

# De la Confianza, la Competencia y las nuevas Estructuras de Organización

Ricardo A. Estrada

La competencia económica en la sociedad postindustrial genera sus propios paradigmas de organización industrial, esencialmente, en los servicios.

Estudios contemporáneos de las organizaciones, han encontrado una coyuntura histórica y un contexto social donde todas las viejas certezas ideológicas y arreglos técnicos, que una vez dominaron su disciplina, están siendo atacados junto a los principios intelectuales para su entendimiento.

La idea de la ciencia normal, está dominada por la actividad de resolver rompecabezas actuales y por el incremento de la investigación en las organizaciones. La renovación en la ciencia, ocurre cuando el dominio de aseveraciones acerca de un determinado asunto, los marcos interpretativos y los conocimientos, son expuestos para continuar la crítica y la re-evaluación (Reed, 1985).

Por otro lado, la investigación y el análisis son formas para la búsqueda de anomalías y contradicciones dentro de las estructuras teóricas predominantes, generando una pugna teórica intelectual interna. Esto significa que una disciplina va acumulando desacuerdos y conflictos internos sobre los fundamentos ideológicos y epistemológicos, cuyos defensores ocupan y representan diferentes paradigmas del mundo, entre los que existe mucha más comunicación, llegando a ser imposible una menor mediación.

Según Bendix (1974), un estudio de las ideas como armas para afrontar la gestión de las organizaciones, podría permitir entender mejor la relación entre las ideas y las acciones. El concepto del poder parece que permanece sobreutilizado, por lo menos así entendido en el análisis de la organización. Sin embargo, provee el fundamento ideológico y epistemológico y el andamiaje necesario para una teoría de la Organización que permanece en contraste brusco a las narrativas analíticas y marcos interpretativos discutidos. ¿Podría entenderse la Confianza tan sólo por los lazos sociales sin incorporar otros planos sociales e institucionales?

Proponer una lógica de organización, para estructurar analíticamente las arraigadas concepciones estratégicas de poder social y la agencia humana que son sensibles a la dialéctica y que interpolan entre la limitación estructural y la acción social como formas institucionales que se reproducen y transforman mediante la práctica social (Giddens, 1985), son también ideas manejadas en el último artículo en este número.

En este contexto, los artículos que integran esta revista, bordan sobre un tejido renovado desde las organizaciones. En principio, se enfoca hacia la construcción de herramientas conceptuales que navegan desde refinaciones de métodos, técnicas y procedimientos con objetos más medibles que configurables. Sin embargo, el tránsito de la herramienta analítica se desliza hacia el modelaje conceptual, donde la prospectiva tecnológica es otra manera de observación del futuro en áreas económicas y sociales, que guían la acción presente de las organizaciones. Las herramientas de apoyo en el análisis de fuerzas, se apoyan cada vez más en métodos cualitativos.

Salvador García de León Campero inicia con su artículo: Herramientas para la Gestión estratégica de la tecnología y el desempeño competitivo empresarial, en el que presenta resultados de un estudio cuyo objetivo intenta integrar y configurar un conjunto de herramientas, de métodos, de técnicas y procedimientos, de utilidad para el desarrollo de las fases esenciales del proceso de gestión estratégica de la tecnología.

La gestión estratégica de la tecnología, la define el autor

como un proceso sistemático de formulación, preparación de proyectos, su ejecución y evaluación, orientado al logro de los objetivos de la función tecnológica en armonía y de manera articulado con el resto de las funciones empresariales y la estrategia general de la compañía.

En este caso, el concepto de tecnología, comprende el conjunto de conocimientos contenidos en la maquinaria, los equipos, los métodos, los procedimientos, la organización, las rutinas, los documentos y el "saber hacer" (know how), requeridos para la producción de bienes.

El autor integra, también, un inventario de herramientas para el análisis tecnológico interno, el cual comprende la realización de un inventario de la tecnología con que cuenta la empresa, de su patrimonio y potencial tecnológico y de sus fortalezas y debilidades con respecto a sus principales competidores.

