debe existir una visión de la estrategia internacional compatible con la de la empresa, que apoye la coordinación requerida.

4. Debe existir un bajo riesgo de que alguno de los socios se convierta en competidor, esto es, que disuelva la alianza para entrar al mismo negocio que la otra parte.

5. Debe haber de antemano una mayor ventaja en ser socios que en ser rivales, esto es, la alianza debe proveer una mayor ventaja competitiva que si se compete de forma independiente.

6. Los estilos y normas organizacionales deben ser similares o compatibles de tal forma que faciliten la colaboración.

De esta manera, un punto fundamental que el actual entorno económico propicia en las empresas, es la consideración explícita, en la formulación de la estrategia empresarial, de la posibilidad de cooperar estratégicamente con otras empresas, esto es, no sólo se debe responder a las preguntas de *dónde competir, cómo competir y cómo coordinarse*, sino que cada vez más se

vuelve un imperativo el hacerse la pregunta de *con quién cooperar*, de tal manera que se pueda facilitar el dónde y los cómo.

Una de las implicaciones más importantes que el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá puede fomentar entre las empresas mexicanas, es el brindar un ambiente que propicie la colaboración entre empresas de los tres países, orientándose cada una de ellas al aprovechamiento de las ventajas particulares de cada país y las capacidades individuales de las empresas. Esto debe hacerse sin perder de vista que en última instancia, el logro de mayores niveles de competitividad deberán reflejarse en un mejoramiento concreto de las condiciones de vida de la población, y no sólo del bienestar particular de la empresa.

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

1. J. Antonio Loyola Alarcón y Macario Schettino Yáñez, *Estrategia empresarial en una economía global*, Gpo. Ed. Iberoamérica, México, 1994.
2. Boston Consulting Group, *Segmentation and strategy*, Boston, 1974.
3. W. Boulding and R. Staelin, "Environment, market share and market power", *Management Science*, vol. 36, núm. 10, october 1990.
4. La colusión se define como el establecimiento de acuerdos entre diferentes empresas para elevar precios, repartir mercados o limitar de alguna forma la competencia.
5. J. Casar, C. Márquez, S. Marván, G. Rodríguez, J. Ros, *La organización industrial en México*, Ed. Siglo XXI Editores-ILET, México, 1990.
6. D.F. Abell, *Defining the Business*, Prentice Hall, 1980.
7. La denominada *ley de la experiencia* postula que el costo unitario de un producto disminuye en un porcentaje constante cada vez que se duplica la producción acumulada.
8. N.P. Smothers, "Patterns of Japanese strategy: strategic combinations of strategies", *Strategic Management Journal*, vol. 11, 1990, pp. 521-533.
9. *Op. cit.*
10. C.A. Bartlett, y S. Ghoshal, *La empresa sin fronteras la solución transnacional*, McGraw-Hill, 1991.
11. N. Nohria, and C. Garcia-Pont, "Global strategic linkages and industry structure", *Strategic Management Journal*, vol. 12, 1991, pp. 105-124.
12. K. Ohmae, *The borderless world*, Harper Business, 1990, p. 114.
13. J. González, y J.A. Loyola A., "La competitividad y el desarrollo del espíritu emprendedor", *Memorias III Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial*, PIESM-ICESI, Monterrey, 1989.
14. C. Ruiz Durán, "Las empresas micro, pequeñas y medianas: crecimiento con innovación tecnológica", *Comercio Exterior*, vol. 42, núm. 2, febrero de 1992, pp. 163-168.
15. M. Porter, and M. Fuller, "Coalitions and global strategy", en: M. Porter, (ed.), *Competition in global industries*, Harvard Business School Press, 1986.



CAPÍTULO 13

CALIDAD-PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS

INTRODUCCIÓN

Ciertamente muchas más organizaciones mexicanas están haciendo algo ahora por mejorar la productividad y calidad de sus operaciones que en cualquier tiempo pasado, cuando era común compararse solamente con los competidores nacionales. Pero la apertura de los mercados mexicanos a los productos extranjeros ha puesto en grandes aprietos a muchos productores mexicanos.

No se ha dejado de discutir si la apertura económica del país fue oportuna o no, aunque para las empresas del país, ya metidas de lleno en la competencia internacional, lo que verdaderamente importa es que avancen sus conocimientos y experiencias para incrementar *rápidamente* su capacidad para satisfacer las exigencias de los mercados nacionales —ahora más concientizados de sus derechos— y de los extranjeros.

La liberalización de la competencia económica internacional busca como propósito fundamental el beneficio de los consumidores a través de darles oportunidad de adquirir lo que más les convenga de lo que se produce en el mundo; para lograrlo, es indispensable la apertura de las fronteras a los mejores productores, es decir de aquellos que son capaces de ofrecer sus productos o servicios con ventajas de calidad, precio, tiempo de entrega, y servicio.

Muy pocas empresas mexicanas son consideradas de clase mundial, lo cual significa que marcan los estándares más altos en un sector de producción, tal es el caso de la producción de cemento, vidrio, cerveza, tequila, tomate y otros pocos. Debemos reconocer que el panorama mexicano en la competencia internacional presenta muchos problemas y modestos avances. Es verdad que en la práctica no se necesita ser productor de clase mundial para poder exportar, pues hay innumerables mercados en el planeta que compran con estándares menores, pero nadie estará conforme con exportar

sólo para los tianguis de otros países, es evidente la meta de alcanzar los mercados de más alto rango, aquellos que llevan a las organizaciones a ser más grandes que sus limitaciones.

Es posible que se esté gestando una nueva manera de pensar y trabajar en México, más acorde con los valores de la productividad y la calidad, y por tanto más acorde con las grandes necesidades socioeconómicas del país y la creciente escasez de sus recursos.

Este capítulo presenta un breve panorama, basado en investigaciones empíricas, de algunos avances y problemas de competitividad de las organizaciones mexicanas.

LA PRODUCTIVIDAD O USO INTELIGENTE DE LOS RECURSOS

El concepto de productividad sirve para evaluar el desempeño económico de los países y sus organizaciones. En su sentido más general, productividad significa la capacidad de producir o actuar con el mínimo gasto, desperdicio y esfuerzo. La productividad depende entonces de la capacidad para utilizar y combinar inteligentemente los recursos disponibles. Estrictamente, la productividad es el resultado de la relación entre los recursos o insumos invertidos y los productos obtenidos (productividad = productos/insumos), este es el significado de eficiencia económica, sin embargo, el concepto moderno de productividad abarca más aspectos.

La productividad es una medida comparativa, sea entre periodos dentro de una misma organización, o por comparación con otras organizaciones, sectores o países. Por ejemplo, la industria zapatera mexicana es muy representativa de la economía nacional, es amplia y diversificada, pero está desintegrada, es decir, no hay asociación ventajosa entre los agentes productivos de esta industria —diseñadores, proveedores, fabricantes, distribuidores, comercializadores, transportadores, financiadores—, lo cual sí existe en países como Italia y Francia. Por tanto la eficiencia de la industria zapatera mexicana, medida por la producción de pares por horas-hombre, es baja comparativamente con otros países (ver cuadro 13.1).

CUADRO 13.1
PRODUCTIVIDAD DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO

<i>Países</i>	<i>Pares/hora-hombre</i>
China	0.4
México	1.2
Hong Kong	1.3
Brasil	1.4
Corea	1.4
Taiwan	1.5
EUA	1.7
España	1.9
Italia	2.0
Francia	2.1

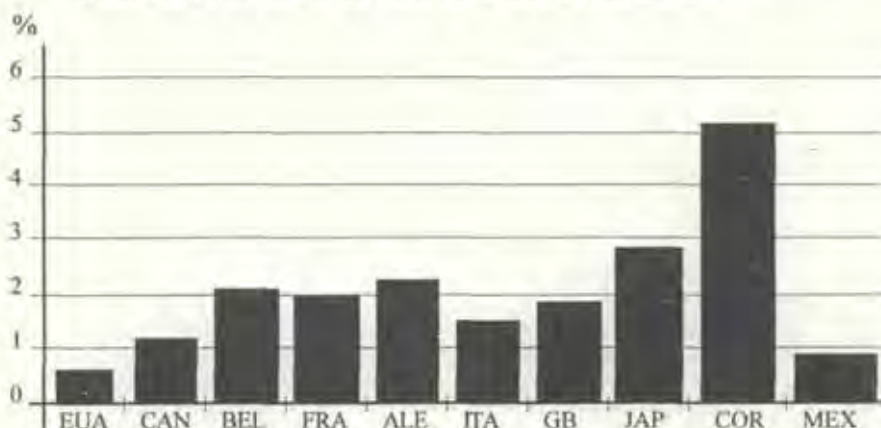
FUENTE: Boston Consulting Group, 1989.¹

La productividad de los países es tradicionalmente medida por la relación del producto interno bruto y el número de personas empleadas. Con esta medida, la productividad mexicana de las dos últimas décadas de este siglo 1980-2000 tiende a estar muy por debajo de los países desarrollados como Alemania, Japón o Estados Unidos, y de algunos de reciente desarrollo como Singapur, Taiwan, Corea y Chile. También estará por debajo de países con niveles similares de desarrollo como Brasil, India o China.

Existe cierto acuerdo en las tendencias de la productividad mexicana desde mediados de siglo, pero se discute la importancia de los factores que han determinado estas tendencias. Estos son algunos rasgos importantes sobre la productividad en México desde mediados de siglo:²

- El crecimiento anual promedio de la productividad de la economía es cercano al 2%, siendo el periodo 1965-1970 el más productivo con aproximadamente 5%, y el de 1982-1988 el menos productivo con aproximadamente -1.8%. Aunque considerando los años más recientes 1994-1995, éstos serán los menos productivos aproximadamente -3.8%.
- El crecimiento de la productividad ha sido aportado casi totalmente por la industria y los servicios, la agricultura y otras actividades primarias se mantuvieron en profundo deterioro. Según datos del INEGI, el incremento de la productividad manufacturera y comercial acumulada en el periodo 1989-93 fue superior al 30%.
- ⇒ La inversión ha venido perdiendo poder para activar, por medio del efecto multiplicador, el producto interno bruto (PIB), un incremento de inversión repercute ahora una tercera parte menos que en el periodo 1960-1975.

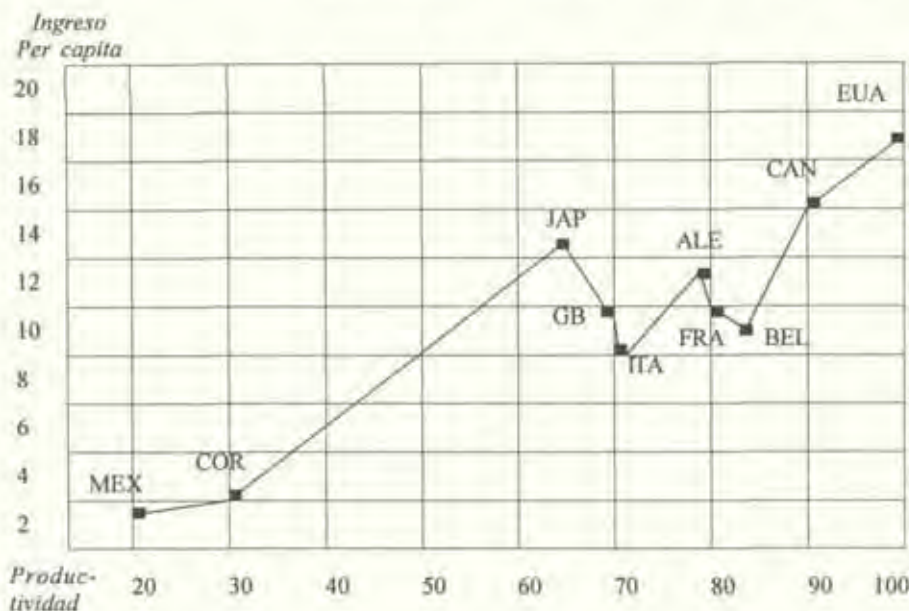
- La productividad del trabajo, medida por la relación entre Producto Interno Bruto (PIB) y número de personas empleadas en la economía, muestra mejoramientos importantes a través del tiempo, y llega a promediar el 6% anual en el periodo 1989-1993 (ver figura 13.1). Esta tendencia está apoyada sin duda en el mayor uso de tecnologías ahorradoras de mano de obra en el sector industrial.



FUENTE: Enrique Alduncin Abitia, "Perspectivas I", *Calidad Total Perspectivas*, año 1, núm. 1, 1989, p. 7.

FIGURA 13.1 Productividad en varios países:
producto interno bruto por persona empleada, 1973-1986

- No obstante lo anterior, el crecimiento y mantenimiento de la productividad ha tenido un alto costo social. En los últimos veinte años, los salarios reales se han venido disminuyendo significativamente (costo del factor trabajo). Por eso, es notorio el rezago en la calidad de vida en México en comparación con países con productividades similares (ver figura 13.2).



FUENTE: Enrique Alduncin Abitia, "Perspectivas 1", *Calidad Total Perspectivas*, año 1, núm. 1, 1989, p. 11.

FIGURA 13.2. Productividad e ingreso *per capita* (calidad de vida), 1986.

- El crecimiento de la productividad que había dependido hasta principios de los ochentas principalmente de economías externas como transferencias de recursos, ventajas de escala, urbanización y estímulos varios a la producción, se iguala o es superado en los noventas por las eficiencias o economías internas —mecanización y tecnificación, organización del trabajo, innovación, mejoramiento de sistemas. Este hecho fue ocasionado por la disminución en la relación de protección-dependencia entre gobierno e industria.
- Otra tendencia que cambia es el logro de ventajas de productividad para las organizaciones a través del desarrollo de sus tecnologías y el aprovechamiento de su mayor tamaño (economías de escala), por el mejoramiento de sus procesos de transformación con apoyo tecnológico.
- En cuanto a los indicadores comunes de productividad de la economía mexicana se lograron reducciones importantes en el costo del dinero (tasas de interés) y de la inflación (alza de precios) a finales de los ochentas y principios de los noventa, lo cual mejoró los costos de la producción y por ende elevó la productividad de la industria mexicana con tasas de crecimiento por arriba de la estadounidense, sin embargo esta tendencia se revirtió sensiblemente en 1994 y 1995.

- Finalmente, los acuerdos de libre comercio permitieron la reducción de aranceles comparativos y aumentó la participación de las exportaciones mexicanas, sin embargo durante las primeras etapas de la apertura se tuvieron fuertes desbalances comerciales que redundaron en la devaluación del peso mexicano en 1995. Esta devaluación permitió un mejoramiento en las exportaciones pero como resultado de un efecto monetario más que de incrementos en la productividad de las empresas.

El comportamiento de la productividad mexicana indica progresos importantes, pero quizá demasiado costosos pues resulta evidente que el costo de mantener una posición competitiva en los mercados internacionales ha sido cargado principalmente por los trabajadores y empleados mexicanos. Además el mejoramiento de la productividad se ha basado en una estructura económica que favorece lo grande, produciendo tendencias monopólicas en los mercados y desaprovechando que, en términos absolutos, la productividad de las pequeñas inversiones es considerablemente mayor que las grandes; ciertamente en estas últimas la productividad por persona empleada es mayor pero la creación de empleos en empresas grandes requiere mayores inversiones. En suma, por atender lo grande se ha descuidado la creación de medios de producción baratos y accesibles al grueso de la población.³

Las perspectivas de la productividad mexicana para la última década del siglo son todavía inciertas; en el periodo 1989-1992 se observó una tendencia de mejoramiento en la competitividad de la producción nacional y se dieron cambios interesantes en la administración de la economía, pero se dejaron asuntos pendientes que a la postre arrasarian con los buenos resultados. Nunca se generalizó el crecimiento económico y se benefició principalmente a un número reducido de inversionistas y empresas, la corrupción no sólo no se abatió sino que parece haber crecido escandalosamente, tampoco hubo avances y diseminación de tecnologías de producción más baratas y eficientes, fue muy débil la inversión en áreas de producción que promueven actividades complementarias (efecto multiplicador), y sobre todo se produjo una contracción económica sin precedentes como resultado de una política poco acertada en el manejo de tipo de cambio. Todos estos factores dañaron contundentemente la tendencia positiva de la productividad observada a principios de los noventas. Las empresas mexicanas tuvieron que rehacerse y prácticamente empezar de nuevo.

La productividad en las empresas mexicanas no ha sido estudiada con suficiente profundidad y cuidado metodológico. Uno de los estudios más importantes que se han hecho sobre el tema hasta ahora es el trabajo de Hernández Laos.

Este estudio propone dos conjuntos de factores que explican las diferencias de productividad en las empresas: las economías internas que vienen de

la mecanización, innovación tecnológica, economías de escala, sistemas organizacionales, eficiencias laborales, y en general de la administración de recursos internos; el otro grupo de factores se refiere a las economías externas que se obtienen al transferir a la empresa las ventajas logradas en su medio ambiente tales como, urbanizaciones, transportación, nuevos mercados, políticas fiscales e industriales. La multiplicidad de estos factores puede verse gráficamente en la figura 13.3.



FIGURA 13.3. Factores determinantes de la productividad de las organizaciones

El estudio recogió 118 mil observaciones para llegar a la conclusión de que la tecnología y la escala de operaciones son las causas fundamentales de las diferencias en productividad empresarial:

La tecnología determina las máximas capacidades de producción, y de actuar adecuadamente los demás factores, se determina la eficiencia máxima alcan-

zable en la industria (...). Ello permite a las empresas eficientes, vía reinversión de ganancias, expandirse y diversificarse, lo cual, si es por medio de adquisición de tecnología de escala, les permite aumentar aún más su productividad (...)⁴

Los resultados obtenidos por este estudio han sido confirmados por estudios posteriores. Por ejemplo, una investigación realizada en la UNIVA encontró que las empresas mexicanas, pequeñas y medianas, han realizado esfuerzos de mejoramiento de diversos tipos para enfrentar los retos de la apertura económica del país, pero son los esfuerzos de tipo tecnológico tales como adquisición de maquinaria y equipo más eficientes, innovación de productos, y rediseño de procesos industriales, los que han producido mayores beneficios.⁵

Finalmente, otro estudio sobre productividad en las empresas fue realizado por el Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP), con una muestra de 478 empresas que estaban distribuidas en cinco ciudades importantes del país, y bien estratificadas en cuanto a su tamaño: chica (20.5%), mediana (51.1%) y grande (28.4%).⁶

Al igual que en los estudios de la UNIVA, la gran mayoría de las empresas declararon haber hecho inversiones para modernizar instalaciones, equipos y sistemas organizacionales a fin de mejorar su productividad, pero sólo el 17.4% reconoció haber mejorado su productividad en más de un 20%, lo cual significa —por el periodo estudiado, 1992— que estas empresas lograron compensar la apreciación de la moneda (mejoramiento de su valor comparativo o paridad) a través de mejoramientos en la productividad. Es muy importante que estas empresas productivas no se distingan por diferencias de tamaño o sector. Es decir, hay empresas muy productivas en diferentes tamaños y sectores.

