

## CONTENIDO

Un Largo Camino de Regreso a Nuestra Revista de **Administración y Organizaciones** ..... 5  
Ricardo A. Estrada García

### Organizaciones



**Colaboración Virtual** ..... 11  
Salvador Porras, Stewart Clegg, Antoine Hermens

**El papel de la comunicación en el desarrollo de los procesos de concertación, negociación y liderazgo. Notas sobre el conflicto obrero.**..... 21  
Alejandro Espinosa

**Impacto del capital humano y organizacional en las estrategias de calidad del servicio al cliente e innovación en la PYME** ..... 37  
Marlene Martin M. y Tirso Suárez-Núñez

**La flexibilidad del trabajo académico: Problemática en la universidad pública** .....55  
Anahí Gallardo Velázquez y Keshaba Quintanar Bravo

### Administración



**Evaluación del Proceso de licitaciones en el Proyecto de los Segundos Pisos en la Ciudad de México** ..... 67  
Heriberto Robles Alanís y Jesús Lechuga Montenegro

**Importancia estratégica de los activos intangibles. Un análisis desde la perspectiva de la teoría de Recursos y Capacidades** ..... 93  
Salvador García de León Campero

**La Satisfacción hacia el Trabajo. Un análisis basado en las teorías de las Expectativas y de Equidad** ..... 117  
Francisco Javier López, Alicia Cacique Guerrero y Julián Ferrer Guerra

**Dirección y Administración de Personal en el Siglo 21. Actualidad y Desafíos . . . . . 135**  
José R. Morales Calderón y Silvia Salvador García

**Análisis de las Estrategias gerenciales implementadas por empresas  
comerciales ubicadas en México. . . . . 153**  
Patricia Dorantes y Humberto Ontiveros

**Iniciativas Voluntarias para la Responsabilidad Ambiental Corporativa  
en la Industria Química . . . . . 173**  
Elda Aurora Morales Espinosa y Ricardo Antonio Estrada García

# Un Largo Camino de Regreso a Nuestra Revista de **Administración y Organizaciones**

Ricardo A. Estrada García

Regresa a un servidor la edición y la colaboración de nuestros compañeros de aventura en la Revista de Administración y Organizaciones.

5

No ha sido fácil seguir el camino que alguna vez trazamos con gran ventura, debido a un cierto abandono de apoyo económico que se convirtió, con nuestro dolor, en la piedra de toque y en el despido de nuestra constancia en la edición y publicación de nuestra revista.

Sin embargo, no vale la pena regresar al lamento, lo realmente importante es saber que, después de todo, hemos ganado la partida. Nuestra revista ha reunido un capital de conocimiento, con el esfuerzo de sus propios actores, nuestros compañeros de rumbo y trabajo, así como una cauda de autores que apoyan y diseñan, desde luego, una nueva vía con una guía segura de mediano plazo, con objeto de alcanzar, en este preciso año, la publicación del número 20 (con fecha de Diciembre de 2008).

No vale engrosar más el pasado, de ahora en adelante afirmaremos la vía de la conciliación y, obviamente, la de la confirmación de un camino seguro.

Hace cien años la burocracia era una nueva forma organizacional, emergente inicialmente en Alemania y posteriormente en los Estados Unidos.

Duró casi cien años, dice Clegg et al., sin embargo, en la nueva economía se están gestando oportunidades estratégicas y formas organizacionales basadas en redes de colaboración que retan la lógica histórica de la burocracia.

El comercio electrónico es más que una manera de permitir redes de prácticas de negocios existentes; también crea nuevas oportunidades y demanda competencias organizacionales hasta ahora desconocidas. El modelo para la nueva economía es un modelo de relación organizacional basado en la colaboración.

Internet parece ofrecer una oportunidad a la pequeña empresa de tener acceso a recursos que carecen, al mismo tiempo de que les permite competir dentro de las redes globales.

Los autores definen estas formas organizacionales del trabajo, como “Villas virtuales”. Estas emergen como pequeñas empresas capaces de formar y reformar alianzas con el objeto de proveer servicios de alta tecnología a grandes compañías.

El caso que presentan Clegg et al., trata sobre empresas ubicadas en el centro de Tokio. Su ubicación física a través de un número de suburbios en el centro de la ciudad mejora por un intercambio electrónico que se da entre ellas. Los seguidores de *Sohonet*, con base en Londres, llevan la cercanía electrónica aún más lejos. Un grupo especializado de compañías de medios comparte una alta capacidad de vínculos de datos con el objetivo de participar en el medio creativo que tiene su base alrededor de *Hollywood*, al oeste de Los Ángeles.

Sin embargo, aseguran sus autores, existe una evidente paradoja en las nuevas tecnologías: *Tecnológicamente*, el cambio a comercio electrónico sirve para conducir los costos de transacción a casi cero<sup>1</sup>; tanto *comercialmente*: donde esto ocurre, ninguna organización tiene una mayor ventaja que ser la primera en moverse, debido a que cada competidor conduce sus costos de transacción hacia abajo; *organizacionalmente*, pues para obtener ventaja tienen que agregarla sobre los costos de transacción eliminados por el uso de tecnología digital; y, *paradójicamente*, la tecnología electrónica elimina valor en lugar de agregarlo, al conducir los costos de transacción hacia abajo, así que la única forma de aumentar valor en la economía electrónica es reinstalando costos de transacción. Las organizaciones deben, entonces,

minimizar *los costos de transacción y, así, convertir las transacciones en relaciones de colaboración.*

Por otro lado, ya no la comunicación virtual, sino la comunicación en la negociación entre los actores laborales, es lo que permite la aceptación de reglas y de la agenda. Sin embargo, atrás está el conflicto como fuente de diferencias e identidades. Y como correlato de una disputa por los recursos.

Lo que ocurre dentro de una fábrica, como espacio productor de mercancías –es decir de la materialidad del trabajo como explotación y dominación– y de relaciones sociales (aquellas que hacen posible en su escala la reproducción de la sociedad), nos da la oportunidad de acercarnos al conflicto y a la cooperación, a la cohesión.

Aquí, Alejandro Espinosa hace referencia a dos conceptos que se encuentran como antípodas en dos sendos planteamientos teóricos: la teoría del conflicto –con sus dos niveles, el referido a la transformación radical de la sociedad, lo que hace que las sociedades se transformen, así como a los procesos de cambio más tenues y acordados socialmente.

Por otra parte, la denominada teoría de la cohesión, con una carga teórica del funcionalismo en la que se aprecia su lectura del conflicto como una disfunción, no como algo que acompaña a los hombres en sociedad, formando parte de su sociabilidad, sino como lo que es posible apartar para

<sup>1</sup> Los costos de transacción son aquellos costos que se incurren en el intercambio de mercancías

resaltar la armonía y el equilibrio, su reproducción; y, sin embargo, tomando distancia de ambos planteamientos, el conflicto y la cohesión son realidades que, según Espinosa: teóricamente pueden ser abordadas con sus propias especificidades, aunque en la realidad están articuladas, y esta articulación compleja se debe recrear, también, en el plano teórico.

Junto a las Organizaciones, Marlene Martin y Tirso Suárez, desde la extrañada Mérida, pretenden verificar la relación existente entre el capital humano y el capital organizacional, con respecto a la formulación de estrategias de servicio al cliente, de acuerdo a la Teoría Basada en Recursos (TBR). Los autores contextualizan los rubros del 'capital humano' y 'organizacional' de manera que permiten contextualizar las características de este tipo de empresa y postular que el capital organizacional es relevante en las estrategias de calidad, de servicio y de innovación.

Por último, en las **Organizaciones**, Anahí Gallardo y Keshava Quintanar, se encuentran con *La flexibilidad en el trabajo académico: problemática en la Universidad pública*. Desde esa perspectiva, nos inducen a través del proyecto neoliberal de fines del siglo XX, a reconocer el impacto singular sobre el trabajo académico al presionar a la universidad pública hacia una nueva identidad y ética. Así, prioriza el logro de la eficiencia, la calidad y la competitividad sobre su función, como entidad crítica, analítica y propositiva. Los autores, describen la flexibilidad laboral, como los contratos temporales; la jornada parcial; los bajos salarios; los estímulos y becas, que se excluyen en la jubilación, con base en un modelo donde el estado minimiza su actuación

rectora y da paso a la privatización de sus funciones públicas.

Por el lado de la **Administración**, Heriberto Frías Alanís y Jesús Lechuga Montenegro evalúan el proceso de licitaciones en el proyecto de los Segundos Pisos en la Ciudad de México. La importancia del marco normativo, esto es, las reglas del juego, moldean al mismo tiempo la conducta de los demás agentes, tanto en su papel institucional como agente económico regulador. Los autores enmarcan a las licitaciones como una institución: la ley de obras públicas del D.F. y desde una perspectiva del neo-institucionalismo económico.

Salvador García de León, investigador de la UAM-Xochimilco, reconoce la importancia estratégica de los activos intangibles. Asegura que, actualmente, el enfoque estructural se enmarca en las formulaciones teóricas elaboradas alrededor de la Teoría de Organización Industrial sintetizadas en el paradigma clásico Estructura-Comportamiento-Resultados, las cuales en la década de los ochenta, del pasado siglo, cobran gran impulso a partir de la obra de Porter: *Competitive Strategy*.

Los autores del artículo sobre la Satisfacción hacia el Trabajo, parecerían solazarse en un escenario caracterizado por "una nueva cultura laboral" que, dicen, han modificado su estructura de una vertical "y rígida" hacia otra

Francisco Javier López Chanez, Alicia Casique Guerrero y Julián Ferrer Guerra, investigadores del Instituto Tecnológico de Celaya en su Departamento de Ciencias Económico Administrativas, reconocen que en su investigación tuvieron

como propósito estudiar la satisfacción en el trabajo, en un escenario caracterizado por una nueva cultura laboral que ha modificado la estructura organizacional vertical rígida y ha propuesto nuevas formas de pago, sistemas flexibles de producción y definido nuevos perfiles basados en competencias laborales, encausándose a la búsqueda de una mayor competitividad, en donde las nuevas exigencias del trabajo se reflejan en la satisfacción del personal.

A través de un estudio descriptivo comparativo, realizado en tres empresas ubicadas en la región del Bajío (México), cuyas actividades económicas electas fueron: la alimenticia, la química y la metalmecánica; los autores tuvieron acceso a los respectivos ambientes laborales que las caracterizan, logrando describirlas en función de sus modelos administrativos y evaluando la satisfacción hacia el trabajo del personal que en ellas labora.

Reconocen diferencias cualitativas en los modelos administrativos de cada una de las empresas estudiadas, las cuales definen las condiciones de trabajo dentro de las cuales el personal debe desempeñar las actividades que le son encomendadas y que influyen en la satisfacción hacia el trabajo. Como, también, pudo apreciarse, la satisfacción hacia el trabajo es el resultado de las actitudes que experimenta el trabajador con relación a distintos factores que componen su trabajo, como son el sueldo, las relaciones con sus compañeros y el jefe las oportunidades de ascenso y promoción, las funciones que desempeña y las condiciones de seguridad e higiene; así como, de las expectativas con que cuenta el trabajador con respecto a los factores mencionados.

El esfuerzo de investigación realizado, cobra importancia en la medida en que directivos y trabajadores se puedan beneficiar de sus resultados.

Los autores reconocen que en la región existen las condiciones apropiadas para realizar estudios que incluyan más empresas y un mayor rigor en la investigación, pero la falta de tiempo y recursos, son elementos necesarios para el buen desempeño de este tipo de trabajos, y la falta de estos, sin duda alguna condiciona los resultados. Sin embargo, existe en el medio laboral muchos problemas que solucionar.

En el siglo actual “vivimos una era de globalización”, dicen José Morales Obregón y Silvia Salvador. Aseguran que las organizaciones pasan de ser grandes burocracias piramidales hacia estructuras flexibles, las cuales demandan personas (actores organizacionales) altamente calificados para diseñar las nuevas estrategias organizacionales y para manejar las nuevas tecnologías de la comunicación y la información. Buscando el éxito, dirigen todas sus baterías a lograr sus metas.

Estos autores intentan explicar qué son y cómo son las organizaciones flexibles. Qué las distingue. Si es el contexto en que se desenvuelven, o las particularidades que manifiestan en la flexibilización de las relaciones de trabajo. También señalan los rasgos y perfiles de los trabajadores, directivos, líderes y trabajadores, pero principalmente, destacar la trascendencia de la Administración del Personal pero, fundamentalmente, la estrategia de crecimiento y desarrollo de las personas dentro de las organizaciones contemporáneas.

Patricia Dorantes y Humberto Ontiveros hacen un análisis de las Estrategias gerenciales implementadas por dos empresas comerciales ubicadas en México. Ambas continúan trabajando después de 150 años. Liverpool y Palacio de Hierro, enfocadas hacia el comercio suntuario y, por otro lado, cuatro casos de empresas de productos de consumo de primera necesidad y de carácter masivo.

Por último, Elda Aurora Morales y Ricardo Estrada, desarrollan un análisis desde una perspectiva social y ambiental de la industria química en México. El análisis se hace desde una

perspectiva social y ambiental, de manera que se establecen interrogantes sobre la evolución de la gestión ambiental de la industria mexicana y sus instrumentos.

Por último, se enfatizan conclusiones y aportes.

Para un servidor, gestor e iniciador de este medio, reconozco mis raíces y vuelvo a empeñar mi ambición de levantar y ampliar el nivel de comunicación de nuestras ideas sobre **Administración y Organizaciones.**

# Colaboración virtual

---

Salvador T. Porras<sup>1</sup>

Stewart Clegg<sup>2</sup>

Antoine Hermens<sup>3</sup>



## RESUMEN

Las redes organizacionales se ajustan particularmente a relaciones de colaboración, relacionales. Los clientes buscan establecer redes para obtener soluciones rápidas, flexibles en lugar de permanecer atados en una relación en la que un simple proveedor provee todo. El valor que los modelos de negocios electrónicos crean no reside al interior de la firma *per se*, si no en su lugar en la red que los socios traen consigo. Negocios electrónicos de colaboración requieren resultados *ganar-ganar* entre proveedores, organizaciones y clientes, un resultado que, centrado en el cliente, toma prioridad por razones estratégicas. Un nuevo foco en el gobierno de esas alianzas a través de contabilizar tiempo y cultura necesitará ser desarrollado.

---

<sup>1</sup> Salvador T. Porras es profesor en el Área de Estudios Organizacionales de la UAM-Iztapalapa. Obtuvo su doctorado en la University of Technology Sydney. Su trabajo se orienta al estudio de la colaboración organizacional y el análisis comparativo organizacional. [stp@xanum.uam.mx](mailto:stp@xanum.uam.mx)

<sup>2</sup> Stewart Clegg es profesor en la School of Management de la University of Technology Sydney en donde también funge como director de ICAN (Innovative Collaborations Alliances & Networks), un centro estratégico de investigación de la universidad. Ha publicado ampliamente en el área de estudios organizacionales, poder, teoría organizacional y social. [s.clegg@uts.edu.au](mailto:s.clegg@uts.edu.au)

<sup>3</sup> Antoine Hermens es profesor en la School of Management de la University of Technology Sydney y Director del Executive MBA. [antoine.hermens@uts.edu.au](mailto:antoine.hermens@uts.edu.au)

## ABSTRACT

Organizational Networks particularly adjust to collaboration relations. Clients look forward to settle networks to find quick and flexible answers instead to remain tied to a single relation or to a solitary provider to provide everything.

The value that electronic business creates resides elsewhere, not inside the firm, *per se*, but in its place down the network, along partners. Business electronic collaboration demand winning results among providers, organizations and clients, a result centered on client follows priority due to strategic reasons. A new focus on government alliances through counting on time and culture will be due enforced.

---

Palabras clave: redes virtuales, colaboración, cambio estratégico  
Keywords: virtual nets, cooperation, strategic change

## Introducción

Hace cien años la burocracia era una nueva forma organizacional, emergente inicialmente en Alemania y posteriormente en los Estados Unidos. Duró casi cien años (Clegg, Kronenberg y Pitsis 2005), sin embargo, hoy la nueva economía está generando oportunidades estratégicas y formas organizacionales basadas en redes de colaboración que retan la lógica histórica de la burocracia. Entonces, el comercio electrónico es más que una manera de permitir redes de prácticas de negocios existentes; también crea nuevas oportunidades y demanda competencias organizacionales hasta ahora desconocidas. El modelo para la nueva economía es un modelo de relación organizacional basado en la colaboración.

Internet parece ofrecer una oportunidad a pequeños jugadores de tener acceso a recursos que carecen al mismo tiempo de que les permite competir dentro de redes globales. “Villas virtuales” están emergiendo en las cuales pequeñas empresas son capaces de formar y reformar alianzas con el objeto de proveer servicios de alta tecnología a grandes compañías. Tal es el caso de empresas ubicadas en el centro de Tokio. Su ubicación física a través de un número de suburbios en el centro de la ciudad mejora por un intercambio electrónico que se da entre ellas. Los seguidores de *Sohonet* basados en Londres llevan la cercanía electrónica aún mas lejos. Un grupo especializado de compañías de medios comparte alta capacidad de vínculo de datos con el objetivo de participar en el creativo medio que se basa alrededor de *Hollywood*, al oeste de Los Ángeles. La alta

velocidad de intercambio digital de video y sonido permite que las operaciones de post producción se lleven a cabo fuera de esa área, se realizan en Londres, en competencia directa con las compañías californianas, la distancia ya no es un factor relevante en la era virtual. La naturaleza abierta de redes de la industria de entretenimiento en el sur de California es una versión de menor tecnología que las redes de Tecnologías de Información (TI) en el norte de California.

No son únicamente los pequeños negocios los que están utilizando las capacidades en red del Internet. El Modelo Global de Redes de Negocios de Cisco por ejemplo, ha permitido a la compañía crear relaciones interactivas basadas en conocimiento con clientes potenciales, clientes, socios, proveedores y empleados al tiempo que han ahorrado anualmente en gastos de negocios con una inversión mínima.

## La paradoja

Sin embargo, existe una evidente paradoja en las nuevas tecnologías:

- *Tecnológicamente*, el cambio a comercio electrónico sirve para conducir los costos de transacción casi a cero<sup>4</sup>;
- *Comercialmente*, donde esto ocurre, ninguna organización tiene mayor ventaja más allá de ser la primera en moverse, tanto como cada competidor conduce sus costos de transacción hacia abajo
- *Organizacionalmente*, para obtener ventaja tienen que agregar ventaja sobre los costos de transacción eliminados por el uso de tecnología digital
- *Paradójicamente*, la tecnología electrónica elimina valor

<sup>4</sup> Los costos de transacción son aquellos costos que se incurren en el intercambio de mercancías

en lugar de agregarlo al llevar los costos de transacción hacia abajo, así que la única forma de aumentar valor en la economía electrónica es reinstalando costos de transacción. Las organizaciones deben entonces minimizar *costos de transacción* y entonces convierten transacciones en relaciones de colaboración.

14

### ¿Por qué colaboran las organizaciones?

La colaboración es una respuesta necesaria a la turbulencia que frecuentemente no puede ser manejada por organizaciones individuales debido a una carencia de recursos o la incapacidad de firmas individuales para controlar elementos externos. El rápido cambio económico y tecnológico, el deterioro en el crecimiento de la productividad y presiones competitivas crecientes, interdependencias globales, así como la desaparición de fronteras entre distintas entidades legales pueden facilitar la colaboración.

Cuando la colaboración es baja y la competencia es alta, existe un riesgo creciente de que uno de los participantes actúe de manera oportunista en contra de los demás participantes. Cuando la competencia es baja y la colaboración alta, uno de los participantes probablemente se vaya a integrar verticalmente con otro participante a través de fusión o adquisición. La mejor estrategia para las organizaciones es cuando tanto colaboración como competencia son altas ya que en tal caso, el mayor beneficio es el aprendizaje mutuo para los participantes. Esto se da ya sea que la colaboración sea virtual o no.

Las redes de colaboración ocurren cuando los participantes tienen una relación de largo plazo y recurrente y en donde la confianza juega un rol importante para la duración de la relación. En redes de colaboración, las transacciones tienen lugar entre organizaciones que están involucradas en acciones recíprocas, preferenciales y de apoyo mutuo. Tales relaciones son diferentes de los mercados porque las transacciones involucran una coordinación bilateral conjunta de planes y actividades; también es diferente de firmas o jerarquías ya que ellas no establecen un actor único y las organizaciones participantes mantienen su independencia, es decir, los mecanismos coordinadores incluyen coordinación y un amplio intercambio de información.

Relaciones de colaboración exitosa combinan la fortaleza de dos o más organizaciones y crean una competencia clave que no puede ser lograda por una compañía de manera aislada. Colaboración permite a las firmas, entre otras cosas, expandir sus capacidades que no pueden ser desarrolladas por una sola organización, tener economías a escala, pasar a los competidores al establecer

**Figura 1: Estrategia de colaboración/competencia**

<i>Colaboración</i>	Alta	Fusión o adquisición	Beneficios mutuos y aprendizaje organizacional
	Baja	Fracaso	Riesgo de comportamiento oportunista
		Baja	Alta
		<i>Competencia</i>	

Fuente: adaptado de Child y Faulkner 1998: 3

estándares de facto, evitar el riesgo de grandes inversiones individuales.

Las redes de colaboración virtual permiten a los negocios conservar su independencia al mismo tiempo que disfrutan de los beneficios de trabajar junto con otras organizaciones. Una de las mejores razones para formar tales redes virtuales es el poder de ‘mercadear conjuntamente’ los productos de todas las organizaciones participantes, en donde los miembros de la red virtual mercadean sus productos bajo una misma marca común y un portal electrónico al tiempo de que conservan su independencia. Los beneficios para redes virtuales pueden incluir la venta conjunta de productos y servicios, compra conjunta de materias primas y equipo, investigación conjunta y desarrollo de recursos, y una mejorada calidad u objetivos agregados en el eslogan ‘soluciones conjuntas para problemas comunes a través de la colaboración virtual’.

## ¿Qué se entiende por colaboración virtual?

La colaboración organizacional se ha desarrollado intensamente en las ciencias sociales y en los negocios a partir de la década de los 80 (Jarillo 1988; Nohria 1992). Así por ejemplo, Byrne y Brandt (1993) entienden a las corporaciones virtuales (redes) como “una red temporal de compañías que se unen rápidamente para explotar las rápidas oportunidades cambiantes ...”. En un estudio comparativo desarrollado por Castells (1996) en el cual analiza el desarrollo de organizaciones, considera que la tradicional ‘mejor manera’ de producir está siendo sustituida por el paradigma basado en redes. Señala que “las redes son el

mejor material del cual nuevas organizaciones están y estarán hechas” (Castells 1996: 168). Hace notar que en una era caracterizada por nuevas tecnologías de información, la ‘red de empresas’, como nueva forma organizacional, ha emergido. Considera que una red de empresas es “esa forma específica de empresa cuyo sistema de significados está constituido por la intersección de segmentos de sistemas autónomos de metas” (Castells 1996; 171). Miles y Snow (1986) consideran a la ‘red dinámica’ como la forma de organización del futuro, una forma que responderá rápidamente a las demandas competitivas de su medio ambiente.

Por su parte Ahuja y Carley (1998) consideran a la colaboración virtual como “una organización geográficamente distribuida cuyos miembros están ligados por un interés o meta común de largo plazo y que comunican y coordinan su trabajo a través de las tecnologías de la información”.

## ¿Cómo promover los beneficios de la colaboración virtual?

Los arreglos de colaboración conducen particularmente al aprendizaje organizacional o a la transferencia de intangibles organizacionales como el conocimiento, rutinas y habilidades organizacionales, experiencias, reputación y bienestar. Las firmas que están más dispuestas a colaborar son aquellas que obtienen acceso a nuevas tecnologías o mercados globales, se benefician de economías a escala en investigación conjunta, producción y mercadotecnia y obtienen habilidades complementarias al tener acceso a fuentes de conocimiento localizadas fuera de los límites de

la organización, Otras ventajas incluyen compartir riesgos y actividades y ganar sinergia al combinar las fortalezas de las organizaciones.

Las sociedades estratégicas son una medida crítica de la habilidad de una organización para competir en la *nueva economía*. Paradójicamente las diferencias inter-firmas (conocimiento, habilidades, tecnologías, competencias clave, recursos, etc) generalmente forman las motivaciones estratégicas ocultas para participar en relaciones de colaboración y son esenciales para su formación y mantenimiento. Por el contrario, diferencias en las características de los participantes pueden tener un impacto negativo en la longevidad y efectividad de la colaboración. La erosión o convergencia de esas diferencias desestabiliza la relación. Fe y confianza en los socios es un elemento importante que reaparece en la contribución para una colaboración exitosa. Particularmente la confianza es importante cuando la colaboración tiene lugar entre competidores ya que el riesgo de un comportamiento oportunista es mayor. De esta manera, los atributos clave de una organización virtual incluyen la excelencia, confianza, tecnología, no tiene una gran jerarquía o integración vertical.

## Manejando la colaboración

Mientras que la colaboración virtual es el uso integrado de la computadora y las tecnologías de comunicación para llevar a cabo transacciones de negocios y utiliza el WWW para conducir transacciones de negocios; los negocios virtuales por otro lado incluyen a la colaboración virtual y a procesos de oficina anteriores o posteriores. En términos

organizacionales, el aspecto crucial será la velocidad y flexibilidad de los procesos internos para igualar a aquellos del medio ambiente externo, en términos de la variedad de los procesos que se realizan.

La colaboración no solamente ofrece beneficios, sino también trae consigo desventajas entre las que se pueden mencionar: compartir la experiencia y conocimientos adquiridos con otros, así como la reducción del control administrativo sobre los negocios. Una creciente dependencia en organizaciones externas puede llevar a una gran necesidad de coordinación lo que frecuentemente puede traer consigo una mayor burocracia para manejar lo que viene a ser virtual. Grandes ataduras financieras con otras organizaciones a través de síntesis de sistemas virtuales pueden ocasionar que se tenga un acceso restringido a otras organizaciones y sus capacidades debido a los compromisos financieros establecidos.

Frecuentemente, implementar estrategias de colaboración causa inestabilidades organizacionales y presenta retos estratégicos para los socios de la alianza, como por ejemplo empatar las culturas de las organizaciones participantes, también es posible que la colaboración pueda aumentar la ventaja competitiva de un socio sobre el otro(s). De la misma forma en que los negocios virtuales se convierten crecientemente en 'alianzas rápidas', así también la estrategia les permitirá lidiar con el mundo de negocios actual, pero es importante señalar que la gran mayoría de las alianzas no podrá cumplir con las promesas que dieron lugar a la colaboración.

Para que una alianza de colaboración tenga éxito se requiere que objetivos y recursos de los participantes sean complementarios y que se dé un aprendizaje para los

miembros. Cuando los socios intentan internalizar las habilidades del otro, la desconfianza y el conflicto pueden arruinar la alianza y amenazar su supervivencia. Las alianzas de colaboración tienen que estar basadas en la confianza; un mínimo nivel de confianza se requiere para que organizaciones puedan participar en una relación de colaboración, esto con el objeto de evitar un posible comportamiento oportunista de alguno de los participantes (Porras 2003).

## ¿Cuáles son los riesgos estratégicos de colaborar?

Los participantes pueden tomar ventaja de la relación de colaboración y participar en juegos alternos: la relación puede terminar y uno de los participantes se beneficiaría copiando a otros los conocimientos y técnicas que le pudieran dar una ventaja competitiva sobre los competidores. Adicionalmente, existe el riesgo, sin importar los límites establecidos respecto al número de participantes en la relación, de perder las capacidades estratégicas, así como el riesgo de que alguno de los participantes obtenga todos los beneficios de la aventura mientras que los demás socios no obtendrían ningún beneficio.

Una falta de entendimiento de las operaciones de los socios, incompatibilidad de las culturas organizacionales de los participantes, o de carencia de intento estratégico pueden llevar a la resistencia y al conflicto. Si la colaboración está fallando, el comportamiento oportunista puede ser la norma en detrimento de la relación. La competencia protege a un socio de perder su ventaja competitiva específica. Es importante mencionar que al establecer una relación de

colaboración existen elementos básicos que no se pueden comprometer, son los factores clave que le dan a una organización una ventaja competitiva sobre sus rivales. De esta manera, los socios deben tener cuidado de no ceder su posición competitiva al perder o transferir sus competencias clave como resultado del sentido de seguridad o presiones de racionalización creadas a través de la relación estratégica. Los arreglos de colaboración más deseables son aquellos que se establecen con socios que son más o menos equivalentes en términos de su tamaño, utilidad y estatus en su propia industria, y poseen recursos y conocimientos que son complementarios.

Los arreglos más flexibles estructuralmente surgen donde no hay cambio de justicia o creación de justicia entre los socios. Algunas alianzas han sido criticadas por ser muy flexibles, resultando en una situación donde los socios individuales poseen elementos insuficientes para colaborar, poco compromiso irreversible, derechos de propiedad no claros y una estructura de autoridad débil. Debería ser evidente para todos los participantes que la colaboración virtual es particularmente abierta al riesgo. En situaciones donde los lazos entre socios son débiles, la viabilidad de colaborar puede ser amenazada por socios que se unan a grupos competidores por ejemplo.

Las ventajas de altos niveles de rigidez, especialmente a través de inversiones, incluyen incentivos crecientes y compromiso organizacional al alinear los intereses de los socios, así como evitar el comportamiento oportunista. Pero la rigidez puede ser vista especialmente paradójica cuando las tecnologías prometen una flexibilidad virtual.

## El marco para la colaboración virtual

Los modelos de colaboración virtual son cruciales para establecer las habilidades de una organización en crear valor. Entre más participantes existan en una relación de colaboración, más rápido serán identificados los problemas y las oportunidades de negocios. Como se mencionó, los socios pueden compartir beneficios contribuyendo de manera continua en una o más áreas estratégicas clave.

La pérdida de información particular a la relación, un desorden organizacional o el conflicto entre las organizaciones participantes son explicaciones posibles para inestabilidades estructurales de relaciones b2b (*business to business*, negocios a negocios). Las alianzas que involucran tener acceso a conocimiento o a habilidades son más propensas a disolverse cuando un participante tiene acceso y adquiere sus propias habilidades internas a través de la relación. Las relaciones que están diseñadas para obtener beneficios o para tener acceso a conocimiento que les permita desempeñar una determinada actividad tienen un propósito más duradero.

La colaboración entre negocios en la nueva economía, con recursos complementarios, al tiempo que crea riesgos sustanciales, es necesaria para que las organizaciones puedan crecer y sobrevivir. Una vista realista de la colaboración ve a las alianzas como construidas con base en dualidades. Son temporales pero frecuentemente producen relaciones de largo plazo; son armas tanto de colaboración como de competencia; estratégicamente determinadas y emergentes, y tienen propósitos y beneficios emergentes que pueden ser más importantes. Son sistemas dialécticos cuya estabilidad será determinada al balancear múltiples fuerzas conflictivas

y diseñando sistemas de responsabilidad que pueda manejar las tensiones.

Las organizaciones necesitan transacciones que creen valor para todos los participantes, incluyendo a socios, proveedores y clientes. Las organizaciones participantes en la colaboración necesitan enfocarse en los elementos clave de valor, eficiencia, complementariedades y novedad. Adoptando el paradigma del cliente, optimizando la cadena de valor, llegando a tiempo al mercado, creando mecanismo de gobierno efectivos y midiendo el progreso y efectividad, haciendo ajustes continuos al moverse hacia adelante en la cadena de valor, determinará el éxito en el modelo de alianza de colaboración virtual. Procesar las entradas del medio ambiente, mercado y conocimiento y experiencia de los clientes para asegurar que la estrategia responderá a los cambios constantes, creando barreras que atarán a los competidores. La colaboración virtual será un modelo de sistema abierto, que incorpore innovación y una visión emprendedora que no solamente extenderá las fronteras entre las industrias sino también hará que la línea entre proveedores, clientes y la organización se desvanezca.

Sin embargo, existe una paradoja: mientras que las líneas desvanecidas pueden llevar a relaciones fáciles, esas relaciones pueden perderse con muy poco esfuerzo. La paradoja puede ser resuelta mediante relaciones que establezcan lazos que no solamente aten, sino que también agreguen valor. Ligas que agregan valor requieren de un razonamiento inductivo de las experiencias pasadas, en donde no existe ningún algoritmo, son situaciones en las que las organizaciones participantes deben trabajar a través de sus capacidades de reflexión.

Las organizaciones tendrán que diseñar estrategias virtuales, reflexivas de lazos interorganizacionales y auto gobierno. En un mundo global caracterizado por la virtualidad de las relaciones, esas ligas serán crecientemente manejadas por métodos iguales. Una contabilidad basada en el tiempo (en una práctica profesional modelo que, centrada en los clientes, proporcione el mejor valor para los socios) y un diseño cultural de un contexto significativo de colaboración, en donde los más altos valores de la

colaboración florecerán. Los administradores con capacidades reflexivas reportarán por su tiempo y actos de acuerdo con valores culturales deliberadamente establecidos para enmarcar el proyecto específico de colaboración. En la ausencia de valores corporativos o profesionales 'cualquier cosa es mejor para la colaboración' tendrá que ser deliberadamente el valor último, enraizado en el modelo de negocios y condiciones de conciencia de colaboradores exitosos.

## Bibliografía

- Amit, R. y Zott, C. (2000), 'Value Drivers of E-Commerce Business Models', *American Academy of Management Annual International Conference*, Toronto Canada, Agosto 5-9.
- Ahuja, M. K. y K. M. Carley (1999), "Network Structure in Virtual Organization", *Organization Science*, 10:6, 741-757.
- Byrne, John A. y Richard Brandt (1993), "The virtual corporation", *Business Week*; agosto 2, No. 3304, p98-103.
- Castells, Manuel (1996), *The Rise of the Network Society*. Great Britain: Blackwell Publishers Ltd.
- Child, John y Faulkner, D. (1998), *Strategies for Cooperation, Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*, Oxford: Oxford University Press.
- Clegg, Stewart, Martin Kronenberg y Tyrone Pitsis (2005), *Managing and Organizations*, Londres: Sage.
- Clegg, Stewart, Antoine Hermens y Salvador Porras (2002), "Virtual Collaboration" en *Business The Ultimate Resource*, Londres: Perseus. pp. 167-168
- Ebers, Mark (1997), *The Formation of Inter-Organizational Networks*. NY: Oxford University Press.
- Hamel, Gary (2000), *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press.
- Jarillo J. Carlos (1988), "On Strategic Networks". *Strategic Management Journal*. Vol. 9: 31-41.
- Miles, Raymond E. y Charles C. Snow (1986), "Organizations: New Concepts for New Forms". *California Management Review*. Vol. XXVIII(3): 62-73.
- Nohria, Nitin (1992), "Introduction" en Nohria, Nitin y Robert G. Eccles (Editores), *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Porras, Salvador T. (2003) "Confianza y colaboración en redes organizacionales", *Gestión y Estrategia* 24, Julio – Diciembre, pp. 206-217
- Porras, Salvador T., Stewart Clegg y Antoine Hermens (2005) "Comercio electrónico y colaboración", *Denarius*, No. 10,

# El papel de la comunicación en el desarrollo de los procesos de concertación, negociación y liderazgo. Notas sobre el conflicto obrero

---

Alejandro Espinosa Yáñez\*



Para Alicia, Diego y Camilo

## RESUMEN

La negociación y el acuerdo entre los actores laborales permiten ver con claridad que detrás de los acuerdos, las negociaciones, la aceptación de reglas y de la agenda, se encuentra el conflicto -en ocasiones velado, como lo ordinario, en otras abierto, por ejemplo en los momentos de negociación colectiva. El conflicto como fuente de diferencias e identidades, y como correlato de una disputa por los recursos: salario *versus* riqueza; supervisores y gerentes *versus* delegados sindicales; diplomas frente a experiencia. En este escenario, la comunicación entre los actores laborales puede construir puentes para dirimir el conflicto, o constituir a la información en parte de los dispositivos de dominación organizacional. En la exposición planteamos inicialmente un escenario a partir de datos nacionales referidos a la huelga. La segunda parte de la exposición recupera información de primera mano, producto de evidencia empírica recolectada en dos fábricas de Aguascalientes. Se enfatiza en esta parte lo referido al conflicto y la comunicación organizacional.

