

# De la aplicación innovadora de conceptos tradicionales en la Administración y las Organizaciones, de la introducción de nuevos enfoques a la Administración, y de la adaptación de técnicas a las Organizaciones.

5

Felipe de Jesús Martínez Álvarez

Siguiendo con la tradición de integrar nuestra Revista con artículos que propongan avances e innovaciones en el campo de la Administración, en el presente número se presentan cinco aportaciones que aun cuando abordan temáticas muy diferentes entre sí, tienen una característica común: la innovación.

En el primer artículo, Patricia Thompson nos advierte que el concepto de rotación de personal no es suficiente para entender un fenómeno que afecta, tanto a la clase trabajadora, como a la administración de las organizaciones, ya que las fórmulas que tradicionalmente se emplean para medirla, no logran separar, para efectos analíticos, los movimientos de altas y bajas de personal, particularmente en empresas que se encuentran en procesos de crecimiento o contracción.

Thompson, durante la realización de una investigación sobre los altos índices de rotación de personal en el sector industrial de la ciudad de Chihuahua, encontró que las formas tradicionales de medirlo no eran suficientes para explicar el fenómeno, sobre todo por sus repercusiones en los costos, que encarecían los procesos de capacitación, afectaban la productividad y vulneraban la competitividad de las empresas, además de dificultar la planeación de recursos humanos.

Así, y con el propósito de hacer más objetiva la medición del fenómeno, introduce el concepto de “movilidad”, para distinguirlo del de “rotación”.

Entonces, apoyándose en teóricos de la Administración, adopta la definición de rotación, como: la salida de un trabajador, voluntaria o no, que desempeñaba una función específica, y la contratación de uno nuevo que lo sule. Por el contrario, consideró a la movilidad, como la existencia de una masa de trabajadores que estaba cambiando de trabajo, y no necesariamente estaban siendo suplidos por otros.

A partir de esas consideraciones, se propuso medir ambos fenómenos, utilizando el procedimiento tradicional y proponiendo un procedimiento alternativo, para comparar los resultados y, adicionalmente, hacer una comparación con los índices de rotación publicados por el I.M.S.S.

Los resultados a los que llega la autora, son por demás interesantes, e invitan a la reflexión de buscar nuevos procedimientos para medir un fenómeno que afecta a la planta productiva de nuestro país.

En el segundo capítulo, Emmanel Raufflet nos presenta, como resultado de su investigación, un análisis evolutivo sobre la administración de los recursos naturales llevada a cabo por la compañía mexicana productora de pulpa y de papel San Rafael, en el que afirma que la mayoría de los marcos de trabajo en Estudios Administrativos que tienen como objetivo evaluar el resultado ambiental corporativo, son estáticos y están orientados a favor de la compañía, por lo que propone el uso de una perspectiva histórica de múltiples actores, para evaluar la administración de un recurso natural manejado por una compañía.

Presenta en la primera sección, elementos de la política maderera mexicana y sus implicaciones en las áreas administradas por la compañía San Rafael; en la segunda sección, evalúa las implicaciones de esa política corporativa ambiental, desde las perspectivas de sustentabilidad ecológica y dinámicas sociales a niveles institucional y local, para concluir, en la última sección, con una reflexión teórica para futuras investigaciones en política corporativa ambiental.

Raufflet menciona que a medida en que México se industrializaba rápidamente en los años cuarenta, se presentó una creciente demanda de madera, especialmente para cubrir las necesidades de construcción, electrificación e industrialización y que, a pesar de su relativa abundancia en bosques, México necesitaba importar celulosa y madera, ya que ésta era escasa y cara.

Esto condujo a que se viera el potencial sin explotar de los bosques, como una bodega de materia prima para el crecimiento de la economía nacional; sin embargo, el sector forestal no estaba alcanzando ese potencial.

El autor hace un relato, sucinto pero muy claro, de los numerosos problemas que enfrentaba este sector, partiendo de la falta de información sobre los mapas de bosques, áreas forestales, ciclos de explotación y límites de propiedad, hasta la baja eficiencia en el proceso de producción y la organización laboral del sector.

Aunado a lo anterior, menciona la incapacidad del Estado para controlar el cumplimiento de la Ley Forestal, por falta de recursos financieros y humanos, y destaca que un guardabosques tenía a su cargo el cuidado de un aproximado de 34,000 hectáreas de bosque, sin contar con vehículos, sin gastos de viaje, y con salarios notoriamente bajos, que los hacían vulnerables al soborno.

Señala Raufflet que para tratar de atacar esos problemas, en 1942 se expidió una Ley que pretendía hacer más severo el control de los bosques, apoyándose en un régimen orientado a favorecer a las compañías clave, mediante

decisiones forestales tomadas centralmente y la colaboración forzada de los ejidos propietarios de la mayoría de los bosques mexicanos.