Las acciones específicas que las empresas realizaron para elevar la productividad fueron: *a*) la capacitación del personal (71%), *b*) programas de calidad total (61%), *c*) inversiones en maquinaria y equipo (57%), *d*) ajustes o racionalización del personal (35%), *e*) ampliación de la escala de producción (32%), y revisión de contratos laborales (21%).

La productividad es la base de la competitividad, no se puede concebir el desarrollo de un país o de una empresa sin que éstos trabajen con eficiencias comparativas al mismo nivel o superiores al de sus competidores. Sin embargo, se ha demostrado que la productividad tiene una relación muy estrecha con la calidad.

LA CALIDAD O EXACTITUD DEL DESEMPEÑO

La productividad se incrementa, a mediano o largo plazo, al aumentar la calidad de la producción de bienes y servicios, porque el buscar la calidad obliga a las organizaciones a mejorar el proceso de producción o de servicio.

cuidar el diseño exacto del producto o servicio final, reducir los defectos al mínimo, evitar los retrabajos, eliminar los desperdicios, uniformar los productos, lograr exactitud en el manejo de materiales. Al sumarse estos elementos se logran, invariablemente, disminuciones en los costos; asimismo, una vez terminado el producto se evitan las devoluciones, las demoras, las quejas y los costos de garantía. El énfasis de la calidad no es aumentar el volumen del producto sino disminuir los costos de los insumos y con ello aumentar la productividad. Los fundadores de estas ideas son principalmente los norteamericanos Edwards Deming y J. M. Juran, proseguidos por los japoneses K. Ishikawa y G. Taguchi.

El concepto moderno de calidad abarca todos los procesos de la organización e involucra a todos los empleados, proveedores y clientes en un compromiso de mejoramiento continuo. Por tanto, la calidad no es simplemente un programa, función, o estrategia de una organización; la calidad se ha convertido en un valor ético que genera actitudes y comportamientos permanentes en el trabajo, su significado más elevado consiste en alcanzar los máximos estándares deseables en todo lo que realizamos en beneficio de los demás, y primordialmente, de los clientes.

La calidad se ha convertido en una filosofía de trabajo, o en un modelo cultural para muchas organizaciones. El trabajar con calidad se funda en una convicción irrestricta por satisfacer al cliente, por eso la medida de la calidad es el cumplimiento exacto de los requerimientos —especificaciones basadas en las necesidades y expectativas de los clientes— en todo lo que producimos o servimos. La calidad es la conformidad total con el uso-objetivo de los bienes y servicios que ofrecemos, y la satisfacción total de los clientes, consumidores o usuarios, a un costo que les represente valor.

A pesar de la universalidad del significado de calidad, no existe un proceso común para la administración de la calidad, o para lograr el mejoramiento continuo. Los expertos suelen diseñar su propio proceso a raíz de sus experiencias y conocimiento; uno de los grandes es Edwards Deming quien propone 14 pasos hacia la calidad, por su parte, J. M. Juran plantea 11 elementos de mejora continua, P. Crosby tiene 14 pasos reconocidos y A. Feigenbaum tiene un proceso compuesto de 19 responsabilidades. Asimismo, se pueden señalar los componentes básicos de otros modelos. No obstante esa disparidad, podemos señalar algunos principios fundamentales que han logrado madurar y son aplicables en cualquier proceso de calidad:

- La calidad no se controla, se produce proactivamente.
- La calidad está basada en la prevención y no en la detección de defectos.
- La calidad se basa en el mejoramiento constante de los procesos. La mejoría depende de la medición y retroalimentación permanente.
- La calidad se asegura desde su origen, en la compra de los insumos, en la ejecución exacta del trabajo desde su principio.

- La calidad está orientada al consumidor o usuario, sus opiniones, necesidades y expectativas deben investigarse e integrarse al diseño de productos o servicios.
- La calidad es responsabilidad de todos, pero la mayor parte de las causas de no-calidad se originan en el diseño de los sistemas que competen a puestos gerenciales.
- La calidad está orientada a prioridades.
- La calidad depende de la capacidad de innovación y participación de los empleados en los procesos laborales. El diseño, aplicación y control del mejoramiento se genera desde la base, los operarios.
- La calidad depende de hacer bien las cosas debidas desde la primera vez. Esto exige que el estándar sea cero defectos y la medida de la calidad sea el costo del incumplimiento.
- La calidad empieza, evoluciona y se consolida con la educación.

La calidad en México ?

La aportación del gobierno

México ha dado los primeros pasos para incorporarse al movimiento de la Calidad Total en el mundo, pero los esfuerzos son aislados y desintegrados. Empecemos por revisar el papel que han jugado los gobiernos en el mejoramiento de la calidad.

Los esfuerzos de instituciones públicas para el fomento de la productividad y la calidad han sido tímidos e inconstantes. El Centro Nacional de la Productividad (CENAPRO), el Instituto de Adiestramiento Rápido de la Mano Obra (ARMO), muchos de los programas de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), de NAFINSA y de otros organismos públicos han tenido vidas sexenales. La falta de continuidad, la desorganización, las carencias de la dirección, la falta de conocimiento e intercambio con el sector productivo y a veces la limitación de los recursos explican gran parte de la modestia de los logros del gobierno federal en la promoción de la calidad-productividad.

No es que falten buenas ideas o buenas intenciones en el sector gubernamental para fomentar la calidad y la productividad en las empresas mexicanas. En realidad las hay y muy buenas; tal es el caso de la formación del Sistema Mexicano de Promoción a la Exportación (SIMPEX), los Laboratorios Nacionales de Fomento Industrial, el Fondo de Información y Documentación para la Industria (INFOTEC), el Programa de Fomento a Empresas Integradoras, y en general los Programas de Modernización Industrial elaborados en los últimos quince años, que por ejemplo en su versión de 1991-1994 hace un diagnóstico impecable de las necesidades de las pequeñas y medianas empresas mexicanas y propone la cultura de Calidad Total como "una medida permanente de superación a lo largo de todo el proceso

productivo: diseño, manufactura, venta, distribución y servicio. Asimismo, se involucrará y mantendrá una retro-alimentación con los consumidores".²

Mención aparte merece el Centro Nacional de Metrología (CENAM), inaugurado en el Estado de Querétaro en 1994, con la misión de: Generar y mantener los patrones nacionales de medición en México, proporcionando servicios de certificación y calibración con la exactitud que demanda la competencia internacional.

El CENAM ofrece servicios directos de medición, de consultoría, capacitación y promoción en cualquier rubro de medición industrial, y servicios especiales de alta precisión. Está instalado en un moderno complejo de edificios que contienen 99 laboratorios especializados. El CENAM está en vinculación inmediata con la Dirección General de Normas que es la instancia oficial de ordenamiento y aseguramiento de la calidad en México (NOM).

Aunado a los esfuerzos de la SECOFI, están los múltiples apoyos de financiamiento y asesoría ofrecidos por NAFINSA a la empresa mexicana; programas de financiamiento al desarrollo tecnológico, a la infraestructura y desconcentración industrial, al mejoramiento del medio ambiente, a estudios de factibilidad y asesorías para el mejoramiento, y en general el apoyo al Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana (PROMIP).

Asimismo, se cuenta con los esfuerzos de otras instituciones de gobierno vinculadas a la economía del país como son la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, y la Secretaría de Educación Pública entre otras, que han desarrollado programas de apoyo a la productividad y la calidad, por ejemplo el programa permanente de capacitación de la mano de obra (CIMO).

El Instituto Nacional del Consumidor primero, y la Procuraduría Federal del Consumidor después, han sido esfuerzos gubernamentales muy importantes en favor del desarrollo de una cultura de calidad en México. A ellos se deben cuidadosos estudios comparativos, publicaciones, programas radiofónicos y televisivos, exhortaciones y promociones, que aunque no han tenido una cobertura suficientemente amplia, sí han logrado mejorar la conciencia del consumidor mexicano a través de dos décadas de trabajos ininterrumpidos.

Finalmente, el muy discutido y a la postre firmado, Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad (1991), logra que los sectores laborales, empresariales y gubernamentales acepten que la productividad es un concepto que trasciende la mera relación operativa entre productos e insumos e implica en el marco de un Programa Nacional de Capacitación y Productividad, "un cambio cualitativo que permita a nuestra sociedad —tanto en la empresa privada, pública o sector social— hacer más y mejor las cosas, utilizar más racionalmente los recursos disponibles, participar más activamente en la innovación y los avances tecnológicos, abrit

cauces a toda la población trabajadora para su más activa y creativa participación en la actividad económica y los frutos generados en ella".⁹

Dentro del Acuerdo quedan previstas la superación y desarrollo de la administración, de los recursos humanos, del fortalecimiento de las relaciones laborales, de la modernización tecnológica, la investigación y desarrollo, así como el mejoramiento del entorno. El marco teórico y valoral del acuerdo resultaría verdaderamente bueno para el país si se cumplieran sus preceptos.

Como se puede ver, las múltiples manifestaciones de apertura y dominio de temas relacionados con la competitividad, la calidad y la productividad por parte del equipo gubernamental en años recientes son evidentes.¹⁰ No hay duda, nunca antes el gobierno mexicano había estado mejor formado y decidido en favor de la calidad que en los últimos quince años. Pero en lo dicho, ha faltado congruencia moral, claridad estratégica, integración interinstitucional, y en general metodologías pertinentes en el gobierno mexicano para realizar al menos una parte de sus ambiciosos planes e intenciones. No se esperan cambios importantes en la dirección o tratamiento del tema en la gestión actual del presidente Zedillo (1994-2000); continuará la insistencia en la competitividad de las empresas, y eso es muy bueno, pero está por verse si este equipo decide conducir el esfuerzo nacional gastando los recursos en convenios, programas, nuevas instituciones y empleados muy conocedores, o pone a trabajar esos recursos en el campo de las acciones, en las empresas y organizaciones productivas, ahí donde realmente se necesitan y aprovechan.

*La aportación de las universidades y las asociaciones profesionales*¹¹

La calidad está de moda en las escuelas, en los últimos años han aparecido numerosos programas educativos y de actualización profesional en materia de calidad total. Más del 50% del total de las instituciones de educación superior ubicadas en la ciudad de México, Monterrey y Guadalajara han contribuido a esta oferta. Sin embargo, en las licenciaturas e ingenierías con reconocimiento oficial, no se ha generalizado el estudio de la calidad en las universidades mexicanas, mientras que en Japón las disciplinas académicas sobre calidad-productividad son parte elemental de los currícula desde mediados de los años cincuenta.

Algunos programas de apoyo a la productividad y calidad por parte de universidades y otros organismos especializados han sido más constantes y han logrado avances interesantes para la eficiencia operativa de muchas empresas mexicanas, sin embargo, los avances son casi insignificantes para el país en su conjunto.

El Instituto Mexicano de Control de Calidad (IMECCA) ha mostrado convicción y persistencia, son pioneros de los círculos de calidad en México, y han jugado un papel importante en la capacitación para la calidad y en el avance del control estadístico de procesos y otras prácticas de calidad

total. Los Centros de Calidad del ITESM han logrado avances sobresalientes en la promoción, estudio y aplicación de las nuevas filosofías y tecnologías de calidad, el control estadístico de procesos, y otros medios de competitividad a favor de empresas mexicanas. El Centro de Productividad de Monterrey (CPM) ha mantenido su labor promotora y orientadora, y ha tenido gran influencia en el avance de la modernización tecnológica y organizacional de la empresa regiomontana.

Sin embargo, también se han dado altibajos en este tipo de instituciones. La asociación PRO-DO y otras similares han aportado nuevas ideas y nuevos compromisos para intentar un cambio profundo en las estructuras burocráticas de las organizaciones y alcanzar la calidad total, pero el Desarrollo Organizacional en México todavía no madura, se han registrado éxitos importantes pero también sonados fracasos, en todo caso las experiencias son escasas. La Fundación Mexicana para la Calidad Total, A.C. (FUNDAMECA) apareció en escena, prometedora y retadora, con la nada despreciable ni fácil misión de, generar, recopilar y divulgar conocimientos, tecnología y experiencias acordes con nuestro medio en materia de calidad, productividad y calidad de vida en el trabajo, con el propósito de impulsar a las organizaciones a superarse y (así) contribuir al desarrollo nacional.

FUNDAMECA logró avances interesantes, congregando a las organizaciones públicas y privadas más importantes del país, investigando y estudiando la situación de la calidad en México, y mostrándose influyente en la modificación del Premio Nacional de Calidad. Sin embargo, la Fundación perdió fuerza y relevancia en relación con su proyecto original; habrá que esperar un poco más para evaluar los resultados de sus nuevas estrategias.

El Premio Nacional de Calidad

Por su parte, el Premio Nacional de Calidad, encargado a la SECOFI, demuestra que el Gobierno Federal ha integrado a sus estrategias el concepto de Calidad Total. En el texto de promulgación del Premio se lee:

Que para el desarrollo del país es indispensable la creación y consolidación de una cultura de calidad total (...) que implica el fomento y consolidación de ciertos valores (...) la precisión, el mejoramiento continuo, la crítica basada en la información, y en general, la búsqueda comprometida por lograr siempre lo mejor (...). Que la adecuada satisfacción de las necesidades de consumidores y usuarios es el criterio esencial para evaluar la calidad de los bienes y servicios (...). Que la calidad establece un clima que favorece la inversión, el uso más eficiente de recursos y el incremento de las exportaciones.¹²

Los elementos que se evalúan para otorgar el Premio Nacional de Calidad son ocho:

- a) Demostrar que la calidad está centrada en dar valor superior a los clientes (200 puntos).

- b) Dar cuenta del liderazgo como una acción de promoción y apoyo permanente al proceso de la calidad (150 puntos).
- c) Desarrollar al personal de la empresa con enfoque de calidad (150 puntos).
- d) Tener un sistema de información y análisis que asegure la calidad en todas las actividades de la empresa (60 puntos).
- e) Planeación empresarial con visión de calidad, enfoque estratégico integral y participativo, acciones firmes de mejoramiento y diagnósticos precisos (70 puntos).
- f) Administración y mejoramiento continuo de procesos, tecnología, recursos humanos, proveedores (120 puntos).
- g) Demostrar el impacto en la sociedad, no sólo con clientes más satisfechos sino aportación a los ecosistemas y el beneficio de los empleados y sus comunidades (50 puntos).
- h) Demostrar que los resultados de calidad han mejorado los productos y servicios comparativamente con la competencia (200 puntos).

El Premio en su versión moderna —visión calidad total— se empezó a dar en 1990 cuando logró 183 participantes, y una gran promoción de los resultados. Sin embargo, este número ha venido disminuyendo sensiblemente en lugar de subir; en la versión de 1995 sólo participaron 63 empresas (ver cuadro 13.2).

CUADRO 13.2

**PARTICIPANTES Y GANADORES DEL PREMIO NACIONAL
DE CALIDAD MÉXICO 1990-1995**

	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Registradas	183	103	83	86	63	63
Semifinalistas	22	19	25	12	21	14
Visitadas	12	9	8	8	8	5
Ganadoras	4	2	2*	3	4	3

* 2 Menciones Honoríficas

1995	Industrial	Servicio	Comercial	Resumen
Grande	33	20	00	53
Mediana	02	03	01	06
Pequeña	00	00	01	01
Micro	01	01	01	03
Subtotal	36	24	03	63

1995	
Empresas Públicas:	13
Empresas Privadas	50
Total Empresas Inscritas	63

1995			
Baja California	1	Michoacán	1
Coahuila	5	Morelos	1
Chihuahua	9	Nayarit	1
Estado de México	4	Nuevo León	3
Guanajuato	2	Puebla	1
Guerrero	1	Quintana Roo	1
Hidalgo	1	Sonora	5
Jalisco	1	Tabasco	1
México, D.F.	9	Tamaulipas	13

FUENTE: *Management today* en español, diciembre de 1995.

EMPRESAS GANADORAS DEL PNC

1990

Alambres profesionales (Morelia, Michoacán)
 American Express Co. (México, D. F.)
 Hylsa/División-Alambrón y Varilla (Puebla, Puebla)
 Xerox Mexicana (Aguascalientes, Aguascalientes)

1991

General Motors de México/Planta Motores y Fundición (Toluca, Edo. de México)
 Crysel Grupo Cydsa (Guadalajara, Jalisco)

1992

IBM de México/Planta Manufacturera (El Salto, Jalisco)
 General Motors de México (Ramos Arizpe, Coahuila)

1993

Surgikos (Ciudad Juárez, Chihuahua)
 Altec Electrónica (Chihuahua)
 Pintura Osel (Monterrey, Nuevo León)

1994

Hotel The Ritz Carlton (CanCún, Quintana Roo)
 Engranés Cónicos
 Automovilística Andrade
 Cementos del Yaquí

1995

Frisa, S.A. de C.V. (Santa Catarina, Nuevo León)
 Fabricaciones y Representaciones Industriales
 Empresa Productora de Piezas de Acero Forjadas

Velcom, S.A. de C.V. (Celaya, Guanajuato)
 Sector Autopartes del grupo UNIKO
 Vitro Fibras, S.A. (Garza García, Nuevo León)
 Producción y Comercialización de Productos de Fibra de Vidrio

Las empresas premiadas son principalmente industriales subsidiarias de grupos transnacionales, es decir, organizaciones que han aprendido o emulado lo hecho en sus matrices en países desarrollados. En estos casos hay una importante transferencia de tecnologías operativas y administrativas que lo hacen posible. Sin embargo, las empresas de origen mexicano forman apenas una tercera parte de los premiados, y la mayoría pertenecen a la gran industria, notándose la ausencia de empresas de servicio y comerciales, y sobre todo de empresas pequeñas y medianas, categorías todas éstas que se han declarado desiertas en más de la mitad de las oportunidades.

El Premio Nacional de Calidad es loable en sus intenciones y posibilidades pero al cabo de cinco años de su renovación, sus logros son apenas modestos, al igual que otras instituciones paraestatales, el PNC necesita revitalizarse para llegar a cumplir sus propósitos más elevados y no sólo convocar a concurso a un grupo pequeño de empresas informadas.

La aportación de las empresas de México

Los últimos años han mostrado avances importantes en las prácticas de control total de calidad o calidad total en las empresas mexicanas, y los resultados son esperanzadores pero todavía no se generalizan en un número significativo de organizaciones. Veamos los resultados de algunas investigaciones al respecto.

Los primeros indicios de la administración por calidad, o los primeros pasos de las prácticas modernas de calidad total en México se empiezan a reportar a principios de los ochenta. Prevención de defectos, cálculo de costos de calidad, participación en el control de calidad, cambios estructurales que dan cabida a profesionales en aseguramiento de calidad, y círculos de calidad entre otras, son las primeras prácticas aplicadas.