---

\* Doctor en Estudios Organizacionales por la UAM-I. [alejandro.espinosa@congreso.gob.mx](mailto:alejandro.espinosa@congreso.gob.mx).  
Profesor Investigador en Producción Económica, UAM-X. [aley@correo.xoc.uam.mx](mailto:aley@correo.xoc.uam.mx)

## ABSTRACT

Bargaining and agreement among labor actors allow to see clearly the presence of conflict behind the agreements, the negotiations, rules and agenda acceptance –sometimes this presence is masked, as in the everyday life, and some others is open, as for example in the moments of collective bargaining. Conflict, as a source of differences and identities, and as a correlate of a dispute for resources: wage versus wealth; supervisors and managers versus union representative; diplomas facing experience. In this scene, communication among labor actors can build bridges to settle the conflict, or to partly constitute the information of the organization domination devices. In the exposition we iniatially outline a scenario starting from national strikes data. The second part of the exposition collect first hand information, product of empiric evidence gathered in two factories of Aguascalientes. In this section, we emphasize issues regarding to conflict and organizational communication.

---

Palabras clave: comunicación, identidad, liderazgo  
Keywords: communications, identity, leadership

## La fábrica, productora de mercancías, relaciones y símbolos

Lo que ocurre dentro de una fábrica, como espacio productor de mercancías –es decir de la materialidad del trabajo como explotación y dominación- y de relaciones sociales (aquellas que hacen posible en su escala la reproducción de la sociedad), nos da la oportunidad de acercarnos al conflicto y a la cooperación, a la cohesión. Y aquí estamos haciendo referencia a dos conceptos que se encuentran como antípodas en dos sendos planteamientos teóricos: la teoría del conflicto –con sus dos niveles, el referido a la transformación radical de la sociedad, lo que hace que las sociedades se transformen, así como a los procesos de cambio más tenues y acordados socialmente. Por otra parte, la denominada teoría de la cohesión, con una carga teórica del funcionalismo que se aprecia en su lectura del conflicto como disfunción, no como algo que acompaña a los hombres en sociedad, formando parte de su sociabilidad, sino como lo que es posible apartar para resaltar la armonía y el equilibrio, su reproducción. Sin embargo, tomando distancia de ambos planteamientos, conflicto y cohesión son realidades que teóricamente pueden ser abordadas con sus propias especificidades, sin embargo en la realidad están articuladas, y esta articulación compleja hay que hacerla también en el

plano teórico.

El conflicto y la cooperación son interacciones sociales; en ambos casos, como lo señalamos líneas arriba, tienen que ver con los recursos (de poder, de riqueza, de prestigio) y su distribución. En términos de análisis, es una tarea necesaria el hacer el mapa, como sugiere Ralph Dahrendorf, de la dimensión, la intensidad y los objetivos. No podemos comprender ni analizar las circunstancias que producen los conflictos y los caminos para trazar soluciones si no se reconocen los tipos de conflicto, los aliados históricos y de coyuntura que producen, sus alcances para generar cambios en el sistema o bien la radicalidad para cambiar el sistema. La concertación es también interacción, pero sobre todo, para precisar el concepto, es un mecanismo de regulación política para construir una visión de los problemas, y el marco de acciones para resolverlos<sup>1</sup>. Habiendo ubicado el problema, su tratamiento, la forma de abordarlo, es propiamente el campo de la negociación. Sin embargo, para llegar a este campo de exploración, vale la pena traer a la memoria el planteamiento de Bourdieu: “no podemos hacer una ciencia de las clasificaciones sin hacer una ciencia de la lucha de las clasificaciones ni sin tener en cuenta la posición que en esa lucha por el poder de conocimiento, por el poder mediante el conocimiento, por el monopolio de la violencia simbólica legítima, ocupa cada

<sup>1</sup> Destaca en este sentido el planteamiento de Martínez y Monroy (2002), a propósito del “proceso de Comunicación-Coordinación-Concertación, que comprende, para el caso de la Comunicación, todo tipo de intercambio de información entre actores...; la Coordinación, que se aplica a los dispositivos de intercambio de información entre los actores... y, la Concertación, que caracteriza los tipos de intercambio de información entre los actores, que permiten un objetivo operacional o funcional común, a realizar en un periodo determinado” (Martínez y Monroy, 2002: 146-147). Asimismo, coincidimos con la formulación de Griselda Martínez, cuando señala como “características del estilo de gestión del empresario mexicano” al “autoritarismo y la centralización de las decisiones”, que implica que las experiencias de los trabajadores “no son contempladas como una fuente de saber”, dado que los trabajadores no cooperan ni cuentan con conocimientos para aportar al cambio organizacional. Desde las posturas de los trabajadores, destacan “como causas invocadas de los disfuncionamientos” las “malas condiciones de trabajo”, “problemas de comunicación, coordinación y concertación” (cf. Martínez, 2002: 101 y 102).

uno de los agentes o grupo de agentes comprometidos” (Bourdieu, 1990: 298).

## El discurso dominante gerencial. La filtración de subjetividades

24

Lo dominante en los paradigmas gerenciales –y las teorías de alcance reducido que en ellos subyacen–, y las reflexiones sobre la cultura “organizacional” (las prácticas laborales), desembocan en el hecho de entender a la cultura en su materialización en normas y valores que deben alentarse en un espacio y tiempo determinados. Así, por ejemplo, se pone el acento en los acuerdos a que lleguen las distintas representaciones. Es decir, a la cultura laboral se la puede mirar como algo acordado, en aras de modificar hábitos, comportamientos y acciones no deseables y de alentar los “pertinentes”. En esta búsqueda se piensa en la edificación de un trabajador que, sin dejar de lado su experiencia, pueda incorporar nuevos valores, hacerlos suyos, vivirlos, transformándose la “simulación” o la ausencia de compromiso en responsabilidad, eficiencia, lealtad, estos últimos atributos buscados. De esta manera, los procesos laborales y organizacionales en general se sobreentienden como devenir de los acuerdos previamente pactados. Se trata de una visión extremadamente optimista, que deposita en las representaciones un poder o influencia que, de acuerdo

a la información obtenida, no tienen. Del mismo modo, los discursos gerenciales hacen hincapié en los acuerdos y la cooperación, dado el descubrimiento del lado humano de las organizaciones, que en concreto apunta a lo organizacional y lo cultural; por ejemplo en el vocabulario de las empresas, en una parte de ellas, se ha reemplazado a los trabajadores por los asociados y a los patronos por los empresarios. Se trata de un bricolage discursivo que expresa intencionalidades, aunque su concreción sólo puede ser vista en las acciones de los sujetos. ¿A dónde queremos llegar? A la existencia de un territorio de conveniencias dominantes que enfatizan el papel de los líderes, reducen la cultura a normas y valores y tienen en la cabeza una idea de ser social poco proclive al conflicto<sup>2</sup>. Se trata de una narrativa hegemónica marcadamente instrumental y que, de manera principal, se manifiesta en el discurso gerencial<sup>3</sup>.

Dicha narrativa, si bien no es homogénea, en este aspecto encuentra su articulación. Sin embargo, junto a los acuerdos y la cooperación coexisten discontinuidades, distinciones y conflictos que desvanecen las ilusiones sobre el fin de la historia del conflicto.

## El conflicto obrero. La huelga y la concertación

“La huelga y la acción política” es el título de un breve e

<sup>2</sup> La lectura reduccionista sobre el líder, en este caso concreto sobre el Líder o facilitador, se aprecia en lo señalado por Cohen y Asín: “El líder es el facilitador del proceso, es quien da instrucciones y dirige el funcionamiento del grupo. También puede ser el responsable de lograr ciertos objetivos durante las sesiones de trabajo, como planear y preparar las reuniones con anticipación, clarificar las ideas que se expondrán durante las sesiones, ya que debe ayudar a la comprensión de todas las propuestas, sugerencias, etcétera” (Cohen y Asín, 2000: 244).

<sup>3</sup> Sobre la reingeniería de procesos, y los factores “que parecen afectar su éxito” (aunque no se cuantifica), el planteamiento de Harbour es un ejemplo fehaciente de una comunicación acotada en el piso de la fábrica: “Compromiso de la dirección ... Capacidad de la dirección para comunicar ese compromiso a los empleados” (Harbour, 1995: 152), entre los factores.

intenso trabajo de P. Bourdieu (1990). En el texto se alude a las dificultades para impulsar la huelga, al peso de las conveniencias dominantes sobre la acción social, en este caso la acción sindical, así como a los dispositivos de los patrones para desarticular los intereses y acciones de los trabajadores. En la fábrica los trabajadores tienen distintos motivos para confrontarse entre ellos y sobre todo contra el capital, encarnado en los supervisores, gerentes y patrones. La distinción que establece Estrada es afortunada para describir las diferencias de poder entre una parte y la otra: el patrón tiene la facultad de contratar y despedir; del otro lado, el trabajador tiene la facultad de renunciar<sup>4</sup>. Se trata de recursos con alcances marcadamente distintos, calificativo que no tiene la intención de hacer ideología sino de plantear el tamaño de la diferencia. Vale señalar que el conflicto no necesariamente se expresa en la acción más radical que se puede poner en escena, la huelga, pues la rotación puede ser, desde la acción de los trabajadores, la crítica de las condiciones laborales que impone el capital: rotación por malas relaciones laborales que, como plantea Crozier, muchas veces se sintetizan –y ocultan bajo un indicador insuficiente pero convencionalmente aceptado- en la falta

de comunicación entre la dirección y los trabajadores; rotación por bajos salarios<sup>5</sup>; rotación por el derroche de energía que no se compensa<sup>6</sup>. Sin embargo, vamos a poner particular atención en la expresión del conflicto obrero vía la huelga, con algunos matices que consideramos prudente señalar.

Vale señalar que el conflicto laboral no se expresa de manera prominente en la acción de huelga. De acuerdo a las evidencias encontradas, los niveles de diferencia entre los trabajadores y la gerencia están presentes, pero lo más significativo es la continuidad de una política que dentro de las convenciones de lo que es el conflicto laboral, podemos catalogar de laboral estable. Se puede, entonces, afirmar que el conflicto entre el capital y el trabajo toma otras rutas, no necesariamente la de la acción obrera radical, manifiesta de nuevo como ejemplo en la huelga, pues como indica Zapata, “...ha habido momentos en que el conflicto laboral se ha intensificado a pesar de que no eran muy significativos el número de huelgas ni el volumen de trabajadores involucrados. Esto no quiere decir que dichas huelgas sean marginales en la explicación de la dinámica corporativista. En efecto, lo que hace sobresaliente la

<sup>4</sup> Los procesos de reclutamiento de selección de personal son, en muchas ocasiones, un martirio para los solicitantes de empleo. En este mismo sentido, Martínez y Monroy señalan: “Estrechamente ligado a lo anterior, está la manera en la que tratan y contratan al personal porque, desgraciadamente, lo que demandan de ellos es que ‘hagan’, no que ‘piensen’ las cosas, lo que evidencia que para ellos tiene muy poca importancia la calidad de la gente” (Martínez y Monroy, 2002: 149).

<sup>5</sup> En el mismo nivel de reflexión, Sánchez Barriga señala: “Lógicamente que si los salarios de la empresa, se encuentran debajo de la línea promedio de los salarios del mercado, pueden crearse serias dificultades respecto a la rotación de su personal y si por el contrario, se encuentra arriba de este término medio, entonces podrá asegurar y combatir directamente la rotación de sus trabajadores” (Sánchez Barriga, 1993: 169).

<sup>6</sup> Retomando a Gramsci, Coriat plantea: “En un análisis que consagra al fordismo, Gramsci indica lo que en realidad está en juego en las mutaciones en curso. Al observar la gran inestabilidad de la obra en las fábricas Ford, Gramsci pregunta: ...‘Pero ¿por qué tanta inestabilidad? ¿Cómo puede un obrero preferir un salario inferior al que le paga Ford? ¿No significa esto que los llamados ‘salarios altos’ son menos suficientes que los salarios más bajos de las demás empresas cuando se trata de reconstituir la fuerza de trabajo gastada’ [...] Y para explicar esta aparente paradoja, Gramsci señala: ... ‘La industria Ford exige a sus obreros una discriminación, una aptitud que las demás industrias todavía no piden, una aptitud de un género nuevo, una forma de desgaste de la fuerza de trabajo y una cantidad de fuerzas usadas en el mismo tiempo medio, más penosas y más extenuantes que en otras partes, y que el salario no basta para compensar en todos los obreros, para reconstituir en las condiciones de la sociedad existente’” (Coriat, 1982: 60).

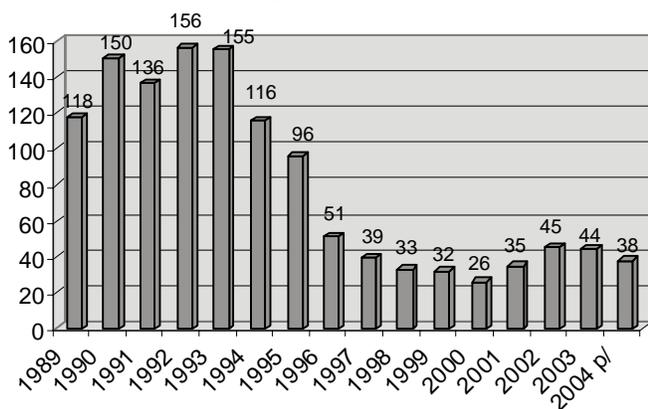
26

situación ilustrada por esas estadísticas es lo que esconden más que lo muestran; es decir, que no es por medio de las huelgas estalladas que se manifiesta el conflicto; no es mediante las huelgas declaradas y registradas estadísticamente que debe comprenderse la dinámica del conflicto laboral en un régimen corporativo como el mexicano; el conflicto entre el capital y el trabajo no caracteriza el conflicto laboral" (Zapata, 2005:130). La experiencia en las diferentes entidades del país expresa en lo micro lo que acontece en el escenario nacional: baja o nula tendencia a la huelga como acción central de los trabajadores; los emplazamientos no encuentran correspondencia en la huelga, ni el tamaño de las organizaciones, de las estructuras, define la acción obrera. Primeramente, apreciemos en la siguiente gráfica un recorrido histórico del número de huelgas estalladas en México en un lapso de quince años.

Vale señalar que al relacionar el número de huelgas estalladas en el país con la tasa de desempleo, destaca que cuando el desempleo se encuentra muy alto, el número de huelgas presenta una caída drástica; asimismo, cuando se presentan indicadores bajos de desempleo, es mayor el número de huelgas.

Gráfica 1

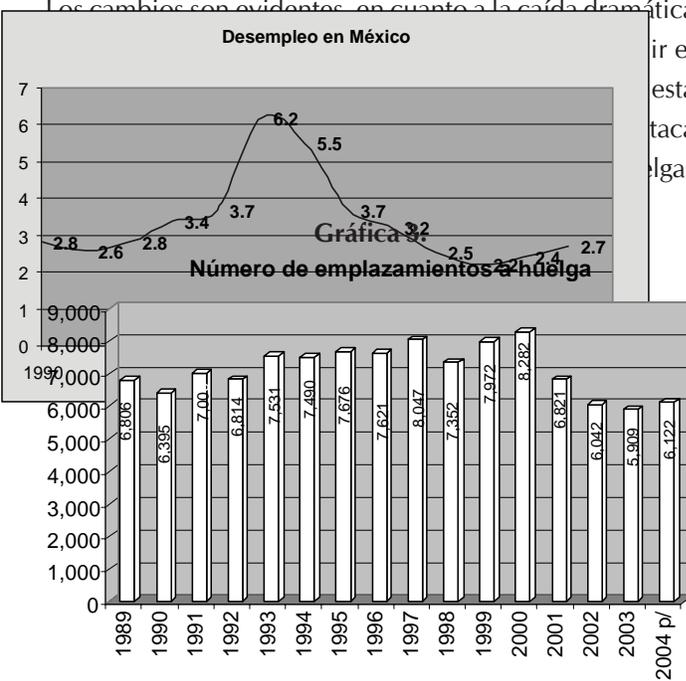
Número de huelgas estalladas en México



Gráfica 2.

Fuente: CNSM. Salarios Mínimos. Varios años.

Los cambios son evidentes, en cuanto a la caída dramática



ir el esta taca lguas

se presenta una protuberancia en el número de emplazamientos.

No se trata de un hecho casual. Como política de estado, se encuentra el esfuerzo de la denominada Nueva Cultura Laboral, signado en 1996, y que fue el producto del acuerdo entre el Consejo Coordinador Empresarial, el Congreso del Trabajo (CT), particularmente con la Confederación de Trabajadores de México (CTM), y el gobierno federal. Un actor laboral que fue excluido, es la Unión Nacional de Trabajadores. La disputa con el CT-CTM obligó al gobierno mexicano a no considerarlo un interlocutor, que entre otras consecuencias ha propiciado la debilidad del denominado movimiento obrero oficial. La información que se manejó sobre el acuerdo de la Nueva Cultura Laboral tiene la huella de información de Estado, poco proclive a una negociación más amplia. Entre los compromisos visibles de los actores y a la vez, medio oculto en la política de los compromisos, fue el poner valladares a la capacidad real de ejercer acción colectiva obrera. Si se revisan los datos, parece un ejercicio exitoso. Si se atiende los fenómenos de desafección al trabajo, otra es la lectura que generan.

Tenemos pues que mientras que en 1989, cada 58 emplazamientos generaban una huelga, en 2003 se requieren 134 emplazamientos para producir una huelga, es decir se exige de la acción obrera un poco más del doble de esfuerzo para hacer una huelga. Pero en medio de estos años han ocurrido cosas en las que es importante detenernos. Veamos en el siguiente cuadro parte de la dinámica del conflicto:

**Cuadro 4.**

Periodos	Años	Emplazamiento	Huelgas	Estimado de # de emplazamientos para hacer una huelga
Primer período	1989	6,806	118	58
	1990	6,395	150	43
	1991	7,006	136	52
	1992	6,814	156	44
	1993	7,531	155	49
	1994	7,490	116	65
	1995	7,676	96	80
Segundo período	1996	7,621	51	149
	1997	8,047	39	206
	1998	7,352	33	223
	1999	7,972	32	249
	2000	8,282	26	319
Tercer período	2001	6,821	35	195
	2002	6,042	45	134
	2003	5,909	44	134
	2004 p/	6,122	38	161

En el primer periodo (1989-1995) destaca la acción de la huelga, que se aprecia en la articulación de que son necesarios menos emplazamientos para que se realice una huelga; en el segundo periodo (1996-2000) destaca la contención de la huelga. Si en 1990, de cada 43 emplazamientos uno se traducía en huelga, en 2000, de cada 319 emplazamientos uno se traducía en huelga. Dos realidades distintas, con procesos de subordinación obrera también diferentes. En el tercer periodo (2001-2004) se aprecia una estabilidad de postcontención. Ahora veamos esta historia de números pero encarnada en las organizaciones laborales existentes en México. Si distinguimos al sindicalismo oficial del sindicalismo autónomo y del

independiente del Congreso del Trabajo (CT), en los tres periodos que hemos delimitado, que corresponden en parte a ejercicios de gobierno sexenales, pero también tienen que ver con la incorporación de la Nueva Cultura Laboral, se aprecia una disminución en el ejercicio de la huelga del sindicalismo afiliado al CT, y un incremento de este ejercicio en el sindicalismo autónomo.

28

**Cuadro 5.**

Período	CT	Autónomos	Independientes del CT
Primero	80.7	4.6	14.5
Segundo	79.6	3.2	17.2
Tercero	72.4	11.5	16.1

Pero también es necesario hacer una lectura de lo que ocurre adentro de las organizaciones que conforman el CT. La CTM ha disminuido su actividad huelguística, en tanto que la CROM de manera discreta, y de manera más abierta la CROC, han aumentado la acción de huelga. Esto habla de diferencias tácticas y organizacionales dentro del CT.

**Cuadro 6.**

Periodo	CTM	CROC	CROM
Primero	78.8	13.9	7.3
Segundo	67.4	20.3	12.3
Tercero	59.8	27.1	13.1

De manera distinta a lo apuntado por Zapata, esta

expresión de estabilidad es la manifestación del conflicto laboral realmente existente en México, de una parte, al menos de la forma en que se construye control. El conflicto contra el capital no pasa por la huelga como acción ofensiva para obtener cosas, sino con medidas defensivas para encarar los procesos de reestructuración productiva, con su secuela de despidos, nuevos procesos de subcontratación, la terciarización de las actividades y, dada la disminución de la plantilla laboral, el incremento en las horas extras (cf. Zapata, 2005: 134-135). En lo que sí podemos coincidir con Zapata es que no se trata de un acto aislado ni ingenuo por parte de las organizaciones sindicales, ya que si ubicamos esta dinámica sindical en el proceso de reestructuración, ésta "...no se identificó sólo como una cuestión de índole económica sino que implicó también la reafirmación de los mecanismos centrales de la interacción entre empresarios y trabajadores bajo la férula del Estado" (Zapata, 2005: 33).

Los resultados en su nivel macro son positivos. En una lectura superficial, se indicaría que ha disminuido el conflicto. Empero, la conflictividad se expresa en otras dimensiones. Asimismo, en lo concerniente al acuerdo entre las cúpulas del mundo laboral oficial, deja ver la fuerza de un discurso logocéntrico estatal, poco proclive al diálogo, la comunicación bilateral y al acuerdo con fuerzas que no están atadas a la conciencia subordinada hacia el Estado.

### ¿Comunicación o aplicación de la información?

De acuerdo a Chanlat y Bédard, en la fábrica lo que prevalece es la omnipresencia de la racionalidad económica, la cual debilita la comunicación. Tomando distancia de un término

que se asume sin cuestionarlo, aquí afirmamos que más que comunicación, las prácticas de información de la gerencia hacia el conjunto de trabajadores se circunscriben a la difusión. Se informa a los trabajadores, se subrayan los logros; en algunos casos, se pide su opinión, pero realmente no son espacios en general de intercambio, de diálogo, de comunicación: cuando se pide la opinión no es con el fin de modificar políticas gerenciales, sino de construir consensos. Aunque los operarios e incluso la gerencia no tengan claridad sobre sus alcances, y sean ambos productos de la disciplina, como tecnología de control tiene por objeto “educar la ‘civilización’ y la moralidad”, y contribuir así en “los nuevos tipos de humanidad” (Gramsci, 1977).

Comunicarse es “Estar en relaciones”, dice el diccionario, el mismo que señala que se trata de un “Enlace entre dos puntos”. Gran parte de los problemas, plantea una visión convencional dominante, se deben a problemas de comunicación. Esto ha generado una sobredimensión de la comunicación, alejando del escenario situaciones laborales que podemos calificar de patológicas (de hecho así se plantean por la psicopatología del trabajo). En la dimensión laboral, si hay problemas es por falta de comunicación, indicaba críticamente Crozier (1954). Por otra parte, también comunicar se ubica como transmisión, como extensión, lo cual es equivocado, agregará Freire (1978), al tratarse de problemas sustancialmente distintos.

En la evidencia empírica que pudimos recolectar, los esfuerzos gerenciales de “comunicación” no tenían un impacto en los trabajadores, en lo que hace a la generación de adhesión. Nos fuimos con esta imagen inicial. Sin embargo, al repensar el problema, lo que encontramos es

que no era el objetivo de la gerencia informar y comunicarse, sino transmitir cosas, difundirlas, aparte de generar una disciplina para escuchar y aceptar como pertinentes e importantes, como temas legítimos de ser discutidos, los que eran puestos en las reuniones por las gerencias. Alejándonos de las posturas inocentes y neutrales, eso fue lo que comenzamos a “mirar” en nuestra evidencia empírica. Superficialmente, por ejemplo las reuniones mensuales a que asistimos en una empresa (Forjas y Máquinas, Fomasa) serían vistas como limitadas, en términos de generar participación, pero el objetivo era el enunciado líneas arriba. Específicamente, sobre la tecnología de las reuniones de comunicación que se construyó en la empresa citada, un informante planteaba: “Como que hay cierto temor al respecto, porque sí nos explican qué está pasando, nos dicen lo bueno, lo malo, también, pero cuando nos preguntan alguna cosa, a ver que diga alguien algo qué es lo que está mal, yo siento que hay un cierto miedo más que otra cosa [¿Miedo a qué, a que digan algo que sancione la empresa?, le preguntamos]... Exactamente, miedo a eso, pero yo siento que si estás diciendo la verdad no tienes porque tener miedo... por eso se han tomado ciertas precauciones ya, que de mejor callar... Posiblemente sea un miedo también al público, puede ser un miedo al público que, pues no está uno acostumbrado a hacer una pregunta o a contestar delante de 200 gentes, a que te estén preguntando a ti, es muy diferente, yo siento. A la mejor sí hay ese temor, de miedo a la gente, a qué dirán, si me equivoco en contestar o en hacer mi pregunta, ¿qué pasará, se van a reír de mi o qué?”<sup>7</sup> El dirigente sindical por su parte era enfático al señalar que las reuniones no cumplían con sus objetivos, que su efecto

<sup>7</sup> Supervisor de Fomasa.

principal era la generación de control (y miedo) entre los trabajadores. En la asistencia a las reuniones, y las entrevistas con ese fin, se coincidía inicialmente con esta postura. Empero, mirando el conjunto de la evidencia empírica, la tecnología de la información diseñada desde la gerencia apuntaba aspectos que hoy son más evidentes. Operacionalizando la comunicación realmente existente en Fomasa, destacaba: 1) se privilegiaba la transmisión, no la comunicación, teniendo la gerencia un papel activo (planteando los temas, los alcances de éstos, la importancia o no que guardaban con otros asunto de la productividad, lo que había que entender del problema, quiénes debían contestar los interrogantes, en qué orden, etc.); 2) los trabajadores son los que reciben la información, a lo más emitiendo alguna opinión sobre la información recibida, ninguna otra, por lo que el territorio de intervención se reduce al territorio construido por la gerencia. Así, los que informan (los gerentes) son los que tienen el conocimiento de las cosas, los que saben, reeditando en las reuniones de “comunicación” al taylorismo –la separación tajante entre concepción y ejecución. Por lo recabado, no es posible afirmar que se trataba de comunicación – en la que destaca la reciprocidad, no hay sujetos pasivos, los contenidos no implican lo mismo para los sujetos y por ello se manifiesta el diálogo-, sí de difusión -prolongación de valores, adaptación, domesticación, unos son los que saben, por eso informan, otros los que no saben, por eso reciben. Acerquémonos ahora a la experiencia en otra empresa: Sealed Power.

Un informante de esta última empresa<sup>8</sup> planteaba:

“yo creo que...cuando algo no ha estado funcionando, nos damos cuenta. Nos damos cuenta y de hecho el sindicato en toda esta oportunidad que tenemos de diálogo, de relación, es muy común que me lo diga: ‘los trabajadores no comparten... Por ejemplo, un caso muy claro: multihabilidades’. El año pasado tuvimos un problema serio que estaba en peligro de convertirse en un problema laboral porque la gente consideraba que no había avances dentro del sistema de desarrollo, y estábamos aportando todos al sistema de desarrollo. Entonces si la gente estaba percibiendo eso, pues había un choque dentro de la empresa y la mentalidad, cuando el objetivo del trabajador no era ése. Pues evidentemente es un trabajo que el sindicato percibe, la administración a través de los supervisores también lo percibe, en cuanto a que la gente a la mejor no está haciendo bien las cosas, está teniendo actitudes negativas, está teniendo, o está expresando que tiene... en donde te das cuenta que no están conformes. O sea hay apertura, vaya, no somos... Mario es muy dado, Rubén es muy dado, a tener las puertas abiertas, los gerentes lo mismo, un trabajador puede llegar y quejarse sin previa cita, sin pedir previa cita, gerente o a Raymundo o a Mario, se está presentando este problema, quiero que me ayuden. Y en ese sentido se refleja. Cuando no existe eso, cuando hay una barrera, el trabajador de alguna manera quiso comunicarlo y alguien lo interpuso, en este caso a la mejor el supervisor o alguna persona así o a la mejor llegó pero no de una manera directa y no se tomó una acción inmediata, entonces sí es el tipo de conducta que te comento, pero no tan agresivo: te hago un paro laboral, ya no trabajo. No:

<sup>8</sup> Jefe de personal de Sealed Power.

queremos una cita, o no estamos de acuerdo o a través del delegado. Cada una de las áreas tiene un delegado sindical, que es el enlace entre el comité sindical y los trabajadores, aunque es difícil para ellos estar consultando a cada uno de los trabajadores, además tampoco es sano, pero a través de los delegados se conoce, se sabe y se actúa, en función de eso". Sin embargo este mismo informante señalaba enfáticamente que el gerente general informaba a los trabajadores, no los consultaba, porque hay decisiones que son tomadas "evidentemente" por la empresa<sup>9</sup>. El secretario general del STHIMACS, por su parte, señalaba que una práctica sindical en la que se esforzaban sistemáticamente era en mantenerle diálogo con la gerencia; que si se habían alcanzado logros en la relación es porque se trataba de un sindicato que participaba, que se preocupaba por su materia de trabajo.

Por lo enunciado, en Sealed Power, con prácticas de intercambios en las que el peso del sindicato y de una gerencia que privilegia la negociación por sobre el conflicto, este proceso se ha llenado de contenido por las voces de los actores. Igualmente, como en Fomasa, la propia gerencia de Sealed Power alude a los problemas de comunicación, sin descubrir que en estas prácticas se va edificando día a día disciplina laboral. Son más escuchados los trabajadores, pero el objeto es sobre todo que acepten la pertinencia de pensar su materia de trabajo como algo que es una tarjeta de

incorporación al mundo del capital.

No estamos concluyendo nada, sino abriendo un escenario de reflexión en el que la pregunta obligada es la siguiente: ¿qué es lo que busca la gerencia con sus prácticas en comunicación?: Llegar a la otra parte del mundo laboral, colonizarla, se plantea en un filón teórico. Apoyándonos en Freire, podemos hacer referencia de una pedagogía comunicativa autoritaria. Persuadir a la población obrera de aceptar los procedimientos gerenciales para el trabajo – trabajar a cierto ritmo, con ciertas herramientas, acompañando con el cuerpo los ritmos de las máquinas – que ocultan una visión del mundo, un concepto de civilización, lo que indica que la gerencia se ve a sí misma como sujeto portador de voluntad y racionalidad, frente a los trabajadores-objeto de su acción, que la productividad es un asunto de todos, que es "natural" que se discuta<sup>10</sup>. Así, las reuniones de comunicación son un vehículo de construcción de disciplina y al mismo tiempo de inculcación de valores (entre ellos la propia disciplina, configurada en orden, respeto, el lugar que se tiene en la producción, entre otros).

En las dos empresas se han realizado esfuerzos de comunicación, la que más allá de las distinciones se practica en estos centros de trabajo. En Sealed Power destaca, por un lado, la publicación de *Notipower*, esfuerzo editorial de la gerencia, y que periódicamente se publica (los temas

<sup>9</sup> Plantea nuestro informante: "tenemos una preocupación importante de comunicar todo lo que se lleva a cabo en la empresa, es una preocupación que nace de nuestro director general. El trabajador de aquí, de Sealed Power, conoce perfectamente cómo va la empresa, cómo vamos, conoce las expectativas de nuestros clientes, quiénes son, conoce el desarrollo de la empresa. Y cómo lo conoce, bueno pues a través de medios como los tableros, existe una revista, tenemos implementado una junta informativa donde el director general se reúne con todos nosotros, con todos los que tenemos de alguna manera gente bajo nuestro cargo, y el sindicato". En un caso preciso, expone: "No se les pidió información en el sentido de juntarlos y decirles: 'a ver miren nos están pidiendo este tipo de anillo, qué les parece, ¿lo hacemos?' Esa decisión la toma evidentemente la empresa, pero el momento en que tomó y asumió la responsabilidad de hacerlo sabía que efectivamente contaba con el apoyo de la gente".

<sup>10</sup> "En esta dominación social del tiempo-mercancía, 'el tiempo lo es todo, el hombre no es nada; a lo sumo es el esqueleto del tiempo' (Marx). Es el tiempo desvalorizado" (Debord, 1976: 107).

principales y recurrentes hacen referencia a la necesidad de mayor participación y compromiso de los trabajadores, el valor de la familia y lo que hacen en la empresa los gerentes y trabajadores por ella). El sindicato hace lo propio, para mantener informados a los trabajadores. Tanto la gerencia como el sindicato utilizan pizarrones distribuidos en distintos lugares de la planta para informar (los temas principales en los pizarrones tratan del orden productivo y administrativo). En nuestro trabajo de observación constatamos el que se trata de espacios informativos que son consultados por los trabajadores, es decir que cumplen con su función informativa. En Fomasa también se han ensayado diversas formas de comunicación. La de mayor relieve es la reunión mensual, aunque también se utilizan espacios colectivos para poner notas informativas. Por su parte, la organización sindical en Fomasa publica con cierta periodicidad un boletín en el que el objeto es la educación de los trabajadores y el conocimiento de sus derechos.

Se planteaba líneas atrás que a la comunicación se le asocia con conflicto. En el discurso gerencial lo dominante es su ocultamiento. Sin alejarse de esta sustancia, aunque se trata de una postura con matices que sugiere reformulaciones en la narrativa gerencial dominante, para Gibson et al hacer referencia al conflicto implica un recorrido teórico por algunos paradigmas de la administración: "Los conflictos, las desavenencias y controversias siempre han existido entre individuos, grupos y organizaciones. En consecuencia, hay diferentes puntos de vista al respecto. Los *tradicionalistas* los consideraban de manera negativa, algo que era destructivo e irracional y que, consecuentemente, había que evitar. La escuela de las *relaciones humanas* más tarde consideró que los conflictos

eran inevitables e incluso a veces resultaban benéficos para el desempeño de los grupos. Para el enfoque *interactivo*, los conflictos no sólo deben tolerarse sino fomentarse porque es muy probable que los grupos armoniosos, tranquilos y cooperativos se vuelvan apáticos, perezosos e impasibles ante las innovaciones" (Gibson et al, 1996: 368).