Posteriormente se refiere al enclave en el que se desarrollaba la compañía San Rafael, y a la necesidad de implementar la administración forestal científica, para después pasar a hacer una evaluación de la Administración Corporativa de los Recursos Naturales; de la Sustentabilidad Ecológica; de la Construcción de Instituciones -en la que hace un análisis desde la perspectiva de la compañía, la colaboración forzada de los ejidos, la resistencia pasiva y la resistencia activa-; y, de las Dinámicas Sociales y Capacidad de Acción Local.

Ya para finalizar, el autor se refiere a las consecuencias de lo que describe en su artículo, y concluye con una breve reflexión teórica.

En el tercer capítulo, Laura Patricia Peñalva Rosales formula una interesante propuesta sobre la gestión del conocimiento, para que las organizaciones aprovechen el conocimiento tácito inmerso en ellas y del cual son poseedores cada uno de sus miembros.

Parte de las explicaciones que la Antropología aporta respecto al uso que hace el hombre de símbolos e instrumentos, productos de la Inteligencia Artificial (IA), y que la conducen a plantear la hipótesis de su trabajo, consistente en que: "la utilización dentro de la organización, y en apoyo a sus procesos cotidianos, de técnicas e instrumentos provenientes de los resultados alcanzados por

la IA, hacen efectivamente posible la creación de un aprendizaje organizacional...", y la sustenta a partir de tres conceptos usuales en el campo: sistemas expertos, estructuras de frame-scripts y análisis orientado a objetos.

Externa su interés por reconocer si existen procesos e instrumentos para la gestión de intangibles (información, conocimiento, capacidades, formas y mecanismos de aprendizaje), que permitan generar un aprendizaje organizacional sustentable.

En el desarrollo de su trabajo, Peñalva hace un recorrido analítico de las propuestas que formulan los teóricos más reconocidos en el campo del aprendizaje organizacional, para después aclarar que el propósito original de la IA, es construir máquinas "inteligentes", capaces de aprender de la experiencia, de reconocer las limitaciones de su conocimiento, y de exhibir creatividad.

Posteriormente, la autora describe los conceptos en los que sustenta su tesis: los Sistemas Expertos, que, comenta, actualmente se les denomina de manera más humilde como Sistemas Basados en Conocimiento (SBC), que son programas computacionales que exhiben, dentro de un dominio específico, un grado de expertez en la solución de problemas, que es comparable a la de un experto humano; Frames y Scripts, que son entidades de registro en las que se representa el conocimiento mediante esquemas de estereotipos de entidades, u objetos y guiones de actuación, los cuales ilustra con figuras y explica con amplitud; y, el Análisis y Programación Orientados a Objetos, que se han calificado como un nuevo paradigma computacional, ya que, afirma, diversos autores han

señalado el hecho de que los lenguajes que hablamos influyen directamente en la forma de ver el mundo, y que esta afirmación es válida tanto para lenguajes naturales, como para los artificiales de computación, lo que constituye una nueva forma de percibir la solución a un problema.

Concluye la autora, que la característica multidisciplinaria de la IA, ante el objetivo de simular los procesos humanos, particularmente los llamados inteligentes, ha permitido integrar en los artefactos que construye, diversos elementos que provienen de observaciones y hallazgos hechos no sólo por la biología, la física y la matemática, sino también por la antropología, la sociología y otras ciencias sociales.

En el cuarto artículo, sus autores: Adalberto Cabello Chávez, Rafael Reyes Avellaneda y Pedro Constantino Solís Pérez, nos presentan un interesante análisis sobre el perfil de las micro, pequeñas y medianas empresas (PyMEs) pertenecientes al sector manufacturero, en el que mediante la observación de sus características, las identifican como *empresas familiares* que se financian principalmente con el ahorro familiar; que concentran la mayor parte de sus recursos económicos en la materia prima; y, que se orientan hacia nichos de mercado locales o concentrados. Igualmente, las consideran como *organizaciones informales* que tienden hacia el desorden en su funcionamiento, observándose en la dirección de las mismas un triple rol del emprendedor: como propietario, como directivo y como miembro de la familia; en el nivel operativo también puede presentarse en alguno de los participantes, un doble papel: como miembro de la familia y como trabajador.

En el desarrollo de su trabajo, los autores hacen una representación de la PyMEs a través de distintas configuraciones organizacionales: la organización como sistema abierto, la organización como un sistema autorregulado con entradas y salidas, la organización como una representación de dos sistemas: el formal y el social, y la organización vista a través de la organización empresarial, para después formular una propuesta innovadora basada en la Teoría de las Organizaciones: considerar a las PyMEs como PyMOs (micro, pequeñas y medianas organizaciones).