El grupo de *Cambio Organizacional* ofreció una historia breve pero importante de los avances en los ochentas. Los resultados de sus encuestas anuales muestran cierto progreso en la mentalidad y conocimiento de la calidad en México, pero también se observan grandes resistencias en la práctica, las organizaciones mexicanas no se deciden a involucrarse de lleno en el compromiso de la calidad,

...parece ser que no estamos avanzando mucho en México. Hay loables casos de empresas con planes integrales que comprenden diversos sistemas tecnológicos y sociales de cambio. Desafortunadamente aún dentro de esa muestra

"optimista" de compañías mexicanas, vemos que la gran mayoría de los encuestados hacen esfuerzos de participación o de calidad/productividad muy elementales o de un alcance bastante superficial.¹³

Las encuestas revelan que durante los ochentas surgieron algunos arreglos estructurales en las organizaciones mexicanas para mejorar la calidad, se incrementaron los puestos para la administración y aseguramiento de la calidad total. Las direcciones generales se enfocaron en mayor medida a la formulación de una misión organizacional y a la consiguiente mejoría de sistemas y procesos. Aumentó la percepción del sistema total —desde los proveedores hasta los distribuidores—, y la fijación de parámetros de calidad para todos los departamentos; también se incrementó la investigación de mercados para determinar la satisfacción de los clientes.

Para 1986, en una encuesta especial realizada por este mismo grupo de *Cambio Organizacional* se consigna que más de la mitad de las organizaciones investigadas estaban cambiando el concepto tradicional de calidad y reemplazándolo por el de Calidad Total; los inspiradores de los nuevos enfoques son ahora ampliamente conocidos: E. Deming, J. M. Juran, K. Ishikawa y P. Crosby.

La investigación reveló la convicción directiva de apoyar la calidad como misión empresarial y como medio de competencia, la mejora continua, la implantación de sistemas avanzados de control de calidad, y el uso de estadísticas.

Sin embargo, estudios realizados en contextos empresariales menos desarrollados demuestran que las prácticas avanzadas de control de calidad no se habían generalizado en empresas mexicanas de menor tamaño. El control de calidad sigue siendo por supervisión ocasional, inspección intuitiva y verificación al final de los procesos. Asimismo, se encuentra que los círculos de calidad han tenido resultados poco consistentes, y que su aplicación exitosa es más probable en empresas con estructuras organizacionales maduras, con alta capacidad financiera, y márgenes de maniobra en los mercados.

Un estudio sobre los avances del desarrollo organizacional en México, también en la década de los ochenta, sostiene que los conocimientos y prácticas que incrementan la eficiencia organizacional se difunden cada vez más, y aumentan las organizaciones que están haciendo esfuerzos formales y sistemáticos de cambio, "...el DO (desarrollo organizacional) comienza a dar signos de un movimiento formal (...) que busca el mejoramiento (...) con particular énfasis en calidad y productividad."¹⁴ Los casos analizados, sin embargo, demuestran que el movimiento se centra principalmente en empresas transnacionales, es muy dependiente de los conocimientos importados de Estados Unidos, hay pocos indicios de adecuación a las condiciones mexicanas y menores indicios de innovación o producción de conocimiento propio.

Otro estudio de una muestra de empresas importantes en México ($n = 46$) revela que sólo la mitad ha emprendido procesos de cambio organizacional planeado y con cambios radicales para mejorar la eficiencia de las empresas, y aunque se afirma que la mayoría de los esfuerzos emprendidos han resultado buenos, resulta preocupante que aún en empresas grandes escasean los procesos de mejoramiento profundo.¹⁵

Otra investigación selecciona un grupo de empresas mexicanas cuyos perfiles pueden ser catalogados excelentes; entre las características comunes de tales empresas están la alta orientación al servicio a clientes, responder efectivamente a las necesidades de sus mercados y un decidido interés por exportar; una sólida cultura y estructura organizacional orientadas a la calidad y a la productividad, y un decisivo compromiso hacia la investigación y desarrollo tecnológicos. Las empresas mexicanas seleccionadas en esta muestra, al igual que en las anteriores son bien conocidas, y son parte elemental de la élite avanzada.¹⁶

Finalmente, otra investigación realizada en una región del país revela que los conceptos y prácticas de administración para la calidad están principalmente difundidas en la macroempresa industrial, mientras que escasean notablemente en empresas de menor tamaño y en giros comerciales o de servicios.¹⁷ Este hecho también se confirma en los casos de empresas avanzadas en materia de calidad y competitividad, reportados en revistas especializadas, más adelante se presenta un resumen de éstos.¹⁸

Pero sin duda la investigación más importante del avance de las prácticas de calidad total en México fue realizada por FUNDAMECA en 1988. La muestra incluye 122 casos válidos, de estos 70% son empresas que localizan su área corporativa en la zona metropolitana del Distrito Federal, 23% en el norte del país y el resto en el occidente. En cuanto a tamaño, 18% son empresas pequeñas o microempresas, 26% medianas, 16% semigrandes, 26% grandes y 14% macroempresas o corporaciones gigantes (la más pequeña tiene seis trabajadores y la más grande 216,000). Una tercera parte de las empresas tiene tecnología local y otro tanto tecnología extranjera; el resto combinan la tecnología local y la extranjera. Son industriales 57%, comerciales 23% y de servicios 20%. Todas son exportadoras.

Los orígenes de la calidad: Una de cada cuatro organizaciones mencionó que la calidad de su producto o servicio se fundamenta en el trabajo, 19% considera que la calidad está determinada en igual medida por el trabajo, maquinaria, instalaciones y materiales. Pero llama la atención que 62.3% de ellas no miden la satisfacción del consumidor, lo cual significa que el concepto de calidad se determina internamente, lo cual es contradictorio con los principios de calidad total.

Los inspiradores de la calidad: Deming, Juran e Ishikawa son los autores más influyentes en los esfuerzos de calidad de las empresas mexicanas investigadas, pero más de una cuarta parte de esas empresas aplica acciones

particulares de calidad sin seguir un modelo particular, quizá los combinen de una manera ecléctica.

Las prácticas de la calidad: estándares de calidad, desarrollo de productos, subsistema de control de calidad, control de adquisiciones, relación estrecha con proveedores, auditorías y comparación con competidores son las prácticas de las empresas más adelantadas.

Como principal conclusión de la investigación de FUNDAMECA se puede decir que el movimiento de calidad total existe en México en forma incipiente. El estudio de FUNDAMECA no explica por qué las empresas emprendieron sus esfuerzos de calidad. Nuestra hipótesis es que fueron empujadas, obligadas, por la competencia prevaleciente en los mercados. La apertura de México a los mercados externos aumenta la competencia y estimula la calidad y la productividad, lo mismo produce la desregulación económica y los estímulos fiscales para las organizaciones.

Los círculos de calidad en México: Los círculos de calidad merecen un análisis aparte; esta tecnología llegó a México en los setentas, y aunque es la tecnología de calidad más frecuentemente utilizada, su aplicación ha sido poco eficiente, existen numerosos casos de fracaso. Las razones del fracaso relativo de los círculos de calidad en México pueden encontrarse en el manejo superficial de sus contenidos, promotores que no manejan a fondo la dinámica humana de los círculos (en un contexto de cultura mexicana), ni dominan el aspecto técnico.

El Círculo de Calidad es un grupo pequeño formado para el mejoramiento de la calidad. Su función es autónoma, espontánea, independiente y voluntaria. Opera dentro del mismo taller, y debe asegurar la participación de todos los miembros. Los círculos se dedican generalmente a problemas de calidad, costo, eficiencia, y seguridad. Para analizar problemas utilizan siete herramientas sencillas pero poderosas:

1. Diagrama de Pareto
2. Diagrama de causa y efecto (Ishikawa)
3. Estratificación
4. Lista de verificación
5. Histograma
6. Diagrama de dispersión y
7. Gráfica de control

Hay herramientas auxiliares como el PERT, la gráfica de Gantt, y muchos modelos de investigación de operaciones, pero los clásicos insisten que un gran porcentaje de los problemas pueden entenderse sólo con las siete básicas. En los países latinoamericanos hemos visto interesantes adaptaciones de la metodología de los círculos de calidad para juntas de creatividad,

evaluación de proyectos, fijación de objetivos y determinar planes de acción. La metodología de los círculos normalmente consta de lo siguiente:

1. Levantar estadísticas en los procesos clave
2. Identificar las causas especiales y causas comunes de problemas por medios estadísticos
3. Desarrollar y usar gráficas
4. Proponer soluciones
5. Contar con el apoyo de la gerencia para resolver las causas comunes cambiando el sistema

En la muestra de un consultor cerca de 30 empresas en el país estaban haciendo un proceso real de círculos de calidad y calidad de vida en el trabajo. De éstas, sólo 10 contaban con la tecnología de sistemas sociotécnicos y con un proceso a largo plazo que garantizara un cambio profundo.

En un estudio, García y Santos analizan un grupo de empresas mexicanas en donde se ha intentado implantar círculos de calidad. En una muestra de 24 empresas, 14 grandes firmas (tanto nacionales como internacionales) conocen y aplican círculos de calidad como parte de estrategias de administración total de la calidad. Otras firmas medianas aplican también la tecnología de círculos de calidad, aunque en esquemas menos organizados, dos de estas empresas reportan fracasos. Por otra parte, otras 3 empresas de diferente tamaño operan con el concepto tradicional de control de calidad.

Los autores concluyen que las tecnologías de calidad total, incluidos los círculos, operan mejor en empresas con estructuras organizacionales maduras, alta capacidad económica, y amplios márgenes de maniobra en el mercado. No así para empresas que no gozan de ninguno de estos atributos, independientemente a su tamaño, es muy posible que fracasen al intentarlo. Estas empresas están sujetas a limitaciones estructurales que rebasan sus posibilidades de mejora.

El estudio de Ogliastri sobre círculos de calidad en Latinoamérica demuestra, sin embargo, que la adaptación de tecnologías de calidad no es simple y se requiere alto dominio profesional para hacerlo exitosamente. Ogliastri reporta una serie de problemas y tareas críticas que han enfrentado varias empresas latinoamericanas para aplicar los círculos de calidad y otros métodos de participación. Ogliastri propone una metodología adaptada a las condiciones de Latinoamérica que considere cinco etapas: la iniciación, el plan piloto, expansión, propuestas e implantación, y estabilización-evolución.

Por ejemplo, la empresa Winner de México, S.A. ha intentado salir de una "aguda situación laboral" aplicando los círculos de calidad, el programa avanzó exitosamente hasta lograr, en el cuarto año, 25 círculos con un total de 325 miembros, la mayoría de sus propuestas se han implantado, lo cual representó "extraordinarios beneficios económicos" para la empresa. Sin em-

bargo, la empresa enfrentó serios problemas para consolidar el esfuerzo de los círculos; al parecer, las causas más serias fueron: *a)* la oposición sindical por reacción a la pérdida de representación; *b)* la disminución de la motivación para participar en los círculos, lo cual orilló a la empresa a realizar un programa de incentivos a las contribuciones de los círculos pero con resultados polémicos, a veces contradictorios, y *c)* el deterioro en el esfuerzo del líder general del movimiento de los círculos. El último reporte afirma que "...sólo ocho de los círculos están funcionando en forma permanente. En ellos participan 200 empleados de un total de 1 100 trabajadores que tiene la empresa actualmente..."

Ogliastri también reporta otros casos exitosos de círculos para mejorar la productividad y la seguridad industrial. Se cita a la empresa VW de Brasil como un caso ejemplar en la aplicación de círculos de participación. Determinar si deben aplicarse incentivos económicos y si deben diversificarse los objetivos funcionales de los círculos, son para Ogliastri los dilemas fundamentales en este momento.

En suma, los círculos de calidad no son panacea y deben limitarse a su intención original: la búsqueda de soluciones a problemas de calidad y mejora de relaciones laborales. El éxito en la aplicación de ésta y otras tecnologías para optimizar la calidad-productividad depende en buena medida del uso de metodologías adecuadas y adaptadas a las condiciones específicas en las que van a operar.

Competitividad en México, la élite de los avanzados

¿Qué se puede concluir después de los hallazgos de varios años de búsqueda de calidad y productividad? Las organizaciones mexicanas se están esforzando por mejorar, pero, ¿todo proceso de mejoramiento eleva la competitividad? Un proceso de mejoramiento es una secuencia de esfuerzos o acciones intencionadas para lograr un funcionamiento superior de la empresa o una mayor competitividad. Por su parte, la competitividad interna de las empresas se entiende como una capacidad comparativa en tres campos: *a)* capacidad para generar productos y servicios de valor superior a los competidores, *b)* capacidad para acceder a los mercados donde se requiera el valor superior de los productos o servicios, *c)* capacidad para mejorar los procesos productivos de la empresa, y demostrar su relación causal con los resultados en productos y servicios.

Según la investigación de Alvarado y Martínez, entre las características comunes de las empresas mexicanas altamente competitivas o excelentes, están la alta orientación al servicio a clientes, a responder efectivamente a las necesidades de sus mercados y un decidido interés por exportar, una

sólida cultura y estructura orientadas a la calidad y a la productividad, y un decisivo compromiso hacia la investigación y desarrollo tecnológicos.

El estudio concluye que las organizaciones excelentes tienen algunas características en materia de recursos humanos, calidad de vida en el trabajo y calidad y productividad.

- Un fuerte y comprometido involucramiento del equipo directivo.
- Una alta orientación al trabajo en equipo y a utilizar sistemas participativos de trabajo.
- Sistemas efectivos y continuos de entrenamiento y desarrollo de su gente en aspectos técnicos y sociales.
- Organización, sistemas e infraestructura sólidos en cuanto a administración del recurso humano y asuntos laborales.
- Un estilo de liderazgo que promueve el contacto frecuente y directo con la gente.
- Sistemas que mantienen a la gente continuamente al tanto de lo que le sucede a la organización y de los asuntos que afectan su trabajo.
- Una filosofía y valores incorporados a sus prácticas gerenciales de manera ágil y sencilla.
- Una estrecha colaboración empresa-sindicato en donde ambos visualizan a la organización como un todo.
- Programas permanentes de educación que permiten el crecimiento integral de la gente.
- Orientación a utilizar la tecnología de los sistemas sociotécnicos de trabajo.
- Descentralización de muchas actividades de recursos humanos en los responsables directos de la operación.
- Como una práctica natural proporcionan continuas dosis de información a la gente de todo lo que afecta su trabajo.
- Una orientación decidida hacia lo que es calidad total como negocio.
- Sistemas participativos como forma natural de organizarse y trabajar.
- Toma de decisiones descentralizada a los niveles donde surge el problema y existe la información.
- Una cultura consolidada y fuertemente orientada a aspectos de calidad y productividad en donde ambos son vistos como sinónimos.
- Sistemas de indicadores permanentes sobre calidad y productividad.
- Una estructura de organización que asegura a nivel estratégico la calidad/productividad, pero donde la responsabilidad está localizada en todos los puestos.

Sin embargo, si algo caracteriza los avances reportados en materia de productividad, calidad, y competitividad en México es su referencia a unas

cuantas organizaciones. Hay una élite de empresas operando en México, muchas de ellas transnacionales que pueden clasificarse altamente competitivas. Estas empresas exportan gran parte de su producción o servicios, cuentan con tecnologías de punta, equipos gerenciales de alta capacidad, fuerza laboral muy preparada, y todos los sistemas de información, operativos y organizacionales requeridos para mantener operaciones de categoría mundial. Sin embargo, y por infortunio, este número es muy pequeño y no representa más del 1% del universo de empresas que operan en México.

Por tanto, lo que resulta más claro después de este breve repaso de investigaciones es que los grandes logros de la calidad total y los avances en competitividad en México se han observado en unas cuantas empresas cuyas historias se repiten en los congresos, memorias, reportes de investigación y otros testimonios. Sobresalen las automotrices GENERAL MOTORS, FORD, CHRYSLER, VW y más recientemente NISSAN también se sabe de los avances en las empresas del GRUPO VITRO, ALFA, CEMEX, XABRE, HYLSA, CELANESE, TREMEC, CONDUMEX, DESC, CYDSA, KODAK, METALSA, CELLOPRINT, DASA, CINTRÓN, NESTLÉ, GISA, MOTOROLA, GAMESA y varias más. En general resaltan las empresas industriales transnacionales, las cuales cuentan con el apoyo técnico y logístico para implantar continuamente programas de mejoramiento.

En fin, que las organizaciones mexicanas con historias de éxito en su transición hacia la modernidad y la calidad total son escasas. La investigadora Eva Kras reportó los casos de varias empresas mexicanas como Bimbo-Marinela, Seguros La Comercial, Gamesa, Petrocel, Pigmentos y Óxidos, y otras mencionadas anteriormente.¹⁹ En comercio y servicios en general, los avances son todavía más modestos; se sabe que algunos bancos como SERFIN, BANAMEX y BANCOMER, las grandes empresas del comercio y hoteles de gran tamaño como Camino Real y Ritz han intensificado sus procesos hacia la calidad total, e incluso han realizado reingeniería y rediseño de sus organizaciones. En el sector público se han reportado algunos avances en PEMEX, CFE, el SISTEMA METRO, y la ciudad de Monterrey entre otros.

Una evidente manifestación de que el alto desempeño organizacional en México es apenas privilegio de unas cuantas empresas es el muy escaso número de empresas certificadas por los distintos organismos internacionales de certificación de calidad. Según datos recolectados en las instituciones asesoras de ISO 9000 y la Dirección General de Normas de SECOFI, a finales de 1995 se tenían registradas menos de 200 empresas mexicanas certificadas, este número representa escasamente al 0.2% de la industria manufacturera del país.

El despliegue de las prácticas de mejoramiento

Una esperanza de mejoramiento se puede albergar al constatar que cada día son más las empresas mexicanas interesadas en aprender e implantar prácticas de calidad-productividad.

Si tomamos como base las memorias de los congresos más importantes que se realizan en México en materia de competitividad y calidad-productividad, constatamos que las prácticas de mejoramiento continuo, calidad total, ISO 9000, reingeniería, y otras están teniendo mayor difusión en empresas mexicanas, y que el pequeño círculo de las empresas llamadas "excelentes" comienza a abrirse. Entre estos eventos de difusión tenemos que reconocer al Congreso Nacional de Calidad Total sostenido por el Centro de Productividad de Monterrey y que en 1995 tuvo su versión séptima; el Congreso Nacional de Control de Calidad organizado por el IMECCA que en 1995 tuvo su versión vigésima tercera; también podemos incluir las versiones del Congreso Internacional de Calidad Total organizadas por FUNDAMECA.