## Consideraciones finales

*La cultura laboral, la realmente existente, es el producto de las intenciones y las acciones, de las experiencias y los saberes. Reducir la cultura laboral al ingenio gerencial, al peso de algunos líderes, incluso a la confusión recurrente de que la posición estructural (ser jefe) define el liderazgo, el cual produce cultura organizacional, es algo que no encuentra asidero en la realidad laboral. Aquí apuntamos hacia una versión diferente: el discurso gerencial que enfatiza el peso de los líderes, que alude a la disolución de las diferencias sociales abriendo un escenario en el que el conflicto entre clases sociales cede su lugar a un conflicto no antagónico, que se puede resolver y en el que, además, encuentra niveles de colaboración entre los trabajadores, puede explicar una parte de la realidad laboral, pero no siempre ocurre así: es más una evocación ideológica que un planteo con intención científica de explicación. De esta manera, la adhesión de los trabajadores a la empresa, sus objetivos, acepta varias lecturas. Nos inclinamos por aquella en que los trabajadores, que en su historia larga son los hijos del despojo de los medios de trabajo, viven a diario en el espacio laboral el jaloneo interior, individual y organizacional, entre una realidad que intenta reproducir las condiciones sociales que hagan posible la reproducción,*

*y niveles de resistencia que se materializan en diferencias e identidades que intentan tomar distancia de la narrativa hegemónica. Los trabajadores quieren laborar, para eso fueron educados en sus familias, reafirmando el sentido en su paso por la escuela (fuese un paso fugaz o de mayor permanencia), en cada momento en que eran reconvenidos al orden, a portarse bien, a reconocer los límites. En su conjunto, se trata de las condiciones históricas que no eligieron; sin embargo, la forma en que trabajan, la forma en que se materializa la dominación, la respuesta frente al abuso de un supervisor o de un gerente, el llegar a casa y vivir una cotidianidad que saben que es distinta a la vivida por otros, es ahí, en esas cosas sencillas donde creemos que no hay un pensamiento homogéneo, mucho menos único. No obstante, podemos apreciar en lo expuesto el papel de la comunicación en la construcción del poder: “La*

información es por lo tanto un problema de construcción política, de trabajo político de institución que involucra no sólo a los ‘lectores’, sino que requiere una colaboración y cooperación entre los diversos sectores de la sociedad” (Negri, 1991: 33). En el proceso, la comunicación ha transitado de un manejo de información que contribuía en el sometimiento, claramente visible, a la construcción de la información que se inculca discretamente. A pesar de ello, la asistencia diaria al centro de trabajo, el esfuerzo por hacer las cosas como se indica, el hacer lo que se indica, son huellas de la comunicación realmente existente entre los cuadros administrativos del capital y los trabajadores; son las huellas también de una adhesión a un mandato invisible, incorporado, que levanta a diario a los trabajadores, a la par de otras fuerzas que lo obligan, para llegar con el ritmo de la sirena a su centro laboral.

## Bibliografía

- Barba, Antonio, "Conflicto organizacional: estrategias corporativas y relaciones de poder", en autores varios, *Estrategias organizacionales*, UAM-I, Serie de Investigación II, México, 1993.
- Bourdieu, Pierre, "La huelga y la acción política", *Sociología de la cultura*, Grijalbo, México, 1990.
- Cohen Karen, Daniel y Enrique Asín Lares, *Sistemas de información para los negocios. Un enfoque de toma de decisiones*, McGraw-Hill, México, 2000.
- Coriat, Benjamín, *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*, SXXI, México, 1982.
- Crozier, Michel, *La fabricación de hombres*, Editorial Deucalión, Buenos Aires, 1954.
- Chanlat, Alain y Renée Bédard, "La gestion, une affaire de parole", en Jean-François Chanlat (dir.), *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Les Presses de l'Université Laval, Paris, Eska, 1998.
- Dahrendorf, Ralf, "Hacia una teoría del conflicto social", Etzioni, Amitai y Etzioni, Eva (comps.), *Los cambios sociales. Fuentes, tipos y consecuencias*, FCE, México, 1984
- Debord, Guy, *La sociedad del espectáculo*, Castellote Editor, España, 1976.
- Freire, Paulo, *¿Extensión o comunicación? La concientización en el medio rural*, Siglo Veintiuno Editores, México, 1978.
- Drucker, Peter, "El ejecutivo eficiente", *Gestión*, Argentina, noviembre-diciembre 1997.
- Espinosa, Alejandro, "La productividad y la nueva cultura laboral", en *Crisol*, No. 75, Aguascalientes, agosto 21 de 1996.
- Estrada, Margarita, *Después del despido: desocupación y familia obrera*, CIESAS, México, 1996.
- Gibson, James, John M. Ivancevich y James H. Donnelly, *Las organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos*, McGraw-Hill/Irwin, Bogotá, 1996.
- Gramsci, Antonio, *Escritos políticos (1917-1933)*, Cuadernos de Pasado y Presente 54, Siglo Veintiuno Editores, México, 1977.
- Harbour, Jerry L., *Manual de trabajo de reingeniería de procesos*, Panorama Editorial, México, 1995.
- Martínez Álvarez, Felipe de Jesús y Germán S. Monroy Alvarado, "Problemas y problemáticas permanentes y emergentes en organizaciones: su tratamiento sistémico y el aporte del análisis socioeconómico", *Administración y Organizaciones*, UAM-X, año 4, no. 9, México, noviembre 2002.

• Martínez, Griselda, "El diagnóstico socioeconómico en pequeñas empresas mexicanas", *Administración y Organizaciones*, UAM-X, año 4, no. 9, México, noviembre 2002.

• Negri, Antonio, "Comunicación y lucha de clases", *Sociológica*, no. 17, UAM-A, México, septiembre-diciembre 1991.

• Sánchez, Francisco, *Técnicas de Administración de Recursos Humanos*, Editorial Limusa, México, 1993.

• Zapata, Francisco, *Tiempos neoliberales en México*, El Colegio de México, México, 2005.

# Impacto del Capital Humano y Organizacional en las Estrategias de Calidad y Servicio al Cliente e Innovación de la PYME\*

---

Marlene Martin M. \*\*  
MarleneMartin@hotmail.com

Tirso Suarez-Nuñez \*\*  
tsuarez@prodigy.net.mx



## RESUMEN

Este trabajo pretende verificar la relación que existe entre el capital humano y organizacional con respecto a las estrategias de calidad y servicio al cliente e innovación que desarrolla e implementa la pequeña y mediana empresa (PYME). Para ello se analiza el proceso de formulación de estrategias y la importancia, que de acuerdo con la Teoría Basada en Recursos (TBR), tienen los conceptos que integran los rubros de capital humano y organizacional antes mencionados. Para contextualizar lo anterior se describen algunas características que posee la PYME, las condiciones actuales en las que se desenvuelve en México y los estilos de gestión propios de sus dimensiones. Los resultados obtenidos se comparan con los logrados por un estudio previo realizado en Estados Unidos y entre las conclusiones derivadas se postula que el capital organizacional es muy importante para las estrategias de calidad y servicio al cliente e innovación.

---

\* Una versión previa de este trabajo fue presentado en el X Congreso de Investigación en Ciencias Administrativas (ACACIA-UASLP, mayo 2006) habiendo recibido el reconocimiento como una de las diez mejores ponencias.

\*\* Profesores-investigadores de la UADY-México.

## ABSTRACT

This article pretends to verify the existent relation between human and organizational capital with respect to quality and client's service strategies and client's service and innovation, as developed and implemented through small and medium firms (SMF).

As we analyze the process and relevance on strategy, according to a BRT (Based Resources Theory), and integrating concepts due as those mentioned before, the authors describe some of the SMF main characteristics.

To construct a context the authors describe some of actual SMF's characteristics in our country. These results are compared with a former study on American Small Firms. Some of conclusions support that organizational capital is relevant for service and quality innovation strategies.

---

Palabras clave: estrategias de calidad, pequeñas empresas

Keywords: quality strategies, small firms

En el panorama económico actual la pequeña y mediana empresa (PYME) tiene ya un lugar reconocido; en muchos países los indicadores relativos a número de empresas existentes y población empleada, demuestran la importante contribución de ésta en lo social y su dinamismo económico ejemplar. En México la PYME representa el 90% de las organizaciones y contribuye ampliamente con la generación de empleos y una creciente participación en las exportaciones (Ruiz,2002). Frente a esto vale la pena destacar que la PYME se distingue no solo cuantitativamente, sino también lo hace cualitativamente, ya que tienen características, formas de organización, estilos de gestión y procesos operativos específicos y diferentes, a los que prevalecen en la gran empresa.

En particular, por su tamaño reducido la PYME tiene un contacto más directo y continuo con sus clientes, lo que facilita un mayor entendimiento de sus necesidades y la posibilidad de brindarles un mejor servicio. Esta proximidad también es palpable en las funciones que realizan sus empleados, ya que en ocasiones no hay una adecuada separación de actividades y un mismo empleado puede realizar diversas funciones que le permiten tener un conocimiento integral tanto del negocio como de las necesidades de los clientes, por lo que la innovación puede surgir de manera espontánea.

En otro orden de ideas, considerando que los recursos materiales, por definición no se encuentran en grandes cantidades en la PYME, surge la posibilidad de que el capital humano y el organizacional con que cuentan, constituyan su mejor herramienta para la creación de ventajas competitivas. Como se explicara mas adelante, por el primero se entenderá la experiencia, inteligencia y atributos personales

del empresario o directivo y por capital organizacional los procesos, rutinas y cultura que comparten los empleados. En ambos casos el termino capital expresa la idea que estos conceptos deben generar riqueza a la organización.

A partir de lo anterior queda clara la importancia de plantear las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la relación entre el capital humano de la PYME y su estrategia de calidad y servicio al cliente?
- ¿Cuál es la relación entre el capital humano de la PYME y su estrategia de innovación?
- ¿Cuál es la relación entre el capital organizacional de la PYME y su estrategia de calidad y servicio al cliente?
- ¿Cuál es la relación entre el capital organizacional de la PYME y su estrategia de innovación?

El estudio cuyos resultados se muestran en este documento fue concebido para responder a las interrogantes anteriores, para ello en una primera sección se expone el marco teórico que da soporte a los conceptos de capital humano y organizacional, estrategia y temas relativos a la gestión de la PYME; las subsiguientes estarán dedicadas a los métodos, resultados y conclusiones del trabajo.

## La estrategia basada en recursos

La teoría de la estrategia basada en recursos sostiene que las empresas dentro de una industria pueden ser distintas (heterogéneas) en términos de los recursos que poseen y que cuando dichos recursos no son perfectamente móviles, la heterogeneidad entre las empresas puede ser duradera. Adicionalmente, esta perspectiva mantiene que los recursos son el corazón de la posición competitiva que la empresa posee, de ahí que estos deban ser protegidos y desarrollados (Barney, 1986).

Según Wernefelt (1984), los recursos de una empresa pueden definirse como aquellos activos, tangibles e intangibles, que están ligados de manera semi-permanente con la misma. Bajo el concepto de recurso Daft (1983) incluye todas aquellas capacidades, procesos organizacionales, atributos, información, conocimiento etc. que la empresa posee y que le permiten concebir e implementar estrategias que mejoren su efectividad y eficiencia. Los recursos son las fortalezas que posee la empresa y pueden ser considerados como lo determinante y fundamental en la creación y desarrollo de una estrategia.

Es claro que para que los recursos proporcionen el beneficio de generar una ventaja competitiva, deben ser únicos, sin embargo ésta no es una condición suficiente (Barney 1991). Para que un recurso sea estratégico, debe de tener cuatro características: ser valioso, en el sentido que explote oportunidades o neutralice amenazas del medio ambiente, ser escaso entre los competidores reales o potenciales, ser inimitable, y no tener sustitutos estratégicamente equivalentes que sean valiosos e imitables.

En particular los denominados capital humano y capital organizacional se consideran muy importantes ya que su buen manejo y mantenimiento pueden generar ventajas competitivas sostenibles (Becker, 1964). El capital humano se define como "el conjunto de habilidades, conocimientos y capacidades que una organización necesita para tener éxito en la nueva economía del conocimiento y la tecnología". (Walker, 2001 pp. 4,5); otros autores se refieren a él como el conocimiento almacenado y las habilidades adquiridas para llevar a cabo actividades económicas, y esta compuesto por elementos tales como la experiencia en el trabajo, la instrucción, la educación y la

salud (Hosen, Solovey-Hosen y Stern, 1999).

Por su parte Ansoff (1979), considera como capital humano a las competencias directivas, incluyendo las habilidades y el conocimiento de los individuos que toman las decisiones en una empresa. Dentro del conocimiento se puede considerar, la capacidad para resolver problemas y obtener recursos, para esto se necesita contar con creatividad para la generación de oportunidades y ubicación de fuentes de financiamiento. También considera dentro de las competencias directivas la experiencia, esta se obtiene por el tiempo que se ha venido ejerciendo una profesión y las decisiones tomadas.

En general el capital humano incluye la formación, la experiencia, la inteligencia e incluso las relaciones que las personas poseen y bien manejado es susceptible de aumentar el valor agregado de los bienes y servicios que se generan.

Los negocios de menor escala, son más capaces de proveer un servicio de calidad a sus clientes cuando las capacidades humanas les permiten responder de mejor manera a las necesidades de los clientes (Hitt y Reed, 2000), pero es importante reconocer que el capital humano por si mismo no produce riqueza, ésta se logra cuando la estructura social y el proceso organizacional articula al capital humano y otros recursos para producir y distribuir bienes y servicios que demanda el mercado, por ello es muy importante referirse al capital organizacional.

Edelman, Brush y Manolova (2002) se refieren al capital organizacional como la estructura, sistemas y procesos que posee una organización, que comunican y facilitan flujos de información y conocimiento que habilita y motiva a los miembros de la misma. Los sistemas en

general y específicamente los enfocados a la gestión, las políticas y estructuras financieras, así como la cultura de los empleados que integran la empresa, forman el capital organizacional.

De acuerdo con Allen y Meyer, (1990) la organización debe orientar su cultura a la creación de capacidades para las relaciones interpersonales como una competencia esencial para la organización y estimular la capacidad del trabajo en equipo como una capacidad necesaria para sostener una ventaja competitiva. Es básico crear en la cultura organizacional una cohesión que promueva la cooperación interna por encima del individualismo y elimine barreras entre funciones y áreas de la organización. Este ambiente garantiza que la coordinación de las tareas no requerirá de esfuerzos y costos excesivos.

En otro punto y en consonancia con las ideas de Barney (1986), se considera que una empresa tiene una ventaja competitiva cuando implementa una estrategia creadora de valor que no esta siendo implementada por ninguno de sus competidores reales o potenciales. Se considera que una empresa tiene una ventaja competitiva sostenida cuando los beneficios que genera la estrategia implementada no pueden ser duplicados por los mencionados competidores.

La elaboración de la estrategia, de acuerdo con Prahalad y Hamel (1990) requiere de habilidad para definir y crear ventajas exclusivamente enfocadas en la firma y no en toda la industria a la cual esta pertenece, de allí se deduce que la capacidad de predicción debe basarse únicamente en las características y acciones propias de la empresa y en consecuencia, el mantenimiento de una ventaja competitiva en el largo plazo, va más allá de la estructura de la industria a la que pertenece la firma, de los grupos estratégicos o de

la dinámica de la competencia externa, sino que mas bien se logra por el uso de recursos tangibles e intangibles que ha desarrollado y sostenido la empresa en el transcurso de su operación.

Por las características del capital humano y el capital organizacional, mismas que son netamente inherentes a los individuos que conforman una empresa, se puede apreciar que es en ellos, en los que la PYME puede basar una gestión que le permita desarrollar y mantener estrategias únicas en las cuales cimentar ventajas competitivas sostenibles, mas aún, dada su reducida capacidad de contratación de personal la principal provisión de capital humano de la PYME se encuentra en la mente del directivo/emprendedor, que es la portadora de inteligencia y capacidad emprendedora (Barber y Manger, 1997).

Para abundar en lo anterior, enseguida se delimitan los aspectos particulares que definen a la PYME, desde un punto de vista cuantitativo, adicionalmente se destacan aquellas características cualitativas que la distinguen y la llevan a ser un tipo de empresa con capacidades y estilos diferentes de gestión en relación con los que se despliegan en la gran empresa.

## **La PyME: Características, contexto y gestión**

Tradicionalmente se ha tratado de definir y delimitar a la PYME bajo términos cuantitativos, los parámetros o indicadores que más comúnmente se han utilizado para tal propósito son el número de empleados, el volumen de ingresos generados y el nivel de inversiones que haya realizado. Sin embargo en la aplicación práctica de estos

indicadores, no hay un acuerdo en los límites que deben de establecerse para considerar si una empresa es pequeña, mediana o grande.

En el caso de México organismos como el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Historia (INEGI), la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y la Secretaría de Economía (SE), entre otros, establecen parámetros cuantitativos específicos para la clasificación de las empresas, los cuales, incluso en ocasiones discrepan entre sí. Pero si bien dichos parámetros son efectivos para efectos de asignación de recursos públicos dirigidos al desarrollo de determinado tipo de empresas, para fines de investigación y estudio, reviste mayor importancia el tratar de establecer una tipología de la PYME que resalten su economía y gestión. A continuación se abordan algunas de las posturas propuestas en este sentido por diversos autores.

Suárez (2003) considera que para que una empresa sea considerada pequeña o mediana, deberá cumplir al menos con dos de las siguientes cuatro características:

- La dirección de la empresa es independiente y los directivos son los propietarios.
- El capital y propiedad son suministrados por un individuo o un pequeño grupo.
- Las áreas de operación son principalmente locales y los trabajadores y los propietarios viven en la misma región.
- El tamaño relativo de la empresa dentro de la industria es pequeño comparado con la unidad más grande del sector.

Para algunos autores analizados y considerados por Suárez (2003) la esencia del tamaño reducido de una empresa se manifiesta en:

- La flexibilidad de la estructura,

- La centralización del poder en el directivo, y
- La dependencia extrema frente al medio ambiente

Se acepta que los rasgos estructurales de flexibilidad y centralización son la fuerza de la PYME porque le facilitan la innovación y una ágil respuesta a los cambios, pero también es su debilidad porque su trayectoria depende de las decisiones de una sola persona; a ésta debilidad hay que agregar la dependencia extrema de la PYME frente a su entorno. A propósito para el caso mexicano vale la pena mencionar la transformación que se ha venido operando en la economía nacional, dirigida a lograr una reestructuración estratégica para poder competir en los mercados internacionales, misma que ha conllevado a una renovación institucional y con ello un cambio en la actitud de los empresarios que buscan adaptarse y subsistir, y en algunos casos ingresar a una dinámica de globalización (Ruiz, 2002).

Adicional a los cambios en las variables económicas, otros aspectos dan cuenta del nuevo entorno de la PYME mexicana, a continuación se enlistan dos de ellos:

### ***Tecnología y capital***

El bajo perfil tecnológico existente en el país, ha propiciado la generación de productos con escaso valor agregado, este panorama desincentiva el nivel de capitalización y produce un círculo vicioso ya que a falta de capital, es menor el acceso a la tecnología y son más bajos niveles de productividad empresarial. El acceso a financiamiento representa otra problemática, ya que la crisis financiera de 1995 cerró el financiamiento bancario y se requirieron fuentes alternativas de financiamiento, esto generó un esquema basado en las relaciones inter

empresariales más que en la intermediación financiera. De esta manera surge de forma importante el fondeo con recursos de proveedores (Ruiz, 2002).

### ***Política industrial***

En lo que a gobierno se refiere, a lo largo de los años noventa, la política de promoción empresarial pasó de un esquema totalmente centralizado a otro semidescentralizado. Algunas de las acciones concretas que se han realizado son entre otras, el establecimiento de un programa de desarrollo de proveedores de Nacional Financiera, su objetivo es el desarrollo de cadenas productivas a partir de algunos grupos empresariales; la promoción de procesos de capacitación y certificación de empresas con el objeto de mejorar la calidad de estas y proveerles asistencia para realizar diagnósticos de su situación individual; también se realizan promociones de encadenamientos productivos a través de la subcontratación, otorgando financiamientos a las empresas que subcontratan y transfieren tecnología a las subcontratadas. Por último se han introducido diversos mecanismos para impulsar la asociatividad entre empresas, quienes forman centros de adquisición de materias primas en común, uniones de crédito y bolsas de tecnologías transferibles, entre otras (Ruiz 2002).

Dadas las características del contexto en el que se desempeña la PYME mexicana, reviste particular importancia el determinar como estas desarrollan sus estrategias y en que basan sus estilos de gestión para competir con quienes comparten el mercado. De inicio puede decirse que la PYME sigue esquemas de gestión

propios, los cuales pueden ser resultado de un estilo ideosincrático de hacer negocios del empresario o directivo, o bien puede ser producto de la adopción de un modelo existente dentro del campo de la planeación estratégica o de una combinación de varios de ellos.

La gestión por proximidad ya mencionada, es un interesante rasgo de la PYME que se conjuga con la flexibilidad de sus estructuras que facilita la adopción de ciertas estrategias que le proporcionan ventaja competitiva, Longenecker, Moore y Petty (2001) destacan dos de estas que se detallan a continuación:

### ***Enfoque en el cliente***

Si un negocio puede hacer que su producto o servicio sea especialmente atractivo, sus posibilidades se ampliarán de manera considerable. Un buen servicio al consumidor lo puede ofrecer un negocio de cualquier clase, sin embargo la PYME tienen un potencial más preciso que las empresas de mayor tamaño para alcanzar esta meta. Si se maneja adecuadamente, la PYME pueden atender a los clientes sin luchar a través de niveles de burocracia o romper políticas corporativas que tienden a frenar la iniciativa del personal.

### ***Innovación***

Muchos empresarios que son innovadores, ven diferentes y a menudo mejores formas de hacer las cosas. Los departamentos de investigación de los grandes negocios tienden a darle más importancia al mejoramiento de productos existentes y algunas ideas pueden hacerse a

un lado porque no están relacionadas con dichos productos o porque no son usuales. Cabe señalar que la innovación no solo incluye el desarrollo de nuevos productos, sino también nuevas formas de hacer negocio. Las pequeñas empresas parecen fomentar la innovación dado que apoyan más la iniciativa individual, los gerentes de estas compañías tienden a manejar todos los aspectos de la empresa lo que les permite tener conocimientos más generales y desarrollar ideas más amplias. La innovación se ajusta más a la PYME, ya que esta puede capitalizar sus características naturales de enorme flexibilidad y sencillez, en una estructura ágil en la respuesta a iniciativas de personas con buenas ideas para mejorar el desempeño del negocio y con ello la preferencia de los clientes.

En general la PYME por su forma visionaria de formular sus estrategias, aunada a su proverbial escasez y heterogeneidad de sus recursos, puede dar lugar a ventajas competitivas sostenibles y no requerir de un seguimiento extensivo y costoso del ambiente externo.

## Objetivos, hipótesis y método

Por todo lo anterior, el presente trabajo pretende alcanzar los siguientes objetivos:

1. Identificar el impacto que tiene el capital humano de la PYME en las estrategias de calidad y servicio al cliente e innovación que esta despliega.
2. Identificar el impacto que tiene el capital organizacional de la PYME en las estrategias de calidad y servicio al cliente e innovación que esta despliega.

3. Determinar que estrategia tiene mayor impacto en PYME, la de calidad y servicio al cliente o la de innovación.

Para la realización de los objetivos, la presente investigación tomó como referencia, un estudio realizado por profesores de la Universidad de Boston, Massachussets (Edelman, et. al., 2002) por lo que las hipótesis, el método y el instrumento fueron tomados de ese trabajo y sus particularidades se comentan enseguida.

En la PYME, cuando los recursos de capital humano tienen una fuerte relación con los clientes y el servicio a estos, la relación entre el capital humano y la estrategia de calidad y servicio al cliente es igualmente fuerte. Por lo antes expuesto, para este estudio se propone la siguiente:

Hipótesis 1: En la PYME, mayores niveles de capital humano, tienen un impacto positivo y significativo en sus estrategias de calidad y servicio al cliente.

La estrategia del empresario debe ser definida como ágil, creativa y de continua innovación; un capital humano fuertemente asociado con la innovación, con una adecuada formación y con experiencia funcional, estará relacionado con estrategias de innovación. Lo anterior da origen en esta investigación a la siguiente proposición:

Hipótesis 2: En la PYME, mayores niveles de capital humano, tienen un impacto positivo y significativo en sus estrategias de innovación.

Se cree que los sistemas administrativos, las actitudes de los empleados y las rutinas, son esenciales cuando se trata de proveer de niveles superiores de servicio a los clientes. La PYME tiene mayor capacidad de proveer servicios al cliente con calidad y de responder mejor a las necesidades de éste. Con base en esto para este estudio se propone la siguiente:

Hipótesis 3: En la PYME, mayores niveles de capital organizacional, tienen un impacto positivo y significativo en sus estrategias de calidad y servicio al cliente.

El desarrollo de sistemas, rutinas y políticas parece tener un impacto positivo en las estrategias de innovación. Las competencias y niveles elevados de capital organizacional al igual que la capacitación y la experiencia, se asocian con las estrategias de innovación. De ahí que en esta investigación se proponga la siguiente:

Hipótesis 4: En la PYME, mayores niveles de capital organizacional, tienen un impacto positivo y significativo en sus estrategias de innovación.

Para el análisis y estudio de las dos primeras hipótesis, el capital humano se operacionalizó a través de la construcción de dos variables latentes de primer orden: i) habilidades interpersonales y ii) habilidades de negocios, las cuales a su vez se conforman de variables observables, como sigue:

i) habilidades interpersonales:

Trabajo en equipo

Habilidades motivacionales

Desarrollo de relaciones personales

ii) habilidades de negocios:

Habilidad para presentaciones orales

Habilidades para la escritura

Habilidades para la resolución de problemas

Por otra parte para el estudio de las dos últimas hipótesis, el capital organizacional, se operacionalizó mediante tres variables latentes de primer orden que representan sus aspectos distintivos, a saber: i) habilidades

de los empleados, ii) acceso financiero y iii) atributos de la organización, las cuales se descomponen en variables observables como sigue:

i) habilidades de los empleados:

Capacidad para formar alianzas estratégicas

Personal multilingüe

Experiencia internacional

ii) acceso financiero:

Acceso a financiamiento o las habilidades de la organización para la obtención de créditos;

Acceso a capital, es decir, las habilidades para obtener nuevas aportaciones de capital social.

iii) atributos de la organización:

Generación de utilidades elevadas

Capacidad de servicio al cliente

Eficiencia operativa

Estructura de costos

Productos y servicios únicos

La estructura de las variables latentes y observables así como sus niveles de confiabilidad y validez se sintetizan para su comprensión en un cuadro. Los valores mínimos de confiabilidad y validez que se requieren para este tipo de constructos es un alpha cronbach de 0.6 a 0.7 y una carga factorial no menor de 0.5 (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1998). Los valores estadísticos obtenidos a partir de los datos analizados presentan niveles mayores a los mencionados como mínimos por lo que se considera que el modelo construido es adecuado. A continuación se presenta el cuadro mencionado:

46

**Cuadro 1 Variables y sus Niveles de Confiabilidad y Validez**

Escala	Carga Factorial
<b>CAPITAL HUMANO</b>	
Habilidades Interpersonales (Alpha = .7929)	
· Trabajo en Equipo	.820
· Habilidades Motivacionales	.722
· Desarrollo de Relaciones Personales	.518
Habilidades de Negocios (Alpha = .6767)	
· Habilidades para presentación orales	.635
· Habilidades para la Escritura	.863
· Habilidades para la resolución de problemas	.504
<b>CAPITAL ORGANIZACIONAL</b>	
Habilidades de los Empleados (Alpha = .7538)	
· Capacidad para Formar Alianzas Estratégicas	.597
· Personal Multilingüe	.628
· Experiencia Internacional	.778
Acceso Financiero (Alpha = .7651)	
· Acceso a Financiamiento	.770
· Acceso a Capital	.858
Atributos de la Organización (Alpha = .6120)	
· Generación de Utilidades Elevadas	.543
· Capacidad de Servicio al Cliente	.567
· Eficiencia Operativa	.562
· Estructura de Costos	.659
· Productos y Servicios Únicos	.524

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las estrategias como variables dependientes, como se ha venido mencionando, este estudio se concentra en dos de ellas: la primera se basa en la i) calidad y servicio al cliente y la segunda en la ii) innovación. Para su medición se crearon variables latentes a partir de diferentes componentes distintivos que se constituyeron como variables observables, como sigue:

- i) calidad y servicio al cliente:
  - Control de calidad
  - Satisfacción de las necesidades de los clientes
  - Alta calidad
  - Servicio superior
- ii) innovación:
  - Desarrollo e innovación de productos y servicios
  - Innovaciones en mercadotecnia
  - Ventajas en tecnología

En cuanto a la validez y congruencia interna de los constructos, los resultados obtenidos, también estuvieron por encima de los mínimos recomendados, como se muestra en el cuadro siguiente.

**Cuadro 2 Variables Relacionadas con la Implementación de Estrategias**

Escala	Carga Factorial
<b>ESTRATEGIA DE CALIDAD (Alpha = .7807)</b>	
· Control de Calidad	.701
· Satisfacción de las Necesidades de los Clientes	.594
· Alta Calidad	.776
· Servicio Superior	.678
<b>ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN (Alpha = .7228)</b>	
· Desarrollo e Innovación de Productos y Servicios	.677
· Innovaciones en Mercadotecnia	.760
· Ventajas en Tecnología	.614

Fuente: Elaboración propia

En resumen, el conjunto de hipótesis que guían esta investigación, postula que existe un impacto positivo y significativo de los niveles de capital humano y organizacional que posee la PYME, en las estrategias de calidad y servicio al cliente e innovación que ésta

implementa y su contratación se lleva al cabo en la población y muestra que se comenta enseguida.

Se aplicó el cuestionario en 105 empresas pequeñas y medianas del estado de Yucatán, para ello se partió de las empresas contenidas en los directorios 2004 de dos de las principales asociaciones empresariales locales: la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA) y la Cámara Nacional de Comercio de Mérida (CANACOME). A partir de estas empresas se hizo una segregación para considerar como población, únicamente aquellas que cumplieran con las siguientes características:

- Tener un mínimo de 10 empleados y un máximo de 250.
- Ser empresas independientes, es decir que no formen parte de un grupo corporativo en el que las funciones y decisiones estratégicas se encuentren distribuidas en diferentes centros de gestión.
- No operar bajo una franquicia adquirida.
- Después de analizar el total de empresas agremiadas en la CANACINTRA y la CANACOME, el número de éstas que cumplió con los parámetros establecidos para participar en esta investigación, arrojó una población de 337 empresas. A partir de este dato se trató de realizar un censo, pero no se pudo alcanzar a la población total debido a diferentes factores que se describen a continuación:
- falta de actualización de los listados de empresas de CANACINTRA y CANACOME, ya que algunas de las empresas viables no existían, o no se encontraron en la dirección manifestada, o bien la dirección registrada era

ficticia.

- un buen número de empresarios no quisieron participar argumentando no tener tiempo o no desear revelar ninguna información relativa a datos económicos y financieros de su empresa, ni a su manera de conducirla;
- otros empresarios simplemente manifestaron no tener interés de participar en esta investigación.

Lo anterior redujo el número de empresas de 337 iniciales a 112 participantes, de éstas al término del proceso de recolección de datos, 7 finalmente no cumplieron con las características que se requerían para su viabilidad o bien presentaban datos ilógicos o confusos, quedando solamente 105 empresas, mismas que fueron sujetas de análisis y estudio.

El instrumento usado para la recolección de la información, como ya se dijo, fue un cuestionario diseñado por colegas de la Universidad de Boston que sirvió de base para un estudio similar (Edelman, et al., 2002) mismo que fue entregado para su llenado a los propietarios o principales directivos de las empresas participantes en este estudio. Para la medición de las variables expresadas en el mismo, se utilizó la escala de Likert en un rango que va desde altamente desfavorable hasta altamente favorable, con un valor central neutro. En todos los casos el valor que representa la escala altamente favorable se encuentra codificado con el número cinco y su opuesto esta representado por el número uno.

El procesamiento de datos obtenidos de la aplicación de los cuestionarios se realizó a través de la construcción y uso de un modelo multivariado de ecuaciones estructurales apoyado con el software estadístico SPSS en su versión 8.0 y el SPSS-AMOS en su versión 5.0. Este procedimiento permitió tanto verificar la convergencia entre las variables

latentes y observables tal como ya se manifestó en los cuadros 1 y 2, como los resultados generales que a continuación se discuten.

## Resultados

Los resultados de esta investigación, contribuyen a un mejor entendimiento del papel que juegan los recursos del capital organizacional y la importancia de un adecuado despliegue de estos dentro del contexto de la PYME. Estos confirman que este tipo de empresas, no son meramente pequeñas versiones de los grandes negocios, su principal característica distintiva es el uso de las habilidades de sus empleados y de los atributos propios de la organización. Además los resultados obtenidos confirman que la gran mayoría de estas empresas fueron creadas con capital propio y la administración del negocio es ejercida por el propietario o accionista principal. A continuación se presenta una matriz de correlación para las variables independientes observadas, así como los valores de sus medias y desviaciones estándar.

**Cuadro 3 Matriz de Correlación**

Escala	Media	Desv. Estándar	1HI	2HN	3HE	4AF	5AO
CAPITAL HUMANO							
1.- Habilidades interpersonales (HI)	3.56	.74	1				
2.- Habilidades de Negocios (HN)	3.59	.59	.85	1			
CAPITAL ORGANIZACIONAL							
3.-Habilidades de los Empleados (HE)	2.85	1.04	.16	.18	1		
4.-Acceso Financiero (AF)	3.76	1.08	.19	.26	.48	1	
5.-Atributos de la Organización (AO)	3.65	.77	.03	.06	.56	.43	1

Fuente: Elaboración propia

Para verificar que el modelo de ecuaciones estructurales establecido para este estudio, ajustará adecuadamente con los datos, se utilizaron varios criterios de ajuste para descartar inconsistencias. Estos índices de ajuste indican que el modelo es una representación apropiada para los datos, el cuadro que se presenta al término del párrafo, refleja los valores obtenidos en las pruebas hechas al modelo y los valores recomendados para este tipo de análisis.

**Cuadro 4 Medidas de Ajuste del Modelo de Ecuación Estructural**

Ajuste Estadístico	Resultados del Modelo	Valores Recomendados
Ji Cuadrada	49.69	
Grados de Libertad	12	
P- Valor	.072	≥ .05
Índice de Bondad de Ajuste	.923	≥ .90
Índice de Bondad Ajustado	.931	≥ .90
Índice de Norma de Ajuste	.925	≥ .90
Valores Residuales	.075	0 = Ajuste Perfecto

Fuente: Elaboración propia

Finalmente con relación a las variables observables que las conformaron para efectos de predecir su uso, se obtuvieron los coeficientes y los valores críticos para las variables independientes capital humano y capital organizacional. También se determinaron los valores que comprueban la relación existente entre las variables independientes mencionadas y las variables dependientes que representan a las estrategias de calidad y servicio al cliente e innovación, relación sobre la que se basa la aceptación o rechazo de las hipótesis planteadas. El valor crítico recomendado en este modelo para la aceptación de

las asociaciones establecidas a través de las hipótesis es de 2 (Hair, et al., 1998). A continuación se presentan los resultados:

**Cuadro 5**  
**Coefficientes, Valores Críticos y las Hipótesis del Modelo**

Variables Observables a Variables Latentes	Coefficiente	Valor Crítico
Capital Humano		
Habilidades Interpersonales a Capital Humano	.95	4.54***
Habilidades de Negocios a Capital Humano	.87	14.88***
Capital Organizacional		
Habilidades de los Empleados a Capital Organizacional	.52	4.66***
Acceso Financiero a Capital Organizacional	.53	4.07***
Atributos de la Organización a Capital Organizacional	.71	4.16***
Capital Humano y Organizacional a Estrategias de la PYME		
Cap. Humano a Estrategia de Calidad y Servicio al Cliente	.02	.229
Cap. Humano a Estrategia de Innovación	.12	1.27
Cap. Organizacional a Estrategia de		
Calidad y Servicio al Cliente	.41	3.23***
Cap. Organizacional a la Estrategia de Innovación	.43	3.41***
Nota: * $z \leq .05$ , ** $z \leq .01$ , *** $z \leq .001$		

Fuente: Elaboración propia

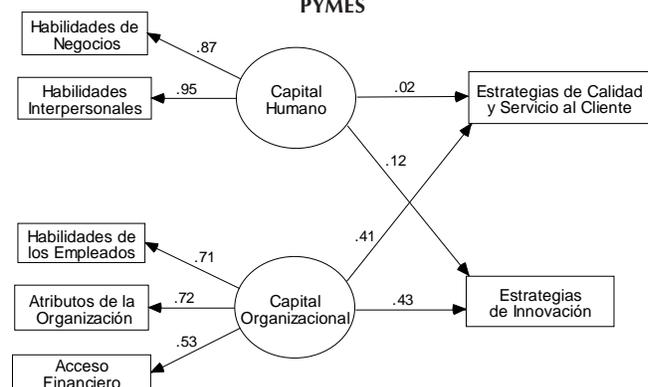
La hipótesis 1 obtuvo un valor crítico de 0.229 por lo que la asociación establecida en ella no pudo ser soportada adecuadamente para ser aceptada. El postulado planteado para la hipótesis 2 alcanzó un valor crítico de 1.27, mismo que no permitió su aceptación. Por otra parte, para la hipótesis 3 se obtuvo un valor crítico de 3.23, lo que implica que este postulado si esta fuertemente soportado por los resultados obtenidos, razón que permitió su aceptación. Este valor crítico se obtiene con un nivel de significancia de  $z < .001$ , mismo que refleja que la zona de aceptación para esta prueba de hipótesis es extremadamente amplia y

prácticamente todos los casos analizados se encuentran en ella, lo que permite sostener que mientras más nivel de capital organizacional haya en una PYME, más repercutirá este en sus estrategias de calidad y servicio al cliente. Cabe mencionar que siguiendo el esquema de la hipótesis aceptada, este impacto debiera de afectar en forma positiva y significativa.