Para el análisis que llevaron a cabo, los autores consideraron que la Teoría de la Organización, el Análisis Organizacional y la Administración Estratégica, les permitirían describir a estas empresas como organizaciones con una forma de gestión y funcionamiento específicos que las distingue de las grandes empresas.

Posteriormente, analizan a las PyMEs dentro de un contexto de Globalización, a la que consideran una categoría integral en la que lo más visible es lo económico, representado por lo que se conoce como "modelo neoliberal", cuyo fundamento es la desregulación de la organización económica del mercado, lo que significa simplificar su funcionamiento, de tal forma que se facilite la libre circulación de la inversión, las mercancías y los individuos, pero que también impactan en lo ideológico; es decir, en la cultura y la política de la sociedad.

Más adelante efectúan un análisis cuantitativo de las PyMEs, en el que con base en diferentes criterios, se establece el

tamaño de las mismas, para considerarlas como micro, pequeñas y medianas empresa, en el que también pretenden caracterizar las formas de gestión que las identifica. Continúan con un análisis cualitativo de este tipo de organizaciones, apoyándose para ello en el Enfoque de Sistemas, situándolas en un Sistema Abierto, en el que se mantienen y adaptan al medio ambiente, dentro de un proceso de equilibrio dinámico.

A continuación, llevan a cabo un análisis de la gestión de las PyMEs, desde un enfoque de Administración Estratégica, que las identifica como organizaciones y permite, a través de distintas formas o configuraciones organizacionales, hacer hallazgos sobre sus signos de gestión; a partir de este enfoque, para concluir, los autores consideran, tanto pertinente como conveniente, hablar de PyMOs (micro, pequeñas y medianas organizaciones).

Finalmente, en el quinto artículo de nuestra Revista, Rafael Ramírez nos presenta una muy interesante adaptación de la técnica de "Cartografía de responsabilidades", desarrollada originalmente para hacer evidentes los procesos de decisión de una empresa, con el propósito de redefinirlos.

Sin embargo, el autor, con un grupo de investigadores, la utilizaron en un proceso de negociación para lograr de manera satisfactoria para las partes la fusión de dos divisiones de un grupo industrial francés de grandes dimensiones.

A pesar de lo breve del artículo, es muy ilustrativo porque

demuestra que, con creatividad, se pueden hacer aplicaciones innovadoras de herramientas concebidas originalmente para un propósito, si se busca en ellas otras posibilidades de uso.

El autor nos comenta que ese grupo industrial, al que denominaron "Gran-Grupo", adquirieron dos líneas de productos que, hasta el momento de su intervención, competían entre sí. Esas dos líneas de producto habían pertenecido a dos empresas rivales, que juntas controlaban el 50% del mercado francés.

El Gran-Grupo había tomado la decisión de fusionar las dos divisiones, por una simple lógica industrial, pero no les resultaba sencillo concretarla, por razones que consideraban de carácter "cultural", ya que una de las divisiones a la que llamaron "Empre", estaba conformada por empresarios autodidactas y/o por sus hijos, en tanto que la otra división, a la que denominaron "Tecno", estaba compuesta mayoritariamente por ingenieros graduados de las grandes escuelas, lo que les imprimía una visión industrial y tecnócrata.

Los integrantes de Empre, estaban muy fuertemente arraigados en sus regiones, y mantenían relaciones muy cercanas con sus clientes, lejos de las fábricas y las preocupaciones industriales, y fuertemente ligados a la cultura comercial local.

Quienes integraban Tecno, estaban más preocupados por la competencia, la evolución de la demanda, la investigación e innovación, las alianzas comerciales y

científicas, la reducción de costos, la producción de grandes volúmenes, todo para asegurar la sobrevivencia de sus empresas.

Era evidente la existencia de dos lógicas de negocios contrarias y, a la vez, complementarias. Para enfrentar el conflicto, el grupo de investigadores desarrolló una estrategia sugerida por el Gran-Grupo, que consistía en llevar a cabo un seminario dirigido a un grupo de 40 personas clave pertenecientes a las dos divisiones, el cual se integró de manera heterogénea con individuos

considerados “anti-fusión” y otros “pro-fusión”; algunos jóvenes y otros mayores; unos con antigüedad y otros de reciente ingreso; algunos autodidactas y otros egresados de las grandes escuelas; unos financieros, otros administrativos; algunos técnicos y otros comerciales; gente del norte y gente del sur, etc.

El resultado del seminario fue el de un entendimiento entre los integrantes de las dos divisiones, con lo que, además, se comprobó que la herramienta utilizada de manera innovadora, dio resultados positivos.