Otra demostración de que las empresas mexicanas están emprendiendo procesos de cambio con mayor visión son los reportes de las revistas especializadas de negocios. Durante 1995 las revistas *Expansión*, *Manufactura* y *América Economía*, ofrecen muchas evidencias de las estrategias empresariales. Las estrategias de mejoramiento integral son sin duda muy importantes. Por ejemplo, un artículo titulado "Modernización: ¿apuesta inoportuna?" se pregunta qué procesos de cambio han emprendido las empresas en México, y resulta que de una muestra de 70 empresas, tres cuartas partes han confiado en calidad total, y más de la mitad en reingeniería y rediseño organizacional. En las mismas medidas hay cambios radicales de estrategias e innovaciones tecnológicas principalmente a través de la informática. Es muy interesante notar que casi la mitad de las empresas intentaron alianzas o coinversiones, y poco menos intentaron nuevas plantas²⁰ (ver cuadro 13.3).

CUADRO 13.3

PROCESO DE CAMBIO EMPRENDIDOS POR LAS EMPRESAS

	<i>Iniciación antes de '95</i>	<i>Iniciaron a partir de la crisis</i>	<i>No lo implementaron</i>
	<i>(porcentaje de empresas)</i>		
Calificación del personal	74	9	17
Creación de sistema informático	74	6	20
Calidad total	70	3	27
Modificación de sistema de administración	69	13	19
Cambio radical de estrategia	64	13	23
Reestructuración	60	19	21
Reducción de personal	60	10	30
Nuevos productos y/o servicios	57	17	26
Cambio tecnológico	54	9	37
Reingeniería	54	1	44
Modificación del proceso de producción	53	6	41
Reposición de maquinaria y equipo	50	11	39
Remodelación de instalaciones	50	6	44
Ampliación de la capacidad productiva	50	4	46
Modificación del sistema de distribución	49	9	43
Cambio de materias primas	44	3	53
Alianzas, coinversiones o asociaciones	37	10	53
Nuevas plantas	30	9	61

FUENTE: *Expansión*, 30 de agosto de 1995.

Por su parte, los casos ejemplares de empresas mexicanas, pequeñas y medianas, comienzan a notarse. También en los distintos niveles de gobierno se ven intentos serios de mejoramiento vía calidad total o reingeniería. Por ejemplo, el Gobierno del Estado de Jalisco ha emprendido procesos de reingeniería administrativa en todas sus dependencias; asimismo, la Secretaría de Educación Pública está desplegando prácticas de calidad en educación, la Procuraduría General de la República (PGR) está en pleno rediseño de su organización. El sector universitario parece que quiere dejar sólo de hablar sobre competitividad y pasar a aplicar sus propias recetas en casa. En fin, los avances en las prácticas de mejoramiento son esperanzadores, pero habrá que esperar los resultados.

Finalmente, no podemos dejar pasar el acelerado aumento de programas de actualización, especializaciones, cursos, diplomados, y maestrías, en la línea de calidad. Un análisis de los programas de universidades en las tres grandes ciudades del país —México, D.F., Monterrey y Guadalajara— revela que casi dos terceras partes de las instituciones ($n = 30$) ofrecen estudios de alguno tipo especializados en calidad, productividad, reingeniería, mejoramiento continuo, o competitividad.

Las empresas de *Expansión*

La revista mexicana *Expansión*, estudia y publica casos interesantes y sobresalientes de empresas operando en México. Las empresas estudiadas llegan a formar una muestra muy diversa de organizaciones industriales, comerciales y de servicios. Y contra lo que pudiera parecer, los tamaños de las empresas son también diversos; la mayoría son grandes desde luego, pero también hay muchos reportajes de empresas medianas, y algunas pequeñas.

Se hizo una selección de artículos o casos que pudieran dar luz sobre el problema del mejoramiento y de la competitividad. La muestra de casos está formada por 100 empresas reportadas entre los años 1992 y 1993; 49 de ellas pertenecen al sector industrial, 45 empresas pertenecen al sector servicios, y 6 son empresas comerciales. Enseguida se muestran los resultados.²¹

Los problemas y los retos más importantes

El Mercado: las empresas de la muestra *Expansión* se refieren al mercado, y por consiguiente a la comercialización de sus productos o servicios, como el lugar donde se encuentran los problemas y retos más importantes. Más de las tres cuartas partes de las empresas declaran estar batallando con uno o más de los siguientes problemas:

- a) La disminución en sus ventas;
- b) El incremento en la competencia, sea por la llegada de competidores extranjeros, la proliferación de empresas nacionales, y el crecimiento incontrolable del mercado informal;
- c) La pérdida de posición o participación en el mercado;
- d) Y finalmente, los bloqueos a la libre competencia como *dumping*, aranceles, impuestos, etcétera.

Estas situaciones están relacionadas, ellos lo saben, con dos grandes sucesos que toman lugar al mismo tiempo: la apertura comercial de México a la competencia internacional, y la contracción de las economías del mundo.

Por consiguiente, las empresas buscan consolidar sus nichos de mercado, o sostenerse a través de crear diferencias competitivas que van desde diferenciar el concepto de producto o servicio, hasta diversificar productos y estrategias comerciales, e innovar productos o servicios.

Quizá el más generalizado de los retos es tratar de entender mejor al mercado y al cliente para darle una respuesta a sus necesidades y expectativas. Y a partir de este entendimiento, plantear un estrategia que permita

a las empresas enfrentar su competencia y los cambios dramáticos en las formas de comercializar a raíz de la apertura: franquicias, telemarketing, mercado por redes, servicio total, autoservicio, etcétera.

Las Finanzas: los problemas financieros siguen en importancia. Estos problemas surgen o se agravan como consecuencia de los problemas de mercado. Los más frecuentemente aludidos se refieren a las altas tasas de interés, la escasez del crédito, y la sobrevaluación del peso. Es difícil tener operaciones rentables en estos tiempos, aluden las empresas, y no hay suficientes inversionistas, los precios están presionados a la baja, y el sobreendeudamiento es un problema frecuente.

Las empresas buscan hacer rentables sus operaciones, pero parecen dispuestas a posponer este propósito para apuntalar la posición financiera. Por ejemplo, las empresas de computación compiten en escenarios con márgenes de utilidad cada vez más reducidos.

La Tecnología: Luego vienen los problemas de tipo tecnológico. Y aunque menos frecuentes en mencionarse que los financieros o de mercado, representan retos ineludibles para una tercera parte de la muestra. Los problemas o retos tecnológicos se refieren sobre todo a la modernización tecnológica, a la rapidez del cambio y a la dificultad para mantenerse al día, a las ventajas que tienen las empresas con mejores tecnologías, y a la presencia definitiva de la tecnología informática como medio de competencia.

El mejoramiento de la productividad y la calidad puede incluirse como un problema tecnológico; sobre este tema se habla mucho, y parece haber una preocupación genuina de las empresas para desarrollar a la calidad como fuente de ventaja competitiva. El mejoramiento de procesos empieza a tener presencia como parte de los retos de la competitividad de las empresas.

Otro problema tecnológico, y desde luego también humano y organizacional, es la capacitación del personal; se hace mención particular de la mano de obra mexicana, algunos ven ventajas y otros desventajas. Es un tema polémico, una empresa afirma que el rezago educativo de la mano de obra mexicana tardará muchos años en mejorarse, y mientras tanto se tendrán desventajas en la competencia abierta. En contraste, un ejecutivo de una gran compañía mexicana afirma que la ventaja de los trabajadores mexicanos es que son flexibles y aprenden muy rápido.

El asunto ecológico resulta problemático para un grupo muy pequeño de las empresas de expansión. Los problemas en este campo están muy relacionados con los casos específicos de sectores industriales afectados por las recientes regulaciones ecológicas. Sólo en casos aislados se hace mención de otro tipo de problemas; hay casos en los que se reconoce que se tienen problemas de organización, de sobreocupación de personal, de eficiencia administrativa.

Los objetivos y las estrategias

Las empresas reportadas en *Expansión* son básicamente optimistas, reconocen desde luego la dureza de los tiempos actuales, pero ven el futuro con optimismo. Parece que los problemas acarreados por la mayor competencia y la menor demanda no desaniman estrategias expansivas, de crecimiento o de mejoramiento integral.

Hay un rasgo estratégico común, muy frecuente: invertir para poder competir. Las empresas saben que tienen que invertir para aumentar su participación en el mercado, modernizarse tecnológicamente o desarrollarse integralmente.

Un caso sobresaliente es la empresa mexicana del acero MEXINOX, vaticinan que el mercado interno crecerá en promedios cercanos o superiores al 10% en los próximos años, y quieren aumentar su participación en el mercado. Por tal razón, deciden invertir en la modernización de sus plantas de cara al creciente consumo de acero inoxidable a nivel mundial.

Hay muchos casos similares de inversión creciente y en muy diversos giros: Pizzas del Rey invertirá para abrir más sucursales; Productos del Monte invertirá lo necesario para adquirir un nuevo rancho agrícola y lanzar nuevos productos; Campofrío invertirá para tener una fábrica con tecnología de punta; Grupo Martí invertirá para abrir ocho almacenes en los próximos dos años; Pollo Loco tiene una estrategia de crecimiento muy agresiva que requerirá grandes inversiones; Interceramic invertirá para expandir su planta industrial.

Puede decirse con certeza que no hay empresa con posición importante en el mercado que no se apreste a invertir y reforzar sus estrategias de crecimiento, diversificación, modernización, expansión. Organizaciones bancarias, industrias diversas, comercios, hoteles, escuelas y universidades, todas buscan no perderse una oportunidad de alza en el mercado mexicano, una especie de gigante dormido a cuyo despertar prefieren apostar, que sólo contemplar desde la tribuna como cualquier expectador.

Pero las estrategias no acaban en el aumento de la inversión. Hay estrategias organizacionales muy elaboradas, bien pensadas, cuidadosamente aplicadas. Sobresale el selecto grupo de empresas llamado de "clase mundial", prácticamente todas ellas transnacionales: XEROX, KODAK, IBM, y otras. Las estrategias de estas empresas, operando en México desde hace muchos años, se organizan en torno a los conceptos más desarrollados de la calidad total, el justo a tiempo, y la manufactura de clase mundial. Son empresas que han experimentado y persistido en este tipo de estrategias de mejoramiento global durante muchos años y sin duda, deben gran parte de su privilegiada posición a su persistencia en el propósito de mejorar.

Por ejemplo, la compañía XEROX es reconocida, entre otras cosas, por haber sido la plataforma de lanzamiento para las teorías de Edwards Deming

en América, antes había trabajado con mucho éxito en Japón. Esta empresa busca la calidad total en todas sus empresas en el mundo, por eso la empresa operando en México trabaja intensamente esta estrategia en todas sus áreas empresariales.

Muchas empresas mexicanas sobresalientes han optado también por estrategias organizacionales en torno a la calidad total, entre ellas están HYLSA, CYDSA, VITRO, CELANESE, Peña Colorada y otras. Sin embargo, es poco lo que se conoce sobre los detalles, avances, limitaciones y resultados en general de este tipo de estrategias organizacionales. Se habla de ellas como si su nombramiento implicara necesariamente su éxito, pero la verdad es que se desconocen los pormenores del uso y aplicación de estas estrategias.

Otro filón estratégico importante se relacionan con el desarrollo de productos y estrategias de comercialización. Más de la mitad de las empresas de la muestra incluyen entre sus estrategias el mejorar o diversificar productos o servicios, e incluso varias empresas nacen para atender la demanda de productos y servicios novedosos para el mercado mexicano. Como ejemplo de los primeros tenemos a todas las empresas que han implantado el sistema de franquicias para mejorar su posición de mercado: Pollo Loco, Bing y grupo Martí son casos mexicanos. El grupo XELEC se ha desarrollado gracias a un novedoso concepto de producto/servicio que propone al mercado turístico: pequeños hoteles exclusivos para dar un trato personal y familiar a los clientes. La Azteca y Roberts entre otras empresas trabajan fuerte para diversificar sus productos.

Existen muchos otros tipos importantes de estrategias: como cambios tecnológicos y reingeniería de procesos (SICARTSA, AHMSA); Integración vertical (MEXINOX); Segmentación de mercado y ataque focalizado (Campo Frio, XELEC); Estrategias de calidad total y de servicios (SERFIN, BANAMEX). Es decir, que las estrategias para lograr mayor competitividad, o al menos mantener y fortalecer una posición de mercado son variadas. Los reportes de *Expansión* dejan claro que las empresas dinámicas no se atienen a un solo camino, ni se quedan varadas en el corto plazo; por el contrario, la diversidad estratégica y la visión de largo plazo son parte medular de su pensamiento directivo.

¿Qué nos dice esta gran amplitud y variedad de estrategias? Primordialmente que esta muestra de empresas operando en México están compitiendo en frentes diversos y a través de métodos y caminos diversos. No se puede hablar de una estrategia predominante, aunque sí pueden notarse tendencias favorables que nos indican que si una empresa quiere estar al día debe pensar en una estrategia que incluya necesariamente: fuerte inversión o inversiones claves, mejoramiento integral o calidad total, rediseño organizacional y de procesos, desarrollo de recursos humanos y mejoramiento en la calidad de vida laboral, cultura de servicio, modernización tecno-

lógica, innovación y desarrollo de productos, diversificación de sistemas de comercialización y distribución.

CONCLUSIONES

La llamada cultura de competitividad y calidad total en México está en ciernes, hay convicciones fuertes, pero el estudio riguroso, la experimentación científica y la práctica profesional seria y comprometida son escasas comparativamente con los numerosos casos donde predominan conceptos y prácticas tradicionales de administración.

Lo anterior no significa que las tecnologías avanzadas de calidad total (v.gr. planeación estratégica de la calidad, círculos de calidad, control estadístico de procesos, etc.) o reingeniería sean sinónimos de la calidad en sí misma, de eficiencia productiva o de competitividad. Existen empresas que aplican conceptos tradicionales y mantienen a la vez altos niveles de calidad, así como existen empresas que han intentado mejorar su calidad aplicando estas tecnologías y no lo han logrado. Sin embargo, las tecnologías de calidad total han demostrado su poder para ayudar en forma notoria a quienes hacen uso inteligente de ellas, a través de una planeación cautelosa, proyectos experimentales, procesos inductivos y asesoría profesional (ética y experta). Los fracasos son muy peligrosos porque suelen reforzar las resistencias para mejorar.

La proliferación de servicios relacionados con la calidad y la reingeniería —consultores, cursos, diplomados, *software* y otros paquetes prediseñados de intervención, etc.— es considerable, y se vive de manera similar al alza de las computadoras, pero la calidad de estos servicios no es homogénea, coexisten grandes contrastes. Malos consejeros de la calidad y el mejoramiento son la premura, la impaciencia e incluso la obsesión por la perfección. El afán desmedido por la excelencia puede caer en neurosis y totalitarismos. En este medio los reportes arreglados para brillar, las sociedades de elogios mutuos y los discursos apologéticos suelen ser frecuentes. En contraste y con sentido filosófico, la calidad total es paciente, disciplinada, austera, comprensiva, participativa, y sobre todo, medida.

El panorama de la competitividad en México tendrá que mejorar para concluir este siglo con mayores esperanzas. Que también entendamos los siguientes aspectos marcarán las diferencias entre el éxito y el fracaso:

1. Debemos mejorar nuestro conocimiento y selección del mercado-consumidor, aumentar la capacidad para identificar nichos en los mercados internacionales, y capacidad de respuesta inmediata a sus cambios, sean demandas cambiantes por nuevas necesidades, o exigencias crecientes de calidad y entrega oportuna.

2. Flexibilidad y capacidad de innovación en el diseño de productos y servicios. El diseño industrial en México sufre un gravísimo retraso; aun en los giros más elementales de producción como calzado, muebles y alimentos, hay grandes deficiencias. Si el diseño no mejora, poco se puede hacer en los procesos subsecuentes.
3. Capacidad para producir valor a bajo costo (calidad vs. precio). Es decir, capacidad para reducir costos y aumentar calidad al mismo tiempo, asimismo, mejorar los tiempos de entrega y el servicio integral a los productos. Este mejoramiento implica el rediseño profundo de los procesos de producción, y consecuentemente de tecnologías de producción, estructuras organizacionales, estrategias administrativas y sobre todo del liderazgo.
4. Capacidad para involucrar a los proveedores, a los miembros de la organización y sobre todo a los clientes en un esfuerzo sostenido de mejoramiento. Si las empresas no logran formar un equipo integrado de trabajo y se mantienen en esquemas separatistas y explotadores no podrán competir consistentemente.
5. La continuidad en la educación empresarial, capacitación en el trabajo, e investigación tecnológica y de mercados para mantenerse actualizado y reaccionar a tiempo a los cambios.

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

1. El estudio del Boston Consulting Group, Programa de reestructuración de la industria zapatera. México, BCG, 1988, demuestra algunos problemas estratégicos y estructurales que impiden mejorar la calidad y competitividad de la industria zapatera mexicana.
2. Estos datos están basados en 20 investigaciones cuyos autores y obras se incluyen en la bibliografía de este libro: Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 1984; Grau, 1987; Alanís, 1952; Lara, B., 1951; Reyes Heróles, 1983; Caballero, 1966; Syrquin, 1965; Balderas, 1973; Hernández Laos, 1978 y 1985; Cárdenas Sánchez, 1975; Rodríguez Giacinti, 1979; De la Calle y Suárez, 1982; Pérez Aceves, 1984; Alduncin A., 1989; Vera Ferrer, 1993; *Management Today* (en español), ediciones dedicadas al estado de la productividad en México 1991-1994; INEGI, Indicadores de Competitividad de la Economía Mexicana, 1992, 1993, 1994.
3. Para mayor entendimiento de estas ideas consulte las obras de Gabriel Zaid, *El progreso improductivo*. México, Siglo XXI, 1978; y *Hacen falta empresarios creadores de empresarios*. México, Océano, 1995.
4. Enrique Hernández Laos, *La Productividad y el desarrollo industrial en México*. México, Fondo de Cultura Económica, 1985, pp. 420-421.
5. Los resultados de este estudio están en, José DelaCerde Gastélum; "¿Están mejorando las empresas mexicanas?: Respuestas organizacionales a la apertura económica", *Revista de la Universidad del Valle de Atemajac (UNIVA)*, 24, enero-abril 1995, pp. 60-75.
6. Oscar Vera Ferrer, "Tendencias de la productividad en México: la concepción de las empresas", *Comercio Exterior*, noviembre de 1993, pp. 1052-1056.
7. Esta sección está basada en muchas fuentes, entre ellas las siguientes: FUNDAMECA, Primer inventario mexicano sobre esfuerzos y procesos para la calidad total. México: Fundameca, A.C., 1988. / Centro de Calidad ITESM, *Método Taguchi: experiencias, casos y resultados de su implantación en México*. Monterrey, N.L., ITESM, 1988. / Centro de Calidad ITESM, Control estadístico del proceso: experiencias, casos y resultados de su implantación en México, Monterrey, N.L., ITESM, 1988. / Susana García y María Santos, "Los círculos de calidad en México", *Ciencia y Desarrollo*, año XIV, N° 80, mayo-junio 1988, pp. 69-76. / Enrique Ogliastrí, *Gerencia japonesa y círculos de participación: experiencias en América Latina*. Bogotá, Norma, 1988. / Oscar Galván, "Realidades sobre el control de calidad en las empresas mexicanas", *Ciencia y Desarrollo*, año XII, N° 68, mayo-junio 1986, pp. 45-53. / Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior 1984-1988. / Enrique Alduncin Abitia, Expectativas económicas de los líderes empresariales. *Determinantes de la inversión privada. Posición competitiva internacional de las empresas líderes de México, 1988-1990*. México, Banco Nacional de México, 1989, pp. 65-70. / "Premio Nacional de Calidad 1995", *Management Today* (en español), diciembre de 1995, pp. 3-9. / Trabajos de posgrado presentados por los alumnos del UNIVA, Martha B. Mejía, Silvia E. Valdés, Rosario Vidal, César Ávalos y José Esqueda.
8. SECOFI, *Programa para la Modernización y Desarrollo de la industria micro, pequeña y mediana 1991-1994*, México, Gobierno Federal, Poder Ejecutivo, 1991, Sección 51. Un resumen ordenado de este y otros programas relacionados se tiene en Ismael Aguilar Barajas, "Las empresas micro, pequeñas y medianas en el desarrollo industrial de México", *Comercio Exterior*, vol 45, 6, junio 95, pp. 478-486.
9. Secretaría del Trabajo y Previsión Social, *Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad*. México, STPS, 1992.
10. Luis E. Mercado y otros, *Competitividad*, México, Segundo Seminario de *El Economista*, México, 1991.