La primera herramienta, genera un inventario tecnológico de productos, recursos y capacidades tecnológicos de la empresa, así como una evaluación de la situación de los mismos, de la eficiencia con que se están utilizando, de los problemas existentes y sus causas, de las posibilidades de introducir mejoras. En el inventario de los productos se incluyen aspectos como: calidad, variedad, presentación, costos de producción, singularidad y ciclo de vida en que se encuentran.

Asimismo, incluye las capacidades tecnológicas de la empresa con formas de conocimiento tácito en su dimensión técnica, el saber hacer, e incluye también, el examen de

dimensiones como las capacidades de producto, las capacidades de inversión y las capacidades de innovación y eslabonamiento, las cuales abarcan el análisis de capacidades específicas como las capacidades de producción, las capacidades de inversión, y las capacidades de innovación y eslabonamiento.

Un segundo tipo de herramienta de evaluación es la matriz del perfil tecnológico competitivo, que pretende determinar en qué áreas la empresa posee fortalezas o debilidades con respecto a la competencia. Otra herramienta más, la Matriz de Atractividad y Competitividad de los productos actuales de la empresa, identifica las necesidades de innovación, especialmente de carácter incremental en los productos actuales de la empresa, y cuenta con herramientas de evaluación de atractividad y de competitividad.

Otro tipo de herramientas son las orientadas al análisis del entorno tecnológico, las cuales permiten la atención sobre lo que pasa y probablemente sucederá en el futuro en el medio externo. La 'vigilancia tecnológica' es un esfuerzo sistemático y organizado de observación, que identifica oportunidades y amenazas, espacios de riesgo y de generación de ventajas. La prospectiva tecnológica, es otra herramienta de observación del futuro en áreas científicas, tecnológicas, económicas y sociales, que guían la acción presente de las organizaciones. Las herramientas de apoyo en el análisis de fuerzas, se apoyan a través tanto de métodos cuantitativos, y cada vez más de métodos cualitativos.

Un último tipo de herramientas, se emplean en la implementación de los proyectos tecnológicos. Del análisis

de las alternativas estratégicas se derivan cursos de acción específicos, como los de reducción de costos, mejoramiento de productos, ampliación de líneas de productos y de desarrollo de productos. Así como las vías que se seguirán para acceder a la tecnología requerida para su logro.

El autor, a manera de conclusión, subraya que para una eficaz y eficiente aplicación de la gestión estratégica de la tecnología en las empresas, que responda a la complejidad e incertidumbre en el medio empresarial, se debe apoyar con controles a los cursos de acción tecnológicos.

En el segundo artículo, María Antonia Correa detalla un análisis de la fusión de Hewllet Packard y Compaq Computer en el período de recesión y escaso crecimiento económico de la última década del siglo pasado. Describe cómo la recesión y el lento crecimiento del país del norte jugó un papel relevante en el sobrecalentamiento de la economía de finales del siglo, así como otros dos elementos que han incidido en estos fenómenos económicos: los ataques del 11 de Septiembre y sus consecuencias en las bolsas de valores del mundo. Países como el nuestro, productores de bienes más estandarizados, están en proceso de estancamiento, mientras que otros países del sudeste asiático y Europa del este están en auge en la producción de estos mismos productos estandarizados, gracias a la ventaja comparativa en procesos intensivos de mano de obra.

Este trabajo muestra una de las estrategias de supervivencia de este tipo de empresas frente a la agresiva competencia en el sector de las tecnologías de información, ante la fuerte

contracción del mercado mundial desde el año 2000.

El auge industrial en los noventa condujo a la especialización regional y a una división mundial del trabajo que aprovecha el desarrollo tecnológico y los bajos costos de la mano de obra en la cadena productiva global. El proceso de relocalización, como parte de la reestructuración del sector, se deja sentir aún en el seno de la economía estadounidense en donde la competencia empresarial ha generado una mayor especialización en los procesos de información. Después de más de 40 años de ser el corazón de la alta tecnología, el Silicon Valley compite ya con varias regiones localizadas en el campo del desarrollo tecnológico, como el Silicon Alley, en Nueva York, y el Digital Coast, en Los Angeles. Aparte de la competencia en los Estados Unidos, la autora del artículo hace notar la existencia de 35 proyectos a nivel mundial que intentan seguir la idea inspirada en el Valle del Silicio, por lo que la respuesta a los efectos generados por las zonas de aglomeración de este tipo de empresas, ha incidido en las propias condiciones de vida y del trabajo en sus alrededores.