El valor crítico alcanzado para la hipótesis 4 fue de 3.41 lo que permitió la aceptación de la misma, este se obtuvo a un nivel de significancia de  $z < .001$ . Al igual que en la hipótesis anterior, este valor implica una amplia zona de aceptación en la que prácticamente se encuentran todas las observaciones realizadas. La aceptación de la hipótesis 4 también sugiere una fuerte repercusión del capital organizacional en las estrategias de innovación, similar al efecto que produce en las estrategias de calidad y servicio al cliente.

Los valores críticos que soportan las aceptaciones o rechazos de las hipótesis planteadas, se reflejan en la siguiente figura:

**Figura1 Capital Humano, Capital Organizacional y Estrategias de las PYMES**



Fuente: Elaboración propia

De la figura anterior y del cuadro 6 que a continuación se muestra se deduce que las hipótesis 1 y 2 se rechazan y las 3 y cuatro se aceptan, es decir que existe una positiva y significativa correlación entre el capital organizacional y las estrategias de innovación y calidad, no sucediendo lo mismo con el capital humano.

Considerando que el estudio se realizó como una replica al realizado por los profesores de la Universidad de Boston, Massachusetts (Edelman, et. al., 2002), a continuación se presenta un cuadro que muestra comparativamente los valores críticos obtenidos en Estados Unidos y México.

**Cuadro 6 Comparativo de Valores Críticos**

Capital Humano y Organizacional a Estrategias de la PYME	Coficiente USA	Coficiente México	Valor Crítico USA	Valor Crítico México
Cap. Humano a Estrategia de Calidad y Servicio al Cliente	.49	.02	2.37**	.229
Cap. Humano a Estrategia de Innovación	.74	.12	2.13*	1.27
Cap. Organizacional a Estrategia de Calidad y Servicio al Cliente	.14	.41	3.62***	3.23***
Cap. Organizacional a la Estrategia de Innovación	.02	.43	.62	3.41***

Nota: \* z ≤ .05, \*\* z ≤ .01, \*\*\* z ≤ .001

Fuente: Elaboración propia

Los valores comparados revelan situaciones de aceptación o rechazo de hipótesis diferentes para estos países; a continuación se presenta un cuadro que sintetiza esta situación.

**Cuadro 7 Balance de Hipótesis**

Hipótesis	USA	México
1. Mayores niveles de capital humano, tienen un impacto positivo y significativo en estrategias de calidad y servicio al cliente.	Soportada	No soportada
2. Mayores niveles de capital humano, tienen un impacto positivo y significativo en estrategias de innovación.	Soportada	No soportada
3. Mayores niveles de capital organizacional, tienen un impacto positivo y significativo en estrategias de calidad y servicio al cliente.	Soportada	Soportada
4. Mayores niveles de capital organizacional, tienen un impacto positivo y significativo en estrategias de innovación.	No soportada	Soportada

Fuente: Elaboración propia

Del cuadro anterior puede verse que únicamente en la hipótesis 3 hay coincidencia, este resultado y los anteriores son la base de las conclusiones que se presentan a continuación.

## Conclusiones

Los resultados anteriores sugieren que la PYME mexicana, considera a su capital organizacional como base para la generación de estrategias de calidad y servicio al cliente y de innovación. Por lo anterior, este capital puede ser considerado como su recurso más valioso y por consiguiente

como el más importante para la implementación y mantenimiento de ventajas competitivas sostenibles.

También, siempre de acuerdo con el presente estudio, en el caso de México, no es el capital humano y especialmente el talento directivo, el recurso más valioso para la generación de estrategias en la PYME, resultado que contrasta con lo reportado por Ruiz (2002) que consigna la llegada de una nueva clase directiva a las pequeñas empresas mexicanas con el efecto positivo en su desempeño.

Siguiendo con los resultados de este estudio, el capital organizacional parece surgir como la mejor alternativa en el logro de la ventaja competitiva de las PYMES mexicanas, los hallazgos dejan ver que, en general el capital organizacional y en particular los atributos de la organización tales el acceso financiero, una buena estructura de costos, las habilidades del personal y un nivel razonable de eficiencia operativa, son centrales en la PYME mexicana cuando decide competir utilizando la estrategia de calidad y servicio al cliente e innovación.

Adicionalmente, resulta interesante comparar los resultados obtenidos en Estados Unidos y México a fin de postular hipótesis acerca de las diferencias. Al respecto, como puede constatarse en el cuadro 7 solamente la hipótesis 3 fue soportada en ambos países, ésta se refiere a la relación positiva y significativa existente entre el capital

organizacional y las estrategias de calidad y servicio al cliente.

La coincidencia de la aceptación de la hipótesis 3 que se refiere a la fuerte asociación capital organizacional y las estrategias de calidad y servicio, refuerza la importancia del primero, aunque su relación con las estrategias de innovación no se confirma en ambos países. Una explicación de esto estaría dada por las diferencias culturales entre los trabajadores de Estados Unidos y México como lo postula Bollinger y Hofstede (1987) cuando reportan un elevado índice (91) de individualismo (o bajo colectivismo) en Estados Unidos y lo contrario para México, es decir, un bajo índice de individualismo (30), que equivale a un elevado nivel de colectivismo.

Finalmente, para la PYME estadounidense, el capital humano es su recurso más valioso para la generación de los dos tipos de estrategias analizadas y lo contrario como ya se comentó, resulta para el lado mexicano, esta diferencia parece ser explicada por los distintos niveles de desarrollo de ambos países, cuando el país más desarrollado concede mayor importancia al capital humano, especialmente el talento directivo, sin embargo tanto esta explicación, como la anterior referida a las diferencias culturales, se proponen como hipótesis que vale la pena comprobar en subsiguientes estudios.

## Referencias

- Allen, N. y Meyer, J. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitments to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63. (4) 1-8.
- Ansoff, H. (1979). *Strategic Management*. New York, USA, Macmillan.
- Barney, J (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*. (42) 1231-1241.
- Barney, J (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 1. (17) 99-120.
- Becker, G. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*. USA, Columbia University Press.
- Barber, E. Y Manger, G. (1997). Improving Management's Valuations of Human Capital in Small Firms. *Journal of Management Development*, 16. (7) 456-457.
- Bollinger, D. y Hofstede, G.; (1987) Les differences culturelles dans le management. Comment chaque pays gere-t-il ses hommes ? Paris ; Les Editions d'Organization.
- Daft, R. (1983). Learning the Craft of Organizational Research. *Academy of Management Review*, 4. (8) 539 – 546
- Edelman, L., Brush, C. y Manolova, T. (2002). The Impact of Human and Organizational Resources on Small Firm Strategy. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9. (3) 236-244.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. y Black, W. (1998). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey, USA, Prentice Hall.
- Hitt, M. y Reed, T. (2000). Entrepreneurship in the New Competitive Landscape. En G. Meyer (ed.) *Entrepreneurship as Strategy: Competing on the Entrepreneurial Edge*. (pp 23-48) USA, Sage
- Hosen, R., Solovey- Hosen, D. y Stern, L. (1999). Capital as Durable Personal, Social, Economic and Political Influences on the Happiness of Individuals. *Education and Capital Development*, 123. (3) 496-513.
- Longenecker, J., Moore, C. y Petty, J. (2001). *Administración de Pequeñas Empresas. Un Enfoque Emprendedor*. México, International Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Prahalad, C. y Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68. (3) 79-91.
- Ruiz, C. (2002). *Desarrollo Empresarial en América Latina*. México, Nacional Financiera UNAM.

- Suárez, T. (2003). La Pequeña Empresa como Sujeto de Estudio: Consideraciones Teóricas, Metodológicas y Prácticas. *Administración y Organizaciones*, 10. (5) 15-25.

- Walker, W. (2001). Human Capital: Beyond HR. *Human Resource Planning*, 24. (2) 4-5.

- Wernerfelt, B. (1984). A resource Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5. 171-180.

# La flexibilidad del trabajo académico Problemática en la universidad pública

---

Anahí Gallardo Velázquez\*  
Keshava Quintanar Cano \*\*



## RESUMEN

El proyecto económico neoliberal de fines del siglo XX ha impactado, de manera singular, el trabajo académico de las Universidades públicas. Esto las ha obligado a definir una nueva identidad al enfrentar un dilema de carácter ético, sobre todo para sus órganos de decisión: priorizar el logro de la eficiencia terminal, la calidad y la competitividad internacionales o fortalecer sus funciones sustantivas como entidades creadoras de conocimiento, difusoras de la cultura y formadoras de ciudadanos profesionales críticos, analíticos y propositivos, respecto de los problemas socioeconómicos del país.

Desde esa lógica, se instaura un proceso de flexibilidad laboral que se refleja en los nuevos términos de trabajo para los académicos, como los contratos temporales; la jornada parcial; la baja de los salarios base a favor del otorgamiento de estímulos y becas; la pérdida de prestaciones y derechos laborales; componentes de un modelo organizacional donde el Estado minimiza su actuación rectora para dar paso a la desregulación o privatización de sus funciones públicas.

En el artículo se describen y analizan estas nuevas condiciones que enfrenta la universidad pública en México. Situación que al parecer impone un estilo de gestión empresarial, que merma los valores de solidaridad, cooperación y respeto, propios de la vida académica.

---

\*Profesora investigadora del Departamento de Administración, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco.

\*\*Profesor investigador del Colegio de Ciencias y Humanidades de la UNAM.

## ABSTRACT

The neo-liberal economic project of the late years of XX century, has affected in a singular manner the academic work of the public Universities. This fact has compelled them to find a new identity, to face a ethic dilemma, in order to choose between the terminal efficiency, quality and international competitiveness, and the substantives functions, as creative entities of knowledge, cultural promoters and producers of analytic, critical and proposal professionals to find innovative solutions to the country economical problems. Based in the above mentioned, labor flexibility has been established which gives rise to new labors terms: as temporal labor contracts, partial work, low salaries, aid and labor rights lost. Therefore the state minimized its government and allows the deregulation and privatize its functions.

In the present essay these new conditions are described and analyzed that the public higher education in Mexico nowadays is faced. This situation imposes a private style of management that diminishes the important values as solidarity, cooperation and respect, that distinguishes the academy life .

---

Palabras clave: Flexibilidad, estrés laboral

Keywords: Labor flexibility, stress

## Antecedentes

El proyecto neoliberal de fines del siglo XX implantado en México, ha venido impactando el trabajo académico de manera creciente, impulsando un proceso de flexibilidad laboral que se refleja en los nuevos términos de trabajo: contratos temporales; de tiempo parcial; baja de los salarios base a favor del otorgamiento de estímulos y becas; pérdida de prestaciones y derechos laborales; todos ellos, componentes de un modelo económico donde el Estado se redimensiona y minimiza su actuación rectora para dar paso a la desregulación o privatización de varias de sus funciones sustantivas, restando cobertura en la atención de los derechos y las necesidades sociales.

En efecto, este modelo de reestructuración productiva, conocido como modernización o liberalización económica, se empezó a aplicar en el país a partir de 1983 y planteó, en primera instancia, la necesidad de generar un escenario macroeconómico estable mediante el control inflacionario, el saneamiento de las finanzas públicas y el crecimiento sostenido de las exportaciones, en segundo lugar, promovió la implementación de políticas públicas desreguladoras, que han dado cabida a nuevas formas de organización y gestión del trabajo (Tunal, 2002).

En tal perspectiva, la universidad pública se ha visto obligada a definir una nueva identidad, a través de dar preeminencia al logro de la eficiencia, la calidad, la rendición de cuentas y la competitividad olvidando, o por lo menos marginando, su esencia como entidad crítica, analítica y propositiva ante las problemáticas de nuestra realidad. De igual manera, ha condicionado su dinámica científica, creativa y de innovación a las restricciones financieras estatales de la época.

Aún más, la desregulación económica reciente, expresada en menor subsidio y apoyos institucionales para el sector educativo público, así como la flexibilización laboral concomitante a ella, auspicia en las organizaciones educativas un ambiente de trabajo anómalo, es decir, un proceso de individualización de sus actores y un incremento de la competencia entre ellos, por el logro de los beneficios extrasalariales (becas, estímulos, fondos, etc), que merma los valores de solidaridad, cooperación y respeto, propios del mundo académico, en la búsqueda de la verdad, la justicia y la trascendencia.

## Reestructuración Organizacional en la Universidad Pública

Bajo este contexto, a las universidades públicas se les impone un estilo gerencial privado en la gestión de los recursos humanos, basado en la disminución de sus plantas académicas con plazas definitivas, por la utilización creciente de la contratación flexible, donde el docente es pagado según el servicio prestado, por tiempo determinado y donde la mayoría de las veces no goza de seguridad social completa, además de utilizar el outsourcing –externalización- o subcontratación de muchos de los servicios de apoyo (pagos, mantenimiento, vigilancia).

En otras palabras, el académico de las universidades públicas, sometido a la flexibilidad contractual, se ha convertido poco a poco en un trabajador precario, a quien se le disminuyen paulatinamente sus condiciones laborales y derechos sociales. De ahí que el problema no sólo afecta la estabilidad laboral de éste, sino por la precariedad de su ingreso, deteriora el ambiente de trabajo y resultados de la universidad en su conjunto.

Ciertamente, cuando se habla de flexibilidad laboral se alude al cambio en las relaciones laborales, en las condiciones de un puesto de trabajo estable o permanente que, con anterioridad, brindaba seguridad social y otras prestaciones laborales, dando paso a una contratación temporal del trabajo asalariado que busca disminuir las prestaciones y garantías sociales asociadas, a favor de una partida presupuestal y, en detrimento de las necesidades educativas de la sociedad.

Luego este proceso de flexibilización, aplicado en los últimos años en la mayoría de los países capitalistas, tiene lugar vía la desregulación o desrigidización de las normas, principios e instituciones integrantes del derecho del trabajo.

De acuerdo con Luisa Benavides (2000), la flexibilidad hace referencia a mecanismos jurídicos, reformas y estrategias destinadas a eliminar la rigidez en la legislación laboral, a fin de permitir que el factor trabajo se ajuste fácilmente a las necesidades y conveniencias del sistema productivo, en otras palabras, la relación laboral flexible se caracteriza por la progresiva eliminación del modelo taylorista-fordista, donde todo estaba previsto y previamente negociado, para dar cabida a nuevas formas de organización y remuneración del trabajo, que permiten optimizar los recursos humanos de la empresa, en atención a la creciente competencia de los mercados.

Siguiendo a Offe (1997), la flexibilidad contractual debe ser entendida como aquella que no asigna un sitio en la sociedad, ni proporciona los ingresos y protección adecuados de la misma.

Entonces la flexibilidad laboral puede clasificarse de diversas maneras, se adopta aquí la que se divide en dos

aspectos: la flexibilidad interna o funcional y la flexibilidad externa o numérica.

La flexibilidad interna se refiere a la aplicación de técnicas modernas de organización del trabajo, que con la incorporación de las nuevas tecnologías de información y comunicación, facilitan la polivalencia del trabajador y su participación en la toma de decisiones operativas (Benavides, 2000).

Implica la movilidad interna del asalariado, entre los puestos de trabajo, departamentos, adscripción, turnos y horarios, es decir, existe la capacidad del empleador para modificar la estructura de puestos y reasignar las tareas de los trabajadores en función del cambio tecnológico (González, 1999).

Por su parte, la flexibilidad externa o numérica, también denominada externalización, se ve representada por la subcontratación de muchos de los servicios, la utilización de contratos por tiempo determinado o a domicilio, es decir, empleos atípicos o precarios, en tanto merman los derechos laborales adquiridos históricamente por los trabajadores y donde priva la voluntad unilateral del empleador (Benavides, 2000).

En otras palabras, este tipo de flexibilización tiene que ver con la capacidad de la organización -léase empleador- para modificar la plantilla de los trabajadores en función del mercado o demanda de sus productos (González, 1999). En este sentido, se vislumbra una contradicción en la universidad pública entre: la creciente demanda de carreras y matrícula, y la disminución del presupuesto destinado a la contratación de nuevos docentes.

Cabe mencionar que la flexibilidad laboral y la precarización son dos términos ligados pero distintos: La

flexibilización, como se ha señalado, hace referencia a un conjunto de prácticas laborales diferentes a las del modelo típico o contrato indefinido de jornada completa, en las que suele considerarse la contratación por un plazo limitado, la contratación por periodos discontinuos o jornadas reducidas, mediante la cual las organizaciones reducen varios costos; de reclutamiento, de inducción, de formación, etc. (Bel, 1991).

En cambio, el término precarización debe entenderse como indicador de la convergencia de una serie de elementos que llevan al trabajador a una situación de ingreso laboral decreciente e inadecuado para su sobrevivencia, que se deriva de la duración por tiempo determinado del contrato laboral, los salarios inferiores a los de la ley, la ausencia de participación en beneficios no salariales, la mayor dificultad para la defensa de sus derechos e incluso, indefensión y menores condiciones de trabajo o prácticas contractuales abusivas por parte de los empleadores.

La OIT y la CEPAL señalan que entre los ocupados la precariedad es evidente, en tanto existen hoy, mayores tasas de desempleo, informalidad y carencia de protección social. Como lo ejemplifica la nueva Ley del ISSSTE que, a pesar de todos los intentos que se ha hecho para elogiarla, apuntala la precarización de las condiciones laborales de los trabajadores al servicio del Estado y le transfiere a la inversión privada, una buena cantidad del “ahorro para el retiro”, a través de comisiones y manejos.

Por tanto, el término precarización evoca lo inseguro, lo difícil y sin garantías sociales, derivada de la disminución salarial neta, dados los contratos temporales ligados a la eliminación de derechos laborales (vacaciones, aguinaldo, prestaciones sociales, seguros, maternidad, hospitalización)

o la carencia de otros beneficios (bonos estímulos y becas) que llevan a la superexplotación del trabajador.

De manera específica, este proceso se refiere a trabajadores que laboran menos de treinta y cinco horas a la semana, aunque desearían trabajar más; a trabajadores ocupados que perciben un salario por debajo del mínimo legal; a trabajadores que no están amparados por la legislación social y laboral y también a todos aquellos que no tienen empleo - tasa de desempleo abierto- (Sotelo;1998).

En definitiva, se concluye, la flexibilidad laboral que lleva inmersa la precariedad de los derechos laborales surge, en cierta medida, por la brevedad de un contrato temporal que impide el beneficio de las garantías y derechos con que se dota al trabajo que legalmente esta pensado como indefinido, pero también es producto de la contradicción en la que incurre el propio asalariado al verse obligado a aceptar las nuevas reglas laborales, muchas veces ilegales, ya que su no aceptación podría significar la no renovación del contrato, aunque este sea eventual (Bel,1991).

### **Las dimensiones y problemáticas de la flexibilidad laboral**

Los estudiosos del tema coinciden en señalar la aparición de varias dimensiones en el proceso de flexibilidad laboral, a saber:

El establecimiento de reformas laborales y la implementación de nuevas políticas salariales; la reestructuración o redimensionamiento de las organizaciones; el involucramiento del trabajador; la polivalencia; el trabajo en equipo; la capacitación permanente y el compromiso con la calidad.

60

Dimensiones que buscan un mejoramiento contínuo, pero que en la práctica han tendido a limitar el logro de los objetivos organizacionales.

En efecto, el proceso de flexibilización verificado en las instituciones educativas públicas, en los últimos veinte años, nos permite observar la emergencia de nuevas condiciones laborales que al parecer están limitando la consecución de sus objetivos básicos, al presentarse las siguientes problemáticas para el académico (ver cuadro I).

La existencia de una jornada laboral inestable o intensificada, la primera bajo el aumento de los contratos temporales y de tiempo parcial, la segunda, por la sobrecarga de tareas o la extensión de la jornada laboral de los profesores definitivos, en la que no existe un horario definido de culminación de tareas, dado el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación – internet, email, celular, etc - .

La ambigüedad de sus funciones, debido a la polivalencia o multitarea en la que el académico asume distintos roles; como docente, investigador, tutor, administrador, etc.

Una subordinación nueva, manifestada en la existencia de varios jefes, rompiendo el principio de unidad de mando; por el cumplimiento de diversas tareas para distintos grupos de trabajo, cuerpos académicos y redes.

Una presión mayor en la toma de decisiones del trabajador definitivo, ya que éste cuenta con autonomía laboral, por lo mismo tiene una mayor responsabilidad institucional. Ligada a una evaluación continua, centrada en el desempeño, si desea sostener becas y estímulos, lo que privilegia el individualismo vs el colectivismo y la solidaridad, valores básicos de la universidad pública.

Finalmente, en términos de higiene y seguridad se presenta un incremento del riesgo en la salud: por el ruido excesivo, las vibraciones y emisiones electromagnéticas derivadas de las nuevas tecnologías. Además de vivir en un clima de mayor estrés, por el incremento de las demandas institucionales y la competencia entre sus pares por la obtención de recursos, becas y estímulos.

**Cuadro I**  
**CONDICIONES LABORALES FLEXIBLES EN EL ÁMBITO ACADÉMICO**

	Condiciones laborales	
	Burocráticas	Flexibles
<b>Diseño del trabajo</b>	Tarea definida- Jornada laboral definida y estable	<b>Multitarea (diversificada y ambigua).</b> Docente investigador, tutor, administrador, etc. <b>Jornada laboral inestable e intensificada.</b> Contrato por tiempo determinado, parcial. Sobrecarga: labor intensificada sin limite definido de culminación.
<b>Relación Laboral</b>	Contrato colectivo previsible en sus términos- Un jefe único Toma de decisiones centralizada- Trabajo grupal, Colectivismo Motivación centrada en lo económico	<b>Contratación individual</b> <b>Varios jefes.</b> Se rompe el principio de unidad de mando, cumple varias funciones para distintos grupos, cuerpos académicos y redes. <b>Toma de decisiones descentralizada.</b> Autonomía laboral. <b>Individualismo.</b> Desarrollo individual vs colectivismo · <b>Evaluación centrada en el desempeño</b>
<b>Condiciones de trabajo (físicas y psicológicas)</b>	Higiene y seguridad: limitando ruido, toxicidad y temperatura e iluminación inadecuada Seguridad social garantizada Clima organizacional. Previsible.	<b>Higiene y seguridad:</b> incremento del riesgo por ruido, vibraciones y emisiones electromagnéticas- <b>Seguridad social restringida.</b> · <b>Clima organizacional.</b> Conflictivo, altamente competitivo e incierto.

Fuente: Elaboración propia.

Luego entonces, el incremento del contrato temporal y de tiempo parcial ha sido un gran escollo para la dinámica de trabajo de la universidad pública. Anteriormente un académico, con un empleo de base o permanente, podía contar con una estabilidad y condiciones relativamente adecuadas para desarrollar su labor de docencia y de investigación. Actualmente, las plazas de oposición han sido prácticamente eliminadas, las nuevas generaciones que sustituirían a los catedráticos e investigadores fundadores, tienen pocas posibilidades de aspirar a una plaza de este tipo. Para ellos, sólo quedan cátedras de tiempo determinado.

Es decir, la labor de investigación que requiere horas de dedicación en un ambiente propicio para la lectura, el análisis y las propuestas a las problemáticas nacionales, ha sido sustituida por escasas horas utilizadas exclusivamente en la preparación de clases. De igual manera, los beneficios que otrora gozaban los académicos contratados por tiempo indeterminado, se han perdido, pues se reducen a los derechos mínimos de ley, en otras palabras, los nuevos contratos temporales ofrecen pago proporcional de aguinaldo y vacaciones con seguridad social limitada y, definitivamente, no otorgan el pago de bonos, estímulos y becas.

Sin duda que este tipo de relación laboral cambia la dinámica interna de trabajo, pues los profesores temporales, a diferencia de los que cuentan con contratos de tiempo indefinido, no logran vincularse con los proyectos académicos de largo plazo, no desarrollan un sentido de pertenencia, no establecen vida colegiada, ni se integran a las redes de investigación en detrimento del desarrollo académico de las universidades y de la sociedad.

Otro problema observable ha sido la baja de los salarios base, a favor del otorgamiento de estímulos y becas, proceso que incrementa la remuneración extrasalarial -no reconocida al momento del retiro- y que desafortunadamente ha generado un efecto negativo, en muchas entidades educativas públicas. Por ejemplo, en la UAM se acepta que este fenómeno de deshomologación salarial o individualización laboral "trastoca la naturaleza del trabajo académico, convirtiéndolo en una actividad profesional que se rige por una remuneración a destajo, asociada al número de productos o resultados demostrados en un cierto periodo de tiempo [situación que lamentablemente] ha dado lugar a comportamientos oportunistas, a comportamientos orientados hacia la simulación del trabajo, con lo que se trastocan los fundamentos éticos de la labor académica, debilitando fuertemente su componente social (Gil A. *et al* 2005)."

Y por si esto fuera poco, la desregulación estatal asociada a la nueva ley del ISSSTE, en contra de las prestaciones y derechos laborales ganados por los trabajadores al servicio del Estado, a favor de la salud, la vivienda y las pensiones, mueve al retiro anticipado de buen número de académicos con alta calificación, experiencia y trayectoria en la construcción y consolidación universitaria, que darán paso a un incremento de la contratación de profesores temporales y/o a una superexplotación del personal definitivo contratado, agravando la situación para el cumplimiento de los verdaderos fines de la universidad pública.

Todo lo cual evidencia el ejercicio de una nueva cultura laboral, de una ética surgida de los procesos de flexibilidad implementados en el sector empresarial, que hoy trastocan la vida colegiada de las universidades públicas

del país, y que es necesario revisar de manera cautelosa.

## La Ética emergente en la Universidad Pública

Al favorecer la política de austeridad –eficiencia terminal, eficacia y calidad- proveniente de la SHCP y la SEP, en la gestión de las universidades públicas, se da paso a una ponderación economicista de las actividades del docente, incluso de aquellas por las que este oficio se distingue de todos los demás: su irrenunciable rol como proyector de valores y su responsabilidad histórica como científico-crítico y humanista. De hecho, la ética que ha acompañado este noble quehacer esta cambiando, para ajustarla a las nuevas individualidades y por supuesto, al paradigma financiero postmoderno, eje conductor de los valores y deseos de una sociedad cada día más individualizada, fragmentada y consumista.

Ciertamente, dentro de los nuevos términos usados; postmodernidad, postindustrial, postfordismo, aparece el término postética, que se percibe como la nueva relación del hombre con los valores, donde los elementos éticos formales son los mismos, pero el cambio estriba en el tipo de interrogantes que el sujeto se plantea respecto a su acción moral, si en la modernidad se preguntaba acerca de lo que era necesario, ¿qué debo hacer? - acatar según el deber- en estos tiempos individualizados, se interroga acerca de lo conveniente -¿qué me conviene hacer?- cambiando evidentemente el fin (Díaz, 2000).

Luego entonces, la ética que refiere a un modo o forma de vida deviene en una ciencia práctica, cuyo objeto es orientar la conducta humana para alcanzar su fin, por lo

mismo, es reconocida como una herramienta valiosísima para la toma de decisiones. Además, como se relaciona con el comportamiento responsable, siempre entra en juego el concepto del bien y el mal (Delgado y Rojas, 2007).

En esa vertiente, las autoridades universitarias y sus órganos de decisión, encargados de operacionalizar la nueva estrategia flexibilizadora, se encuentran constantemente ante un dilema ético. Pues además de dedicarse a planificar, organizar, motivar, comunicar o a llevar a cabo alguna otra función propia de la administración educativa, tienen que hacer frente a los temas del bien y el mal, de la imparcialidad y parcialidad, de justicia o injusticia, que se deslizan subrepticamente en sus decisiones, actos o comportamientos (Soto y Cárdenas, 2007).

El investigador Rushworth Kidder (1997, en Soto y Cárdenas, 2007:123) afirma que las instancias de decisión, en este caso universitarias, han empezado a descubrir que una ética sólida tiene un efecto práctico en el renglón de los resultados organizacionales:

- Los valores compartidos crean confianza.
- La congruencia conduce a lo predecible en la planificación.
- Lo predecible es esencial para el manejo de las crisis.
- La seguridad en tales recompensas genera lealtad.
- Las instituciones valen lo que valen sus actores, su personal.
- El liderazgo ético impide la reglamentación opresiva.
- Las sociedades eficaces dependen de los valores en común.
- La ética es una forma de seguro.

Sostiene, además, que un análisis de estas razones revela dos categorías generales de justificación:

1. La sociedad y los participantes en una institución esperan que las autoridades universitarias y sus órganos colegiados decidan lo que es correcto, bueno y justo para la sociedad en su conjunto.
2. Ser ético conviene a los intereses de las universidades y a sus integrantes.

Por otra parte, la toma de decisiones constituye el núcleo del proceso de la administración de las instituciones educativas. Si hay algún acto o proceso que sea sinónimo de administración es la toma de decisiones. Pese a que es menester mejorar el desempeño general de los funcionarios en los sectores público y privado, existe el imperativo especial de mejorar la toma de decisiones éticas por parte de los funcionarios (Petrick Quinn, 1997 en Soto y Cárdenas, 2007:123).

Petrick y Quinn exponen cinco razones por las que las autoridades universitarias y los órganos de decisión deben de contemplar a la ética en su proceso de toma decisiones:

1. Los costos de la conducta carente de ética en el lugar de trabajo.
2. La falta de conciencia respecto a actos directivos, éticamente cuestionables, relacionados con esta función.
3. La erosión generalizada de la integridad y la exposición a riesgos éticos.
4. Las presiones de corrupción global que amenazan la

reputación gerencial y organizacional.

5. Los beneficios de una mayor rentabilidad y orden organizacional intrínsecamente deseables.

Por tanto, las autoridades de las instituciones educativas no pueden llevar a cabo su gestión como si tuvieran en mente un negocio, como si fueran los dividendos los que dirigieran su labor administrativa. Al hablar de flexibilidad laboral, se refiere a un mecanismo orientado a la reducción de costos, a la reducción de las estructuras organizacionales en beneficio de una salvaguarda financiera para la entidad educativa –lo que de suyo no es criticable– sin embargo, lo indeseable es que este orden de prioridades se convirtiese en el fin y orden básico de las decisiones de las autoridades universitarias, como parece hoy advertirse.

Al respecto, Howard Gardner, en una entrevista sobre la mente ética (Gardner, 2007:42) sostiene que es más difícil para las personas de negocios optar por una mente ética que para otros profesionales, porque estrictamente hablando los negocios no son –y nunca han sido– una profesión. Las profesiones se desarrollan a lo largo de grandes períodos de tiempo y gradualmente establecen un conjunto de mecanismos de control y sanciones para aquellos que violan el código. Los verdaderos profesionales, ya sean médicos, abogados, ingenieros o profesores, atraviesan un extenso entrenamiento para obtener su licencia. Si no actúan según los estándares reconocidos, pueden ser expulsados de su gremio profesional.<sup>1</sup>

Además, el rol de mentor es un componente aceptado

<sup>1</sup> “Ciertamente, existen personas de negocios que actúan profesionalmente y que se sienten obligadas a servir a sus clientes, empleados y comunidades. Las empresas también pueden adoptar voluntariamente una responsabilidad social corporativa. Pero no existen castigos si eligen no hacerlo. Algunos economistas sostienen que es ilegítimo para las empresas destinar sus utilidades a cualquier cosa que no sean los bolsillos de los accionistas (Gardner, 2007:42).”

en las profesiones reguladas. Pero en los negocios no existe este modelo; no se necesita una licencia para ejercer. Los únicos requisitos son ganar dinero y no violar este principio. Aunque se comience con altos estándares éticos personales, es fácil desviarse del camino correcto, porque los estándares profesionales son una opción vocacional, no una parte del territorio.

En este sentido, las autoridades universitarias y los órganos de decisión deben de tener claro que al aplicar los modelos o paradigmas exclusivos del ámbito de los negocios en la Universidad pública, pueden trastocar los principios nacionales con los que inicialmente se creó ésta; la educación gratuita y laica, la solidaridad, la búsqueda de la verdad, privilegiando los códigos éticos de los negocios, sustentados en el logro de la rentabilidad.

De esta manera se vuelve pertinente aclarar que los estudiantes de las universidades públicas no son clientes, son usuarios, ciudadanos que deben de formarse, de convertirse en profesionales con miras a ejercer su actividad de una manera cívica, democrática y propositiva. Por tanto, los estudiantes de las universidades públicas no son un negocio y, por lo mismo, las organizaciones académicas públicas cumplen con una función social e histórica que no puede, ni debe dejarse, en manos del mercado, de la

demanda y las necesidades internacionales, como otro negocio más.

## Consideraciones finales

No está de más remarcar lo dicho en este documento: las nuevas condiciones y escollos derivados de la flexibilidad laboral, bajo el auspicio de políticas de desregulación de corte eficientista, atentan no sólo contra la calidad de vida y proyección profesional del académico, sino también contra el avance del conocimiento y la labor de investigación, elementos fundamentales de una economía, como la nuestra, en vías de desarrollo.

Luego, la nueva ética que permea las universidades públicas, inmersas en este alud de acuerdos financieros, que responde a interrogantes de orden pragmático y no hacia la comunión con el otro, hacia el beneficio solidario, equitativo y democrático: deberá de cambiar. Por tanto, la política laboral implementada en la universidad pública tendrá que rectificar el camino y, bajo una mirada que responda a las necesidades científicas y humanistas de la sociedad, apuntalar sus esfuerzos para mejorar las condiciones laborales de los académicos, que finalmente son las de todos, en un mundo que, aunque insistamos en fragmentar, es indivisible.