11. FUNDAMECA, México, FUNDAMECA, A.C., 1988 (folleto de presentación).
12. *Diario Oficial* de la Federación, México, Jueves 30 de Noviembre de 1989, p. 5.
13. La gaceta *Cambio Organizacional*, año VI, N° 11, junio 1986, presenta los resultados comparados de las encuestas de calidad 1983-1986.
14. Alejandro Serralde, "El estado del arte del desarrollo organizacional en México", *Management Today* (en español), octubre 31 de 1985, p. 21.
15. Gloria Robles, "Resultados obtenidos en México con la implantación de programas de Desarrollo Organizacional", *Management Today* (en español), enero de 1989, pp. 7-16.
16. Raymundo Alvarado y Rogelio Martínez, "Muestra nacional de empresas excelentes", Congreso de Desarrollo Organizacional 1984, Monterrey, N.L., mimeo.
17. L. Alatorre, F. Hernández y A. Medrano, "Análisis de los sistemas de calidad-productividad en la gran industria local", Guadalajara, Jal., ITESO, 1988, mimeo.
18. Consultar por ejemplo las revistas *Expansión* y *Management Today* (en español). Alejandro Flores, "El rumbo hacia la calidad total", *Expansión*, agosto 16, 1989, pp. 204-209.
19. Eva Kras, *La administración mexicana en transición*, México, Iberoamérica, 1993.
20. Briseida Lavielle, "Modernización: ¿apuesta inoportuna?", *Expansión*, agosto 30 de 1995, pp. 66-68.
21. Los resultados de esta sección son parte de la investigación "La Búsqueda del Mejoramiento" realizada por la Universidad del Valle de Atemajac (UNIVA/Guadalajara) con apoyo del CONACYT. Han colaborado en ella varios grupos de alumnos de la Maestría en Administración.



BIBLIOGRAFÍA

- ABELL, D. F., *Defining the Business*, Prentice Hall, 1980.
- ACLE, Alfredo y Juan M. Vega, *La empresa pública*, México, Limusa, 1988.
- ACLE TOMASINI, Alfredo, *Retos y riesgos de la Calidad Total*, México, Grijalbo, 1994.
- ADLER, Mortimer J. y William Gorman (Eds.), *The great ideas today. A syntopicon of great books of the Western world*, Chicago, *Encyclopaedia Britannica*, vol. I, p. 921.
- AGUILAR BARAJAS, Ismael, "Las empresas micro, pequeñas y medianas en el desarrollo industrial de México," *Comercio Exterior*, vol 45, 6, junio 95, pp. 478-486.
- AGUILAR CAMÍN, Héctor, *Después del milagro*, Cal y Arena, México, 1989.
- AGUIRRE, Octavio, *Planeación corporativa para la empresa mexicana*, México, EDUVEN, 1981.
- AJIFERUKE, M. y J. Boddewyn, "Culture and other explanatory variables in comparative management", *Academy of Management Journal*, vol. 13, núm. 2, 1970.
- ALANÍS PAIÑO, Emilio, *La productividad de la industria textil algodonera*, Edición Privada, 1952.
- ALBA VEGA, Carlos y Dirk Kruijt, *Los empresarios y la industria de Guadalajara*, Guadalajara, El Colegio de Jalisco, 1988.
- ALDUNCIN ABITIA, Enrique, *Los valores de los mexicanos: entre la tradición y la modernidad*, México, Fomento Cultural Banamex, 1986.
- ALDUNCIN ABITIA, Enrique, "Perspectivas I", *Calidad Total. Perspectivas*, año 1, núm. 1, 1989.
- ALDUNCIN ABITIA, Enrique, *Expectativas económicas de los líderes empresariales. Determinantes de la inversión privada. Posición competitiva internacional de las empresas líderes de México, 1988-1990*, México, Banco Nacional de México, 1989.
- ALLEN, Louis A., *La función directiva como profesión*, México, McGraw-Hill, 1967.
- ALVARADO, Raymundo y Rogelio Martínez, "Muestra nacional de empresas excelentes", *Congreso de desarrollo organizacional*, Monterrey, N.L., México.
- ALVARADO Z., Raymundo (Ed.), *Manual de administración para la pequeña y mediana empresa en México: La administración de la pequeña y mediana empresa en el México de hoy*, México, Osar, 1987.
- ÁLVAREZ U., Manuel, "Las empresas manufactureras mexicanas en los ochenta", *Comercio Exterior*, N° 9, 1991.
- American Academy of Political and Social Science, "Industrial democracy in international perspective", *Annals*, 1977.

- ANDRADE RODRÍGUEZ, Horacio y Salvador Sánchez Gutiérrez, "Cultura organizacional. Conceptos fundamentales", en *PRO-DO*, 1986, pp. 37-62.
- ANDREWS, John, "The achievement motive and advancement in two types of organizations", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 6, núm. 2, 1967, pp. 163-168.
- ANDREWS, Kenneth R., "Toward professionalism in business management", *Harvard Business Review*, vol. 47, núm. 2, 1969, pp. 49-60.
- ANFECA, *Memoria. XX Asamblea Nacional*, Mazatlán, 1986, pp. 103-110.
- ANZOLA, Sérvulo, *El comportamiento de la pequeña empresa mexicana*, Monterrey, México, ITESM, 1986.
- ANZOLA ROJAS, Sérvulo, *De la idea a tu empresa*, México, Limusa, 1993.
- ARAMONI, Aniceto, *Psicoanálisis de la dinámica de un pueblo*, México, B. Costa-Amic, 1965.
- ARAMONI, Aniceto, *Jóvenes y viejos*, México, Extemporáneos, 1970.
- ARANGUREN, Fernando y otros, *Pensamiento empresarial mexicano*, Monterrey, Avance, 1974.
- ARGYRIS, Chris, *Integrating the individual and the organization*, New York, Wiley, 1964.
- ARGYRIS, Chris, *La dirección y el desarrollo organizacional*, Buenos Aires, El Atenco, 1976.
- ARIAS GALICIA, Fernando, *Una encuesta sobre intereses laborales en algunos grupos de trabajadores de México, D.F.*, México, UNAM, 1963.
- ARIAS GALICIA, Fernando, *Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento*, México, Trillas, 1974.
- ARIAS GALICIA, Fernando, *Administración de recursos humanos*, México, Trillas, 1975.
- ARIAS GALICIA, Fernando, "¿Conflicto entre familia y trabajo?", *Contaduría y Administración*, núms. 110-111 (pp. 49-64), núms. 112-113 (pp. 5-18), 1981.
- ARIAS GALICIA, Fernando, *Introducción a la metodología de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento*, México, Trillas, 1994.
- ARIAS GALICIA, Fernando, "Job level and anxiety", *20th International Congress of Applied Psychology*, Edimburgo, Escocia, 1982.
- ARIAS GALICIA, Fernando, "El inventario de aspectos organizacionales", *Contaduría y Administración*, núm. 113, 1983, pp. 32-63.
- ARIAS GALICIA, Fernando, "Quality of work, family and general life in some Mexican organizations", *45th Convention of the International Council of Psychologists*, New York, 1987.
- ARIAS GALICIA, Fernando, "Algunos factores organizacionales incidentes sobre la calidad de vida", *I Congreso Iberoamericano de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, Madrid, España, 1988.
- ARIAS GALICIA, Fernando, *Capacitación para la excelencia*, México, Argus, 1988.
- ARIAS GALICIA, Fernando y otros, "Las filosofías gerenciales y la satisfacción de necesidades en organizaciones tradicionales y modernas", *I Congreso Iberoamericano de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Madrid, marzo de 1988.
- ARIAS GALICIA, Fernando, "Investigación sobre el IDARE en cuatro países hispanoamericanos", *Revista Internacional de Psicología y Educación*, 1989 (en prensa).

- ARIAS, Patricia, "La pequeña empresa en el occidente rural", *Estudios Sociológicos*, vol. VI, núm. 17, mayo-agosto de 1988, pp. 405-436.
- ARIAS, Patricia, *Guadalajara, la gran ciudad de la pequeña industria*, Zamora, Mich., México, El Colegio de Michoacán, 1985.
- ARRIOLA W., Mario, *El programa mexicano de maquiladoras*, México, Universidad de Guadalajara, 1980.
- ARRONA, Felipe, *Calidad: el secreto de la productividad*, México, Técnica, 1986.
- ARROW, J. K., *La economía del bienestar*, México, Fondo de Cultura Económica, 1974.
- ARTEAGA PÉREZ, Javier, "Reflexión acerca de la práctica en la administración de empresas estatales", *Empresa Pública: Problemas y Desarrollo*, vol. 1, núm. 2.
- ARTIS, Gloria, *Simposio sobre empresarios en México*, tres volúmenes, México, Centro de Investigaciones Superiores del INAH, Cuadernos de la Casa Chata, núms. 21-23, 1979.
- ARVON, Henri, *La autogestión*, México, Fondo de Cultura Económica, 1982.
- AYMAN, R., "A study of leadership effectiveness in Mexican organizations", tesis doctoral, The University of Utah, 1983.
- ZUCUNAGA, Francisco Javier, "Cultural dependency of the curriculae: a case study on Mexican higher education", tesis doctoral, University of California, Berkeley, 1985.
- BALDERAS MORENO, Juventino, "Production functions, technology and functional income distribution in Mexico: a cross section analysis of the manufacturing sector in 1960 and 1965", tesis doctoral, University of Colorado, 1973.
- BALLI, F. y J. Villaseñor, *Evolución y perspectivas de la industria maquiladora en México*, México, El Colegio de México, 1980.
- Banco de México, "La política económica y la evolución de la economía en 1986", *Comercio Exterior*, México, vol. 37, núm. 7, junio de 1987.
- Banco Interamericano de Desarrollo, Escuela Interamericana de Administración Pública, Fundación Getulio Vargas, *Las empresas públicas en América del sur y México*, México, Limusa, 1988.
- BARAJAS MEDINA, Jorge, *El hombre, el trabajo y la administración*, México, Diana, 1978.
- BARBA, Guillermo, *Domine el cambio: Administre con sentido común*, México, Diana, 1992.
- BARENSTEIN, Jorge, *La gestión de empresas públicas en México*, México, CIDE, 1982.
- BARNARD, Chester, *The functions of the executive*, Cambridge, Harvard University Press, 1968.
- BARNES, Louis B. y Simon A. Hershon, "Transferring power in the family business", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1976.
- BARRAGÁN, Roberto, *La consultoría de empresas*, México, Trillas, 1967.
- BARTLETT, C. A. y S. Ghoshal, *La empresa sin fronteras la solución transnacional*, McGraw-Hill, 1991.
- BARTRA, Roger, *La jaula de la melancolía. Identidad y metamorfosis del mexicano*, México, Grijalbo, 1987.
- BASS, B., "Leadership in different cultures", en R. Stogdill (Ed.), *Handbook of leadership*, New York, Free Press, 1981.
- BECKER, G., *Human capital*. New York, Columbia University Press, 1971.

- BECKHARD, R., *Desarrollo organizacional: estrategias y modelos*, México, Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- BÉJAR NAVARRO, Raúl, *El mexicano. Aspectos culturales y psicosociales*, México, UNAM, 1981.
- BENNIS, W., *Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*, Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- BERTALANFFY, Ludwig von, *Perspectivas en la teoría general de sistemas*, Madrid, Alianza, 1979.
- BHATT, V. V., "Desarrollo del espíritu empresarial: la experiencia de la India", *Finanzas y Desarrollo*, marzo de 1986, p. 48.
- BYRNE A., John, "Management's new gurus", *Business Week*, 31 de agosto de 1992, pp. 44-52.
- BLAKE, R. y J. Mouton, *El nuevo grid gerencial*, México, Diana, 1980.
- BLANCO, M. (1985). La calidad de vida: supuestos psicosociales. En J. F. Morales, A. Blanco, C. Huici y M. Fernández. *Psicología social aplicada*. Bilbao: Editorial Descleé De Brouwer. Cap 4, pp. 159-182.
- BLANCO, A. y Chacón, F. (1985). La evaluación de la calidad de vida. En J. F. Morales, A. Blanco, C. Huici y M. Fernández. *Psicología social aplicada*. Bilbao: Editorial Descleé De Brouwer. Cap. 5, pp. 183-210.
- BLOCK, Alberto, José Antonio Aguilar y Ma. Estela Gómez, *Desarrollo de capacidades administrativas*, México, Trillas, 1978.
- BLOOD, M. R. y Ch. Hulin, "Alienation, environmental characteristics, and worker responses", *Journal of Applied Psychology*, vol. 51, núm. 3, 1967.
- BOLWEG, J., *Job design and industrial democracy*, Leiden, England, Nishoff, 1979.
- BOSEMAN, G., "Transfer of management process: a case study of industrial enterprises in Mexico", tesis doctoral, Kent State University, 1972.
- BOSEMAN, G. y A. Phatak, "Management practices of industrial enterprises in Mexico: a comparative study", *Management International Review*, vol. 18, 1978.
- BOSEMAN, G., "Management policy toward task environment agents: a longitudinal study in Mexico", *Management International Review*, vol. 22, núm. 3, 1982.
- BRAMEL, Dana y Ronald Friend, "Hawthorne, the myth of the docile worker and class bias in psychology", *American Psychologist*, vol. 36, núm. 8, 1981.
- BRANDT, Steven C., *Entrepreneuring: the ten commandments for building a growth company*, Reading, Mass., Addison-Wesley, 1982.
- BRAVO AHUJA, Victor, *La empresa pública industrial en México*, México, Instituto Nacional de Administración Pública, 1982.
- BREHM, Mauricio y Enrique Muller, "El índice de satisfacción del ejecutivo mexicano", *Expansión*, núm. 377, 26 de octubre de 1983.
- BROEHL, Wayne G. Jr., "Entrepreneurship in the less developed world", en Calvin A. Kent, Donald L. Sexton y Karl H. Vesper, *Encyclopedia of entrepreneurship*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1982.
- BRUNET, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- BUENO, Carmen, Kathy Denman y Carmen Icazuriaga, "Empresarios norteamericanos en el México actual", en *Simposio sobre empresarios en México*, México, Cuadernos de la Casa Chata, 1979.
- BUFFA, Elwood, *Sistemas de producción e inventarios*, México, Limusa, 1975.

- BUFFA, Elwood, *Ciencias de la administración e investigación de operaciones*, México, Limusa, 1984.
- BURNS, Tom y G. M. Stalker, *The management of innovation*, London, Tavistok Publications, 1961.
- CABALLERO YÁÑEZ, Fructuoso, "Tendencias de la productividad en la industria manufacturera de México", tesis de licenciatura, UNAM, 1966.
- CALLE, L. de la y J. J. Suárez, "Sustituibilidad y separabilidad entre factores en la industria mexicana del cemento", tesis de licenciatura, ITAM, 1982.
- CAMARENA, Jorge y Pablo Lasso, *Hacia un estilo propio de dirección de empresas*, Washington, D.C., BID-ITESO, 1984.
- Cambio Organizacional*, año V, núm. 10, 31 de mayo de 1985, p. 4.
- Cambio Organizacional*, año VI, núm. 11, 15 de junio de 1986, pp. 1-6.
- CAMP, Roderic, "Las élites empresariales: retrato mínimo", *Vuelta*, núm. 141, agosto de 1988, pp. 41-43.
- CÁRDENAS SÁNCHEZ, Enrique, "El crecimiento económico de México, 1950-1975", tesis de licenciatura, ITAM, 1977.
- CARRETO CORDERO, R., "Estructura de mercado y la rentabilidad del capital: el caso de la industria manufacturera en México", tesis de licenciatura, ITAM, 1978.
- CARRILLO CASTRO, A. y S. García Ramírez, *Las empresas públicas en México*, México, Miguel Ángel Porrúa, 1983.
- CARRILLO LANDEROS, Ramiro, *Metodología y administración*, México, Limusa, 1982.
- Carta encíclica Laborem exercens del sumo pontífice Juan Pablo II...*, Ciudad del Vaticano, Tipografía Poliglota Vaticana, 1981.
- CASAR, J., C. Márquez, S. Marván, G. Rodríguez, J. Ros, *La organización industrial en México*, Ed. Siglo XXI Editores-ILET, México, 1990.
- CASAREZ A., David, *Liderazgo: capacidad para dirigir*, México, Panorama, 1995.
- CASIMIR, Jean, "Cauces sociales para el impulso empresarial" y "Nuevos empresarios en la región Lerma", mimeo., s.f.
- CASO, Antonio, *Sociología*, México, Limusa-Wiley, 1969.
- CASTANO, Alberto, "Trabajo organizado, enajenación o desarrollo humano", *Pedagogía para el Adiestramiento Humano*, vol. 21, 1975, pp. 53-60.
- CASTANO, Alberto y otros, *Desarrollo social y organización: problemas y perspectivas del mejoramiento deliberado*, México, Editorial IEE, 1975.
- CASTAÑEDA, Luis, *Las 4 dimensiones de la excelencia empresarial*, México, Poder, 1995.
- CAVAZOS FLORES, B., *Nueva Ley Federal del Trabajo tematizada*, México, Trillas, 1985.
- Centro de Estudios Estratégicos, *Diagnóstico de las capacidades y requerimientos tecnológicos de la industria jalisciense*, México, ITESM, Campus Guadalajara, 1993.
- CHANDLER, A., *Strategy and structure*, Cambridge, Mass., MIT Press, 1962.
- CHANDLER, A. y F. Redlich, "Recent developments in American business administration and their conceptualization", *Business History Review*, vol. XXXV, 1961, pp. 1-276.
- CHAUDEY, Daniel, *Autogestión*, Paris, Le Seuil, 1970.
- CHIAVENATO, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, México, McGraw-Hill, 1981.