Correa explica que después de una década de alto crecimiento en el sector de las TICs, éste entró en un período de estancamiento motivado por una contracción de la demanda mundial a partir del año 2000, lo que originó una recesión del principal productor de tecnología. Esto obligó a los fabricantes a reducir precios para mantener su cuota de mercado. Sólo la empresa Dell sigue creciendo en ventas de PC's y en su cuota. En el artículo se detallan los pormenores de los principales competidores en este mercado a nivel mundial, que por ingresos desde siempre

ha liderado IBM. En Europa, antes de la fusión, Compaq vendía más PCs, ahora las empresas fusionadas y también Dell comparten partes muy parejas. Sin embargo, la contracción de la demanda en computadoras ha llevado a una concentración de las empresas hacia los servicios, con base en un factor más cualitativo: la lealtad a la marca.

Finalmente, de la fusión HP-Compaq surge un grupo consultor, "aunque minúsculo al lado de IBM", dice Correa. Una fusión de esta naturaleza presenta características de una integración horizontal con efectos positivos, si el mercado está en expansión, como un aumento de las economías de escala, la reducción de costos de adquisición de insumos y de reducción de costos operativos, un aumento de la participación en el mercado, una mayor capacidad de investigación y desarrollo tecnológico, así como el mejoramiento de las técnicas de negociación y procesos de decisión, con mejores cuadros y una selección más idónea en las empresas fusionadas.

El éxito de la fusión dependerá de la estrategia de sumar las fortalezas y reducir las debilidades de las empresas fusionadas. Una de las decisiones más difíciles, dice Correa, ha sido la selección de productos que seguirán en oferta, y lo que ello implica respecto a los clientes en cuanto a imagen de calidad y de empresa. En las fusiones, lo más problemático suele ser la resolución de problemas en el orden interno: como la formulación del nuevo organigrama, la revisión del proceso de decisiones, el reparto de cargos gerenciales y los puestos del consejo, entre otros.

Así, la autora de este artículo recalca que la fusión buscaba

competir con IBM; sin embargo, está lejos de competir en el renglón de consultoría. IBM combina su experiencia en sectores específicos de conocimiento, por lo que será difícil competir con el 'gigante azul'.

Así, el éxito de la nueva HP como proveedora de infraestructura tecnológica para empresas, según Antonia Correa, es cuestionable, sobre todo cuando el mercado no volverá a ser lo que era en la década de los noventa y cuyo dinamismo tuvo una alta capacidad de arrastre al grueso de la industria mundial. Para sobrevivir en este entorno y diferenciarse de la competencia, HP deberá invertir en I+D hasta 4 mil millones de dólares al año, anota la autora.

El artículo siguiente, de Hilda Ramírez, presenta un caso de estudio que analiza el papel de la *confianza* en las organizaciones y como un factor para incrementar la productividad. El trabajo de campo se condujo a través de entrevistas a empleados de una universidad mexicana. En éste, la investigadora intenta demostrar que la pérdida de confianza afecta la eficiencia en los trabajadores, incrementa costos y restringe el desempeño organizacional.

El papel que juega y el espacio que ocupa el sindicato de la institución, es relevante en la conducta de los trabajadores de la entidad estudiada, y es fuente de desconfianza entre jefes y empleados, según la autora.

Una nueva perspectiva sobre el papel de las organizaciones depende de la manera en que son percibidas por los individuos; así, la confianza es una referencia importante para el desarrollo de la vida personal, social y para el desempeño de las organizaciones.

La perspectiva de la 'gestión socioeconómica', se basa en la calidad y el desarrollo del potencial humano, de manera que la confianza juega un papel estratégico en la perspectiva del denominado *management* socioeconómico. Al existir un disfuncionamiento en alguna parte de la organización, si es resultado de las relaciones sociales entre sus miembros, se presenta una sospecha, una duda, decae la confianza hasta llegar a la desconfianza. Lo cual se refleja en mayores costos.