## Fuentes consultadas

- Bel, Carmen (1991), "Flexibilización del mercado de trabajo y precarización del empleo. La contratación temporal: Aspectos teóricos, legales e históricos" *Unión Sindical*, No. 94, Mayo.
- Benavides, Luisa (2000), "La flexibilidad: Nuevo paradigma de las relaciones laborales" [en línea] <http://servicio.cid.uc.edu.ve/derecho/revista/idc26/26-7.pdf>
- Delgado, Aura y B. Rojas (2007), "Reflexiones sobre la ética del profesor universitario" [en línea] <http://servicio.cid.uc.edu.ve/educacion/revista/a5n26/5-26-6.pdf>.
- Díaz, Esther (2000), *Postmodernidad*, Editorial Biblos, Buenos aires.
- Gardner, Howard (2007), "La mente ética" en *Harvard Business Review*, marzo, vol. 85, num. 3, Santiago de Chile.
- Gil, Manuel et. al. (2005), *La carrera académica en la Universidad Autónoma Metropolitana. Un largo y sinuoso camino*, UAM, México.
- González, Sergio (1999), "Reestructuración industrial y cambio en las relaciones laborales en el estado de México", en Enrique de la Garza y José Alfonso Bouzas (coords.), *Cambio en las relaciones laborales en México. Enfoque sectorial y regional*, vol. 2, UNAM, México.
- Offe, Claus (1997), "Precariedad y mercado laboral. Un análisis a medio plazo de las respuestas disponibles" en ESK CUIS *¿Qué Crisis? Retos y transformaciones de la sociedad del trabajo* (Donostia: Tercera Prensa/Hirugarren Prentsa SL).
- Sotelo, Adrian (1998), "La Precarización del Trabajo: ¿Premisa de la Globalización? Papeles de Población, No. 18, Octubre Diciembre, UAEM, México [en línea] <http://redalyc.uaemex.mx>
- Soto, Eduardo y José Antonio Cárdenas (2007), *Ética en las organizaciones*, McGraw-Hill, México.
- Tunal, Gerardo (2002), "La flexibilidad laboral en la contratación colectiva en México" en *Economía, sociedad y territorio*. Vol. III no. 11. México.

# Evaluación del Proceso de Licitaciones en el Proyecto de los Segundos Pisos en la Ciudad de México

---

Heriberto Robles Alanis\*  
Jesús Lechuga Montenegro\*\*



## RESUMEN

El artículo tiene el objetivo de evaluar el proceso de licitaciones para la construcción de los segundos pisos en la Ciudad de México; constituye un estudio empírico en el cual se identifican aquellos elementos que se consideran necesarios en todo proceso de licitaciones públicas: competencia, igualdad, publicidad y transparencia, y adecuado proceso.

Un aspecto importante de este estudio es que las licitaciones son consideradas como instituciones, entendidas como el conjunto de reglas que articulan y moldean el comportamiento de los individuos para crear un escenario predecible a sus acciones; en el entendido que de ello resultarán las mejores condiciones económicas para el Estado y los participantes.

---

\* Maestro en Administración y Políticas Públicas. heriberto.robles@cide.edu

\*\* Departamento de Economía. UAM-Azcapotzalco. jlm@correo.azc.uam.mx

## ABSTRACT

This article's object is to evaluate those elements in the elicitation process to construct, the so called, 'Second Stores' in Mexico city. This empirical study tries to identify those elements necessary for the whole public elicitation process: competence, equality, publicity, and transparency and a legal process.

An important issue on this study is to consider elicitations as institutions, as a rule context articulated that mold individual behavior to create predictable scenery of actions; as understood of it will result better economic conditions for the State and the private sector.

---

Palabras clave: Licitaciones, Instituciones, Competencia, Igualdad, Publicidad, Transparencia.

Keywords: Calls, Institutions, Competence, Publicity

## Introducción

En distintos ámbitos de la Administración Pública la provisión de bienes y servicios a través de oferta pública es una práctica generalizada. La construcción de los segundos pisos en la Ciudad de México no fue la excepción a este hecho; además, dada la magnitud de los recursos involucrados implicó una cantidad importante de licitaciones.

La importancia del marco normativo, es decir, de las reglas del juego para producir resultados deseables al gobierno, se debe al hecho de que las dependencias, también llamadas instituciones, son las que mediante un marco normativo legal se rigen a sí mismas y al mismo tiempo moldean el comportamiento de los demás agentes, de aquí su doble dimensión institucional y su papel como agente económico regulador.

No obstante los beneficios que ofrecen las licitaciones en la contratación de obra pública, el Proyecto de los Segundos Pisos se caracterizó por la falta de criterios claros en la asignación de contratos, la relativa igualdad de condiciones para competir y la necesidad de transparencia del uso de los recursos públicos, en un ambiente político hostil. Estas características reflejan algunas debilidades en el marco normativo como conductor de las decisiones de los agentes.

En un contexto donde la rendición de cuentas y el buen uso de los recursos públicos se han vuelto premisas para la legitimación de las políticas públicas, las licitaciones no escapan a este escrutinio; aunque representan una amplia ventana de posibilidades para la provisión de bienes y servicios requieren de un cuidadoso diseño de cada una de

las etapas que la integran para que efectivamente aseguren las mejores condiciones económicas y técnicas al gobierno. En este sentido, este artículo tiene el propósito de evaluar, bajo los criterios de *competencia, igualdad, publicidad y transparencia, y un adecuado proceso*, la contratación de obra pública para la construcción de los Segundos Pisos en la Ciudad de México.

El artículo comprende dos partes, en la primera se revisa el papel de las instituciones en el desempeño económico; en este sentido el concepto de licitación se enfoca desde el Nuevo Institucionalismo Económico y es la base del estudio. En la segunda parte se analiza el proceso de contratación de obra pública en lo que respecta a las licitaciones de acuerdo con los criterios antes señalados. A partir de dichos elementos se puede deducir la efectividad de tal proceso realizado por el Fideicomiso para el Mejoramiento de las Vías de Comunicación.

69

## 1. Proyecto de los segundos pisos en viaducto y periférico

### 1.1 Las licitaciones como institución

La Ley de Obras Públicas del DF y su Reglamento definen el proceso de contratación de obra pública, dependencias y entidades facultadas para ello, mecanismos de financiamiento, criterios técnicos y económicos para contratar, etc. Todos estos elementos conforman el marco institucional de contratación de obra pública para la provisión de bienes y servicios en el DF.

Desde el punto de vista del Nuevo Institucionalismo Económico afirmamos que las licitaciones públicas son

instituciones, por cuanto se realizan a partir de un conjunto de reglas impuestas por el Estado para restringir las elecciones de los individuos, formalizadas en un marco legal que incluye sanciones a su incumplimiento. Al ser un mecanismo administrativo impuesto por el Estado para contratar aquellos bienes y servicios que requiere para cumplir con su función pública, constituye un claro ejemplo del papel que desempeñan las instituciones en el intercambio y que además afectan el comportamiento de los agentes. Particularmente,

“La licitación es un procedimiento formal y competitivo de adquisiciones, mediante el cual se solicitan, reciben y evalúan ofertas para la adquisición de bienes, obras o servicios y se adjudica el contrato correspondiente al licitador que ofrezca la propuesta más ventajosa. La licitación puede ser pública o privada y puede ser internacional o restringida al ámbito local. La práctica ha demostrado que el procedimiento para adquisición de bienes, obras y servicios conexos que mejor garantiza al sector público los principios de economía, eficiencia y transparencia es el de licitación pública internacional” (Correa, 2002:19).

Es de resaltar que el Estado actúa en dos papeles: en uno debe fijar las reglas para que los agentes actúen de cierta forma en un mercado particular; y en otro también es un agente económico que requiere del mercado para llevar a cabo transacciones económicas que le permitan realizar sus propias funciones. La forma en que las reglas estén definidas en un marco legal determina el comportamiento de los agentes, tanto públicos como privados. Así, los

objetivos de las licitaciones son claros.

“...conseguir el mejor precio para la administración o para el usuario del servicio y evitar discrecionalidades, arbitrariedades e incluso conductas de corrupción, lo ideal es que se establezcan mecanismos de licitaciones públicas que garanticen la mejor actuación del Estado y la transparencia entre las empresas o personas que compiten por el contrato. De esta manera, se garantiza la competencia técnica del que ofrece el bien o servicio y un tratamiento igualitario entre todos los competidores. El sistema de licitación pública tiene de todas formas superiores ventajas a cualesquiera otra forma de selección de contratistas” (Correa, 2002:7).

Gruening habla de un sistema administrativo policéntrico, que sería uno “donde la producción y provisión son separados, donde la competencia para asignar contratos es común, donde los vendedores privados están compitiendo...” (Gruening, 2001:11; Ke-young Chu, et al, 1995). Toda compra o servicio provisto por el Estado debe serlo a través de una licitación pública que no establezca barreras a la entrada de los competidores, que apunte a un máximo de eficiencia económica, con transparencia absoluta para los participantes y dejando el menor margen posible a la discrecionalidad de la administración que debe adjudicar mediante procedimientos preestablecidos. Estos principios son los que pueden considerarse como fundamentales para realizar licitaciones públicas.<sup>1</sup>

El Estado tiene que seleccionar al privado más idóneo

<sup>1</sup> Correa (2002). “Manual de Licitaciones Públicas”, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.

para celebrar el contrato que ofrezca las mejores condiciones económicas y técnicas. Las licitaciones públicas son un mecanismo formal y competitivo que ofrece grandes ventajas para la contratación de obra pública, como una alternativa que tienen los gobiernos para proveer bienes o servicios que por su naturaleza son públicos y que el mercado por sí mismo no puede ofrecer, ya sea por cuestiones legales que restringen su participación o por falta de incentivos económicos a la inversión privada.

Las licitaciones públicas son el mecanismo por excelencia para el sector gubernamental en su búsqueda por las mejores oportunidades en cuanto a precio y calidad. Su objetivo es generar la competencia necesaria entre distintos oferentes, de tal forma que el precio obtenido por un bien o servicio sea lo más cercano al de competencia. Las licitaciones para la construcción de infraestructura son una forma competitiva de provisión de bienes públicos, siempre y cuando las dependencias encargadas de realizarlas cuenten con el esquema de incentivos que promueva adecuadamente la competencia entre los participantes, e inhiba el oportunismo y la corrupción. La provisión sigue siendo función del estado, pero la producción se traslada al mercado para aprovechar sus ventajas en cuanto a costos.

Se busca una especie de armonía entre los mecanismos de mercado y la intervención del estado en la oferta de infraestructura que incentive el desarrollo económico. La licitación es un ejemplo claro de esta dualidad estado-mercado, y representa una práctica muy

común en la administración pública. Es posible aprovechar las economías de escala que ofrece el mercado sin perder de vista la función del estado como promotor del crecimiento y el desarrollo; esto es, aprovechar los menores costos, por unidad, del sector privado a medida que aumenta la producción de un determinado bien en condiciones de producción eficientes.

Para que un proceso de licitación tenga éxito es necesario establecer los mecanismos o reglas que aseguren, por una parte, la competencia entre los concursantes y, por otra, que las obras sean cumplidas en el marco de lo pactado en el contrato. La delimitación de las reglas del juego en los procesos de licitación es lo que le otorga al gobierno su facultad reguladora.

## 2: Evaluación de las licitaciones públicas en el proyecto de los segundos pisos

El Proyecto inició en octubre de 2002 con el distribuidor Vial de San Antonio estructurando los trabajos de obra en seis tramos para la primera etapa y en cuatro para la segunda.

Al analizar el papel que juegan las instituciones en el comportamiento de los agentes, se establece que las licitaciones para la contratación de obra pública son también instituciones; por ello la forma en que estén diseñadas incidirá sobre los resultados finales de la acción gubernamental para la provisión de bienes y servicios.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Ver Ayala Espino, José L. "La teoría de las fallas del mercado y la intervención del estado en la economía" (2000); "La teoría del estado en la escuela de la elección pública" (2000) en Mercado, Elección Pública e Instituciones: una Revisión de las Teorías Modernas del Estado. México: Miguel Angel Porrua. Ayala Espino, José L. (1998). Límites del mercado, límites del Estado: ensayos sobre economía política del Estado. México. Instituto Nacional de Administración Pública, A.C. /Del Castillo, Arturo (1996) El nuevo institucionalismo en el Análisis Organizacional: Conceptos y Enunciados Explicativos. Documento de trabajo No. 44. Centro de Investigación y Docencia Económicas. México: CIDE. División de Administración pública. / March, J. Y J. Olsen (1989). El Redescubrimiento de las Instituciones. México.FCE.

Por su naturaleza, los marcos institucionales sobre la provisión de bienes y servicios son considerados como públicos. Tal y como lo sostiene el Nuevo Institucionalismo Económico (NIE), la economía por sí misma no alcanza equilibrios paretianos y el Estado, a través de sus instituciones, tiene una función importante sobre el comportamiento económico de los agentes, establece las "reglas del juego" (instituciones) que influyen en la asignación y distribución de los recursos, sean públicos o privados. En este sentido, sobre todo cuando las obras implican el gasto de una cantidad importante de recursos, el que existan una serie de condiciones institucionales adecuadas para garantizar que las licitaciones públicas cumplan su objetivo constituye un argumento a favor de su eficiencia y utilización.

A continuación se evalúa cada uno de los elementos de una adecuada licitación en el caso específico del Proyecto de los Segundos Pisos (SPs): (i) competencia, (ii) igualdad, (iii) publicidad y transparencia, y (iv) debido proceso (Correa 2002) para el caso de los Segundos Pisos.

## 2.i Competencia

La competencia tiene por objeto asegurar la participación

del mayor número de oferentes calificados, para que el administrador pueda obtener las mejores condiciones en cuanto a precio y calidad que el mercado ofrece en condiciones competitivas. Sólo habiendo una real competencia el Estado puede obtener las condiciones más ventajosas para el interés público. El razonamiento que subyace es que mientras más competencia exista mayores posibilidades hay de adjudicar el contrato a quien ofrezca mejores condiciones económicas.<sup>3</sup>

Con la información obtenida del Fideicomiso Para el Mejoramiento de las Vías de Comunicación (FIMEVIC)<sup>4</sup> acerca de los contratos y montos de los mismos, se construyó el Cuadro 1.<sup>5</sup> A partir de los datos disponibles fue posible generar una base de datos representativa con algunos indicadores del proceso de licitación en cada uno de ellos. Del número total de contratos firmados al 14 de febrero de 2005 (70), solamente 56 contienen la información de las variables contenidas en el Cuadro 1.

Con base en dicha información podemos generar algunos elementos de análisis respecto a la eficiencia del proceso de licitaciones públicas, visto como un mecanismo generador de competencia y eficiencia económica. Con la muestra de los 56 contratos (80% del total) se obtuvieron los siguientes resultados:

<sup>3</sup> La teoría de las subastas constituye un apropiado marco analítico para este tema. Ver López-Elías, José Pedro. **Aspectos Jurídicos de la Licitación Pública en México**. Instituto de investigaciones jurídicas. Universidad Autónoma de México. Serie DOCTRINA JURÍDICA, Núm. 4. México, 1999. / Pérez Arata, Miguel A. (1993). "Introducción a la teoría de las subastas y licitaciones", en **Teoría de Incentivos y sus Aplicaciones: Regulación de Empresas y Subastas**. Lecturas (76) de EL TRIMESTRE ECONÓMICO. México: FCE, pp. 19-57.

<sup>4</sup> El FIMEVIC fue creado en 2001 por Conducto de la Secretaría de Finanzas y por el Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos. Su objetivo General es realizar las erogaciones tendientes a la construcción y desarrollo del Segundo Pisos, entre otros proyectos viales. La presidencia quedó a cargo de la Secretaría del Medio Ambiente. El FIMEVIC es una entidad paraestatal, su función es de carácter auxiliar en funciones concretas; está obligado a formular sus presupuestos a partir de sus programas anuales y está sujeta a los lineamientos en materia de gasto según la legislación correspondiente; goza de autonomía de gestión y se reserva al Jefe de Gobierno la capacidad de revocarlos.

<sup>5</sup> La información detallada está contenida [En] Heriberto Robles Alanis. "Las Licitaciones en la Provisión de Infraestructura Pública: Evaluación del Proyecto de los Segundos Pisos en Viaducto y Periférico en la Ciudad de México." (2005), [Cuadro 1 del Anexo 2]. Tesis de Maestría. CIDE. El cuadro 1 es una radiografía general del Proyecto SPs desde el punto de vista de las licitaciones. La información original fue obtenida de las convocatorias de licitación en el Diario Oficial del DF y del propio FIMEVIC.

**Cuadro 1**

	Promedio	Desviación estándar
No. De días límite para adquirir las bases a partir de la fecha de publicación	5.91	1.15
No. De días para proposiciones y apertura técnica a partir de la fecha de publicación	24.29	5.74
No. De días para apertura económica a partir de la fecha de publicación	32.45	7.33
No. De días entre apertura técnica y económica	8.14	2.95
No. De días entre la presentación de proposiciones y el fallo	14.77	5.25
Período de los trabajos	168.05	113.66

FUENTE: Elaboración propia con datos del FIMEVIC y las convocatorias de licitación.

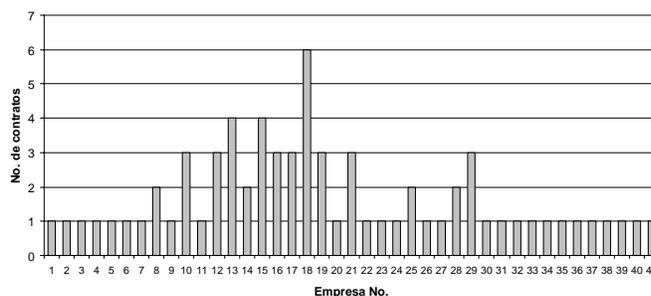
El tiempo promedio entre la presentación de propuestas y el fallo para la contratación de obra pública es relativamente corto (aproximadamente 15 días con una desviación estándar de casi 5 días), lo cual sugiere que, de una parte, los procesos de contratación fueron rápidos, pero el tiempo para adquirir las bases fue corto considerando los demás requerimientos legales; aunque en un principio esto pareciera ser una limitante a las empresas que desean concursar, en realidad es parte de un esfuerzo de simplificación administrativa para hacer los trámites más rápidos e inhibir el oportunismo o la corrupción durante cada una de las etapas del proceso.<sup>6</sup>

Los 70 contratos están distribuidos entre 41 empresas (Cuadro I. Anexo), por lo que en promedio cada empresa firmó 1.25 contratos. En principio esto indica que no se dio un proceso de concentración durante el Proyecto SPs; es decir que el número de contratos en la obra estuvo distribuido uniformemente. Sin embargo, como se verá más adelante, los montos de los contratos y su distribución entre las empresas revelan que la concentración del mercado giró en torno a unas cuantas empresas.

En la gráfica 1 se observa que sólo 14 empresas tuvieron más de un contrato; de éstas, cuatro obtuvieron dos contratos (empresas 8, 14, 25, 28), siete consiguieron tres (empresas 10, 12, 16, 17, 19, 21, 29), dos recibieron cuatro (empresas 13, 16), y sólo una obtuvo seis contratos (Gami Ingeniería e Instalaciones, S.A. de C.V.).<sup>7</sup>

**Gráfica 1**

Distribución de los contratos



Fuente: Elaboración propia con base en el Cuadro I. Anexo.

<sup>6</sup> Los criterios generales para la adjudicación del contrato tienen como fundamento legal los Artículos 40 y 41 de la Ley Obras Públicas del Distrito Federal. Efectuándose el análisis comparativo de las propuestas admitidas, se formula un dictamen y se emite el Fallo mediante el cual se adjudica el contrato al concursante que, reuniendo las condiciones solicitadas en las Bases de Licitación, haya presentado la postura que resulte solvente y cuya propuesta se encuentre dentro del presupuesto estimado para la licitación de que se trate y garantice satisfactoriamente el cumplimiento del Contrato. En caso de que dos o más propuestas reúnan las condiciones legales, técnicas, económicas, financieras y administrativas y por lo tanto satisfacen la totalidad de los requerimientos, se elegirá aquella que presente el precio solvente más bajo.

<sup>7</sup> El Listado y nombre de las empresas se encuentra en Cuadro I Anexo.

74

Sin embargo en la Gráfica 2 salta a la vista la disparidad en la distribución del valor de los contratos, lo cual indica que muy pocas empresas (2, 13, 15, 16, 17, 18, 19, 31) hayan recibido la mayor parte de los recursos de la obra. Esto se explica por el tipo de obra a que estaban destinados los recursos, como fue el proyecto ejecutivo (realizado por adjudicación directa y no por concurso), elementos prefabricados, cabezales, tabletas, trabes, columnas, obras inducidas, obra civil, suministro de alumbrado público, transporte y montaje.

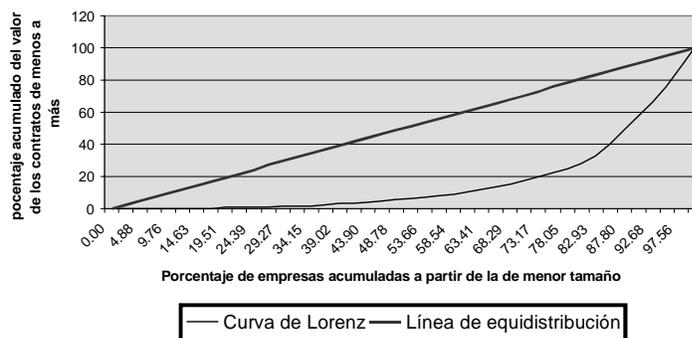
Gráfica 2

Fuente: Elaboración propia con base en el Cuadro I. Anexo.

En la Gráfica 3 se observa con mayor claridad la distribución de los montos de los contratos. Se construyó el índice de concentración de Lorenz para el caso del mercado de la construcción del Proyecto SPs.<sup>8</sup>

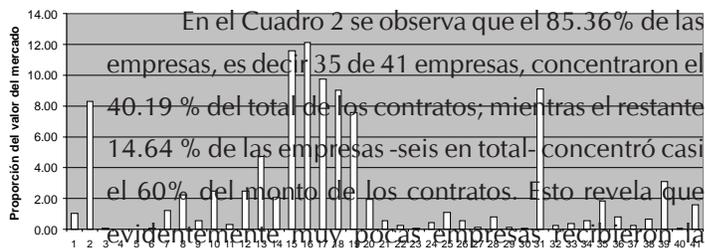
Gráfica 3

Concentración



Fuente: Elaboración propia con base en el Cuadro II del Anexo.

Estructura de mercado



En el Cuadro 2 se observa que el 85.36% de las empresas, es decir 35 de 41 empresas, concentraron el 40.19% del total de los contratos; mientras el restante 14.64% de las empresas -seis en total- concentró casi el 60% del monto de los contratos. Esto revela que evidentemente, muy pocas empresas recibieron la proporción más alta de los beneficios del total de contratos firmados.

<sup>8</sup> Dicha curva permite medir el grado de concentración del mercado según el producto total de las tres o cuatro empresas mayores. El eje vertical muestra los porcentajes acumulativos de una medida económica del tamaño, en este caso del producto. En el eje horizontal se muestra el porcentaje acumulativo de las empresas, desde la más pequeña hasta la más grande. Cuanto más se aparta la curva de Lorenz de la línea de distribución uniforme a 45°, mayor es la concentración de las empresas. Si bien la curva de Lorenz no considera el tamaño del mercado de la construcción ello no es una limitante, pues para medir el tamaño de las empresas hay una variedad de formas dependiendo del objeto de estudio. Para nuestro caso, lo que interesa saber es cómo se comportó el mercado de la construcción en los segundos pisos.

Cuadro 2

Concentración de los mayores montos de los contratos	
% de los contratos (acumulado)	% de empresas (acumulado)
40.19	85.37
48.47	87.81
57.50	90.24
66.56	92.68
76.29	95.12
87.87	97.56
100.00	100

En una regresión realizada con los datos obtenidos (41 empresas) por el método de mínimos cuadrados ordinarios,<sup>9</sup> entre el número de contratos firmados (numcon) por empresa y el monto de los mismos (provalorcon), resultó una correlación positiva significativa (.609) a dos colas. Sin embargo el resultado de la regresión, una  $r^2 = .370$ , no es suficiente para determinar que existe una relación lineal del monto de los contratos y el número de los mismos. Por esa razón pueden verse empresas que con un solo contrato alcanzan montos superiores a otras que incluso obtuvieron más de un contrato.

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R	Std. Error of the Estimate
1	.609(a)	.370	.354	47913328.62499

a Predictors: (Constant), numcon

<sup>9</sup> Dicha regresión se realizó con el paquete SPSS 12.0 for Windows

## Correlations

		numcon	provalorcon
numcon	Pearson Correlation	1	.609(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	41	41
provalorcon	Pearson Correlation	.609(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	41	41

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

La evidencia presentada aquí señala que muy pocas empresas fueron fuertemente favorecidas por las contrataciones. En el Cuadro 3 se presentan a las siete empresas que tuvieron los montos acumulados más altos en el Proyecto SPs.

75

Cuadro 3

Empresa	Numero de contratos	Porcentaje del valor total de los contratos
GUTSA Inmobiliaria, S.A. de C.V.	3	7.57
RIOBOO, S.A. de C.V.	1	8.28
Gami Ingeniería e Instalaciones, S.A. de C.V..	6	9.03
Acero MACSA, S.A. de C.V.	1	9.07
Pretencreto, S.A. de C.V.	3	9.73
González Soto y Asociados, S.A. de C.V.	4	11.58
Unión Presforzadora, S.A. de C.V.	3	12.13

FUENTE: Elaboración propia

NOTA: Los contratos abarcan hasta la convocatoria del 14 de febrero de 2005

Del Cuadro 3 resalta el hecho de que la empresa RIOBOO, S.A. de C.V. haya tenido el 8.28 % del valor de todos los contratos del Proyecto, muy por encima de las

restantes 33 empresas que no están en el cuadro y que fueron de las que obtuvieron algún contrato, considerando que sólo obtuvo un contrato (el proyecto ejecutivo de la obra) y que lo obtuvo por contratación directa. El hecho de que el proyecto ejecutivo no se haya licitado y que había argumentos acerca de que ya había sido negociado antes de que la **Secretaría de Transporte y Vialidad** presentara el Proyecto SPs, indica que se favoreció a una empresa, eliminando así la posibilidad de competencia y por tanto de mejores condiciones en precio.

## 2.ii Igualdad

Para que exista una competencia efectiva, los participantes deben ser considerados en pie de igualdad. Este principio implica evitar todo tipo de preferencia o discriminación que favorezca o perjudique a unos en detrimento o beneficio de otros. Garantizar la igualdad de acceso a la contratación con la administración es un objetivo de naturaleza jurídica, el cual en la mayoría de los países tiene consagración constitucional. Este valor puede tener excepciones cuando se exige la concurrencia de determinados requisitos subjetivos para poder participar en el procedimiento licitatorio. Sin embargo en tal caso no se está vulnerando la igualdad, ya que debe considerarse que se trata de igualdad entre iguales. Las excepciones se presentan principalmente cuando se trata de licitaciones con un objeto de características muy particulares, que solo pueden realizar personas revestidas de calidades especiales.

De acuerdo con el *Reglamento de la Ley de Obras Públicas del Distrito Federal* (Reglamento), la situación financiera de cada uno de los participantes registrados para

los concursos de licitación constituye un elemento importante para la ejecución de obras públicas, debido a que un cambio significativo en el capital contable, condición financiera o técnica, puede poner en riesgo la ejecución de la obra pública, a tal punto que el no comunicar algún cambio en estos indicadores es causa de cancelación del registro para concursar. En este sentido, el capital contable requerido para participar en los concursos de licitación constituye una garantía de que, en caso de obtener un contrato de obra pública, dicha obra sea realizada por completo.

No obstante que el monto de capital contable constituye un indicador de que la empresa puede terminar la obra sin contratiempos económicos, considerando que las modalidades de pago por las obras son diferidos y que por lo tanto las empresas deben contar con capital para financiarlas en cada ejercicio fiscal cuando los contratos abarquen más de un ejercicio fiscal. Sin embargo el mismo Reglamento señala que la dependencia, entidad u órgano es la encargada de determinar el monto de capital contable; por lo que se esperaría que se fije bajo la racionalidad de asegurar que la ejecución de una obra no sea puesta en riesgo y que por tanto habría una relación más o menos lineal entre el capital contable y el costo de la obra a realizar.

Las empresas, desde el punto de vista de la racionalidad económica, es decir, a partir de la información que tienen del mercado toman decisiones con el objetivo de maximizar sus beneficios, tendrían la información transmitida por el monto de capital contable, que es uno de los primeros datos que tienen para decidir si adquieren las bases de los concursos a licitar. Suponiendo que dicho valor guarda una relación lineal con el monto final de los contratos, las empresas tendrían un buen indicador de los beneficios

esperados y ello determinaría su comportamiento en el mercado.

### Modelo de regresión

Para analizar la relación que tiene el monto de capital contable con el valor final de los contratos licitados, se realizó una regresión lineal con ambas variables mediante el método de mínimos cuadrados ordinarios.<sup>10</sup> Se tomaron 56 de los 70 contratos firmados al 14 de febrero de 2005 y se obtuvieron los siguientes resultados.

$$cc = m$$

La  $R^2$  ajustada es .282; es decir, el cambio en el valor del capital contable requerido se explica en un 28.2% por el valor final de los contratos, lo cual, de acuerdo con el supuesto hecho acerca de las expectativas que las empresas tienen cuando conocen el capital contable requerido, no guarda una relación estrecha respecto a los requerimientos de las empresas para que los concursos se realicen de manera competitiva. Esto se puede explicar porque detrás de ello la idea es que las empresas se enfrentan a un mercado donde se supone no hay distinciones en la información ni en los precios, por las expectativas generadas por requisitos poco congruentes y discrecionales, como el del capital contable requerido que reduce la competencia.

De acuerdo con Correa, "Las garantías han de ser razonables. Las garantías son importantes tanto en el periodo de licitación como durante la ejecución del contrato. Sin embargo cuando las garantías no son razonables se restringe la posibilidad de que participen competidores. Debieran establecerse normas generales relacionadas con el monto del contrato" (Correa, 2002:42).

### 2.iii Publicidad y Transparencia

La publicidad y transparencia del proceso licitatorio constituyen un elemento esencial del mismo, el cual debe estar presente durante todo el procedimiento de selección e incluso durante la ejecución del contrato. La publicidad es un presupuesto de la licitación pública, pero a la vez es una garantía tanto para los interesados como para el

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.543 <sup>a</sup>	.295	.282	9724523.87

a. Predictors: (Constant), m

contratación. Por su parte, a la administración le da garantías de poder contratar efectivamente con el mejor ya que implica una más amplia participación de oferentes y, además, legitima el proceso y elimina la posibilidad de revisión o cuestionamiento por parte de la comunidad u otros entes públicos.

Antes del llamado a licitación es importante que el acceso a la información relativa a la intención del ente público de efectuar un llamado esté abierto a todo contratista. En otras palabras, todo órgano de la

<sup>10</sup> Dicha regresión se realizó con el paquete SPSS 12.0 for Windows

administración debe mantener información abierta al público en lo relativo al tipo de contrataciones que efectúa normalmente, sus necesidades frecuentes y, más importante aún, su intención de realizar un proyecto de gran magnitud y en qué condiciones lo espera realizar.

Durante el desarrollo del procedimiento de selección, este valor obliga que se realice en forma pública, es decir que los interesados y la comunidad en general tengan acceso a saber la etapa que se está desarrollando, puedan participar en las actividades que el proceso genera, asistir a la apertura de las ofertas, etc. Los medios de comunicación, tratándose de proyectos de gran envergadura, adquieren un rol fundamental. Se debe permitir informar sobre los antecedentes y características de la obra o servicio y sobre los criterios y factores de adjudicación. La presencia de la prensa en los actos de apertura y adjudicación contribuyen a la materialización de este valor. En la etapa de ejecución del contrato, la publicidad continúa siendo fundamental. Se deben establecer mecanismos que permitan el seguimiento por parte no sólo de la autoridad sino de la comunidad. Así, los informes de inspección debieran estar abiertos a cualquier interesado.

Con el fin de alcanzar la transparencia, los distintos ordenamientos jurídicos fijan una serie de reglas entre las cuales figura el anuncio en diversos medios de comunicación y difusión, tanto en el ámbito internacional, como nacional y local. Sólo si la publicidad es efectiva se podrá tener un control de la actividad económico financiera de la administración por parte de la sociedad, oferentes y de los

propios órganos del Estado. El control legitima la actividad de los poderes públicos, lo cual tiene importancia ya que en definitiva la administración tiene poder en virtud de una delegación de la ciudadanía, y en ello radica la importancia de que su actividad sea legitimada por la comunidad.

En el ámbito de la administración pública la información es un tema propicio para el debate. Por una parte se habla de que los gobernantes deben abrirse a la inspección pública; deben explicar y justificar sus actos y deben estar supeditados a las sanciones en caso de incurrir en falta o ilegalidad. El concepto de rendición de cuentas expresa de manera nítida esa preocupación continua por controles y contrapesos, por la supervisión y la restricción del poder.<sup>11</sup>

De acuerdo con Schedler (2004) la noción de rendición de cuentas tiene dos dimensiones básicas. Incluye, por un lado, la obligación de políticos y funcionarios de informar sobre sus decisiones y justificarlas en público (*aswerability*). Por otro, incluye la capacidad de sancionar a políticos y funcionarios en caso de que hayan violado sus deberes públicos (*enforcement*). Siguiendo al autor, la rendición de cuentas abarca de manera genérica tres maneras diferentes para prevenir y corregir abusos de poder: obliga al poder a abrirse a la inspección pública (información), lo fuerza a explicar y justificar sus actos (justificación) y lo supedita a la amenaza de sanciones (castigo). La rendición de cuentas involucra el derecho a recibir información y la obligación correspondiente de divulgar todos los datos necesarios; pero también implica el derecho a recibir una explicación y el

<sup>11</sup> Por cuestiones de semántica la rendición de cuentas equivale al concepto de *accountability* (que no tiene una traducción literal al español), es su traducción más común y la más cercana. La rendición de cuentas es un familiar muy cercano de *accountability* pero hay matices; mientras que *accountability* conlleva un sentido claro de obligación, la noción de rendición de cuentas parece sugerir que se trata de un acto voluntario. Podemos precisar entonces que *accountability* es la rendición obligatoria de cuentas. (Schedler, 2004)

deber correspondiente de justificar el ejercicio de poder.

La idea rectora de la rendición de cuentas es controlar el poder político, las agencias de rendición de cuentas tratan de impedir que el poder se vaya “por la libre”, tratan de circunscribirlo, disciplinarlo, restringirlo –pero no eliminarlo. Se acepta que el poder no puede estar nunca sujeto a un control absoluto en sentido estricto –técnico– de la palabra. Si la información fuera perfecta y el ejercicio del poder transparente, no habría necesidad de exigir cuentas a nadie.

Hoy en día muy pocos administradores públicos desconocen la importancia de la transparencia en el ejercicio de las funciones públicas y sus recursos; sin embargo se debe reconocer que existen esferas legítimas de confiabilidad dentro de las cuales los políticos y funcionarios pueden (y en parte deben) deliberar y decidir a puertas cerradas. Pero la frontera entre secretos legítimos e ilegítimos puede ser borrosa y controvertida. La punta del debate se centra en determinar quién debe rendir cuentas y quién las exige, para lo cual no hay una respuesta uniforme.<sup>12</sup>

Desde que se planteó el Proyecto SPs la **Asamblea Legislativa del Distrito Federal** (ALDF) mantuvo una postura muy cautelosa respecto a la viabilidad y los beneficios en cuanto a movilidad, comparados con los excesivos costos que ello implicaba. Los argumentos dados por el gobierno parecían no ser suficientes para convencer a los legisladores sobre la necesidad de la obra. Se argumentaba que había otras alternativas que podrían ser más eficientes para contribuir a solucionar los problemas de movilidad en la Ciudad, entre ellas ampliar la red del Metro.