- CLEEG, Stewart, *Modern organizations*, Sage, London, 1990.
- COCHRAN, Thomas C., "Empresarial, Actividad", en *Enciclopedia internacional de las ciencias sociales*, David L. Sills (Dir.), vol. 4, Madrid, Aguilar, 1974, pp. 211 y 213.
- COCHRAN, W., *Sampling techniques*. New York, Wiley, 1963.
- COLLINS, J. y Jerry PORRAS, *Empresas que perdura*, México, Norma, 1996.
- COLMENARES, Octavio, *Administración estratégica: casos de empresas mexicanas*, México, Edamex, 1992.
- COLUNGA, Carlos, *Administración para la Calidad*, México, Panorama, 1995.
- COLUNGA, Carlos, *Modelos administrativos*, México, Panorama, 1995.
- COLUNGA DÁVILA, Carlos, Elena Tinajero Montiel y Juan Luis González Torres, "Cómo promover el sentido de una administración más creativa y responsable", *I Congreso Interamericano de Psicología del Trabajo*, Oaxaca, México, 1985, pp. 7-8 y 18-19.
- COMERCIO EXTERIOR, "Experiencia de desarrollo de las empresas micro, pequeñas y medianas," *Comercio Exterior*, 43 (6), junio 1993.
- CONE, Cynthia A., "Perceptions of occupations in a newly industrializing region of Mexico", *Human Organization*, vol. 32, núm. 2, verano de 1973, pp. 143-151.
- CONSULTAR, "Experiencia de desarrollo de las empresas micro, pequeñas y medianas", *Comercio Exterior* 43(6), junio 1993.
- CÓRDOVA, Alejandro, "La dimensión humana del accidente de trabajo", *Revista de Psicoanálisis, Psiquiatría y Psicología*, núm. 9, 1975, pp. 28-43.
- CÓRDOVA, Alejandro, Gustavo Leal y Carolina Martínez, "Riesgos y condiciones para la salud de los trabajadores mexicanos", *Ciencia y Desarrollo*, vol. XV, enero-febrero de 1986, pp. 53-64.
- CORNEJO, Mieves A., *Excelencia en México*, México, Grad, 1994.
- CORREA, Héctor, *Productividad y desarrollo*, dos volúmenes, México, CENAPRO, 1977.
- CORTELESSE, Claudio, "Competitividad de los sistemas productivos y las empresas pequeñas y medianas: campo para la cooperación internacional", *Comercio Exterior*, 43 (6), 1993.
- CORZO, Miguel Ángel, *La administración financiera en el contexto mexicano*, México, Limusa, 1982.
- COX, H., *The Mexicans*, Boston, Little, Brown & Co., 1970.
- CROSBY, Philip, *La calidad no cuesta*, México, CECSA, 1987.
- CROZIER, M., *El fenómeno burocrático*, Buenos Aires, Amorrortu, 1973.
- CURRIE, R. M., *Análisis y medición del trabajo*, México, Diana, 1979.
- DAVID, L. E. y A. B. Cherns, *The quality of working life*, New York, Free Press, 1975.
- DAVIS, S., *Social change in Mexican enterprise*, tesis doctoral, Washington University, 1967.
- DAVIS, S., "Entrepreneurial succession", *Administrative Science Quarterly*, núm. especial, verano de 1968.
- DAVIS, S., "Management's effects on worker organization in a developing country", *Human Organization*, vol. 27, núm. 1, 1968.
- DAVIS, S., "Managerial resource development in Mexico", en R. Redher (Ed.), *Latinamerican management: development and performance*, Reading, Mass., Addison-Wesley, 1968.
- DAVIS, S. y L. Goodman (Eds.), *Workers and managers in Latin America*, Lexington, Mass, Heath, 1972.

- DAVIS, S., "U.S. versus Latin American: business culture", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1969, pp. 88-98.
- DELA CERDA GASTÉLUM, José, "Reflexiones sobre la investigación en relaciones industriales", en Carlos E. Orozco (Coord.), *La investigación y las relaciones industriales*, Cuadernos de Apuntes núm. 6, Guadalajara, México, ITESO, 1984.
- DELA CERDA GASTÉLUM, José y Francisco J. Núñez, "Gerentes y empresarios en México: una bibliografía comentada", en Jorge Camarena y Pablo Lasso, *Hacia un estilo propio de dirección de empresas*, Washington, BID-ITESO, 1984.
- DELA CERDA GASTÉLUM, José "¿Están mejorando las empresas mexicanas?: Respuestas organizacionales a la apertura económica," *Revista de la Universidad del Valle de Atemajac (UNIVA)*, 24, enero-abril 1995, pp. 60-75.
- DELA CERDA GASTÉLUM, José, *Liderazgo en las organizaciones de trabajo*, Textos Escogidos, núm. 8, Guadalajara, México, ITESO, 1985.
- DELA CERDA GASTÉLUM, José. "Dirección y organización del trabajo en México: la visión transnacional", *Huella*, núm. 11, cuadernos de divulgación académica, Guadalajara, Jal., México, ITESO, 1985.
- DELA CERDA GASTÉLUM, José y Carlos E. Orozco, "La investigación sobre tecnología y organización del trabajo en México", *Ciencia y Desarrollo*, núm. 64, 1985.
- DELA CERDA GASTÉLUM, José y Francisco Javier Núñez de la Peña, "La formación de administradores en México: ¿retraso o evolución?", *Replones*, año 3, núm. 9, Guadalajara, Jal., México, ITESO, diciembre de 1987.
- DELA CERDA GASTÉLUM, José, *Los laberintos del mejoramiento: La búsqueda de la competitividad de la empresa latinoamericana*, México, Iberoamérica, 1995.
- DELA CERDA GASTÉLUM, José y Ruth H. Gómez, "Calidad de vida en el trabajo y satisfacción laboral en tiempos de crisis económicas", *Premio Manuel M. Diéguez*, Guadalajara, Jal., México, 1988 (en prensa).
- DE LA PAZ HERNÁNDEZ, José, "La investigación administrativa en el CICA (ESCA-IPN) 1980-1986. Resultados y perspectivas", *Investigación Administrativa*, año 14, núms. 59 y 60, enero-marzo y abril-junio de 1987, pp. 25-30 y 33-40.
- DE PAZ SALDÍVAR, Alberto, *La profesión contable en México*, México, Trillas, 1978.
- DE SOTO, Hernando, *El otro sendero*, México, Diana, 1987.
- DEAL, Terrence E. y Allan A. Kennedy, *Corporate cultures. The rites and rituals of corporate life*, Reading, Mass., Addison-Wesley, 1982.
- DEFORREST, M., "Mexican workers North of the border", *Harvard Business Review*, mayo-junio, 1981, pp. 150-157.
- DEMING, Edwards, *Quality, productivity and competitive position*, Boston, MIT Press, 1982.
- DEPRODE, *La situación industrial de Jalisco*, Guadalajara, Gobierno del Estado de Jalisco (5 tomos), 1982.
- DEROSI, Flavia, *El empresario mexicano*, México, UNAM, Instituto de Investigaciones Sociales, 1977.
- DÍAZ GUERRERO, Rogelio, *Psychology of the Mexican: culture and personality*, Austin, University of Texas Press, 1975.
- DÍAZ GUERRERO, Rogelio, *Psicología del mexicano*, México, Trillas, 1982.
- DÍAZ GUERRERO, Rogelio, "A Mexican psychology", *American Psychologist*, noviembre de 1972.

- DÍAZ, J. A., *Técnicas modernas de administración*, México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 1970.
- "Directorio de colegios de profesionistas registrados en la Dirección General de Profesiones", 15 de febrero de 1981.
- DOCTOR, R., T. Kawase y J. Hang, "Culture as a constraint on productivity", *International Studies of Management and Organization*, vol. XV, núm. 3, 1986, pp. 8-16.
- DOLAN, Edwin G. y David E. Lindsey, *Basic economics*, Hinsdale, Ill., The Dryden Press, 1977.
- DORINGER, P. B. y J. P. Piore, *Internal labor markets and manpower analysis*, Lexington, Mass., Heath, 1971.
- DOWNING, G. D. y M. V. Soria, "Management developing in Mexico: a crucially needed resource", *Arizona Business*, 23 de enero de 1976, pp. 3-10.
- DRUCKER, Peter, *Management tasks, responsibilities, and practices*, New York, Harper & Row, 1973.
- DRUCKER, Peter, *La gerencia de empresas*, México, Hermes, 1979.
- DRUCKER, Peter, *Innovation and entrepreneurship. Practice and principles*, New York, Harper & Row, 1985.
- DRUCKER, Peter, "Doce fábulas de la investigación gerencial", *Biblioteca Harvard de Administración de Empresas*, México, núm. 187, 1987, p. 14.
- DRUCKER, Peter, *Las fronteras de la administración*, México, Hermes, 1988.
- DULL, James, "Effects of multinational corporations in Mexico on the attitudes of mexican executives", tesis doctoral, Columbia University, 1981.
- DUNCAN, W. Jack, *Great ideas in management*, San Francisco, Jossey-Bass, 1988.
- DUNLOP, J. y W. Galenson (Eds.), *Labor in the twentieth century*, New York, Academic Press, 1978.
- ELIZONDO, Arturo, *El proceso contable*, México, ECASA, 1979.
- EMERY, E., *El periodismo en los Estados Unidos*, México, Trillas, 1966.
- EMERY, E., *The form and content in industrial democracy*, London, Tavistock, 1969.
- ENRÍQUEZ GALVÁN, Oscar, "Realidades sobre el control de calidad en las empresas mexicanas", *Ciencia y Desarrollo*, año XII, núm. 68, mayo-junio de 1986, pp. 45-53.
- ESCOBAR, L. A., *Con el sudor de tu frente: mercado de trabajo y clase obrera en Guadalajara*, Guadalajara, Jal., México, El Colegio de Jalisco, 1986.
- ESPINOSA VILLARREAL, Oscar, *El impulso a la micro, pequeña y mediana empresa*, México, FCE, 1993.
- ESTEINOU M., Javier, "La nueva revolución industrial y su repercusión cultural", *Ciencia y Desarrollo*, núm. 70, 1986, pp. 59-68.
- ETZIONI, A., *Organizaciones modernas*, México, UTEHA, 1979.
- Experiencia de desarrollo de las empresas micro, pequeñas y medianas, *Comercio Exterior*, 43 (6), junio 1993.
- FALKOWSKI, Daniel Carl, "Nacional Financiera, S.A., de México; a study of a development bank", tesis doctoral, New York University, 1973.
- FAYERWEATHER, John, *The executive overseas*, Syracuse, N.Y., Syracuse University Press, 1959.
- FAYOL, Henri, *Administración industrial y gerencial*, México, Herrero Hnos., 1974.
- FEIGENBAUM, A., *Control total de la calidad*, México, CECSA, 1967.

- FERNÁNDEZ ARENA, J. A., *El proceso administrativo*, México, Herrero Hnos., 1965.
- FERNÁNDEZ ARENA, J. A., *Seis estilos de administración*, México, Diana, 1984.
- FERNÁNDEZ, Carlos, "Self-investment in work: A study in a Mexican industrial community", tesis doctoral, Michigan State University, 1984.
- FERRARI, S., "A Mexican approach to industrial training", *Management Industrial Review*, vol. 17, núm. 4, 1977.
- FRIEDMAN, Phil, "The U.S. economy in the 21st century: the future of management and management education", *Business in the Contemporary World*, vol. 1, núm. 3, 1989, pp. 38-48.
- FROMM, Erich, *La sociedad industrial contemporánea*, México, Siglo XXI, 1967.
- FROST, Elsa C., *El trabajo y los trabajadores en la historia de México*, México, El Colegio de México, 1979.
- FRY, L. W. y J. W. Slocum, "Technology, structure, and workgroup effectiveness: a test of a contingency model", *Academy of Management Journal*, vol. 27, núm. 2, 1984, pp. 221-246.
- FUENTES, Raúl, *La investigación de comunicación en México. Sistematización documental, 1956-1986*, México, Ediciones de Comunicación, 1988.
- FUNDAMECA, *Folleto de presentación*, México, sin fecha, p. 4.
- FUNDAMECA, *Primer inventario mexicano sobre esfuerzos y procesos para la calidad total*, México, Fundameca, 1988.
- FUNDAMECA, "El Premio Nacional de Calidad", *Calidad Total, Casos 8*, México, FUNDAMECA, 1991.
- GAOS, José, *Obras completas*, México, UNAM, 1982.
- GARCÍA, Carlos H. y Juan Gerardo Garza, *Perfil del ejecutivo mexicano ITESM 1987*, Monterrey, N.L., México, Korn/Ferry, Hazzard Internacional, 1987.
- GARCÍA DE LEÓN, Salvador, *La micro, pequeña y mediana industria en México y los retos de la competitividad*, México, Diana, 1993.
- GARCÍA SALORD, Susana y María Josefa Santos, "Los círculos de calidad en México", *Ciencia y Desarrollo*, año XIV, núm. 80, pp. 69-76.
- GARCÍA, M., C. Rodríguez y C. Estrada, *El trabajo en equipo*, México, Fondo Educativo Interamericano, 1983.
- GARRES VALDEZ, R., "A descriptive analytical study of management of the abalone and lobster cooperatives in Northwest Mexico", tesis doctoral, United States International University, 1980.
- GARVIN, D., "Product quality: an important strategic weapon", *Business Horizons*, marzo-abril de 1984, pp. 40-43.
- GARZA LAGÜERA, Alejandro, "Los empresarios ante el cambio social y el desarrollo", en *Pensamiento empresarial mexicano*, Monterrey, N.L., México, Avance, 1974, pp. 76-77.
- GAXIOLA L., José, "Enfoque contingente en el estudio de la administración", *Investigación Administrativa*, núms. 62 y 63, México, octubre-diciembre de 1987 y enero-marzo de 1988.
- GEORGE, C. Jr., *Historia del pensamiento administrativo*, México, Prentice-Hall, 1974.
- GIFFORD, Pinchot III, *Intrapreneuring. Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*, New York, Harper & Row, 1986.
- GILDER, George, *El espíritu de la libre empresa*, México, Lasser-Press, 1984.

- GINEBRA, Juan, *El liderazgo en acción*, México, Ipade/McGraw-Hill, 1994.
- GIRAL, José y Sergio González, *Tecnología apropiada*, México, Alhambra, 1980.
- GIRAL, José y Sergio González, *Estrategia tecnológica integral*, México, JGO, 1986.
- GLENN BOSEMAN, Floyd, "Transfer of management process: a case study of industrial enterprises in Mexico", tesis doctoral, Kent State University, 1972.
- GODOY, Humberto G., "Traducción del régimen empresarial japonés en empresas de Jalisco", mimeo, Universidad de Guadalajara, 1988.
- GOLDRAIT, Eliyahu, *Theory of constraints*, New York, North Press, 1990, p. 83.
- GÓMEZ ROBLEDA, José, *Psicología del mexicano*, México, UNAM, 1962.
- GÓMEZ TAGLE, S., *Insurgencia y democracia en los sindicatos electricistas*, México, El Colegio de México, 1980.
- GONZÁLEZ CASANOVA, Pablo, P. León y S. Marván, I. (Coords.), *El obrero mexicano*, México, Siglo XXI, Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, 1985.
- GONZÁLEZ, J. y J.A. Loyola A., "La competitividad y el desarrollo del espíritu emprendedor", *Memorias III Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial*, ITESM-ICESI, Monterrey, 1989.
- GÓNZALEZ, Luis, *La ronda de las generaciones*, México, SEP, 1984.
- GÓNZALEZ, Luis, "El optimismo inspirador de la independencia", en *Once ensayos de tema insurgente*, Zamora, Mich., México, El Colegio de Michoacán/Gobierno del Estado de Michoacán, 1985.
- GÓNZALEZ, Luis, "Las tradiciones se despiden", *Nexos*, año IX, vol. 9, núm. 101, pp. 5-6.
- GÓNZALEZ, Luis, *El oficio de historiar*, Zamora, Mich., México, El Colegio de Michoacán, 1988.
- GONZÁLEZ, Teodoro, "Aeroméxico", *Calidad Total*, México, CPM/ERLAC, 1991.
- GOOD, Loretta, "United States joint ventures and national manufacturing firms in Monterrey, Mexico: comparative styles of management", tesis doctoral, Cornell University, 1972.
- GOROSTIAGA, Xavier, "La dialéctica de la esperanza. Neoliberalismo y pobreza a fin de siglo," *Renglones*, 32, agosto-noviembre de 1995, p. 56.
- GORKI-GARCÍA, S., *Esquemas y modelos para la competitividad*, México, Castillo, 1993.
- GOULET, Denis, *Mexico: development strategies for the future*, Notre Dame, Indiana, University of Notre Dame Press, 1983, p. 109.
- GOULDNER, A., *La sociología actual: renovación y crítica*, Madrid, Alianza, 1973.
- GRABINSKY, Salo, *La empresa familiar*, México, Del Verbo Empezar Ed., 1991.
- GRAU, Juan, "Recurso crítico + participación = productividad", *Management Today en Español*, marzo de 1987, pp. 32-50.
- GREENE, Ch. N. y R. Craft Jr., "The satisfaction-performance controversy revisited", en Steers, R. M. y L. W. Porter (Eds.), *Motivation and work behavior*, McGraw-Hill, New York, 1979.
- GREPME, PME, *Bilan et Perspectives*, Presses Interuniversitaires, Quebec, Canadá, 1994.
- GRINDLE, M. S., *Bureaucrats, politicians and peasants in Mexico*, Los Angeles, Cal., University of California, 1977.
- GUAJAROS, Edmundo, *Calidad Total*, México, Pax, 1996.