La confianza, desde este punto de vista, es un valor para la organización. Se parte, así, de la confianza como un factor relevante en el desempeño organizacional, del grupo y del individuo y que interviene en relación directa con sus costos. Es la cooperación social, a través de la organización empresarial, la que conduce la actividad social y económica. El Nóbel de Economía, Francis Fukuyama, dice que en las empresas de los países donde la confianza no es característica de las personas, sólo confían en las relaciones familiares, y desconfían de los otros. Si la confianza va más allá de los lazos familiares, permite encontrar la persona adecuada en el momento preciso para el puesto adecuado.

La confianza permite creer en el otro(a), reconocer sus fortalezas y debilidades, sus experiencias de vida y se *incorpora* en la comunicación con el(la) otro(a). Así, es un factor que disminuye costos al mejorar la cooperación en el grupo de trabajo. Y cumple su cometido de cooperación y sinergia en el trabajo, el cual redundará en un mejor desempeño y producción.

El artículo acota su intervención en la organización

académica a un diagnóstico en los dominios de comunicación, coordinación y concertación, del cual se desprenden problemas relacionados con la confianza: relaciones de compadrazgo, de afiliación sindical y política, de nepotismo en los jefes, de informalidad, de desempeño e incapacidades en los propios empleados, entre otras.

Donde hay confianza, hay credibilidad. Y donde hay credibilidad se reconocen y aceptan valores en común, de participación y comunicación. Se abona en la actuación ética, desinhibe, destensa y favorece la creatividad, según Ramírez. Esta institución, no despliega un ambiente de confianza interpersonal y la sospecha degrada sus relaciones personales e institucionales.

Alejandro García Garnica y Arturo Lara, en su artículo *Cúmulos industriales, competencia y cooperación tecnológica*, señalan que, desde la posición de la administración estratégica y de la economía, es común asociar el concepto de competencia en el mercado, con el de pugna, rivalidad, batalla a 'muerte', o juego sucio entre distintas empresas; por otro lado, señalan que la teoría neoclásica opta por vincular el proceso de 'competencia perfecta' con la homogeneidad de productos y de empresas, donde ninguno de los participantes puede modificar las condiciones de mercado.

El trabajo de los autores demuestra, mediante evidencia teórica y práctica, que fue posible observar la coexistencia de formas de colaboración y competencia tecnológica entre distintas empresas, a nivel de zonas industriales localizadas. Así, los autores pretenden responder a preguntas de ¿cómo

son los clusters o cúmulos industriales, y cuáles son los factores que motivan la competencia económica a través del capital?; así como ¿por qué es necesaria la cooperación tecnológica entre empresas, y cuáles son las estrategias de colaboración y competencia en la industria, que incluso parecen contradictorias?

Los autores señalan, por un lado, que promover la cooperación tecnológica entre empresas supone crear bases de confianza. Cuando no hay confianza, las empresas no comparten sus saberes por el temor a que éstos se difundan a la competencia o se utilicen de forma oportunista. Por otro lado, las relaciones de cooperación, a nivel interempresas, también generan costos de transacción, negociación, disputas legales y aseguramiento de compromisos.

A través de evidencia teórica y empírica, explican que los cúmulos industriales se integran por redes espaciales donde conviven organizaciones e instituciones que intercambian información y conocimientos, experiencias comerciales y tecnológicas. En este espacio territorial, las empresas desarrollan sistemas y estrategias de cooperación que les permiten enfrentar retos sobre especialización del trabajo, diversidad tecnológica, altos costos de la inversión, incertidumbre en el mercado, cortos ciclos de productos y tecnologías, amplios márgenes de incertidumbre financiera, y el requerimiento del aprendizaje continuo.

García Garnica y Lara comparten un término reciente (la 'coo-petencia') para integrar la idea anterior, "como parte del proceso histórico que se detecta desde las primeras

etapas del capitalismo y que aún persiste en la actualidad” y se refieren a Alfred Chandler (1988) quien describió los factores que coadyuvaron al desarrollo de estrategias de colaboración y competencia en los ferrocarriles en Norteamérica, en las décadas de 1870-80's. Describen las observaciones que se han realizado en el corredor Tijuana-San Diego, en la industria electrónica, donde se observan la configuración de *clusters* impulsados por empresas japonesas mediante el *justo a tiempo*, en donde también se apunta la existencia de vínculos de cooperación productiva entre los clusters de productos de consumo, los productos electrónicos y los de componentes electrónicos.