Una constante en el debate entre legisladores y el

Ejecutivo del DF fue la sustentabilidad del Proyecto SPs, la factibilidad técnica y el uso de los recursos de manera transparente y eficiente. Los legisladores no concebían adecuado que una secretaría (la del medio ambiente) tuviera bajo su responsabilidad una obra que sólo por cuestiones de economías de escala debería estar en manos de la

## Secretaría de Obras y Servicios.

El escepticismo tenía que ver con varias situaciones. Por una parte, el hecho de que la propuesta era percibida más como una decisión política del Jefe de Gobierno, como un paso hacia su posible candidatura en las elecciones federales de 2006; y por otro lado la justificación técnica del Proyecto parecía no convencer a los legisladores para justificar los cuantiosos recursos que esa sola obra implicaba.

Una de las medidas tomadas por la ALDF para impedir la construcción de los segundos pisos fue aprobar sólo 500 millones para el rubro de vialidad para el año 2002, insuficientes para la construcción como lo tenía previsto el gobierno del DF. Sin embargo, el Ejecutivo capitalino manifestó que como resultado de ahorros del gobierno, en ese año se dispondría de 1500 millones de pesos para la realización de la obra.

El debate entre los legisladores y el gobierno era respecto a la conveniencia de utilizar los recursos en otros proyectos viales, considerados más necesarios, como el mejoramiento de vialidades primarias, nuevas líneas del Metro, distribuidores viales, tren ligero, etc. Para la ALDF no quedaban claros los argumentos a favor del Proyecto

<sup>12</sup> Ver Schedler (2004).

versus otras alternativas; la cantidad de recursos necesarios para los segundos pisos no se justificaban a la luz de los legisladores.

En el presupuesto aprobado para el 2002, año en que se contemplaba el inicio de la obra, los 500 millones que el GDF pretendía utilizar para los segundos pisos se destinaron para vialidades y no sólo para la “mega obra” como se le denominó al Proyecto. Estos recursos eran la tercera parte de lo que costaría la obra el primer año, así que en términos presupuestales el gobierno tenía poco margen de acción para obtener los recursos.

Aparte de los recursos presupuestales, en junio de 2002, la ALDF aprobó reformas a la *Ley de obras* de la Ciudad de México, en la cual se establece que el ejecutivo local no podrá realizar ningún tipo de obra pública, si ésta no tiene una partida específica dentro del Presupuesto de Egresos. Además entre las modificaciones destaca que aún cuando se tenga una partida específica para cualquier proyecto, éste primeramente debería tener estudios claros, tanto técnicos como ambientales, incluso debería contar con un grado de avance para asegurar que la obra se desarrollara ininterrumpidamente. Una de las preocupaciones de los legisladores respecto al Proyecto era el monto de los recursos y el uso transparente de los mismos; de ahí que las medidas tomadas se orientaran hacia el mayor control de las partidas presupuestales, su justificación y su ejercicio.

Entre el 19 y 20 de Enero de 2002 el gobierno de la Ciudad realizó una encuesta telefónica para decidir si se constrúan los segundos pisos en Viaducto y Periférico; sin embargo aún cuando los resultados fueron favorables la ALDF consideró que la encuesta no era vinculatoria, por lo cual

no había obligación para otorgar los recursos al Proyecto. Meses más tarde, en septiembre, se realizó un plebiscito por parte **del Instituto Electoral del Distrito Federal** con carácter vinculatorio; sin embargo no se alcanzaron los votos necesarios (2.2 millones de sufragios) para que los recursos fueran otorgados. Ello significaba que el gobierno tenía la decisión de hacer o no el Proyecto, pero financiado con ajustes presupuestales; por ello el gobierno capitalino manifestó que financiaría la obra con ahorros del gobierno y recursos otorgados al *Fideicomiso para el Mejoramiento de las Vías de Comunicación* (FIMEVIC). Para Finales del 2002 el gobierno anunciaba que el fideicomiso ya contaba con 700 millones para el Proyecto, y que para el 2003 preveía invertir 300 millones para los segundos pisos.

Ante la Asamblea Legislativa del Distrito Federal en octubre de 2003, la Secretaria del Medio Ambiente, Claudia Sheinbaum, fue cuestionada particularmente respecto a su papel en el Proyecto SPs; el punto principal de crítica era su participación en un proyecto que parecía no estar del todo dentro de sus competencias, a la luz de su desempeño en materia de contaminación ambiental. La respuesta, a propósito de su responsabilidad al frente del FIMEVIC, fue que había sido a través de la **Secretaría del Medio Ambiente** y su relación con las secretarías de Desarrollo Urbano y Vivienda, Transporte y Vialidad y la propia Secretaría de Obras que se había “venido diseñando el programa vial y el programa de transporte integral del Gobierno de la Ciudad, evidentemente a cargo de la Secretaría de Transporte y Vialidad, pero coordinado con un elemento sustantivo y es que el ambiente sea un elemento fundamental en estas actividades para la ciudad”.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Comparecencia de la Secretaria del Medio Ambiente ante la Asamblea Legislativa del Distrito Federal. México, Distrito Federal, 9 de octubre de 2003 [Consultado en <http://aldf.org.df> el 2 de junio de 2005]

Ante las presiones de la oposición en la Asamblea Legislativa y las observaciones de la Contaduría Mayor de Hacienda sobre la cuenta pública de 2002 por los pagos excesivos y el manejo discrecional de los recursos, el Director General del FIMEVIC emitió el 30 de julio de 2004 un decreto en el cual se clasificó como de acceso restringido la información de contratos y convenios, cuentas por liquidar, ampliaciones presupuestarias y transferencias, licitaciones y expedientes de los comités técnicos, de obras y adquisiciones, además del desahogo de las observaciones relativas a las auditorías practicadas al fideicomiso de las obras realizadas por el fideicomiso.<sup>14</sup> Al respecto se comentó que “La falta de transparencia ha sido la norma sobre el dinero, su origen, destino y los beneficiarios de la principal obra del sexenio.”<sup>15</sup>

No fue sino hasta el 17 de febrero de 2005 que el Jefe de Gobierno publicó un acuerdo mediante el cual la información del fideicomiso se desclasificó como de acceso restringido. Sin embargo, el asambleísta del PAN, Obdulio Ávila Mayo, consideró que “la intención gubernamental es que una vez concluidas las obras, el organismo sea liquidado sin una adecuada fiscalización y sobre todo sin dejar registro de sus operaciones.”<sup>16</sup>

Al revisar los contratos de obra pública del FIMEVIC desde el 2002 puede verse que la mayor parte de ellos fueron por licitación pública nacional; sin embargo una de las críticas fue que el proyecto vial, los estudios de impacto

ambiental, urbano y vial, y el proyecto ejecutivo fueron realizados por adjudicación directa y no por licitación pública a la empresa Rioboo, S.A. de C.V por un monto de 140,803,018.83 de pesos, una cantidad importante comparada con el resto de los contratos.

El FIMEVIC presentó distinta información respecto a los contratos de obra pública para la construcción de los segundos pisos. Esta falta de rigor en la calidad de la información hace un tanto complicado realizar un seguimiento sencillo de los procesos y montos de contratación.<sup>17</sup>

Una actitud más comunicativa, argumentativa y persuasiva del gobierno hacia la sociedad, en favor de que justifique de manera oportuna, clara y comprensible sus acciones o inacciones, representa mayor credibilidad en las instituciones de gobierno. En este sentido, cabe comentar que “El reclamo de democratización mucho tuvo que ver con la necesidad de poner frenos y controles a gobiernos que, dejados a su libre iniciativa, comenzaron a ser preocupantemente considerados entre numerosos sectores sociales como una amenaza real a esfuerzos, patrimonios, proyectos y expectativas, a causa de la magnitud de sus errores y oportunismos decisionales” (Aguilar, 2003, p. 22).

En un proceso democrático con instituciones que promueven el buen gobierno, un público bien informado puede ayudar a determinar las prioridades de gasto público apropiadas para alentar la participación pública en la

<sup>14</sup> *Caceta Oficial* del Gobierno del Distrito Federal

<sup>15</sup> Carrasco Araizaga, Jorge. *Revista Proceso*, Seminario de Información y Análisis 1483, México, 3 de abril de 2005:27

<sup>16</sup> *idem*

<sup>17</sup> Ejemplo de ello son las deficiencias en la información que el FIMEVIC publicó en la página <http://www.fimevic.df.gob.mx> y que se encuentran en el anexo No. 3

valoración de fines alternativas y la exploración de las estrategias de costo-efectividad para alcanzar los fines establecidos, así como para mantener la responsabilidad del gobierno (Ke-young Chu, et al, 1995).

La falta de transparencia es un elemento importante en la aceptación de las políticas. La información presentada por el FIMEVIC es poco confiable puesto que el origen, destino, deuda, ahorro, transferencias, presupuesto, de los recursos que posee no son claros para establecer los costos de cada uno de los proyectos.<sup>18</sup> Si bien es cierto que en 2005 entró en vigor la *Ley de Acceso a la Información en el DF*, ello no es suficiente para clarificar la forma en que se ejercen los recursos públicos.

El Fideicomiso ha sido auditado no sólo por la *Contaduría Mayor de Hacienda* (CMH) del Distrito Federal sino también por despachos externos.<sup>19</sup> Sin embargo, de acuerdo con la CMH el fideicomiso se negó a entregar información sobre los recursos que ejerció en obra pública durante 2003, con lo que frenó el avance en la auditoría del órgano fiscalizador. Para octubre de 2004 la CMH aún no contaba con la información completa ya que 11 expedientes técnicos se encontraban en revisión de parte de la Contraloría General del Distrito Federal y cuya entrega estaba programada a partir del 30 de noviembre de 2004. Todavía para finales de julio de 2005 los diputados del PRD, mayoría en la Asamblea, difirieron los procesos de auditoría a realizar hasta el 2006, lo cual fue considerado por la oposición como una

estrategia para ocultar la información hasta después de las elecciones federales de 2006.

La ALDF y el propio gobierno capitalino no han fomentado con gran éxito la rendición de cuentas. En un escenario como lo es la construcción de los segundos pisos, cuya sustentabilidad fue seriamente puesta en duda, la escasa fiscalización sobre el uso de los recursos del FIMEVIC se traduce en mayor desconfianza hacia el gobierno capitalino, pues es casi imposible determinar exactamente cuánto costó el Proyecto en todas sus etapas, el origen y destino de los recursos y algunas anomalías en el proceso.

#### 2.iv Debido proceso

En primer lugar es importante que la regulación del procedimiento de selección sea clara y comprensible. Los oferentes y la comunidad en general deben tener acceso a los pasos, etapas y formalidades del proceso. Idealmente éste debe ser comprensible y ágil. Por otra parte, para que exista un debido proceso, la legislación local debe prever procedimientos que posibiliten una amplia discusión de las controversias y permitan a los oferentes tanto realizar impugnaciones frente a los actos de la administración o de terceros, como defenderse de las que se les hagan.

En lo que respecta a obra pública la licitación<sup>20</sup> es un mecanismo muy común. La **Ley de Obras Públicas del Distrito Federal** (LOP) faculta a las dependencias, órganos

<sup>18</sup> Para mayor información ver el anexo No. 4, en él se presenta un resumen del Informe de Avance Programático-Presupuestal anual a partir de 2002

<sup>19</sup> Según lo manifestado en su momento por Bertha Elena Luján Uranga. Contralora de la *Contaduría Mayor de Hacienda del DF*.

<sup>20</sup> La licitación, como todo procedimiento administrativo presenta una unidad que está integrada por un conjunto de momentos coordinados entre sí y presenta las siguientes fases: preparación de las bases de licitación; convocatoria; entrega de información y documentación; inscripción de los interesados; visitas al lugar; entrega de propuestas técnicas y económicas; otorgamiento de garantía; acto de apertura de proposiciones y levantamiento de acta; análisis de las proposiciones admitidas; emisión del dictamen; fallo en junta pública.

desconcentrados, delegaciones y entidades para realizarla en el ámbito de sus funciones, y para ello están obligadas a prever los efectos sobre el medio ambiente y el medio urbano que pueda causar la ejecución de la obra con sustento en los estudios de impacto ambiental e impacto urbano, y los referentes a la materia de protección civil previstos en las leyes aplicables en la materia.

Debido a que el FIMEVIC está facultado para contratar obra pública solamente cuando se cuente con recursos autorizados en el presupuesto, debe apegarse a los lineamientos que determine la **Secretaría de Finanzas**; éstos tienen que ver con las disposiciones financiero-presupuestales sobre el ejercicio del gasto en las partidas aprobadas.

De acuerdo con la LOP, las dependencias, órganos desconcentrados, delegaciones y entidades de la Administración Pública del Distrito Federal, cumpliendo los requisitos establecidos en esta Ley y en su Reglamento, podrán contratar bajo su responsabilidad obra pública mediante los procedimientos que a continuación se señalan:

- A. Por licitación pública (Art. 24 de la LOP)
- B. Por invitación restringida, la que comprenderá:

- I. La invitación a cuando menos tres participantes (Art. 62 de la LOP), y
- II. La adjudicación directa. (Art. 63 de la LOP)

La Ley establece las circunstancias en las cuales se podrá contratar obra pública, ya sea por licitación o por invitación restringida, sin embargo el hecho de que esta decisión sea tomada por la misma dependencia, órgano

desconcentrado, delegación o entidad, significa que hay una elevada discrecionalidad para decidir cuándo utilizar un procedimiento u otro.

En general el proceso de licitaciones está bien estructurado; en él se contemplan tiempos para cada una de las etapas<sup>21</sup>, los requisitos que los concursantes deben reunir (origen de los fondos experiencia y capacidad), la publicación de las convocatorias en el Diario Oficial del Distrito Federal, aclaraciones de los actos, infracciones y sanciones, es decir, la Ley establece claramente los mecanismos para llevar a cabo un acto de licitación. Como proceso podríamos afirmar que la LOP y su Reglamento son adecuados para la contratación de obra pública, puesto que definen reglas claras, establecidas formalmente para cada una de las etapas del proceso.

Correa señala que “En cada país debiera existir un solo conjunto de normas que contenga las reglas comunes para todo tipo de licitaciones, de forma que se establezcan condiciones uniformes cualquiera que sea el tipo de contrato que se licita, cualquiera sea la autoridad que hace el llamado y cualquiera sea la procedencia de los fondos. Ello implica tener una suerte de código administrativo general para el Estado o ley general de contratos que regule el procedimiento de las licitaciones” (Correa, 2002.22).

A ese respecto, la LOP y su Reglamento representan un cuerpo normativo aplicable a toda la administración pública, por esta razón podemos ver que efectivamente existe un instrumento legal que homogeneiza las reglas de contratación por parte del gobierno pero que ello no necesariamente significa que se apliquen del mismo modo a procesos concretos.

<sup>21</sup> venta de bases, visitas al sitio, junta de aclaraciones, presentación y apertura de propuesta técnicas, apertura económica

Una de las limitaciones de la LOP es que la misma dependencia, delegación, órgano o entidad es la que decide cuál de las propuestas es la más conveniente, por lo cual es muy susceptible de generar conductas oportunistas e incluso corruptas puesto que decide con un amplio margen de discrecionalidad, la cual deriva del argumento que señala la dificultad para ordenar los criterios valorativos para tomar decisiones. La LOP contempla asegurar las “mejores condiciones disponibles en cuanto a calidad, financiamiento, oportunidad, precio, y demás circunstancias pertinentes de acuerdo a lo que establece la presente Ley”; lo que no hace es establecer el orden entre ellas. Por esta razón fácilmente se puede caer en situaciones donde el contratante defina cuál es el orden de esos criterios de manera discrecional y, en el peor de los escenarios, lo haga con la intención de obtener un beneficio personal o favorecer a una empresa en particular.

En lo que respecta a las controversias e impugnaciones, la LOP contempla en los artículos 72 al 80 los medios de defensa, que son aclaraciones de los actos y el recurso de inconformidad, ambos como resultados de afectaciones por la misma ley o por actos de la administración pública en los procedimientos tanto de licitación pública como de invitación restringida.

## Conclusiones

Las licitaciones son instituciones puesto que restringen el comportamiento e influyen sobre las acciones económicas de los agentes, su objetivo es obtener las mejores condiciones económicas para el Estado mediante la definición de un

cuadro de incentivos claros que favorezca la competencia, la igualdad para los participantes y la transparencia. Para el Estado, en su función de proveedor de bienes y servicios públicos, un adecuado proceso para realizar las licitaciones permite reducir el oportunismo y la corrupción en las contrataciones.

Destaca el papel que desempeñen las instituciones cuando deben comportarse como agentes económicos y hacer uso del mercado para distribuir recursos de manera eficiente. El marco legal, a través de sus leyes y reglamentos en materia de contratación de obra pública, aún cuando es aplicable a cualquier dependencia, entidad u órgano desconcentrado, incide sobre el comportamiento de los agentes que participan en las licitaciones y en los resultados de las mismas. El hecho de que las reglas en cuanto a la fijación de costo de las bases y capital contable requerido sean determinadas por la institución que las emite, sin lineamientos claros para ello, afecta el esquema de incentivos y por tanto a las expectativas de las empresas.

De acuerdo con los elementos señalados de competencia, igualdad, publicidad y transparencia no puede afirmarse que las licitaciones de obra pública para las obras de Viaducto y Periférico hayan sido adecuadas.

Por cuanto corresponde al papel del FIMEVIC como agente económico, cuya función en materia de licitaciones es generar mejores condiciones en cuanto a precio, calidad, financiamiento y oportunidad, si bien es cierto que las etapas de los concursos de licitación están claramente definidas y que ofrecen cierto grado de confianza y certidumbre a los concursantes, los incentivos que generan las convocatorias pueden impactar no sólo la competencia sino incluso convertirse en una barrera a la entrada de más participantes.

Este argumento se sustenta en el hecho de que no hay una relación entre el capital contable requerido y los montos de los contratos, lo cual significa que lo que se pide como garantía para una obra no es proporcional al monto del contrato; esto puede convertirse en una barrera a la entrada de más competidores ocasionada por los incentivos que una información de este tipo genera en las expectativas de las empresas. Aunque la *Ley de Obras Públicas* y su reglamento representan un esfuerzo importante para regular las transacciones de la administración pública, aún quedan espacios que no han sido acotados para reducir el oportunismo y la corrupción; la rendición de cuentas derivada de una buena fiscalización, transparente y comunicativa parece ser una alternativa apropiada para lograrlo.

El tema sin duda más controvertido ha sido el de la rendición de cuentas del FIMEVIC; si bien hay un amplio debate acerca de qué tipo de información debe hacerse pública por parte del Estado para el mismo estado y para con la sociedad, parece que la respuesta tiene que ver con las características de la información en casos concretos. De este modo, establecer cuál información es pública y los mecanismos de vigilancia para verificarla son el “talón de

Aquiles” del fideicomiso en particular y de la administración pública en general.

La figura del FIMEVIC, en general de cualquier fideicomiso, la convierte en un actor con una capacidad muy importante de decisión al mismo tiempo que de difícil fiscalización. La Asamblea Legislativa del D.F. ha tenido logros poco significativos para determinar el origen y destino de los recursos que ha manejado el FIMEVIC, ello debido a que la Ley de Transparencia y Acceso a la Información en el DF no lo permite. Esto ha provocado, desde que se propuso el Proyecto SPs, cierta incredulidad de la Asamblea no sólo respecto a la factibilidad del mismo y los ámbitos de competencia, sino al origen y destino de los recursos con la creación del fideicomiso.

El FIMEVIC está diseñado para atender funciones específicas que le encomiende el Jefe de Gobierno, por esa razón se convierte en un ente que favorece la discrecionalidad para crearlo, fijarle funciones, asignarle recursos, incluso revocarlo; su autonomía y escasa fiscalización lo definen como un instrumento político más que promotor de la eficiencia en la asignación y distribución de recursos públicos.

## Bibliografía

- Aguilar Villanueva, Luis F. (2003) **La Hechura de las Políticas**. Antología de Políticas Públicas, México, Miguel Angel Porrua.
- Correa, Isabel (2002). **Manual de Licitaciones Públicas**. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social- ILPES. Dirección de proyectos y programación de inversiones. Serie manuales No. 21. Santiago de Chile
- Gruening, G. "Origin and Theoretical basis of the New Public Management" *Internatinoal Public Management Review*, 4, 1, 2001.
- Ke-young Chu, Sanjeev Gupta, Benedict Clements, Daniel Hewitt, Sergio Lugaresi, Jerald Schiff, Ludger Schuknecht, and Gerd Schwartz (1995), "Unproductive Public Expenditures: A Pragmatic Approach To Policy Analysis", FMI,, [<http://www.imf.org/external/pubs/ft/pam/pam48/pam48con.htm>] consultado el día 26 de febrero de 2005
- Schedler, Andreas. **¿Qué es la Rendición de Cuentas?** Instituto Federal de Acceso a la Información Pública. *Cuadernos de transparencia* núm. 3. México, 2004.
- Arámbula, H. y David Gómez Álvarez (1993). "La Economía de los Costos de Transacción. Una explicación Alternativa para el Estudio de las Organizaciones" en *Gestión y Política Pública*, Vol. II, núm. 2, México, julio-diciembre de 1993.
- Christensen, T. Y P. Laegreid (2004) "The Fragmented State- The Challenges of Combining Efficiency, Institutional Norms and Democracy" Ponencia presentada en el seminario *Reconstruyendo instituciones bajo incertidumbre*, CIDE.
- Guash, J. Luis (2004). **Options for Private Participation in infrastructure en "Granting and Renegotiating Infrastructure Concessions. Doing it Right" WBI Development Studies**. The World Bank, Washington, D.C.
- Krishna, Vijay. (2002). **Aution Theory**, San Diego, CA: Academic Press
- Le Grand, Julian. "The theory of government failure" *B. J. Pol. S.* 21:423-442
- Lindblom, Charles E. (1959) "La ciencia de salir del paso". en *Aguilar Villanueva, Luis F. (2003) La Hechura de las Políticas*. Antología de Políticas Públicas., México, Miguel Angel Porrua, 201-225.
- Piedras, Ernesto (2003) "Infrastructure capital and economic growth: the long term mexican experience" en Documento de trabajo Num. 125. México: CIDE. División de Administración Pública.
- Stiglitz, Joseph E. "Information end the change in the paradigm in economics". Price lecture. Columbia University. USA, 2001

• Simon, Herbert A. (2000) *“Public Administration in today´s World of organizations and markets”* PS: Political Science and Politics, Vol- 33, No. 4 (Dec., 2000), 749-756

• Williamson. Oliver E. **Mercados y Jerarquías. Su Análisis y sus Implicaciones Antitrust**, México, Fondo de Cultura Económica, 1991.

## Cuadro I

## VALOR AGREGADO DE LOS CONTRATOS POR EMPRESA

No	EMPRESA	No de contratos por empresa	Valor de los contratos	Total de los contratos (%)
1	UNAM	1	17625000.00	1.04
2	RIOBOO, S.A. de C.V.	1	140803019.00	8.28
3	Consultores en Desarrollo Integral,S.A. de C.V.	1	569704.03	0.03
4	Ingenieros Consultores e Inmobiliaria, S.A. de C.V.	1	220308.91	0.01
5	BESTEL, S.A. de C.V.	1	102772.00	0.01
6	Luz y fuerza del Centro	1	750000.00	0.04
7	Triada, Diseno, Gerencia y Construcción, S.A. de C.V.	1	21002648.30	1.24
8	Experiencia inmobiliaria total, S.A. de C.V.	2	38058912.10	2.24
9	Consultaría integral en Ingeniería, S.A. de C.V.	1	9097567.67	0.53
10	Lumbreras y Túneles, S.A. de C.V.	3	42617775.30	2.51
11	Cimentaciones Mexicanas, S.A. de C.V.	1	5293410.45	0.31
12	Delta Cimentaciones, S.A. de C.V.	3	42618145.40	2.51
13	TRADECO Infraestructura, S.A. de C.V.	4	79942556.20	4.70
14	STAG, S.A. de C.V.	2	34986344.30	2.06
15	González Soto y Asociados, S.A. de C.V.	4	196968035.00	11.58
16	Unión Presforzadora, S.A. de C.V.	3	206232226.00	12.13
17	Pretencreto, S.A. de C.V.	3	165428046.00	9.73
18	Gami Ingeniería e Instalaciones, S.A. de C.V.	6	153531163.00	9.03
19	GUTSA Inmobiliaria, S.A. de C.V.	3	128700737.00	7.57
20	Transportes y Grúas Mycsa, S.A. de C.V.	1	32498205.20	1.91
21	SEMEX, S.A.	3	9585129.26	0.56
22	DOXEY Construcciones, S.A. de C.V.	1	4230888.90	0.25
23	Constructora Mendoza, S.A. de C.V.	1	643963.10	0.04
24	Grupo Baysa, S.A. de C.V.	1	7690589.78	0.45
25	PROYECSA e Ingenieros, S.A. de C.V.	2	18546232.40	1.09
26	Construcciones Caruzo, S.A. de C.V.	1	8874525.16	0.52
27	Marcadores de Pavimento, S.A. de C.V.	1	2495323.62	0.15
28	Grupo Soliman, S.A. de C.V.	2	12935524.40	0.76
29	Multisenal, S.A. de C.V.	3	1988111.82	0.12
30	Eyssa mexicana, S.A. de C.V.	1	1079704.46	0.06
31	Acero MACSA, S.A. de C.V.	1	154182641.00	9.07
32	DEACERO, S.A. de C.V.	1	4048000.00	0.24

33 CABLESA, S.A. de C.V.	1	6177129.42	0.36
34 CAMESA, S.A. de C.V.	1	9108621.33	0.54
35 Impulsora Mexicana de Servicios Profesionales, S.A. de C.V.	1	31271029.80	1.84
36 Tecnología y Construcciones de Concreto, S.A. de C.V.	1	13816013.50	0.81
37 Corporación del Altiplano, S.A. de C.V.	1	4497008.66	0.26
38 Consorcio Constructor y Consultor, S.A. de C.V.	1	11499490.70	0.68
39 GUTSA Infraestructura, S.A. de C.V.	1	52577053.60	3.09
40 Manufacturas y Edificaciones, S.A. de C.V.	1	1477731.81	0.09
41 Impulsora de Desarrollo Integral, S.A. de C.V.	1	26829644.70	1.58
	70	1700600933.28	100.00

FUENTE: Elaboración propia con datos del FIMEVIC y las convocatorias de licitación.

Cuadro II

Empresa	No. de contratos por	Valor de los contratos	% del total de los contratos (%)	Acumulado del valor de los contratos	% de los contratos (acumulado)	% de empresas (acumulado)
BESTEL, S. A. de C. V.	1	102,772.00	0.01	102,772.00	0.01	2.43902439
Ingenieros Consultores e Inmobiliaria, S. A. de C. V.	1	220,308.91	0.01	323,080.91	0.01	4.87804878
Consultores en Desarrollo Integral, S. A. de C. V.	1	569,704.03	0.03	892,784.94	0.05	7.317073171
Constructora Mendoza, S. A. de C. V.	1	643,963.10	0.04	1,536,748.04	0.09	9.756097561
Luz y Fuerza del Centro	1	750,000.00	0.04	2,286,748.04	0.13	12.19512195
Eyssa Mexicana, S. A de C. V.	1	1,079,704.96	0.06	3,366,452.50	0.20	14.63414634
Manufacturas y Edificaciones, S. A. de C. V.	1	1,477,731.81	0.09	4,844,184.31	0.28	17.07317073
Multiseñal, S. A. de C. V.	3	1,988,111.82	0.12	6,832,296.13	0.40	19.51219512
Marcadores de Pavimento, S. A. de C. V.	1	2,495,323.62	0.15	9,327,619.75	0.55	21.95121951
DEACERO, S. A. de C. V.	1	4,048,000.00	0.24	13,375,619.75	0.79	24.3902439
DOXEY Construcciones, S. A. de C. V.	1	4,230,888.90	0.25	17,606,508.65	1.04	26.82926829
Corporación del Altiplano, S. A. de C. V.	1	4,497,008.66	0.26	22,103,517.31	1.30	29.26829268
Cimentaciones Mexicanas, S. A. de C. V.	1	5,293,410.45	0.31	27,396,927.76	1.61	31.70731707
CABLESA, S. A. de C. V.	1	6,177,129.42	0.36	33,574,057.18	1.97	34.14634146
Grupo Baysa, S. A. de C. V.	1	7,690,589.78	0.45	41,264,646.96	2.43	36.58536585
Construcciones Caruzo, S. A. de C. V.	1	8,874,525.16	0.52	50,139,172.12	2.95	39.02439024
Consultoría Integral en Ingeniería, S. A. de C. V.	1	9,097,567.67	0.53	59,236,739.79	3.48	41.46341463
CAMESA, S. A. de C. V.	1	9,108,621.33	0.54	68,345,361.12	4.02	43.90243902
SEMEX, S. A.	3	9,585,129.26	0.56	77,930,490.38	4.58	46.34146341
Consortio Constructor y Consultor, S. A. de C. V.	1	11,499,490.74	0.68	89,429,981.12	5.26	48.7804878
Grupo Soliman, S. A. de C. V.	2	12,935,524.41	0.76	102,365,505.53	6.02	51.2195122
Tecnología y Construcciones de Concreto, S. A. de C. V.	1	13,816,013.52	0.81	116,181,119.05	6.83	53.65853859
UNAM	1	17,625,000.00	1.04	133,806,519.05	7.87	56.09756098
PROYECSA e Ingenieros, S. A. de C. V.	2	18,546,232.37	1.09	152,352,751.42	8.96	58.53658537
Triada, Diseño, Gerencia y Construcción, S. A. de C. V.	1	21,002,648.25	1.24	173,355,399.67	10.19	60.97560976
Impulsora de Desarrollo Integral, S. A. de C. V.	1	26,829,644.72	1.58	200,185,044.39	11.77	63.414463415
Impulsora Mexicana de Servicios Profesionales, S. A. de C. V.	1	31,271,029.77	1.84	231,456,074.16	13.61	65.85365854
Transportes y Gruas Mycsa, S. A. de C. V.	1	32,498,205.17	1.91	263,954,279.33	15.52	68.29268293
STAG, S. A. de C. V.	2	34,986,344.25	2.06	298,940,623.58	17.58	70.73170732
Experiencia Inmobiliaria Total, S. A. de C. V.	2	38,058,912.05	2.24	336,999,535.63	19.82	73.17073171
Lumbreras y Túneles, S. A. de C. V.	3	42,616,775.28	2.51	379,617,310.91	22.32	75.6097561
Delta Cimentaciones, S. A. de C. V.	3	42,618,145.38	2.51	422,235,456.29	24.83	78.04878049

EVALUACIÓN DEL PROCESO DE LICITACIONES EN EL PROYECTO DE LOS SEGUNDOS PISOS EN LA CIUDAD DE MÉXICO

GUTSA Infraestructura, S. A. de C. V.	1	52,577,053.63	3.09	474,812,509.92	27.92	80.48780488
TRADECO Infraestructura, S. A. de C. V.	4	79,942,556.24	4.70	554,755,066.16	32.62	82.92682927
GUTSA Inmobiliaria, S. A. de C. V.	3	128,700,737.49	7.57	683,455,803.65	40.19	85.36585366
RIOBOO, S. A. de C. V.	1	140,803,018.83	8.28	824,258,822.48	48.47	87.80487805
Gami Ingeniería e Instalaciones, S. A. de C. V.	6	153,531,162.50	9.03	977,789,984.98	57.50	90.24390244
Acero MACSA, S. A. de C. V.	3	165,428,045.86	9.73	1,131,972,625.49	66.56	92.68292683
Pretencreto, S. A. de C. V.	3	165,428,045.86	9.73	1,297,400,671.35	76.29	95.12195122
González Soto y Asociados, S. A. de C. V.	4	196,968,034.91	11.58	1,494,368,706.26	87.87	97.56097561
Unión Presforzadora, S. A. de C. V.	3	206,232,225.75	12.13	1,700,600,932.01	100.00	100
41 Empresas	70	1,700,600,932.01	100.00			

# Importancia estratégica de los activos intangibles. Un análisis desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades

---

Salvador García de León Campero\*



## RESUMEN

En este trabajo se describe una visión general de los aspectos conceptuales y de los procesos y modelos de gestión de activos intangibles que apoyan la creación de valor para la obtención de ventajas competitivas desde la perspectiva de la Teoría de Recursos y Capacidades. Esta perspectiva ha generado un creciente interés entre investigadores y expertos de diferentes disciplinas y alcanzado una significativa relevancia a nivel internacional en los sectores público y empresarial.

---

\*Profesor e investigador del Departamento de Producción Económica de la UAM-Xochimilco.

## ABSTRACT

In this study it is described a general vision of the conceptual aspects and the processes and models of management of intangible assets that support the creation of value for the obtaining of competitive advantages, according the Theory of Resources and Capacities approach. This perspective has generated an increasing interest among investigators and experts of different disciplines and reached a significant relevance to international level in public and enterprise sectors.

---

Palabras clave: Licitaciones, Instituciones, competencia, igualdad, transparencia, publicidad  
Keywords: Calls, institutions, competence, publicity, transparency

## El enfoque estructural y la teoría de recursos y capacidades

El enfoque estructural se enmarca en las formulaciones teóricas elaboradas alrededor de la Teoría de la Organización Industrial sintetizadas en el paradigma clásico *Estructura-Comportamiento-Resultados*, las cuales en la década del ochenta del siglo pasado cobran gran impulso a partir de la amplia divulgación de la obra de Porter: *Competitive Strategy*. El autor sugiere que las diferencias de beneficios entre las empresas se explican fundamentalmente en función de cinco factores externos de naturaleza sectorial relacionados con las distintas estructuras en que compiten las industrias: la intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales, la presión de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la amenaza de ingreso de nuevos competidores (Porter, 1985). O sea, que en esta perspectiva se considera que las acciones estratégicas de las empresas están condicionadas en mucha mayor medida por el entorno externo que por las elecciones que los administradores pueden hacer basándose en el potencial de los recursos y capacidades internos de la organización.

Este enfoque de la Teoría de la Organización Industrial se fundamenta, entre otros aspectos, en las siguientes suposiciones subyacentes:

- El ambiente externo ejerce presiones e impone limitaciones que inciden en forma decisiva en la configuración de las estrategias empresariales.
- Las fuerzas competitivas predominantes son las que determinan la rentabilidad empresarial.
- La mayor parte de las empresas que compiten en un sector

en particular, o en uno de sus segmentos, controlan recursos estratégicamente relevantes similares y siguen, con base en ellos, estrategias parecidas.

- La movilidad de los recursos entre las empresas permite que cualquier diferencia existente entre las compañías sea breve.
- Se considera que quienes toman las decisiones lo hacen racionalmente y están comprometidos a actuar en beneficio de la organización, como lo demuestran sus conductas dirigidas a maximizar utilidades.

Por consiguiente, en primera instancia el desafío de la firma se centra en encontrar la industria más atractiva en la que va a competir, con potencial de beneficios más elevado para poner en práctica la estrategia que responda a las características del entorno en que se desenvuelve.