- GULICK, L. y L. Urwick, *Papers on the science of administration*, Clifton, N.J., Kelley, 1972.
- GUTIÉRREZ, Mario, *Administración para la calidad*, México, Limusa/ITESM, 1996.
- GUZMÁN NERI, Carlos, "Los recursos humanos en la capacitación, el papel del instructor", *Pedagogía para el Adiestramiento*, vol. 22, 1976, pp. 31-36.
- GUZMÁN VALDIVIA, I., *La ciencia de la administración*, México, Limusa, 1974.
- GVSHIANI, D., *Organización y gestión*, México, Cultura Popular, 1976.
- HACKMAN, J. R. y J. L. Suttle (Eds.), *Improving life at work*, Santa Mónica, Cal., Goodyear, 1976.
- HAGE, J. y M. Aiken, "Program change and organizational properties", *American Journal of Sociology*, vol. 72, 1967, pp. 503-519.
- HALL, Richard, *Occupations and the social structure*, New York, Wiley, 1979.
- HALL, Richard, *Organizaciones: estructura y procesos*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1983.
- HAMPTON, David R., *Administración contemporánea*, México, 1981.
- HAYES, R. H. y W. J. Abernathy, "Managing our way to economic decline", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1980.
- HELLRIEGEL, D. y J. Slocum, "Organizational climate: measures, research and contingencies", *Academy of Management Journal*, vol. 17, núm. 2, 1974.
- HERMIDA, José A., *Administración, metodología y evolución de las ideas*, Buenos Aires, Coloquio, 1976.
- HERNÁNDEZ LAOS, Enrique, *Evolución de la productividad de los factores en México, 1950-1967*, México, Eds. Productividad, 1973.
- HERNÁNDEZ LAOS, Enrique, "Causas de la eficiencia regional y su impacto sobre la concentración industrial en México", tesis doctoral, University of East Anglia, 1978.
- HERNÁNDEZ LAOS, Enrique, *La productividad y el desarrollo industrial en México*, México, Fondo de Cultura Económica, 1985.
- HERNÁNDEZ LAOS, Enrique: *Crecimiento económico y pobreza en México, una agenda para la investigación*, UNAM, México, 1993.
- HERNÁNDEZ MEDINA, A. y L. Narro (Coords.), *Cómo somos los mexicanos*, México, Centro de Estudios Educativos-CREA, 1987.
- HERNÁNDEZ y RODRÍGUEZ, Sergio, *Introducción a la administración*, México, McGraw-Hill, 1994.
- HERZBERG, F., *Work and the nature of man*, Cleveland, Ohio, World Publishing, 1966.
- HICKSON, D., D. Pugh y D. Pheysey, "Operations technology and organization structure", *Administrative Science Quarterly*, vol. 14, núm. 3, 1969.
- HOFSTEDE, Geert, "Motivation, leadership and organization: do American theories apply abroad?", *Organizational Dynamics*, vol. 9, núm. 1, 1980.
- HOFSTEDE, Geert, *Culture's consequences: international differences in work-related values*, Beverly Hills, Sage, 1980.
- HOMANS, George, "The strategy of industrial sociology", *American Journal of Sociology*, 1949.
- HOMANS, George, *El grupo humano*, Buenos Aires, EUDEBA, 1965.
- HOWELL, James, *The encyclopedia of education*, Lee C. Deighton (Ed.), vol. 1, The Macmillan Company, The Free Press, 1971.

- HULIN Ch. L. y M. R. Blood, "Job enlargement, individual differences and worker response", *Psychological Bulletin*, vol. 69, núm. 1, 1968, pp. 41-55.
- IBARRA, Eduardo y Luis Montaña, *Ensayo crítico para el estudio de las organizaciones en México*, México, UAM, 1985.
- "III Reunión Universidad-Empresa", Guadalajara, DCEA/ITESO, 1987.
- IDEX, *Cultura de efectividad*, México, Grupo Editorial Iberoamérica, 1991. "Calidad Total", *Expansión*, Edición Especial, noviembre de 1992.
- "Introducción", en Eduardo Ibarra C. y otros, *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*, México, Universidad Autónoma Metropolitana/Iztapalapa, 1985, p. 7.
- ISHIKAWA, K., *¿Qué es el control total de calidad?*, Colombia, Norma, 1985.
- IVANCEVICH, J. M. y Matteson, M. T. (1985). *Estrés y trabajo: Una perspectiva gerencial*, México, Trillas.
- IWATA, Ryushi, *Japanese-style management: Its foundations and prospects*, Tokio, APO, 1982.
- JAEGER, Alfred y Radindra Kanungo, *Management in developing countries*, New York, Routledge, 1990.
- JAIME, Edna y Luis BARRÓN, *Lo hecho en México: Empresas mexicanas y apertura comercial*, México, Cal y Arena, 1993.
- JIMÉNEZ CASTRO, W., *Introducción al estudio de la teoría administrativa*, México, Fondo de Cultura Económica, 1968.
- JULIEN, P. A. y M. Marchesnay, *La petite entreprise, principes d'économie et de gestion*, Vuibert, París, 1988.
- JURAN, Joseph M., *Manual de control de calidad*, Barcelona, Reverté, 1983.
- KAHL, J., "Tres tipos de trabajadores industriales mexicanos", en Joseph A. Kahl (Ed.), *La industrialización en América Latina*, México, FCE, 1965.
- KAHL, J., *The measurement of modernism; a study of values in Brazil and Mexico*, Austin, Texas, University of Texas, 1968.
- KANTER, R., *Men and women of the corporation*, New York, Basic Books, 1977.
- KAPLAN, B. (Ed.), *American minorities and economic opportunity*, Itasca, Ill., Peacock, 1972.
- KASZ, F. y J. Rosenzweig, *Contingency views of organization and management*, Chicago, Science Research Associates, 1973.
- KASZ, F. y J. Rosenzweig, *Administración en las organizaciones*, México, McGraw-Hill, 1979.
- KATZ, D. y R. Kahn, *Psicología social de las organizaciones*, México, Trillas, 1972.
- KRAS, Eva, *La administración mexicana en transición*, México, Iberoamérica, 1993.
- KELLEY, L. A. Whatley y R. Wortley, "Assessing the effects of culture on managerial attitudes: A three culture test", *Journal of International Business Studies*, vol. 18, núm. 2, verano de 1987, 17-31.
- KENNETH GALBRAITH, John, *The new industrial state*, 2ª edición, New York, New American Library, 1972.
- KERR, C., "Balkanisation of labor markets", en Bakke Woght y otros, *Labor mobility and economic opportunity*, New York, Wiley, 1954.
- KILBY, Peter (Ed.), *Entrepreneurship and economic development*, New York, The Free Press, 1975.

- KLIKSBERG, Bernardo, *Administración, subdesarrollo y estrangulamiento tecnológico*, Buenos Aires, Paidós, 1973.
- KOLB, D., R. Irwin y J. McIntyre, *Psicología de las organizaciones: problemas contemporáneos*, México, Prentice-Hall, 1977.
- KOLDE, Endel-Jakob, "Management education (field of study)", en *The international encyclopedia of higher education*, Asa S. Knowles (Ed.), vol. 6, Jossey Bass Publishers, 1977, pp. 2695-2697.
- KOONTZ, Harold, *Administración: una perspectiva global*, México, McGraw-Hill, 1994.
- KOONTZ, Harold, "The management theory jungle", *Academy of Management Journal*, vol. 4, núm. 13, 1961, pp. 174-188.
- KOONTZ, Harold, "The management theory jungle revisited", *Academy of Management Journal*, vol. 23, núm. 5, 1980, p. 175.
- KRAS, Eva S., *El desarrollo sustentable y las empresas*, México, Grupo Iberoamérica, 1994.
- KRAS, Eva Simonsen, *Cultura gerencial: México-Estados Unidos*, México, edición del autor, 1986.
- "La cumbre ejecutiva", *Expansión*, núm. 492, 8 de junio de 1988, p. 49.
- "La empresa familiar ¿vive mejor?", *Expansión*, núm. 424, 18 de septiembre de 1985.
- "La empresa familiar mexicana: ¿La cosa nostra?", *Expansión*, núm. 424, 18 de septiembre de 1985.
- LARA BEAUTELL, Cristóbal, "La productividad en la industria mexicana", *El Trimestre Económico*, vol. XVIII, núm. 69, 1951.
- LARIS C., Francisco J., *Administración integral*, México, CECSA, 1977.
- LARIS CASILLAS, Francisco J., *Administración integral*, México, Continental, 1977.
- "Las dinastías empresariales", *Expansión*, núm. 424, 18 de septiembre de 1985.
- LASSO, Pablo y José DelaCerde, "Gerentes y empresarios: un estudio reciente en Guadalajara", *Renglones*, núm. 4, Guadalajara, Jal., México, ITESO, abril de 1986.
- LASSO, Pablo y José DelaCerde G., "Gerentes y empresarios: un estudio reciente en Guadalajara", *Management Today* (en español), vol. XIV, núm. 3, septiembre 17 de 1987.
- LAURELL, A. C. y M. Márquez, *El desgaste obrero en México*, México, ERA, 1983.
- LAUTERBACH, A., "Executive training and productivity: managerial views in Latin America", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 17, núm. 3, 1964, pp. 357-379.
- LAUTERBACH, A., "Management aims and development needs in Latin America", *Business History Review*, vol. 39, núm. 4, 1965.
- LAUTERBACH, A., *Enterprise in Latin America: business attitudes in a developing economy*, Ithaca, N.Y., Cornell University, 1966.
- LAVIELLE, Briseida, "Modernización: ¿apuesta inoportuna?", *Expansión*, agosto 30 de 1995, pp. 66-68.
- LAWLEER, E. E., *Motivation in work organizations*, Monterrey, Cal., Brooks/Cole, 1973.
- LAWRENCE, P. R. y J. W. Lorsch, *Organization and environment*, Boston, Harvard Business School, 1967.
- LAZO, Humberto, *Higiene y seguridad*, México, IMSS, 1966.

- LEFF, Nathaniel H., "Entrepreneurship and economic development: the problem revisited", *Journal of Economic Literature*, vol. XVII, núm. 1, marzo de 1979.
- LEVINSON, Harry, "La administración por objetivos ¿de quién?", *Biblioteca Harvard de Administración de Empresas*, núm. 3, 1978, p. 3.
- LEWIN, Kurt, *Dinámica de la personalidad*, Madrid, Morata, 1969.
- "Ley reglamentaria de los artículos 4º y 5º constitucionales relativos al ejercicio de las profesiones en el Distrito y territorios federales", 1944.
- LICKERT, Rensis, *The human organization: its management and value*, New York, McGraw-Hill, 1967.
- LINTON, Ralph, *Cultura y personalidad*, México, Fondo de Cultura Económica, 1973.
- LIPPIT, Gordon, *Organization renewal*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1969.
- LIPPIT, Ronald y otros, *La dinámica del cambio planificado*, Buenos Aires, Amorrortu, 1970.
- LIPSEY, Richard G. y Peter O. Steiner, *Economics*, Tokyo, Harper International, 1970, p. 280.
- LITVAK KING, Jaime, "El concepto de cultura y su aplicación en el contexto empresarial", en *PRO-DO, Cultura y desarrollo organizacional en México*, Monterrey, N.L., México, Universidad de Monterrey, 1983, pp. 1-13.
- LLANOS CIFUENTES, Carlos, *La creación del empleo*, México, Panorama, 1995.
- LOCKE, E. A., "What is job satisfaction?", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 4, 1969, pp. 309-336.
- LOGAN, J., M. Newman y M. Saleme, *Planeación estratégica y subsistema dirección*, Glenview, Illinois, Scott Foresman, 1986.
- LOMNITZ, Larissa, *Cómo sobreviven los marginados*, México, Siglo XXI, 1979.
- LOMNITZ, Larissa, "Horizontal and vertical relations and the social structure of urban Mexico", *Latin America Research Review*, vol. 17, núm. 2, 1982.
- LOYOLA ALARCÓN, J. Antonio y Macario Schettino Yáñez, *Estrategia empresarial en una economía global*, Gpo. Ed. Iberoamérica, México, 1994.
- MAIER, R., *Psicología industrial*, Madrid, Rialp, 1955.
- MAKIHARA, Kumiko, "Coming to grips with karoshi", *Time*, 30 de enero de 1989.
- MANDEL, Ernest, *Control obrero, consejos obreros y autogestión*, México, Era, 1970.
- MANN, C., "Sears Roebuck de México, S.A.: a cross-cultural analysis", *Social Science*, vol. 40, núm. 3, 1965.
- MANN, C., "Toward an understanding of the leadership role in formal organization", en R. Dubin et al., *Leadership and productivity*, San Francisco, Cal., Chandler, 1965.
- MARCUSE, Herbert, *El hombre unidimensional*, Barcelona, Seix Barral, 1971.
- MÁRQUEZ, Viviane B. de, "Estructura del trabajo, distribución del poder y tecnología apropiada en las empresas manufactureras", *Revista Mexicana del Trabajo*, vol. 3, 8ª época, 1978.
- MÁRQUEZ, Viviane B. de, "Estructura organizacional e innovación: comparación entre firmas nacionales y transnacionales de la industria manufacturera de celulosa y papel en México", en Viviane B. de Márquez (Ed.), *Dinámica de la empresa mexicana*, México, El Colegio de México, 1979.

- MARQUEZ, Viviane B. de (Comp.), *Dinámica de la empresa mexicana: perspectivas políticas, económicas y sociales*, México, El Colegio de México, 1979.
- MARQUEZ, Viviane B. de, "Dimensiones sociopolíticas de la cogestión obrera", *Cuadernos del Centro de Estudios Sociológicos*, núm. 30, 1981.
- MARROQUÍN, Pedro, *Productividad: participación y análisis*, México, CECSA, 1986.
- MARSHALL, Alfred, *Principios de economía*, Madrid, Aguilar, 1957.
- MARTÍNEZ BRIONES, F., *El desarrollo moderno de la administración*, México, Roer, 1977.
- MARTÍNEZ LEAL, P., *Administración sistemática*, México, CECSA, 1979.
- MARTÍNEZ PALOMO, Adolfo, "Ciencia y subdesarrollo", *Ciencia y Desarrollo*, núm. 63, julio-agosto de 1985, p. 90.
- MASLOW, A., *Motivation and personality*, New York, Harper, 1970.
- MAYO, Elton, *The human problems of an industrial civilization*, New York, Viking, 1960.
- MCGREGOR, Douglas, *El aspecto humano de las empresas*, México, Diana, 1969.
- MCCANN, E., "Anglo-American and Mexican management philosophies", *MSU Business Topics*, verano de 1970, pp. 28-37.
- MCCLELLAND, D., *The achieving society*, Princeton, N.J., Van Nostrand, 1961.
- MEDINA, N. I., "Huelgas y conflictos en el sindicato de Euzkadi", *Cuadernos*, núm. 2, Guadalajara, Jal., México, Universidad de Guadalajara, septiembrediciembre de 1986, pp. 14-32.
- MEGGINSON, L. y E. McCann, "Applicability of management principles in underdeveloped economies", en K. Ettinger (Ed.), *International handbook of management*, New York, McGrawHill, 1965.
- Memoria. Encuentro Nacional de Productividad*, México, Secretaria del Trabajo y Previsión Social, 1984.
- MÉNDEZ, Antonio y Javier Méndez, *Contabilidad primer curso. Método autodidáctico*, México, Universidad Tecnológica de México, 1982.
- MERCADO, A., *Estructura y dinamismo del mercado de tecnología en México*, México, El Colegio de México, 1980.
- MERCADO, Luis E. y otros, *Competitividad*, México, Segundo Seminario de *El Economista*, México, 1991.
- MERCADO, Salvador, *Mercadotecnia*, México, Limusa, 1995.
- MERTON, R., *Teoría y estructuras sociales*, México, Fondo de Cultura Económica, 1964.
- MEYER, A. de y otros, "Flexibility: the next competitive battle", *Strategic Management Journal*, núm. 10, 1989.
- MINAKATA, Álvaro y otros, "La pequeña industria de Guadalajara: características y consideraciones", tesis de licenciatura, ITESO, 1979.
- MINTZBERG, Henry, "La alta dirección: mitos y realidades", *Biblioteca Harvard de Administración de Empresas*, México, núm. 136, 1976, p. 4.
- MINTZBERG, Henry, *La naturaleza del trabajo directivo*, Barcelona, Ariel, 1980.
- MOLINA AZNAR, Víctor E., *Vida de cuadritos del mexicano. Cosas que le chupan el hígado...*, México, Diana, 1983.
- MONSANTO, José, *Estudios sobre formación y capacitación para gerentes de empresas públicas industriales en México*, México, INAP, 1986.

- MONSIVAIS, Carlos, *La dependencia y la cultura mexicana de los 70's*, México, Extemporáneos, 1976.
- MONTAÑO H., Luis, "Introducción", en Eduardo Ibarra C. y otros, *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*, México, Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa, 1985.
- MONTGOMERY, P. y L. Huter, "Selected organization development interventions as related to Japan, Mexico, People's Republic of China and Saudi Arabia", tesis doctoral, United States International University, 1980.
- MOONEY, J. y A. Riley, *Onward industry*, New York, Harper & Row, 1931.
- MORENO, Joaquín, *Las finanzas en la empresa*, México, UNAM, 1984.
- MORITA, Akio, *Made in Japan*, México, Laser Press, 1986.
- MULLER, Enrique, *Dirección de relaciones laborales*, México, Trillas, 1983.
- MUNSTERBERG, Hugo, *Psychology and industrial efficiency*, Boston, Houghton, 1913.
- MUÑOZ IZQUIERDO, Carlos, "Actitudes ante el trabajo", en Hernández Medina y Narro Rodríguez (Eds.), *Cómo somos los mexicanos*, México, CEE-CREA, 1987.
- MYERS, James H. y Edward Tauber, "Análisis de la estructura del mercado", *Expansión*, julio de 1980, pp. 6-10.
- NAVER, John C. y Ronald Savitt, *The marketing economy. An analytical approach*, New York, Holt, Rinehart and Winston, 1971.
- NEHGANDI, A. y S. Prasad, *Comparative management*, New York, Appleton Century, 1971.
- NEWMAN, W., *La dinámica administrativa*, México, Diana, 1975.
- NIETO-CARDOSO, Ezequiel, "Cultura organizacional: marcando los puntos sobre las íes y las tildes sobre las tés", en *PRO-DO*, Puebla, 1986, pp. 73-96.
- NONANTZINE, Victoria, "Un estudio motivacional en instituciones mexicanas", en *Desarrollo social y organizacional*, México, IEE, 1975.
- NÚÑEZ, Francisco J. y Francisco Mayorga, "Pequeña industria, empresarios pequeños... y grandes", *Renglones*, año 2, núm. 4, Guadalajara, Jal., México, ITESO, abril de 1986.
- ODIORNE, George, *Administración por objetivos*, México, Diana, 1976.
- OGLIASTRI, Enrique, *Gerencia japonesa y círculos de participación: experiencias en América Latina*, Bogotá, Norma, 1988, pp. 160-164.
- OHMAE, Kenichi, *La mente del estratega*, México, Mc Graw-Hill, 1983.
- OHMAE, K., *The borderless world*, Harper Business, 1990.
- ORDÓÑEZ Y CORTÉS, José Ángel, "Cultura de las organizaciones", *Investigación Administrativa*, año 15, núm. 64, abril-junio de 1988.
- OROZCO, Carlos Enrique, "La educación técnica en la evolución de México (1937-1982)", tesis de licenciatura, ITESO, 1988.
- ORTIZ, J. A. (1992). Características organizacionales, el estrés y la calidad de vida en gerentes de mandos intermedios. En AMEPSO. *Psicología social en México*, vol. IV.
- OTALORA, B. G., "Percepción de la movilidad dentro de la organización y satisfacción en el trabajo", en Márquez, V. (Ed.), *Dinámica de la empresa mexicana*, El Colegio de México, México, 1979, pp. 435-442.
- OUCHI, William, *Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*, Barcelona, Orbis, 1985.