En este sentido, este trabajo afirma que entre las empresas líderes que dominan el mercado “tratarán de imponer: las formas de coordinación más adecuadas a su cadena de valor, los niveles y frecuencia de intercambios y el tipo de aprendizaje, y los medios para apropiarse de la mayor parte del valor agregado generado en la relación con sus socios.

Así, poder y jerarquía dominan las relaciones tecnológicas de cooperación a nivel inter-empresa, concluyen Lara y Garnica. Y agregan que el desarrollo e introducción de productos y procesos tecnológicos, impulsados en una región geográfica localizada, las relaciones de colaboración tecnológica pueden llegar a producir conflictos de intereses en diversos niveles.

Si las contradicciones se exacerban a nivel interempresarial, la cooperación se torna en rivalidad y competencia industrial cuando se juega la propia supervivencia, aunque también se da el caso, dentro de un mismo cluster, que

una empresa que logra acuerdos tecnológicos con otras empresas, por lo general conserva su papel de rival en la calidad, el servicio y el costo.

Reducir costos, satisfacer necesidades específicas de los clientes, son requisitos indispensables para mantener la ventaja competitiva, a través de un desarrollo tecnológico continuo. Sin embargo, la mejora de productos y procesos y la incursión en nuevas formas de organización exige la cooperación entre empresas e instituciones.

Por último, Lara y Garnica señalan que la trayectoria evolutiva del concepto de industria localizada hasta el del cluster, refleja también el tránsito de los análisis cuantitativos hacia las propuestas cualitativas, las cuales enriquecen más la investigación de esta temática. Así, se transita de los esquemas conceptuales basados en la interrelación de matrices de insumo-producto y mediciones de valor agregado, hacia modelos más sistémicos y cualitativos, y conceptos como los procesos de aprendizaje, oportunismo, confianza, cooperación, jerarquía y estrategias competitivas.

En el último artículo, Salvador Andrade presenta el itinerario y los modos de evolución del ambiente de negocios en México, de 1950 a 1994, y sus efectos en las Pequeñas y Medianas Empresas. Menciona dos de ellos: la descapitalización de los centros de trabajo y su desaparición, o espínosa viabilidad en los nuevos escenarios al cambiar el entorno. Este trabajo el autor lo circunscribe al sector alimentario, aunque observa que su pertinencia abarca MiPyMEs de otras ramas productivas.

Describe en cinco etapas esta evolución: El desarrollo

estabilizador; las políticas públicas expansionistas financiadas con déficit público; la política con fondos petroleros; la larga etapa entre 84 y 94 al abrirse a los enfoques 'neoliberales'; y, la etapa del TLCAN, con sus esperanzas y frustraciones; con la conformación y el juego de grandes oligopolios nacionales y extranjeros; y, la práctica política gubernamental más reciente con dos lenguajes: el neoliberal y el populista.

12

El autor identifica los factores que influyeron en las crisis de 1976, 82, 84 y 94, y en la estrategia y transformaciones sufridas por las PyMEs en nuestro país y, a partir de esta explicación, describe un modelo de competitividad de apoyo a decisiones, que los mismos empresarios instalaron en sus negocios. Éste incluye la mejora continua de procesos, la competitividad en todas las áreas y procesos de la empresa, la satisfacción del comprador y la fusión de los atributos del producto con los deseos del comprador.

Así, la mejora de procesos y el acortamiento de los ciclos generan mayor productividad, y permiten el ingreso a un ciclo de superación continua, contra los competidores en todas las operaciones.

El último factor para la satisfacción del consumidor, culmina con la capacidad de las PyMEs de instalar en sus productos los atributos que satisfagan los deseos de sus consumidores.