Sin embargo, en los últimos años de la década de los ochenta y principios de los noventa del siglo pasado, en trabajos como los de Cubbin y Geroski (1987), Jacobsen (1988), Hansen y Wernerfelt (1989) y Rumelt (1991) en la práctica se observó que aún en el caso de empresas situadas en el mismo entorno competitivo, en las que la influencia de los factores externos era muy similar, y por tanto con iguales expectativas de rentabilidad, los resultados económicos diferían sustancialmente. Por lo tanto, consideraron que la respuesta a estas diferencias residía en los aspectos propiamente empresariales.

En este contexto, paulatinamente resurgió nuevamente en la literatura sobre dirección estratégica un especial interés en el examen de los factores internos para explicar el origen de los distintos niveles de rendimientos alcanzados por las empresas en el largo plazo, dando lugar a una renovada perspectiva a la que se le denominó Teoría

de Recursos y Capacidades y en la que se plantea que la principal fuente de ventaja competitiva se deriva del potencial de los recursos y capacidades internos. Luego, si los recursos y capacidades son la clave para competir con éxito en el mercado, entonces lo relevante no es *dónde* se compete, sino *cómo* se compete.

La Teoría de Recursos y Capacidades considera que cada organización se constituye por un amplio y diferente conjunto de recursos y capacidades tanto físicos como intangibles, no existiendo por consiguiente dos compañías idénticas, por no ser posible que a lo largo de su historia dos empresas hayan acumulado las mismas experiencias, adquirido recursos semejantes, desarrollado iguales habilidades y construido la misma cultura organizacional. Desde esta perspectiva, son los recursos y capacidades internos los que van a permitir a las firmas disfrutar de una ventaja competitiva, y en consecuencia, de corrientes de rentas sostenidas en el largo plazo.

Con una perspectiva diametralmente opuesta al enfoque estructural, la Teoría de Recursos y Capacidades esencialmente se sustenta en las siguientes cuatro hipótesis:

- Los recursos y capacidades de la empresa proporcionan la dirección básica de su estrategia.
- Los recursos y capacidades constituyen la fuente primaria del beneficio empresarial (Grant, 1991).
- Las empresas de una industria pueden ser heterogéneas con respecto a los recursos y capacidades que poseen y controlan. Esta hipótesis implica el considerar que cada empresa es una colección de activos única debido a su historia particular que la ha llevado a implementar combinaciones de recursos diferentes a las utilizadas por sus competidores.

- Los recursos de la empresa pueden no ser perfectamente móviles (imperfecta movilidad) a través de las empresas por lo que esta heterogeneidad puede ser duradera en el tiempo (Barney, 1991). Ello posibilita el sostenimiento de las ventajas diferenciales y, por consiguiente, de los mayores beneficios obtenidos. Lo anterior implica aceptar que el mercado es ineficiente asignando los recursos de la economía. Si éste funcionara perfectamente, la imitación competitiva conduciría a la homogenización en las dotaciones de activos de las empresas en el largo plazo.

En sentido amplio los recursos se identifican con el stock disponible de factores productivos, no necesariamente tangibles, que la empresa posee o controla, independientemente de que tenga sobre ellos derechos de propiedad. En cambio, las capacidades se refieren a las habilidades de una empresa para el despliegue coordinado de recursos para el logro del fin deseado. O bien, a las habilidades en *saber hacer* y los conocimientos idiosincrásicos y tácitos que poseen la organización y sus miembros para el despliegue coordinado de recursos que encierran aptitudes especiales para desarrollar sistemática y eficazmente actividades (entendidas como categorías de problemas dados) que permiten la consecución de ciertos objetivos (Camisón, 2002).

Ahora bien, aunque en la literatura sobre el tema suele distinguirse entre los recursos propiamente dichos y las capacidades, con frecuencia ambos conceptos suelen emplearse indistintamente o bien, se utilizan los términos "recursos" o "activos" como nociones genéricas para referirse a ambos. Incluso, algunos autores consideran como irrelevante esta separación. Por consiguiente, en adelante

para referirnos a los recursos y capacidades también emplearemos las denominaciones genéricas de “recursos” y “activos”.

## Activos Tangibles e Intangibles

Bajo la perspectiva de la Teoría de Recursos y Capacidades, se considera que no todos los activos de la organización, los cuales suelen clasificarse en tangibles e intangibles, tienen igual potencial para generar rentas sustentables. Son primordialmente los activos intangibles los impulsores clave del proceso de creación de valor.

Con el concepto de activos tangibles se identifica a los que tienen una expresión material en forma de elementos productivos de la empresa en los cuales podemos distinguir el capital físico: terrenos, edificaciones, maquinaria, equipo, materias primas, etc., y el capital financiero: el dinero, valores, créditos y cuentas por cobrar, entre otros. Estos activos son perfectamente identificables ya que aparecen en el balance contable de cualquier organización.

Evidentemente, el papel de los activos tangibles es relevante para el desarrollo de cualquier actividad productiva y cada negocio procurará dotarse de ellos en grado suficiente tanto en calidad como en cantidad. Pero, el hecho de que de ellos se deprecien conforme se utilizan y el que por su naturaleza material la competencia los pueda identificar, cuantificar y replicar con mayor facilidad, hace que no contribuyan plenamente a la creación y sostenibilidad de

ventajas si pensamos en términos de competitividad y futuro de la organización. Sin embargo, pese a la superioridad atribuida en este enfoque a los intangibles como fuente de ventajas competitivas sostenibles, tampoco se pretende afirmar que los activos tangibles carecen de importancia o de efectos sobre la competitividad empresarial puesto que la inversión en intangibles no se transformará en productiva a no ser que vaya acompañada por una inversión en recursos físicos. Por otra parte, la división entre tangibles e intangibles permite reflejar el hecho de que éstos últimos representan en cierta medida la diferencia entre el valor estrictamente contable de la empresa, es decir el valor de sus inversiones o propiedades, y el valor de mercado de la misma<sup>1</sup>.

Los activos intangibles comprenden el conjunto de activos de una organización que, no obstante no encontrarse la mayoría de ellos reflejados en los estados financieros tradicionales, están generando valor en la actualidad o tienen el potencial para crearlo en el futuro (Osorio, 2007). Son el resultado de la incorporación a los procesos operativos internos de la empresa de la información y el conocimiento y del despliegue de la red de relaciones con el exterior y de las capacidades organizativas y de innovación. Entre las cualidades relevantes que los caracterizan se encuentran las siguientes:

- a) Los activos intangibles, principalmente las capacidades, se construyen y acumulan a lo largo del tiempo, a partir de la experiencia de la empresa.

<sup>1</sup> Asset Equity Company, destacada empresa norteamericana dedicada a la consultoría en inversiones, señala que en 1985 el valor en libros de los activos tangibles representaba en promedio un 50% del valor de mercado de las empresas. En el año 2000, quince años después, este porcentaje había descendido a un 20%. El 80% restante era atribuido a los activos intangibles de las compañías. Igualmente, D. J. Skyrme (1997), investigador y consultor en gestión del conocimiento, estimó que en junio de 1997 la relación del valor de mercado al valor en libros para todas las empresas en el Dow Jones Industrial fue de 5.3. En cambio, en varias compañías intensivas en conocimiento (por ejemplo Microsoft y empresas farmacéuticas) la relación alcanzó un valor de 10.0.

- b) A diferencia de los activos físicos que se deprecian por razones de obsolescencia o por su empleo, los activos intangibles son factores factibles de utilizarse sin merma de su valor, e incluso, algunos de ellos incrementan su nivel de dotación. La clave de esta variación está en su carácter intrínseco de “learning by doing”, es decir, su receptividad a procesos de aprendizaje mediante la repetición y la experimentación.
- c) Son activos de adquisición compleja poco asequibles en el mercado. Su alto grado de especialización e individualidad (si el intangible es humano) alcanzado como resultado de paulatinos y prolongados periodos de acumulación y su explotación conjunta con diversos recursos e interconexión con diferentes áreas de la empresa dificultan su transferencia, comercialización y sustituibilidad por otros activos alternativos. Constituyen en algún grado un factor de supresión de la concurrencia al originarse al interior de la empresa y al limitar su uso a terceros.
- d) Generan relevantes externalidades y sinergias.

La creación de valor sustentada en los activos intangibles difiere en diversos aspectos de la generación de valor basada en la gestión de activos tangibles físicos y financieros (Kaplan y Norton, 2004):

- La *creación de valor es indirecta*. Por lo general, los activos intangibles no inciden directamente en los resultados financieros como mayores ingresos y utilidades y menores costos. El desarrollo de activos intangibles influyen en los resultados financieros a través de las relaciones causa-efecto.
- El *valor es contextual*. El valor de un activo intangible

depende de su alineación con la estrategia.

- El *valor tiene un carácter potencial*. El costo de invertir en un activo intangible no es representativo de su valor para la organización.
- Los *activos están asociados*. Los activos intangibles rara vez producen valor por sí mismos, no poseen un valor que se pueda disociar del contexto y la estrategia de la organización. Sólo en combinaciones eficientes con otros activos, tanto tangibles como intangibles, surge este valor.

A este conjunto de activos intangibles, no incluidos normalmente en los estados financieros de la empresa en forma separada, que no cumplen con los criterios de reconocimiento establecidos por las normas contables pero con capacidad para generar beneficios económicos suele identificarse con el término genérico de “capital intelectual”. Término que no siempre tiene el mismo significado para todos los estudiosos del tema así como en lo relativo a las categorías de activos intangibles comprendidas en este concepto<sup>2</sup>, con el cual se pretende resaltar la esencia de su naturaleza, en especial de aquellos que se consideran clave para la obtención de rendimientos superiores al promedio.

## Gestión del Capital Intelectual

El proceso de dirección estratégica comprende, en términos generales, las fases de definición de la visión y la misión que constituyen el marco empresarial en el cual el sistema de objetivos se desarrollará, el análisis interno y externo, los objetivos estratégicos, la determinación de las acciones estratégicas, su implantación y la medición y evaluación de resultados.

<sup>2</sup> Capital intelectual como sinónimo de capital humano, de capital de conocimiento, de activos ocultos, de fondo de comercio, de competencias básicas distintivas de naturaleza intangible (Monserrat y Rojo, 2003).

Bajo la perspectiva de la Teoría de Recursos y Capacidades y a partir de los objetivos estratégicos fijados, los cuales constituyen la plataforma base para la configuración de las estrategias, se requiere precisar, además de los tradicionales indicadores financieros de resultados, los intangibles críticos<sup>3</sup> cuyo mantenimiento, desarrollo, adquisición, medición y control es fundamental para el logro de los objetivos estratégicos dado que son los impulsores clave del proceso de creación de valor. Lo anterior, para estar en condiciones de derivar las actividades intangibles y los indicadores específicos que se utilizarán en la medición de cada intangible.

Habitualmente, las actividades de identificación, medición y seguimiento de intangibles conforman lo que se denomina “gestión del capital intelectual” o “gestión de activos intangibles”, las cuales se detallan a continuación.

## Fase 1: identificación de los intangibles

Esta fase comprende el identificar los intangibles vinculado con los objetivos estratégicos. Como resultado de esta etapa, la organización deberá contar con una idea clara de los *intangibles críticos* que pueden ayudar a la empresa a mantener o aumentar su ventaja competitiva y, consiguientemente, a alcanzar sus objetivos estratégicos, de las acciones o actividades intangibles que implican la asignación de recursos destinados a adquirir o desarrollar nuevos activos intangibles, mejorar o aumentar el valor de los ya existentes y evaluar y controlar tales acciones. Por ejemplo, las actividades intangibles de formación de personal para mejorar el capital humano, las inversiones en I+D dirigidos a fortalecer las capacidades tecnológicas dentro del capital estructural o las tareas específicas de

marketing para fidelizar a los clientes y perfeccionar el capital relacional.

La última hipótesis del armazón conceptual de la Teoría de Recursos y Capacidades mencionada en páginas anteriores, y referida a las posibilidades de mantenimiento de la heterogeneidad entre las empresas en el largo plazo, constituye una condición necesaria para responder a la pregunta relativa a qué características deben tener los activos con mejor potencial de generación de rentas sustentables, pues no todos son igualmente estratégicos para la consecución del éxito. A partir de las aportaciones de Barney (1991), Amit y Schoemaker (1993) y Grant (1995) se establece que los recursos de la empresa que soportan su ventaja competitiva deberán reunir ciertos atributos para considerarlos estratégicos o competencias distintivas, como el ser valiosos, escasos, imperfectamente imitables e imperfectamente sustituibles.

Los activos valiosos son aquellos que permiten a una firma generar, implementar y ejecutar estrategias que mejoren su eficiencia o eficacia. En cuanto a su escasez ésta puede venir propiciada por dos motivos: a) que se trate de recursos con una oferta fija, en cuyo caso generarían rentas ricardianas, o con una oferta cuasi fija en el sentido de que su oferta no puede expandirse en el corto plazo y a los cuales solamente tienen acceso unos cuantos de los competidores actuales o potenciales; y b) que se trate de recursos con una oferta deliberadamente limitada que generarían rentas de monopolio.

Para que las rentas sean sustentables en el tiempo se requiere que haya límites a la competencia, límites que se concretan por medio de dos mecanismos: la imitabilidad imperfecta y la sustituibilidad imperfecta. Las dificultades

de imitación se pueden derivar de su carácter único por encontrarse fuera del alcance de los competidores como una localización excepcional o ser resultante de trayectorias históricas y desarrollos de mediano y largo plazo como pueden ser reputación, imagen, contratos y relaciones exclusivos, las patentes debidamente protegidas, marcas registradas, el dominio de una tecnología, la acumulación a lo largo del tiempo del conocimiento individual y colectivo mediante un proceso de aprender haciendo y el aprendizaje organizativo (Thompson y Strickland, 2004). Asimismo, la disuasión económica supone enviar claras señales amenazadoras a los competidores que les hagan pensar que una estrategia de imitación no les será beneficiosa. La disuasión puede tener buenos resultados especialmente cuando la empresa tiene una reputación en el mercado avalada por su historia (Fernández, 2002). O bien, por la ambigüedad causal, cuyo término se emplea para reflejar el desconocimiento que tienen los agentes económicos sobre las causas que conducen a la obtención de una ventaja competitiva sostenible. Las empresas, a medida que usan sus capacidades, éstas se fortalecen y adquieren una superior complejidad, acrecentando el nivel de ambigüedad causal y dificultando a los competidores su comprensión e imitación.

En la medida en la que la ventaja competitiva de una firma tenga más dimensiones y cada una de ellas tenga su base en capacidades complejas, será arduo para un agente económico definir los determinantes del éxito (González y Nieto, 2005). La ambigüedad causal no solo impide la imitación externa, también explica por qué algunas compañías tienen dificultades para identificar los mecanismos y recursos que sostienen una determinada

posición competitiva con la consecuente inhibición de la difusión de rutinas en el interior de la organización (Fernández, 2002).

En lo relativo a la sustituibilidad imperfecta implica que no existan activos estratégicamente equivalentes, entendiéndose por equivalentes aquellos que permiten a los competidores implementar las mismas estrategias, aunque de una forma distinta, utilizando para ello recursos o capacidades diferentes.

## Fase 2: medición de los intangibles

Los sistemas tradicionales de medición del rendimiento basados en la contabilidad financiera dominan tanto la evaluación externa de las empresas como las evaluaciones internas de directivos y unidades de negocio. El problema de tales mediciones reside en el hecho de que estas herramientas no capturan el valor del capital intelectual. La literatura sobre el tema ha sugerido una serie de alternativas para su medición como son las de tipo genérico que valoran el capital intelectual mediante la estimación de la diferencia entre el valor de mercado y el valor en libros de una empresa (fondo de comercio). O bien, utilizando una serie de indicadores vinculados con los objetivos estratégicos que permitan hacer un seguimiento de las variaciones en los diferentes elementos constitutivos del capital intelectual. Con relación a ello, uno de los retos más importantes a los que se continúa enfrentando este enfoque de competitividad es la construcción de procedimientos adecuados de medición de intangibles, de sistemas de valoración constituido por indicadores relevantes, significativos, comprensibles, comparables, flexibles y dinámicos.

Un indicador es **relevante** proporciona información que permita modificar o confirmar las expectativas de quienes toman las decisiones. **Significativo** si la información que suministra está vinculada con los intangibles críticos, a las características de la empresa que ayuden a entender su proceso de creación de valor. **Comprensible** si está calculado y formulado de forma tal que puede ser fácilmente entendido por sus usuarios potenciales. **Comparable** si está preparado y expuesto siguiendo criterios homogéneos internos en forma tal que sus usuarios estén en condiciones de efectuar las comparaciones necesarias. **Flexible y dinámico** si refleja los cambios y los efectos en el aprendizaje de la organización.

Entre los principales actores interesados en la medición de los activos intangibles se pueden distinguir dos grupos. El primero constituido por el personal de la empresa a cargo de la formulación ejecución y control de los procesos de dirección estratégica, en este caso evaluando cómo influyen los *intangibles críticos* en los resultados empresariales. El segundo, por los llamados *stakeholders*: accionistas, inversionistas, clientes, proveedores, gobierno, opinión pública en general, etcétera. Para ellos, cada vez un mayor número de empresas elaboran informes anuales de capital intelectual con la finalidad de transmitir una imagen de mayor transparencia en la magnitud de su patrimonio real y en los resultados logrados y para proporcionar una visión ampliada del conjunto de intangibles con que cuenta. Vinculando éstos esfuerzos con el concepto de capital intelectual, lo que se busca con tales informes es aumentar el denominado capital relacional.

### Fase 3: Seguimiento y acción

Esta fase constituye la consolidación del sistema de gestión de los intangibles y su integración con las rutinas

empresariales. Comprende la evaluación de la situación del capital intelectual, de los resultados logrados y los efectos de las distintas actividades realizadas para el desarrollo, adquisición y aumento de valor de los intangibles. Se podría afirmar que en la medida en la cual las tareas de seguimiento y acción estén más integrados en la rutinas de la organización, más fortalecido estará el proceso de gestión de los intangibles.

### Modelos de capital actual

Los modelos de capital intelectual son instrumentos empleados para la medición y gestión de activos intangibles de la empresa. Dado que estos modelos se han desarrollado asociados a la estrategia corporativa de la organización que lo implementó y, consecuentemente se ajustan a una realidad concreta en la cual se concederá distinta importancia a los diferentes elementos que contemple, no existen modelos normalizados y universales de capital intelectual equiparables a los modelos contables que pudiesen ser aplicados a todas las empresas (Sánchez, 2006). Por tal razón existen y continúan desarrollándose un significativo número de modelos para la medición y gestión del capital intelectual entre los que destacan el *Navegador de Skandia*, el *Monitor de Activos Intangible*, los *Modelos Intellectus* y *Technology Broker* y el *Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)*.

### Navegador de Skandia

La multinacional sueca Skandia, dedicada a los seguros y servicios financieros, dio a conocer en 1995, a través de su Informe Anual, los significativos avances en la investigación

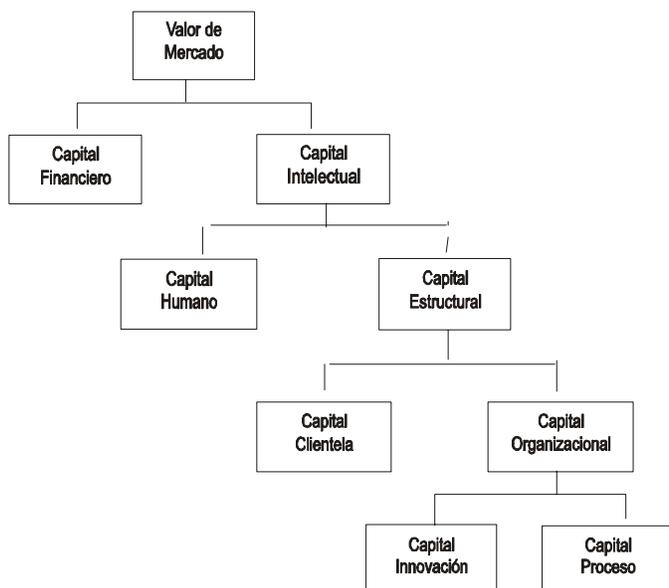
del capital intelectual. Desde 1991, bajo la dirección de Lieff Edvinsson, esta compañía ha venido realizando estudios sobre los componentes del capital intelectual con la idea de que el verdadero valor del rendimiento de una firma está en su capacidad para crear valor sostenible. Como punto de partida el equipo de investigación de Skandia consideró como un absurdo el que inversiones realizadas que le habían permitido elevar su nivel de competitividad como es la formación de recursos humanos y los servicios al cliente, en el corto plazo incidían desfavorablemente en su estado de pérdidas y ganancias, lo cual a la vez reducía el valor del balance, y por ende, el valor en libros de la empresa. Esto se vio reforzado por la creciente diferencia que normalmente

se produce entre el valor de mercado de una compañía y su valor en libros.

En función de lo anterior, el enfoque de Skandia tiene como origen el considerar que el valor de mercado de una empresa se integra por el capital financiero y unos valores ocultos que, en su conjunto, denominó capital intelectual conformado por los capitales humano y estructural marco que sirve de base para la delimitación de las áreas fundamentales sobre las cuales dirigir la identificación de indicadores y su medición (Fig. 1).

Además, con el modelo de Skandia se propone un sistema de gestión denominado *Navegador* con la idea de incorporar en el proceso la variable "tiempo". Navegador que se integra por cinco áreas de enfoque: enfoque financiero, de clientes, de procesos, de renovación y desarrollo y humano con sus correspondientes indicadores de medición; en las que la empresa concentra su atención y de las cuales proviene el valor del capital intelectual dentro de su entorno competitivo. Modelo que no obstante referirse al sector de servicios financieros y de seguros puede servir de punto de partida para empresas de otras actividades económicas (CIDEA, 2007).

**Figura 1**  
**Esquema de valor de mercado de Skandia**



### Enfoque Financiero

En el modelo Skandia se resalta la importancia de enriquecer el capital intelectual con información financiera tradicional mediante indicadores significativos para captar los activos realmente valiosos. En consecuencia, desde el enfoque financiero se pretende realizar diversos análisis y generar indicadores de capital financiero válidos, precisos y de amplio alcance que sirvan para evaluar la marcha de la empresa (Cuadro 1).

**Cuadro 1**  
**Indicadores del Enfoque Financiero**

1. Activos totales (\$)	10. Ingresos comerciales perdidos comparados con promedio del mercado (%)
2. Activos totales/empleado (\$)	11. Ingreso proveniente de nuevos clientes/ingreso total (%)
3. Ingresos/activos totales (%)	12. Rendimiento sobre valor neto de activos (%)
4. Beneficios/activos totales (\$)	13. Rendimiento sobre activos netos resultante de operación de un negocio nuevo (\$)
5. Ingresos provenientes de nuevos negocios (\$)	14. Valor añadido/empleado (\$)
6. Beneficios provenientes de nuevos negocios (\$)	15. Valor añadido/empleados-informática (\$)
7. Ingresos/empleado (\$)	16. Inversiones en informática (\$)
8. Tiempo dedicado por empleados a la atención de clientes (%)	17. Valor añadido/cliente (\$)
9 Beneficios/Empleado (\$)	

**Cuadro 2**  
**Indicadores del Enfoque Clientes**

1. Participación de mercado (%)	11. Tiempo medio entre contacto con cliente y venta (#)
2. Ventas anuales/cliente (\$)	12. Proporción de contactos para vender respecto a ventas cerradas (%)
3. Clientes perdidos (#)	13. Índice de satisfacción de clientes (%)
4. Duración media de relación con el cliente (#)	14. Inversión en tecnologías de información (TI)/vendedor (\$)
5. Cartera media de clientes (\$) servicio y apoyo (\$)	15. Inversión en TI/empleado de
6. Porcentaje de diferentes tipos de clientes (%)	16. Competencia de clientes en informática (%)
7. Visitas del cliente a la empresa (#)	17. Gasto de apoyo/cliente (\$)
8. Clientes/empleados (#)	18. Gasto en servicio/cliente/año (\$)
9. Días dedicados a visitar clientes (#)	19. Gasto en servicio/cliente/contacto (\$)
10. Personal generador de ingresos (#)	

103

## Enfoque Cliente

En el enfoque cliente se pretende captar acumulativamente el flujo de las relaciones entre la empresa y sus clientes actuales y potenciales mediante indicadores como los que se presentan en el Cuadro 2.

## Enfoque Procesos

El Enfoque Procesos tiene como propósito central presentar una perspectiva de cómo utiliza una empresa sus herramientas tecnológicas para crear valor. Los indicadores sugeridos con base a las investigaciones de Skandia se incluyen en el Cuadro 3.

**Cuadro 3**  
**Indicadores del Enfoque Procesos**

1. Gasto administrativo/ingresos totales (%)	8. Gasto en TI/gasto administrativo (%)
2. Costo por errores administrativos/ingresos administrativos (%)	9. Gasto administrativo/total primas (%)
3. Contratos registrados sin errores (#)	10. Capacidad de memoria de los ordenadores (#)
4. Ordenadores personales y portátiles/empleado (#)	11. Variación en inventario de TI (\$)
5. Capacidad de la red/ empleado (#)	12. Rendimiento empresarial/meta de calidad (%)
6. Gasto administrativo/ empleado (\$)	13. Capacidad de TI/empleado (#)
7. Gasto en TI/empleado (\$)	14. Rendimiento de TI/empleado (#)

## Enfoque Renovación y Desarrollo

Con el Enfoque Renovación y Desarrollo se intenta captar las oportunidades que guiarán el futuro de la empresa, y por consiguiente, prepararla para el cambio en cuestiones como clientes, atractividad del mercado, productos y servicios, socios estratégicos, infraestructura y empleados (Cuadro 4).

**Cuadro 4**  
Indicadores del Enfoque Renovación y Desarrollo

1. Gasto en desarrollo de competencias/empleo (\$)	16 Inversión en formación/ cliente (\$)
2. Índice de empleados satisfechos (#)	17. Comunicaciones directas con cliente/año (#)
3. Inversiones en relaciones/ cliente (\$) )	18. Gasto no relacionado con producto/cliente/año (\$)
4. Horas dedicadas a la formación de personal/ fondo horas trabajo (%)	19. Inversión en desarrollo de nuevos mercados (\$)
5. Participación en horas de desarrollo (%)	20. Inversión en desarrollo de capital estructural (\$)
6. Gasto en I+D/gasto administrativo (%)	21. Valor del sistema IED (Intercambio Electrónico de Datos) (\$)
7. Gasto en formación/ empleado (\$) )	22. Actualización del sistema IED (\$)
8. Gasto en formación/ gasto administrativo (%)	23. Capacidad del sistema IED (#)
9. Gasto de desarrollo de negocios/gasto administrativo (%)	24. Proporción de nuevos productos respecto a la familia total de productos de la empresa (%)
10. Proporción de empleados menores de 40 años (%)	25. I+D invertida en investigación básica (%)
11. Gasto en desarrollo de TI/ gasto en TI (%)	26. I+D invertida en diseño de productos (%)
12. Gasto en TI para formación/ gasto en TI (%)	27. I+D invertida en aplicaciones (%)
13. Recursos de I+D/recursos totales (%)	28. Inversión en apoyo y capacitación para nuevos productos (\$)
14. Nivel educativo promedio del personal (#)	29. Promedio de edad de patentes de la empresa (#)
15. Promedio de duración del cliente con la empresa (#)	30. Patentes pendientes (#)

## Enfoque Humano

El factor humano, además de ser la perspectiva más dinámica, se articula y penetra en el resto de los enfoques. Si una empresa carece de una adecuada dimensión humana, por muy sofisticada que sea la tecnología, ninguna de las actividades de creación de valor funcionará debidamente. El listado de indicadores propuestos se relaciona en el Cuadro 5.

**Cuadro 5**  
Indicadores del Enfoque Humano

1. Índice de eficiencia directiva (%)	12. Número de empleados a tiempo completo/empleados definitivos(#)
2. Índice de motivación (%)	13. Promedio de edad de empleados a tiempo completo/ empleados definitivos(#)
3. Índice de empleados facultados (#)	14. Promedio de años en la empresa, de empleados definitivos de tiempo completo (#)
4. Número de empleados (#)	15. Rotación anual de empleados definitivos de tiempo completo(#)
5. Rotación de empleados (%)	16. Coste anual per cápita, de programas de capacitación, comunicación y apoyo para empleados definitivos de tiempo completo (\$)
6. Promedio de años de servicio en la empresa (#)	17. Empleados definitivos de tiempo completo que pasan menos del 50% de las horas de trabajo en una instalación de la empresa; porcentaje de empleados definitivos de tiempo completo; costo anual per cápita de programas de capacitación, comunicación y apoyo
7. Número de directivos (#)	18. Número de empleados temporales de tiempo completo; promedio de años en la empresa (#)
8. Número de mujeres directivas (#)	19. Costo anual per cápita de programas de capacitación y apoyo para empleados temporales de tiempo completo (\$)
9. Promedio de edad de los empleados (#)	20. Número de empleados de tiempo parcial (#)
10. Tiempo de formación (días/año) (#)	21. Promedio de duración de contrato (#)
11. Competencia del personal en TI (#)	22. Porcentaje de directivos que tienen titulación superior: <ul style="list-style-type: none"> <li>• En ciencias empresariales (%)</li> <li>• En ciencias e ingeniería (%)</li> <li>• En otras especialidades (%)</li> </ul>

## Monitor de Activos Intangibles

El Monitor de Activos Intangibles formulado en 1997 por Kart-Erik Sveiby, es el resultado de una investigación de varios años de trabajo. Éste modelo tiene como objetivo el guiar a los gerentes en la tarea de identificar, gestionar los flujos de ingresos procedentes de los activos intangibles y protegerlos para evitar su pérdida. Su estudio tuvo como punto de partida la preocupación de que las medidas financieras de rendimiento resultaban insuficientes para explicar los resultados empresariales, especialmente en firmas con importantes activos intangibles. El primer caso de aplicación de este modelo, el cual tuvo como finalidad el determinar si sus activos intangibles estaban generando valor y si se utilizaban eficientemente, correspondió a la empresa sueca Celemi dedicada a la venta de herramientas a nivel global. En el modelo, los activos intangibles se agrupan en tres categorías: activos de estructura interna, activos de estructura externa y activos de competencia individual (Viedma, 2003).

- a) *Activos de estructura interna.* Se refieren a la estructura organizativa formal e informal, a los métodos y procedimientos de trabajo, al software, a las bases de datos, a los sistemas de I+D y de dirección y gestión y a la cultura empresarial.
- b) *Activos de estructura externa.* Se refieren a la cartera de clientes, a las relaciones con los proveedores, bancos y accionistas, a los acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas, tecnológicas, de producción y comerciales, a las marcas y reputación o imagen de la empresa.
- c) *Activos de competencia individual.* Se refieren a la educación, experiencia, “know how”, conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que

trabajan en la empresa.

Asimismo, estas tres categorías se subdividen en tres subcategorías: crecimiento/renovación, eficiencia y estabilidad las cuales se cuantifican apoyándose en un grupo de indicadores (Cuadro 6).

**Cuadro 6**  
**Indicadores del Monitor de Activos Intangibles**

Indicadores de Estructura Interna (nuestra organización)	Indicadores de Estructura Externa (nuestros clientes)	Indicadores de competencia individual (nuestros empleados)
<b>Indicadores de Crecimiento/ Renovación</b> ·% de valor agregado en I+D ·% de valor agregado destinado inversión en tecnologías de información ·Clientes que refuerzan la estructura organizativa	<b>Indicadores de Crecimiento/ Renovación</b> Crecimiento de ingresos ·Clientes que fomentan la imagen de la empresa	<b>Indicadores de Crecimiento/ Renovación</b> Experiencia profesional promedio de expertos en años a · Nivel educativo promedio de empleados ·Clientes que fomentan las competencias de los empleados
<b>Indicadores de Eficiencia</b> ·% de crecimiento de personal administrativo · Ventas por crecimiento de personal administrativo	<b>Indicadores de Eficiencia</b> ·Crecimiento en ventas por cliente ·Índice de clientes satisfechos	<b>Indicadores de Eficiencia</b> ·Valor agregado por experto ·Valor agregado por empleado
<b>Indicadores de Estabilidad</b> ·Rotación de personal administrativo ·Antigüedad de personal administrativo ·% de personal de nuevo ingreso	<b>Indicadores de Estabilidad</b> ·% de clientes que repiten compras ·% compras de los cinco mayores clientes	<b>Indicadores de Estabilidad</b> ·Rotación de expertos ·Antigüedad de expertos en años ·Edad promedio de empleados

Fuente: D. Nevada y V. R. López (2002)

Como se puede observar, en este modelo se prescinde

de la perspectiva financiera por considerar que las personas son las fuentes determinantes de la generación de riqueza en la empresa. En este sentido Sveiby (1997) expresó lo siguiente:

*“Las acciones humanas se convierten en estructuras de conocimientos tangibles e intangibles que se orientan al exterior (estructuras externas) o al interior (estructuras internas). Estas estructuras son activos ya que afectan a las corrientes de ingresos”*

*“El conocimiento humano tiene muy poco que ver con el dinero y muy pocas personas manejan dinero. Si el concepto de persona como creador de riqueza es razonablemente correcto, nosotros siendo consecuentes tenemos que acercarnos a esta fuente de conocimiento si queremos medirla adecuadamente”.*

Por otra parte, basándose Celemi en las investigaciones de Karl Erik Sveiby ha creado un simulador de negocios denominado Tango que permite identificar los activos intangibles claves de la empresa, medirlos y gestionarlos de una forma coordinada con los activos tangibles.

## Modelo Intellectus

El Modelo Intellectus, el cual tiene como antecedente el Modelo Intellect, fue concluido en el 2002 teniendo sus creadores como objetivo central el diseñar un modelo de medición del capital intelectual de las organizaciones. Es el producto del trabajo de un grupo de expertos dirigidos por Eduardo Bueno Campos, constituidos en el Foro Intellectus. En este Modelo, el capital intelectual se integra por tres componentes: capital humano, capital estructural y capital

relacionar. A su vez, el capital estructural se subdivide en capital organizativo y capital tecnológico; mientras que el capital relacionar se desagrega en capital negocio y capital social.

Entre las características relevantes del Modelo destacan su adaptabilidad y flexibilidad al permitir su adaptación a las necesidades y contingencias de la organización que lo aplique, ya sea en función de sus singularidades, peculiaridades productivas o procesos de negocios, o bien, de acuerdo a su tamaño, antigüedad, forma de propiedad o finalidad.

Los elementos del modelo Intellectus se articulan desde un perspectiva doble: endógena en la que se entrelazan los elementos vinculados a las personas y la organización y exógena que relaciona a la organización con los agentes del entorno (Ordóñez, 2004).

A partir de los componentes que conforman el capital intelectual el modelo se estructura con 22 elementos, 72 variables y 273 indicadores, en el cual cada elemento es analizado por una serie de variables objeto de medición que ofrecen una base cognitiva de los activos intangibles. A su vez, cada variable requiere de indicadores que faciliten la obtención de un determinado valor, teniendo parte de ellos un carácter multifuncional al proporcionar información relevante de más de una variable.

En el Cuadro 7, se desagregan los 22 elementos de la estructura del modelo correspondientes a cada capital. Su lógica interna pretende explicar la conectividad entre los capitales y el conjunto de relaciones que vinculan los elementos y las variables. Asimismo, la interrelación de los cinco componentes dependerá de la estrategia y el sistema de gestión de intangibles de cada organización.