- OVEISI, Hadi F., "Entrepreneurial activities of the public sector in the economic development process: a comparative study of Mexico and Iran", tesis doctoral, University of Texas at Austin, 1979.
- PARSONS, T. y E. Shils, (Eds.), *Hacia una teoría general de la acción*, Buenos Aires, Kapelusz, 1968.
- PASCALÉ, Richard T. y Anthony G. Athos, *The art of Japanese management*, Harmondsworth Middlesex, Inglaterra, Penguin, 1982.
- PAYNO, Manuel, *Los bandidos de Río Frio*, México, Promexa, 1979.
- PAZ, Octavio, *El laberinto de la soledad*, México, Fondo de Cultura Económica, 1984.
- PEÓN ESCALANTE, Joaquín, "Benchmarking desde una perspectiva mexicana", *Calidad Total, Perspectivas*, Uno, FUNDAMECA, 1993.
- PERDOMO, Abraham, *Elementos básicos de administración financiera*, México, ECASA, 1979.
- PÉREZ ACEVES, Luis Alberto, "Análisis micro-económico de las características del cambio tecnológico y del proceso de innovación", tesis doctoral, Cornell University, 1984.
- PÉREZ, Luis Felipe, *Elementos de auditoría contemporánea*, México, UNAM, 1985.
- PERROW, Charles, *Análisis de la organización*, México, CECSA, 1972.
- PERROW, Charles, "The short and glorious history of organizational theory", *Organizational Dynamics*, verano de 1973, pp. 313-323.
- PETERS, Thomas J. y Robert H. Waterman, Jr., *En busca de la excelencia*, México, Lasser Press, 1984.
- Poder Ejecutivo Federal, *Plan nacional de desarrollo, 1989-1994*, México, SPP, 1980.
- Poder Ejecutivo Federal, *Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior, 1984-1988*, México, Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, 1984.
- POPP, G. y H. Davis, "A comparative study of the managerial values of Anglo-Americans and Mexican nationals: implications for transnational corporations", *The Journal of Social Psychology*, vol. 126, núm. 5, 1986, pp. 675-677.
- PORTER, Michael E., *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, México, CECSA, 1982.
- PORTER, M. and M. Fuller, "Coalitions and global strategy", en: M. Porter (ed.), *Competition in global industries*, Harvard Business School Press, 1986.
- PORTILLA, J., *Fenomenología del relaxo*, México, FCE-CREA, 1984.
- POZO PINO, Jaime, "Papel de los círculos de control de calidad en el incremento de la productividad", en *Memoria. Seminario sobre estrategias y técnicas para el incremento de la productividad*, México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social/OEA/OIT, 1986, pp. 171-177.
- "Productivity, Economic", *Encyclopaedia Britannica. Macropaedia*, vol. 15, Chicago, *Encyclopaedia Britannica*, 1977, p. 29.
- PUGH, D., D. Hickson, R. Hinings y Ch. Turner, "Dimensions of organizational structure", *Administrative Science Quarterly*, vol. 13, 1968, pp. 65-105.
- QUIROZ TREJO, J., *Proceso de trabajo en la industria automotriz, formas de dominación capitalista y respuestas proletarias*, México, UNAM-CELA, 1980.

- RAMÍREZ, Santiago, *El mexicano, psicología de sus motivaciones*, México, Pax, 1961.
- RAMOS, Samuel, *El perfil del hombre y la cultura en México*, México, UNAM, 1963.
- REDDI, William, *Efectividad gerencial*, México, Diana, 1978.
- RESTREPO, Carlos Emilio, "The transfer of management technology to a less developed country: a case study of a border industrialization program in Mexico", tesis doctoral, University of Nebraska-Lincoln, 1975.
- REYES, Alfonso, *La x en la frente*, México, Porrúa y Obregón, 1952.
- REYES HERÓLES G. G., Jesús, *Política macroeconómica y bienestar en México*, México, Fondo de Cultura Económica, 1983.
- REYES PONCE, Agustín, *Administración de empresas*, México, Limusa, 1966.
- RICE, A. y E. Miller, *Systems of organization*, London, Tavistock Publications, 1967.
- RIDING, A., *Vécinis distantes. Un retrato de los mexicanos*, México, Joaquín Mortiz, 1985.
- RÍOS SLAY, A. y A. Paniagua, *Orígenes y perspectivas de la administración*, México, Trillas, 1979.
- RODIL, F. y F. Mendoza, *Lecturas sobre organización*, México, Trillas, 1975.
- RODRÍGUEZ CABELLER, Carlos, *El nuevo escenario*, México, IIESO, 1993.
- RODRÍGUEZ ESTRADA, M. y Ramírez-Buendía, P. (1994). *Psicología del mexicano en el trabajo*, México, McGraw-Hill.
- RODRÍGUEZ GIACINTI, Federico, "El producto potencial del sector manufacturero de México: una investigación empírica", tesis de licenciatura, ITAM, 1979.
- RODRÍGUEZ GÓMEZ, R., *Optimización de la productividad*, México, Limusa, 1986.
- RODRÍGUEZ REYES, A., *Organización: un enfoque dialéctico*, México, Editores Asociados, 1978.
- RODRÍGUEZ VALENCIA, J., *Cómo administrar pequeñas y medianas industrias*, México, ECASA, 1985.
- ROTHENBERG, Jerome, "Consumidor, Soberanía del", en David L. Sills (Dir.), *Enciclopedia internacional de las ciencias sociales*, vol. 3, Madrid, Aguilar, 1974.
- RUIZ DUEÑAS, J., *Eficacia y eficiencia de la empresa pública en México*, México, Trillas, 1982.
- RUIZ DURÁN, C., "Las empresas micro, pequeñas y medianas: crecimiento con innovación tecnológica", *Comercio Exterior*, vol. 42, núm. 2, febrero de 1992.
- SÁBATO, Jorge y Michael McKenzie, *La producción de tecnología*, México, Nueva Imagen, 1982.
- SALEME, Magdalena, *Manual del pequeño empresario*, México, UAM, 1987.
- SÁNCHEZ, D. G., "La lucha sindical en Telmex: ¿salarios o condiciones de trabajo?", *El Cotidiano*, vol. 2, núm. 7, México, 1985.
- SÁNCHEZ JUÁREZ, Gilberto, "Trabajo y capacitación", *Pedagogía para el adiestramiento*, vol. 34, 1979.
- SAND, Gregory Anthony, "An analysis of selected aspects of the business administration programs in Mexico", tesis doctoral, The University of Iowa, 1975.
- SANDBERG R., William y Elizabeth Gatewood, "A profile of entrepreneurship research centers: Orientations, interests, activities, and resources," *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 15, 3, primavera de 1991, pp. 11-24.
- SAPORITO, Bill, "The revolt against working smarter", *Fortune*, 21 de julio de 1986.

- SAYLES, Leonard, *Liderazgo*. México, McGraw-Hill, 1982.
- SCHEIN, Edgar, *Psicología de la organización*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1982.
- SCHEIN, Edgar H., "Coming to a new awareness of organizational culture", *Sloan Management Review*, vol. 25, núm. 2, invierno de 1984.
- SCHEIN, Edgar, *Organizational culture and leadership*, Joseph Bass, EUA, 1992.
- SCHMENNER, Roger W., "The merit of making things fast", *Sloan Management Review*, vol. 30, núm. 1, otoño de 1988.
- SCHOLLHAMMER, Hans, "The comparative management theory jungle", *Academy of Management Journal*, núm. 12, 1969, pp. 81-97.
- SCHUMACHER, E. F., *Lo pequeño es hermoso*, Barcelona, España, Blume, 1978.
- SCOTT, W., "Organization theory: a reassessment", *Academy of Management Journal*, vol. 17, núm. 2, 1974, pp. 242-254.
- SECOFI, *Programa para la modernización y desarrollo de la industria micro, pequeña y mediana 1991-1994*, México, Gobierno Federal, Poder Ejecutivo, SECOFI, 1991.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social, *Gerentes generales: productividad*, México, DGCP, STPS, 1982.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social, *Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad*. México, STPS, 1992.
- SHEPPARD, H. L. y N. Q. Herrick, *Where have all the robots gone?*, New York, Free Press, 1972.
- SHERMAN, Roger, *The economics of industry*, Boston, Little, Brown, 1974.
- SIMON, Herbert A., *El comportamiento administrativo*, Madrid, Aguilar, 1973.
- SINGER, Milton y otros, "Cultura", en David L. Sills (Dir.), *Enciclopedia internacional de las ciencias sociales*, vol. 3, Madrid, Aguilar, 1977, pp. 298-323.
- SÍLICEO, Alfonso, *Liderazgo para la productividad en México*, México, McGraw-Hill, 1995.
- SIRKIN, Harold and George Stalk, "Fix the process, not the problem", *Harvard Business Review*, vol. 90, N° 11, julio-agosto de 1990, pp. 26-33.
- SIRVENT, Carlos, *La burocracia*, México, ANUIES, 1977.
- SLOCUM, J. W., "A comparative study of satisfaction of American and Mexican operatives", *Academy of Management Journal*, vol. 14, núm. 1, 1971.
- SMITH, Adam, *Investigación de la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones*, Madrid, Aguilar, 1956.
- SPIELBERG, J. B., "Dimensions for the study of work-related values in Mexican-American culture", en B. Kaplan (Ed.), *American Minorities and Economic Opportunity*, Peacock, Itasca, Ill., 1972.
- STAINES, G. L. y R. P. Quinn, "American workers evaluate the quality of their jobs", *Monthly Labor Review*, enero de 1979.
- STEERS, R. M. y L. W. Porter (Eds.), *Motivation and work behavior*, McGraw-Hill, New York, 1979.
- STEERS, R. M. y S. R. Rhodes, "Major influences on employee attendance: a process model," en R. M. Steers, y L. W. Porter (Eds.), *Motivation and work behavior*, New York, McGraw-Hill, 1979.

- STEVENSON SANJIAN, Andrea, "The development of administrative science in the USSR", tesis doctoral, Indiana University, 1983.
- STORY, Dale, *Industry, the state, and public policy in Mexico*, Austin, Tex., University of Texas Press, 1986.
- STRASSMAN, P., "The industrialist", en J. Johnson (Ed.), *Continuity and change in Latin America*, Stanford, California, Stanford University, 1964.
- STRAUSS, G., "Job satisfaction, motivation and job redesign", en Strauss, G. y otros, *Organizational behavior: research and issues*, Wadsworth, Belmont, Cal., 1974.
- SUÁREZ NÚÑEZ, Tirso, "En busca del espíritu de empresa. Contextos, contrastes y controversias: los casos de Nuevo León y Yucatán", *Renglones*, 32, agosto-noviembre de 1995, pp. 59-64.
- SYRSQUIN, Moisés, "Production functions and regional efficiency in the manufacturing sector in Mexico 1965", tesis doctoral, Harvard University, 1970.
- TAGUCHI, Genchi, *Introduction to off-line quality control*, Nagoya, Japón, Quality Control Association, 1979.
- TAYLOR, Frederick W., *Principios de la administración científica*, México, Herrero Hermanos, 1961.
- TERRY, George R. y Stephen G. Franklin, *Principios de administración*, México, CECSA, 1986.
- THOMAS, Hugh, "Ronda por el mundo hispánico. Entrevista con Enrique Krauze", *Vuelta*, núm. 148, marzo de 1989, p. 39.
- TOLRÁ GUILERA, Jaime, "Círculos de calidad un enfoque original y eficaz de enriquecimiento de la tarea", *Mundo Electrónico*, núm. 39, abril de 1984.
- TORO ÁLVAREZ, Fernando, *Desempeño y productividad*, Medellín, Colombia, FAX, 1990.
- TORRES MORA, Gregorio, "Entrepreneurs in nineteenth century Sonora", tesis doctoral, University of California, Irvine, 1987.
- TRIST, E., *Organizational choice*, Londres, Tavistock Institute, 1963.
- TURCOTTE, P. R. (1986), *Calidad de vida en el trabajo: Antiestrés y creatividad*, México, Trillas.
- UNTERMAN, I., "Mexican negotiating styles", 1987 *BALAS Proceedings*, pp. 55-60.
- URWICK, L., *Los elementos de la administración*, México, Herrero Hnos., 1969.
- VARGAS LLOSA, Mario, "La revolución silenciosa", *Vuelta*, núm. XI, febrero de 1987.
- VASCONCELOS, José, *La raza cósmica*, México, Espasa-Calpe Mexicana, 1976.
- VELASCO, Pedro de, "Fiesta y trabajo: la oposición entre conquistadores y conquistados", *Renglones*, año 1, núm. 2, Guadalajara, Jal., México, ITESO, junio de 1985, p. 40.
- VELLINGA, M. L., "Economic development and the dynamics of class: The case of Monterrey, Mexico", tesis doctoral, The University of Florida, 1975.
- VELLINGA, Menno, *Industrialización, burguesía y clase obrera en México*, México, Siglo XXI, 1981.
- VERA FERRER, Oscar, "Tendencias de la productividad en México: la concepción de las empresas", *Comercio Exterior*, noviembre de 1993, pp. 1052-1056.
- VILLEGAS, Abelardo, *La filosofía de lo mexicano*, México, Fondo de Cultura Económica, 1960.

- VILLEGAS DE HERNÁNDEZ, Margarita, "Productividad y calidad de vida en el trabajo", en *Memoria. Encuentro Nacional de Productividad*, México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 1984, pp. 457-468.
- VROOM, V. H., *Work and motivation*, New York, Wiley, 1964.
- WASWORTH, H., K. Stephens y A. Godfrey, *Modern methods for quality control and improvement*, New York, Wiley, 1986.
- WALLACE DULL, James, "Effects of multinational corporations in Mexico on the attitudes of Mexican executives", tesis doctoral, Columbia University, 1981.
- WALTON, Richard, "Explaining why success didn't take", *Organizational Dynamics*, invierno de 1975.
- WANOUS, J. P. y E. E. Lawler, "Measurement and meaning of job satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, vol. 56, abril de 1972, pp. 95-105.
- WEBER, Max, "Bureaucracy", en H. Gerth y C. W. Mills (Eds.), *From Max Weber: essays in sociology*, Oxford, Oxford University Press, 1946.
- WEBBER, R. A. (1980). *Para gerentes que dicen: No tengo suficiente tiempo... Una guía para la administración del tiempo*, Colombia, Editorial Norma.
- WEIL, T. E., *Area handbook for Mexico*, Washington, D.C., U.S. Government Printing Office, 1980.
- WHITLEY, R., "Management research: the study and improvement of forms of cooperation in changing socio-economic structures", en N. Roberts (Ed.), *Use of social science literature*, London, Butterwoods, 1977, pp. 118-147.
- WHITSETT, David A. y Lyle Yorks, *From management theory to business sense: the myths and realities of people at work*, New York, American Management Association, 1983.
- WHYTE, W. y A. Holmberg, "Human problems of United States enterprise in Latin America", *Human Organization*, otoño de 1956.
- WILSON, Patricia, *Las nuevas maquiladoras de México*, México, Universidad de Guadalajara, 1996.
- WOFFORD, J. C., "The motivational bases of job satisfaction and job performance", *Personnel Psychology*, vol. 24, 1971, pp. 501-518.
- WOODWARD, Joan, *Management and technology*, Londres, H. M. Stationery Office, 1958.
- Work in America*, Cambridge, Mass., MIT Press, Report of a Special Task Force to the Secretary of Health, Education and Welfare, 1973.
- WRAPP, Edward, "Don't blame the system, blame the managers", *Dun's Review*, 1980, pp. 82-88.
- YÁÑEZ, E. y A. Arista, "Con el sudor de tu crisis", *Nevox*, núms. 63, 65, 66 y 68 (1983), 80 (1984), 92 (1985).
- YODER, Dale, *Manejo del personal y relaciones industriales*, México, Continental, 1963.
- ZAID, Gabriel, *El progreso improductivo*, México, Siglo XXI, 1979.
- ZAID, Gabriel, *La economía presidencial*, México, Vuelta, 1987.
- ZAID, Gabriel, *De los libros al poder*, México, Grijalbo, 1988.
- ZAID, Gabriel, *Hacen falta empresarios creadores de empresarios*, México, Océano, 1995.
- ZEA, Leopoldo, *Conciencia y posibilidad del mexicano*, México, Porrúa y Obregón, 1945.

- ZORRILLA ALCALÁ, Juan F., "Jocosidad y estructura social en una fábrica de henequén", en Viviane B. de Márquez (Ed.), *Dinámica de la empresa mexicana: perspectivas políticas, económicas y sociales*, México, El Colegio de México, 1979, pp. 405-433.
- ZURCHER, L. A., "Value orientation, work conflict, and alienation from work: a cross-cultural study", *American Sociological Review*, vol. 30, núm. 3, 1965.
- ZURCHER, L. A., "Particularism and organizational position: a cross-cultural analysis", *Journal of Applied Psychology*, vol. 52, 1968.
- ZYMELMAN, M., "Cultural patterns of labor in Latin American industrialization", *Journal of Inter-American Studies*, vol. V, 1963.

SE TERMINÓ DE IMPRIMIR ESTA OBRA
EL DÍA 13 DE SEPTIEMBRE DE 1996 EN LOS TALLERES DE

IMPRESA ALDINA

ROSELL Y SORDO NORIEGA, S. DE R. L.
Obrero Mundial, 201 - 03100 México, D. F.

LA EDICIÓN CONSTA DE 3 000 EJEMPLARES
MÁS SOBANTES PARA REPOSICIÓN





LA ADMINISTRACIÓN en desarrollo es un notable esfuerzo por lograr un modelo de administración de empresas y organizaciones que responda competitivamente a los retos de la apertura mundial de las economías, lo cual sólo se puede lograr tomando como punto de partida las condiciones socioeconómicas, culturales y tecnológicas de México y Latinoamérica. Los autores de este libro se preguntan: ¿Por qué nos afanamos tanto por copiar las formas de administración de los países desarrollados como si tuviéramos los mismos problemas, necesidades y recursos? En México y Latinoamérica debemos aprender a ser competitivos a partir del reconocimiento profundo de lo que somos y tenemos, incluyendo desde luego nuestra incomparable riqueza cultural. Este es un libro tan científico como humano y práctico que todo empresario y profesional de la administración debe leer:

JOSÉ DELACERDA GASTELUM (Master en ciencias laborales), es consultor de organizaciones, especialista en mejoramiento y competitividad, calidad total y reingeniería. Ha escrito otros libros: *Administración de Procesos* (UNIVA, 1994) y *Los Laberintos del Mejoramiento* (Iberoamericana, 1995).

Francisco. J. Núñez de la Peña (Economista) especialista en análisis económico y empresarial (Bancomer) y jefe del Departamento de Economía, Administración y Finanzas del ITESO. Ha escrito también, *La Canasta de los Números* (ITESO, 1990).