Andrade identifica y analiza las formas concretas de las relaciones sociales de producción, en su proceso de transformación, a partir de la primera etapa del desarrollo estabilizador y durante la etapa de las crisis recurrentes, a

partir de un marco teórico sustentado en dos enfoques: la teoría de la regulación, desde un punto de vista económico, y la perspectiva teórico-empírica de la planeación estratégica; esto es, dos campos: el de la economía y el de la administración. Con estas dos áreas de conocimiento, las formas concretas que toman las relaciones de producción, reciben el nombre de formas institucionales.

Así, en el período del desarrollo estabilizador, las formas de producción fueron las propias de una economía mixta, con una fuerte participación del Estado en las actividades productivas y, luego, con las crisis recurrentes, las formas de producción fueron siendo apropiadas por las fuerza del mercado, con las consiguientes privatizaciones. De este modo, las formas institucionales, derivadas de la economía mixta de la etapa de estabilización, se transformaron en enfoques legales de protección a la producción, a través de instituciones concretas. Mientras, cuando el Estado abandonó el papel rector de la economía, las dejó sujetas a las fuerzas del mercado.

En términos generales, al abarcar las etapas descritas, el autor resalta dos hechos relevantes: las políticas expansionistas del régimen de Echeverría, y el cálculo estratégico de López Portillo, consistente en financiar un fuerte desarrollo con los precios esperados del petróleo. Esta estrategia sucumbe cuando los precios del petróleo se derriban a 7 dólares el barril, en lugar de los 14 estimados.

Tras las dos decisiones anteriores, se sumó la de financiar los índices deficitarios con deuda externa e interna. Estas tres decisiones rompen la economía, y conducen a una

cuarta decisión: el abandono del modelo proteccionista de sustitución de importaciones y, luego, la adopción de orientaciones neoliberales, las cuales se transformaron, con el tiempo, en el Tratado de Libre Comercio.

El autor sostiene en sus conclusiones, que los cambios en todas las variables macroeconómicas, durante la etapa de las crisis recurrentes, penetraron las interfases de las PyMEs, y obligaron a los agentes productivos a adaptarse a un nuevo medio ambiente de los negocios, cambiando sus estrategias y abandonando los usos y costumbres que caracterizaron las operaciones productivas durante la etapa del desarrollo estabilizador. Las nuevas estrategias se fundamentaron en los factores y elementos que responden a un ambiente de negocios desregularizado por parte del Estado, y dominado por las fuerzas del mercado. La institucionalidad del ambiente conforma, así, el marco estratégico orientador de las decisiones de los actores en las actividades productivas.

La mayor parte del origen de las crisis recurrentes, Andrade las localiza en la no alineación de las políticas públicas que conforman la institucionalidad del ambiente de los negocios, con los intereses y actividades de los empresarios nacionales de las micro, pequeñas y medianas empresas del país. Asimismo, en el desencuentro de los actores políticos, con el poder y la responsabilidad en la concepción y aplicación de las políticas públicas, hacia los propios

pequeños productores, ante la presencia de los intereses de las grandes corporaciones nacionales y extranjeras.

El cambio del enfoque neoliberal en las políticas de Estado, sólo se podría lograr, concluye el autor, con la eliminación del doble discurso en las prácticas del gobierno. La mezcla actual: neoliberal y populista, crea contradicciones estructurales de la política pública, pues quien decide al final, es el funcionario en turno.

Nuestra revista de **Administración y Organizaciones**, cumplió CINCO AÑOS de edad con la edición del número dedicado a la Pequeña y Mediana Empresa, en Julio pasado. El Consejo Editorial encabezado por quien esto escribe, celebra también en esta ocasión la firma del compromiso de la empresa que maneja la Base de Datos de publicaciones académicas reconocida internacionalmente: EBSCO, con la rectoría de la UAM-Xochimilco, de incorporarla a la colección de revistas en español, a celebrarse al inicio del mes de Diciembre en este año de 2003.

Un anuncio final, es la despedida de quien hasta este **número 11** se desempeñó como Director y editor de esta revista académica semestral, quien esto escribe, Ricardo A. Estrada García, mismo que permanecerá apoyando al nuevo editor: Felipe de Jesús Martínez Álvarez, desde el propio Comité Editorial, en una segunda y mejor época.