<b>Cuadro 7</b>				
Estructura del Modelo Intellectus				
Componentes				
Capital Humano	Capital Organizativo	Capital Tecnológico	Capital Negocio	Capital Social
Elementos (3)	Elementos (4)	Elementos (4)	Elementos (6)	Elementos (5)
Valores y actitudes	Cultura	Esfuerzo en I+D+I	Relaciones con clientes	Relaciones con la administración pública
Aptitudes	Estructura	Dotación tecnológica	Relaciones con proveedores	Relaciones con medios de comunicación
Capacidades	Aprendizaje organizativo	Propiedad intelectual e industrial	Relaciones con accionistas, instituciones e inversores	Relaciones vinculadas con la defensa del medio ambiente
	Procesos dirigidos a los grupos de interés internos	Resultados de la innovación	Relaciones con aliados	Relaciones sociales
			Relaciones con competidores Relaciones con instituciones de mejora y promoción de la calidad	Reputación corporativa
Variables (14)	Variables (13)	Variables (15)	Variables (19)	Variables (11)
273 Indicadores				

## Modelo Technology Broker

Entre los aportes de Annie Brooking (1997) al conocimiento del capital intelectual, fundadora y directora gerente de The Technology Broker, consultoría de vanguardia en el sector de alta tecnología, destaca el desarrollo de una herramienta a la que denominó “auditoria genérica del capital intelectual”. Herramienta cuya aplicación sirve de soporte para examinar los activos inmateriales de la empresa, documentar su existencia, su estado actual y evaluar su

potencial, apoyándose en equipos interdisciplinarios integrados por especialistas en estrategia corporativa, analistas de conocimientos y expertos en recursos humanos, financieros, en propiedad intelectual y marketing. Con el término capital intelectual Brooking hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa.

Empresa = activos materiales + capital intelectual

Según la autora de este modelo, entre las razones que existen para aplicar un modelo de valoración de los activos intangibles se encuentran el que los gestores de las empresas conozcan realmente dónde reside el valor de la empresa, para que se pueda disponer de medidas que permitan valorar el éxito y crecimiento de la organización y por considerar que una valoración de la organización más precisa facilitaría la obtención de financiamiento.

Para llevar a cabo esta auditoria genérica propone dividir el capital intelectual en cuatro categorías: activos de mercado, activos centrados en el individuo, activos de propiedad intelectual y activos de infraestructura (Cuadro 8).

## Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), una de las principales herramientas metodológicas para la ejecución de estrategias ampliamente utilizada en la actualidad, surge como concepto en el año 1992 y es el resultado de la colaboración entre Robert Kaplan (Harvard Business School) y David Norton (Nolan, Norton & Company) en un proyecto de investigación iniciada en 1990 teniendo como objetivo el explorar nuevas formas de medir el desempeño

**Cuadro 8**

Elementos objeto de la auditoría de capital intelectual

ACTIVOS DE MERCADO	ACTIVOS CENTRADOS EN EL INDIVIDUO
Marcas de servicio, producto y corporativas	Conocimientos asociados con el trabajo
Clientes	Calificaciones profesionales
Denominación social de la empresa	Nivel educativo de empleados
Imagen del negocio	Potencial ocupacional
Contratos de franquicia, licencia y privilegiados o de exclusividad	Competencias asociadas con el trabajo
Alianzas empresariales	Personalidad
Canales de distribución	
ACTIVOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL	ACTIVOS DE INFRAESTRUCTURA
Patentes	Filosofía de gestión de la empresa
Copyrights	Procesos de implantación de la filosofía de gestión
Diseños	Cultura corporativa
Know-How	Tecnologías de información y comunicación
Secretos industriales	Relaciones con fuentes externas de financiamiento
Marcas de fábrica	

Fuente: A. Brooking (1997)

organizacional. En estos inicios, Kaplan y Norton (2004) consideraban que no obstante que los activos basados en el conocimiento, sobre todo los recursos humanos y la tecnología de información, se estaban volviendo cada vez más importantes para el éxito competitivo, sin embargo, las empresas para medir sus resultados seguían recurriendo al sistema de la contabilidad tradicional el cual no proporcionaba ninguna base para medir y gestionar el valor creado por el desarrollo de los activos intangibles.

Dado que los ejecutivos y empleados exclusivamente prestaban atención a aquello que medían, su esmero y esfuerzo se centraba demasiado en modificar los resultados financieros a corto plazo, y muy poco, en

invertir y gestionar los activos intangibles que proporcionaban la base del futuro éxito financiero, perdiendo buenas oportunidades para crear valor. Tal concepto tenía como idea de fondo el que para valorar el rendimiento era necesario revitalizar esta orientación monetaria y ampliarla por medio de un conjunto equilibrado de indicadores financieros y no financieros.

Por consiguiente, en un principio el Cuadro de Mando Integral se consideró como un nuevo sistema de medición del desempeño más completo, diseñado para describir estrategias generadoras de valor. Pero, en su aplicación, los gerentes que lo emplearon intuyeron que un sistema de medición basado en la estrategia podía solucionar uno de los problemas más apremiantes que confrontaban la mayoría de las empresas: su incapacidad para ejecutar con éxito sus nuevas estrategias, cómo comunicarlas al personal y ponerlas en marcha, dando lugar a una nueva técnica de management multidimensional para describir, implantar y administrar la ejecución de la estrategia en todos los niveles de la organización.

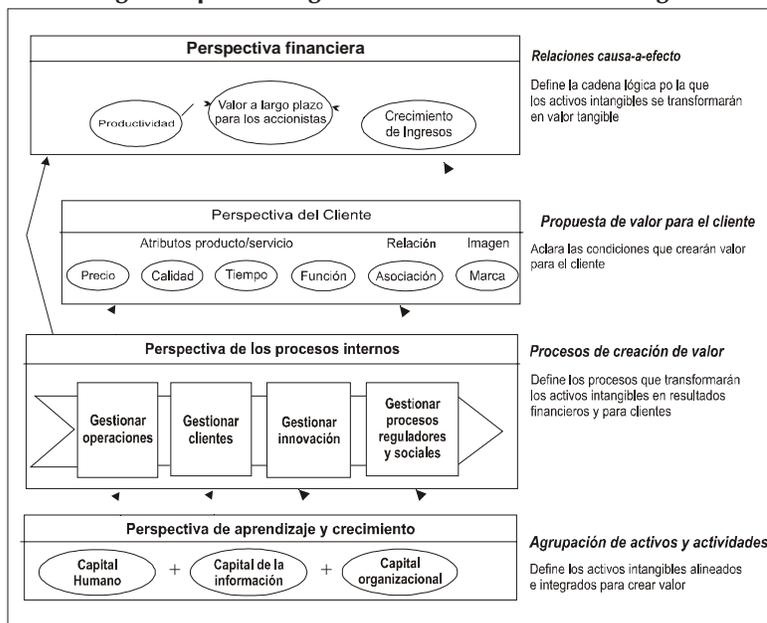
Con este enfoque el Cuadro de Mando Integral traduce la misión de la empresa y su estrategia en un conjunto comprensivo de objetivos, indicadores de desempeño y acciones estratégicas que constituyen la piedra angular del sistema. Para vincular los activos intangibles a la estrategia y desempeño de una empresa Kaplan y Norton (2004) desarrollaron una herramienta denominada “mapa estratégico” en el cual un conjunto “equilibrado” de indicadores de resultados que representan la misión y la estrategia se agrupan en las siguientes cuatro perspectivas (Fig.2) :

- a) *Perspectiva financiera.* Describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales.
- b) *Perspectiva del cliente.* Define la propuesta de valor para los clientes objetivo, la cual suministra el contexto para que los activos intangibles creen valor. Si los clientes valoran la calidad y entrega a tiempo, las habilidades, sistemas y procesos de entrega de productos y de servicios de calidad son significativamente valiosos para la empresa. Si éstos valoran la innovación y el buen desempeño las habilidades, sistemas y los procesos que generan nuevos productos y servicios de alta funcionalidad se consideran como de gran valor. Por lo tanto, la alineación de acciones y capacidades con la propuesta de valor para el cliente es el núcleo fundamental de la ejecución de la estrategia. La perspectiva del cliente, conjuntamente con la financiera, describen a través de una serie de indicadores los resultados deseados de la estrategia.
- c) *Perspectiva de procesos internos.* Identifica los procesos críticos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia tales como los de gestión de operaciones, de clientes, de la innovación y de los procesos reguladores y sociales.
- d) *Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.* Comprende los activos intangibles alineados con los procesos internos críticos que son más importantes para la estrategia, agrupados en capital humano, capital de información y capital organizacional. El capital humano referido a la disponibilidad de habilidades, competencias y conocimientos; el capital de información a

los sistemas de información, redes e infraestructura; el capital organizacional a los medios para movilizar y sustentar el proceso de cambio.

Los objetivos de las cuatro perspectivas están enlazados entre sí por relaciones de causa y efecto. Los resultados financieros sólo pueden lograrse si los clientes objetivo están satisfechos. La propuesta de valor para el cliente detalla como generar ventas y fidelidad de los clientes objetivo. Los procesos internos crean y aportan la propuesta de valor para el cliente, en tanto que los activos intangibles que sustentan los procesos internos proveen los cimientos de la estrategia. Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y, por consiguiente, de una estrategia focalizada e internamente consistente (Fig. 2).

**Fig. 2 Mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral**



Fuente: R. Kaplan y D. P. Norton (2004)

En cuanto a la medición del capital intelectual el punto de partida es el planteamiento de que los activos intangibles solamente adquieren valor en el contexto de la estrategia. Por consiguiente, en el Cuadro de Mando Integral se desarrollan indicadores con los cuales se pretende medir la “disponibilidad estratégica”, concepto referido a la evaluación del estado de los activos intangibles, del capital humano, de información y organizacional para derivar acciones dirigidas a su desarrollo o adquisición y a respaldar la estrategia.

### Los modelos y las categorías de capital intelectual

De los modelos anteriores de gestión y medición del capital intelectual se puede inferir que no existen criterios estandarizados para construir y denominar las categorías que conforman el capital intelectual (Cuadro 9).

**Cuadro 9 - Resumen de categorías de capital intelectual**

MODELO	CATEGORÍAS			
Navegador de Skandia	Capital Estructural			Capital Humano
	Capital Cliente	Capital Organizacional		
		Capital innovación	Capital Proceso	
Monitor de Activos Intangibles	Activos de Estructura Individual (Nuestros Clientes)	Activos de Estructura Interna (Nuestra Organización)		Activos de Competencia Externa (Nuestro Personal)
Modelo Intellectus	Capital Relacional		Capital Estructural	Capital Humano
	Capital Negocio	Capital Social		
Modelo Technology Broker	Activos de Mercado	Activos de Infraestructura	Activos de Propiedad Intelectual	Activos Centrados en el Individuo
Cuadro de Mando Integral	Capital de Información	Capital Organizacional		Capital Humano

Sin embargo, analizadas en su conjunto las variables incluidas en las diferentes categorías se observa una gran similitud entre todos los modelos. Seguramente por partir en todos los casos de un criterio común: el considerar como insuficientes las medidas de naturaleza financiera para captar, por sí solas, el valor de una empresa y el coincidir en que la principal fuente de ventaja competitiva se deriva del potencial de sus recursos y capacidades internos.

Con el fin de puntualizar aspectos relacionados con los componentes del capital intelectual tratados en los modelos anteriores, a continuación se presenta una breve descripción de sus principales características y elementos agrupados en capital relacional, capital estructural y capital humano. Agrupación que corresponde a una de las más frecuentemente utilizadas en la actualidad.

### Capital relacional

De acuerdo a los modelos anteriores, el capital relacional se refiere al valor de la red de relaciones de una empresa con el exterior así como al contenido de las mismas. Éste suele desagregarse en dos capitales: *capital negocio* y *capital social*. El *capital negocio* concentra el valor de las interacciones específicas con los agentes directamente relacionados con su operación y gestión como son las relaciones mutuamente beneficiosas de confianza, lealtad y cooperación con los clientes, proveedores, canales de distribución y competidores; a los contratos de exclusividad, reputación e imagen de la compañía y alianzas que le facilitarían la ejecución de la estrategia (Camisón, 2002). El *capital social* comprende el valor de las interacciones con el resto de los agentes sociales presentes en el entorno donde

la empresa se desenvuelve: instituciones gubernamentales, ONG's, medios de comunicación, etcétera. Guarda estrecha relación con el objetivo de Responsabilidad Social que cada organización intenta alcanzar y que cada día más reclama la sociedad.

## Capital estructural

Como se plantea en los modelos descritos, el capital estructural comprende elementos relativos a los capitales de información, organizacional y de innovación en los cuales se incluyen aspectos como los siguientes:

a) *Capital de información.* El capital de información consiste esencialmente en sistemas de información y comunicación orientados fundamentalmente a facilitar las operaciones con clientes y proveedores y a proporcionar al personal la información y el conocimiento disponibles en la organización. Éste se puede clasificar en dos categorías: infraestructura tecnológica y aplicaciones de capital de información. La infraestructura tecnológica incluye, por ejemplo, el contar con correo electrónico, internet, redes de banda ancha, intranet, sitios web, centros de atención telefónica y políticas de seguridad y riesgo para las bases de datos (Laudon y Laudon, 2002)...

Las aplicaciones de capital de información abarcan, bases de datos, sistemas como los que automatizan las transacciones básicas repetitivas de la empresa que respaldan los procesos de gestión de operaciones, los sistemas y redes que permiten capturar, analizar, interpretar y compartir información/conocimiento. En este último caso, la base de conocimiento de la organización

puede incluir el conocimiento interno estructurado como manuales, programas informáticos elaborados internamente e informes de investigación; el conocimiento de las diferentes dimensiones del entorno externo y el conocimiento individual documentado en forma estructurada.

b) *Capital organizacional.* El capital organizacional se identifica con la capacidad de la organización para movilizar y sustentar los procesos de cambio requeridos para la ejecución de la estrategia. Este capital proporciona la capacidad de integración para que los activos tangibles e intangibles no solo estén en consonancia con la estrategia, sino además, funcionando de manera conjunta para el logro de los objetivos empresariales. El capital organizacional generalmente se sustenta en el desarrollo de elementos como los siguientes (Kaplan y Norton, 2004):

- Cultura organizacional que permite internalizar y compartir la misión, visión y valores esenciales requeridos para ejecutar la estrategia general.
- Líderes calificados en todos los niveles para movilizar a la organización hacia su estrategia.
- Trabajo en equipo el cual es uno de los instrumentos de relevancia para incrementar el desempeño y la capacidad de aprendizaje de una organización al facilitar la transferencia sistemática de conocimientos y habilidades entre miembros que poseen bases formativas diferentes y permitir orientar el trabajo hacia una meta común.
- Objetivos e incentivos individuales, de equipo y departamentales vinculados con el logro de los objetivos estratégicos.

- Conocimiento compartido. Con relación a este aspecto tan relevante en la actualidad, cabe señalar que la gestión del conocimiento puede considerarse como una extensión o perspectiva complementaria de la Teoría de Recursos y Capacidades, en la que el conocimiento es visto como el recurso más valioso para el fortalecimiento del capital intelectual de la organización.
  - Estructura organizativa adaptada a los requerimientos de los procesos estratégicos.
- c) *Capital de innovación.* El capital de innovación se refiere a la capacidad de innovación de la empresa concretada en productos, servicios y procesos, entre ellos los que generan derechos de propiedad industrial tales como patentes de invención, registros de modelos de utilidad y diseños industriales, marcas, avisos y nombres comerciales y denominaciones de origen. Además, los secretos industriales.

## Capital humano

Según los modelos tratados, el capital humano usualmente se constituye por la educación formal, el conocimiento o saber hacer individual, las habilidades y experiencia laboral de cada uno de los empleados de la organización. Este capital no es propiedad de la empresa pues solo lo posee durante el periodo en que los recursos humanos son parte de ella. De ahí se desprende la necesidad de su adecuada gestión para asegurar la transferencia y documentación del conocimiento y la existencia de un conjunto de medidas que estimulen esta tarea y la permanencia del personal clave de la organización.

## Comentarios finales

En el desarrollo del presente trabajo, se ha puesto de manifiesto la importancia que el enfoque de recursos y capacidades, como perspectiva paradigmática, está adquiriendo en años recientes para explicar el proceso de creación de valor en las organizaciones. Este punto de vista constituye una aportación importante y singular en el terreno empresarial porque coadyuva a la comprensión de los procesos de implementación de estrategias dirigidas al logro de ventajas competitivas sostenibles y a entender la posición clave que en ello protagonizan los activos y actividades intangibles en un entorno como el actual: complejo, dinámico y con un mayor grado de incertidumbre.

Asimismo, cabe destacar que la Teoría de Recursos y Capacidades ha contribuido a sentar las bases de nuevos desarrollos que se pueden considerar como extensiones o complementos de la misma como es el caso de los enfoques de gestión del conocimiento y aprendizaje organizativo en los que el conocimiento y el aprendizaje permanente de la organización y de su personal son considerados como los recursos más valiosos para alcanzar desempeños superiores.

En cuanto al ámbito de su investigación y de las aplicaciones alcanzados por esta teoría destaca el hecho de que ello se extiende más allá de la gestión y medición de activos intangibles en unidades de negocios al abarcar perspectivas a nivel de país, regionalmente y de una comunidad en particular, de sectores de actividad (incluyendo la esfera pública), en el medio corporativo con trabajos relacionadas con la supervivencia, crecimiento, diversificación e internacionalización empresarial.

Asimismo, estudios de componentes y variables específicos del capital intelectual tales como capital humano y social, imagen y reputación empresarial, cultura organizacional, confianza, sistemas de información y comunicación, relaciones mutuamente beneficios con actores externos y factores relacionados con las características de los intangibles estratégicos.

Aunque se han registrado avances muy importantes en la investigación y aplicación de este enfoque, sin embargo, continúan existiendo importantes retos vinculados con aspectos teóricos y prácticos, con el reforzamiento de sus fundamentos y perfeccionamiento de sus usos tanto dentro del marco de la dirección estratégica como para otros fines. De desafíos relacionados con la implementación de

modelos de gestión de capital intelectual con menor grado de complejidad, con la construcción de indicadores de activos intangibles con mayor capacidad de captura del auténtico valor de las organizaciones, con la toma de decisiones en las operaciones con acciones en el mercado de valores y en el otorgamiento de créditos de la banca, con la formulación de directrices generales relativas a la preparación de informes periódicos de su estado.

En el campo de la contabilidad, uno de los principales retos se deriva de la necesidad de renovarla mediante la inclusión de información útil y puntual sobre los determinantes fundamentales del valor de la empresa, incluyendo en forma completa los de naturaleza intangible.

## Referencias Bibliográficas

114

- Amit, R. y Schoemaker, P.J.H. (1993): "Strategic assets and organization rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp.33-46.
- Barney, J., (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, pp. 99-120.
- Brooking, A., 1997, *Capital intelectual. El principal activo de la empresa del tercer milenio*, Paidós Empresa, España.
- Camisón, C. (2002): "Las competencias distintivas basadas en activos intangibles", en Morcillo, P. y Fernández, J., (Coord.), *Nuevas claves para la dirección estratégica*, Ariel Economía, España, pp. 117-151.
- CIDEDEC (2007): *Gestión del conocimiento y capital intelectual*, Cuadernos de Trabajo No. 31. En: [www.cidec.net/filemanager/fileview/13](http://www.cidec.net/filemanager/fileview/13) (Consultado 25/05/2007)
- Cubbin, J. y Geroski, P. (1987): "The convergence of profits in the long run: inter-Firm and inter-industry comparisons", *The Journal of Industrial Economics*, vol. XXXV, no. 4, pp.427-442.
- Fernández, E. (2002): "Dos modelos de estrategia: la planificación estratégica y la teoría de recursos", en Morcillo P. y Fernández, J. (Coord.), *Nuevas claves para la dirección estratégica*, Ariel Economía, España, pp. 173-197.
- González N. y Nieto M. (2005): "Efectos de la ambigüedad causal sobre los resultados empresariales: un análisis en las mayores empresas manufactureras españolas", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, No. 25, pp.83-102.
- Grant, R. M. (1991): "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*, vol. 33, no. 3, pp. 114-135.
- Grant, R. M. (1995): *Contemporary Strategy Analysis*, 2ª ed., Blackwell Publishers, Cambridge, Massachusetts.
- Hansen, G. S. y Wernerfelt, B. (1989): "Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors", *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 399-411.
- Jacobsen, R. (1988): "The persistence of abnormal returns", *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 415-430.
- Kaplan, R. S. y Norton D. P. (2004): *Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*, Gestión 2000.com, Barcelona.
- Laudon, K. C. y Laudon J. P. (2002): *Sistemas de información gerencial. Organización y tecnología de la empresa conectada en red*, 6ª Ed., Prentice Hall, México.

- Monserrat, F. y Rojo, A. A. (2003): "Aproximaciones al capital intelectual de las empresas", Revista electrónica madri+d, No. 15, pp. 1-22.
- Nevada, D. y López V. R. (2002): El capital intelectual: valoración y medición, Prentice Hall, España.
- Ordóñez, P. (2004): "Las cuentas de capital intelectual como complemento del informe anual", Economía Industrial, No. 357, pp. 63-74.
- Osorio, M. (2007): "El capital intelectual en la gestión del conocimiento. En: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352003000600008&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352003000600008&lng=es&nrm=iso&tlng=es) (Consultado 24/04/2007).
- Porter, M. E. (1985): Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, CECSA, México.
- Rodríguez, J. M. y Rubio, L. (2006): Los intangibles como elemento diferencial de los destinos turísticos. En: [www.world-tourism.org/education/PDF/Ulysses.Conferences//pres/RodriguezAnton.pdf](http://www.world-tourism.org/education/PDF/Ulysses.Conferences//pres/RodriguezAnton.pdf) (Consultado 29/09/2006).
- Rumelt, R. P. (1991): "¿How much does industry matter?", Strategic Management Journal, vol. 12, pp. 167-185.
- Sánchez, A. J. (2006): Modelo para la medición de capital intelectual de territorios insulares. Una aplicación al caso de Gran Canaria. En: [www.eumed.net/tesis/](http://www.eumed.net/tesis/) (Consultado 26/05/2007).
- Skyrme, D. J. (1997): "Measuring intellectual capital", Insight, No. 24, pp.1-5.
- Sveiby K. E. (1997):, "The new Organisational Wealth", Berret-Koehler Publishers Inc., San Francisco CA.
- Thomson, A. J. y Strickland III, A. J. (2004): Administración estratégica. Textos y casos, McGraw-Hill, México.
- Viedma, J. M. (2003): Los pasivos intangibles y el capital intelectual en la universidad pública española. En: [www.rediris.es/interdisciplinariad/congresovirtual\\_2003/38.pdf](http://www.rediris.es/interdisciplinariad/congresovirtual_2003/38.pdf)

# La Satisfacción hacia el Trabajo. Un Análisis Basado en las Teorías de las Expectativas y de Equidad

---

Francisco Javier López Chanez\*

Alicia Casique Guerrero\*

Julián Ferrer Guerra\*



## RESUMEN

Esta investigación tuvo como propósito estudiar la satisfacción en el trabajo, en un escenario caracterizado por una nueva cultura laboral, que ha modificado la estructura organizacional vertical rígida y ha propuesto nuevas formas de pago, sistemas flexibles de producción y definido nuevos perfiles basados en competencias laborales, encausándose a la búsqueda de una mayor competitividad, en donde las nuevas exigencias del trabajo se reflejan en la satisfacción del personal. A través de un estudio descriptivo comparativo, realizado en tres empresas ubicadas en la región del Bajío (México), cuyas actividades económicas son: alimenticia, química y metalmecánica; los autores tienen acceso a los respectivos ambientes laborales que las caracterizan, logrando describirlas en función de sus modelos administrativos y la satisfacción hacia el trabajo del personal que en ellas labora. Los resultados sobre la satisfacción en el trabajo se interpretan con base a las propuestas como la teoría de las expectativas y la teoría de la equidad de Stacy Adams.

---

\*Profesor Investigador Instituto Tecnológico de Celaya Departamento de Ciencias Económico Administrativas

## ABSTRACT

This research has as a purpose to study work satisfaction on a scenery characterized through a new labor culture that has modified the vertical and rigid organizational structure and also, has been proposed new ways of paying and flexible production systems as new profiles based on labor competences, wherever new work requirements reflex personal satisfaction.

Through a comparative and decrypting study work out done over three firms settled on “El Bajío”, down in central Mexico, on economic firms market as: food, quimicals and metal industries, the authors had access to its respective characterized labor environments. The authors describe them as a function of its respective labor environments and as its work satisfaction. Results over work satisfaction are described based on expectation theory and the Stacy Adams equity theory.

---

Palabras clave: Satisfacción en el trabajo, mercado competitivo, cultura laboral  
Keywords: Work satisfaction, competitive market, labor culture

## 1 Antecedentes

En la actualidad podemos entender a la satisfacción hacia el trabajo, como un estado subjetivo del individuo, que se caracteriza por cogniciones, (creencias, opiniones y pensamientos) y sentimientos (emociones) con relación a distintos elementos que componen su trabajo. La satisfacción en el trabajo es también usualmente entendida como el resultado de diversas actitudes, que experimenta el trabajador con relación a distintos aspectos que componen su trabajo, como son: el sueldo, las relaciones con el jefe y compañeros, las oportunidades de ascenso y promoción, las funciones que desempeña y las condiciones de seguridad e higiene (Blum 1991).

Existen diversas teorías sobre la satisfacción hacia el trabajo, algunas se basan en el estudio de las propias expectativas del trabajador como las propuestas hechas por: Lawler y Porter (1968), Victor Vroom (1979) y Julian Rotter (1954). Independientemente del hecho que dichas teorías han permanecido durante mucho tiempo en el ámbito académico y de investigación, en la actualidad siguen siendo fuente para la realización de diversos estudios en varias áreas, y se han utilizado para validar estudios en el área de la educación (Giesey, Chen y Hoshower 2004), sistemas de información (Levine 1999), administración turística (Smith 2004), calidad (Kini y Hobson 2002), comercio electrónico (Smith 2004b), sistemas de remuneraciones (Durcharme, Singh, y Podolsky 2005)

### 1.1 Teoría de las Expectativas

Una de las primeras formulaciones teóricas de las

expectativas, fue propuesta por Victor Vroom (1979), en ella, se incluyen conceptos como valencia, expectativa e instrumentalidad. Vroom postula que la fuerza motivacional (F), es una función de la Expectativa (E) por la Valencia (V), esto es,  $F = (E)(V)$ . La expectativa es una creencia momentánea, acerca de la probabilidad de que un acto específico, será seguido de un resultado específico, es decir, es una asociación entre una acción y un resultado, y usualmente se califica dentro de un rango de “cero” -total incertidumbre- y “uno” -total certidumbre- pudiendo asignársele valores intermedios como (0.1,0.2, .0.3,...0.8,0.9) dependiendo de la percepción del individuo. La valencia es la respuesta afectiva de un trabajador hacia un resultado específico, ya sea positivo -preferencia- o bien, negativo -aversión-. La valencia se califica usualmente dentro de un rango comprendido entre +3 y -3; así por ejemplo, una alta preferencia se calificaría con +3, mientras una ligera aversión por el resultado con -1.

En modelos más elaborados de este mismo enfoque de las expectativas (Stephen 1996), se incluye el concepto de instrumentalidad, que se define como: Una asociación entre resultado y resultado, en otras palabras, un primer resultado es el nivel de desempeño, que sirve como instrumento para obtener resultados de segundo nivel, como reconocimientos, ascensos y promociones. Los modelos basados en las expectativas, no se limitan a plantear el problema de la satisfacción del personal como la simple atención de un grupo de necesidades e impulsos, por el contrario, los trabajadores se advierten como individuos pensantes, cuyas ideas, percepciones y estimados de probabilidad influyen poderosamente en su comportamiento. Por otro lado la aplicación de estas teorías promueve que

los directivos fomenten el desarrollo de la responsabilidad de los trabajadores por sus propios actos y al mismo tiempo se planteen algunas preguntas como las siguientes: ¿Qué recompensas valoran más los trabajadores? ¿Qué consecuencias tendrá su nivel de desempeño? y por otro lado ¿Qué tan probable es que reciban las recompensas deseadas?

### 1. 2 Teoría de la Equidad

La teoría de la equidad de Adams (1965), se entiende como un modelo de satisfacción, que explica las razones por las cuales las personas se esfuerzan por conseguir justicia y equidad. En esta propuesta teórica, los insumos y los resultados son los dos componentes primarios que están presentes en la relación de intercambio entre el empleado y el empleador.

Los insumos pueden entenderse como el conjunto de aportaciones que el empleado hace a su trabajo, como son: Conocimientos, experiencia, escolaridad, habilidades y esfuerzo entre otros. Los resultados pueden entenderse como aquello que obtiene el trabajador por haber realizado su labor, como son: salario, prestaciones sociales, reconocimiento y ascensos entre otros.

**Cuadro 1. Ejemplos de insumos y resultados.**

Insumos	Resultados
1. Tiempo dedicado al trabajo	1. Salario
2. Capacitación	2. Servicios y prestaciones
3. Nivel educativo	3. Seguridad en el empleo
4. Experiencia	4. Oportunidades de desarrollo personal
5. Habilidades	5. Reconocimiento
6. Creatividad	6. Ascensos
7. Antigüedad	7. Promociones
8. Nivel de desempeño	8. Incentivos

Los insumos van a depender de las características del trabajador. Además de las mencionadas en el cuadro 1, se pueden agregar los niveles de responsabilidad y motivación entre otros; y los resultados van a estar en función de la organización, específicamente de las características del modelo de administración de recursos humanos que se utilice en la empresa, como por ejemplo la calidad de vida en el trabajo.

Para el establecimiento de las comparaciones de equidad se utilizan tres categorías a saber: otros, uno mismo y el sistema.

Otros: En esta categoría, se incluyen las comparaciones que hace de sí mismo el trabajador con otros sujetos que toma como referencia y que pueden laborar o no dentro de la empresa, en el mismo o en otros departamentos.

Uno mismo: Esta categoría incluye todas las autocomparaciones que hace el trabajador consigo mismo a lo largo del tiempo y respecto a una relación ideal de sí mismo.

El sistema: En esta categoría se incluyen todas las comparaciones que hace el trabajador, basándose en el intercambio de él mismo con la organización.

Siempre es bueno tener presente que además de las categorías anteriores, debe advertirse que un grupo o inclusive múltiples grupos, pueden utilizarse como punto de referencia. De acuerdo a la teoría de la equidad, las personas tienden a compararse así mismas, con otras personas similares, más que con personas disímiles. Las relaciones de equidad, se presentan cuando la relación que se percibe entre los resultados que obtiene y los insumos que aporta, son iguales, a la relación entre los resultados y los insumos

del otro trabajador que tomó como referencia. Las relaciones de falta de equidad negativa, ocurren cuando la persona con la cual el trabajador se compara, recibe mayores resultados por insumos similares. Las relaciones de falta de equidad positiva, se presentan cuando la persona con la cual el trabajador se compara, recibe menores resultados por insumos similares. Las personas muestran menos tolerancia por la falta de equidad negativa, que por la falta de equidad positiva.

Este modelo, como se puede observar, permite resaltar la importancia del papel que desempeña la percepción del trabajador en la relación insumos - resultados, que aporta y obtiene en su empleo, y la manera en como se recurre siempre a algún tipo de referencia. Pero también se podría elaborar un cuadro en donde se pudiera apreciar la percepción que la empresa tiene sobre el desempeño de su personal, lo cual no ha sido abordado por ningún autor hasta la fecha.

## 2 Descripción de las empresas objeto de estudio

El espacio temporal de esta investigación corresponde al periodo agosto - diciembre del 2005, en tres empresas ubicadas en la región del Bajío (México), cuyas actividades económicas corresponden al ramo alimentario, químico y metalmecánica; las cuales fueron seleccionadas en función de cuatro criterios a saber:

- a) La disposición que mostraron sus directivos al dar respuesta a una encuesta que se utilizó a manera de censo y que entregaron dentro del periodo de tiempo señalado y debidamente contestadas;
- b) La oportunidad de entrevistar y aplicar encuestas

socioeconómicas a grupos de trabajadores en condiciones de privacidad; c) La manifestación abierta del interés en participar, apoyar y facilitar, las condiciones que requería el estudio para poderse realizar adecuadamente y,

- d) la posibilidad de contar con tres empresas cuyos giros y modelos administrativos fueran diferentes.

De acuerdo con la encuesta levantada en las empresas y complementada con un análisis de sus programas de trabajo y entrevistas a los gerentes, permitieron identificar diferencias en las siguientes características de sus modelos administrativos:

- La frecuencia, técnicas y modelos de reclutamiento, selección e inducción de personal (de prácticamente inexistentes a muy completos y basados en tecnología).
- El sistema de clasificación y categorización de los puestos, así como en los principios que rigen el diseño de los puestos. (de la sobre especialización, al enriquecimiento y grupos de alto desempeño y la clasificación de los puestos en Clave, Intermedios y Básicos).
- Programas de sueldos, incentivos reconocimientos, promociones y ascensos (basados en productividad, certificación, calidad, puntualidad y asistencia perfectos).
- Programas de capacitación, desarrollo de personal (de una marcada ausencia de cursos a programas de capacitación asociados a la certificación de competencias y multihabilidades)
- Programas de seguridad e higiene (de falta de equipo de protección personal a la existencia de programas de supervisión y modelos de responsabilidad grupal, basados en mapas de riesgo)

- En las relaciones laborales (de modelos de lucha, negociación a modelos de cooperación)
- Ejercicio de la autoridad (de autócrata a participativo)
- Programas de capacitación (determinados al 100% por los altos directivos a la participación de los trabajadores en la definición de los cursos y su contenido).
- Evaluación del desempeño (de criterios y medidas indirectas y subjetivas a medidas directas y objetivas asociados a programas de incentivos).
- Sistemas de quejas, sugerencias y encuestas de opinión (de inexistentes a premiación de las mejores sugerencias y de estudios semestrales de opinión y la existencia de otros programas).
- Nuevos programas de administración de los recursos humanos que afecten las actividades del personal (cambios en las líneas de producción, reorganización y reclasificación de los puestos sus funciones y responsabilidades).
- En una de las empresas los trabajadores se habían clasificado en tres categorías, en función del puesto que desempeñaban identificándose como titulares de los puestos "Clave, Intermedios y Básicos".

### 3 Diseño Metodológico

#### 3.1 Diseño de la investigación.

El desarrollo y diseño de la investigación corresponden a un estudio: Descriptivo, comparativo, ex-post-facto, transversal y de investigación aplicada.

La investigación se llevó a cabo de agosto a diciembre del 2005 y se desarrolló en tres empresas cuyas actividades

productivas son alimenticia, química y metal-mecánica. En el presente trabajo se hace referencia a ellas simplemente como empresa "A, B o C" por no contar con autorización escrita para utilizar su razón social.

La elección de las empresas donde se realizó la investigación se llevó a cabo mediante la aplicación de una encuesta a 56 centros de trabajo. Este instrumento permitió identificar a las empresas que estaban dispuestas a proporcionar información sobre distintos aspectos relacionados con la empresa (historia, organización propia y corporativa, además de los principales planes y programas) del personal (cantidad de personal, directivos, empleados y sindicalizados; sexo, edad y escolaridad), así como esquemas de contratación y programas de administración de personal (reclutamiento, selección, inducción, capacitación, sueldos y salarios, programas motivacionales y de seguridad e higiene).

Las empresas que respondieron en forma integral a la encuesta y que la entregaron dentro del periodo de tiempo señalado fueron consideradas como viables para realizar en ellas la investigación.

Posteriormente se solicitó a las empresas preseleccionadas permiso para aplicar una encuesta socioeconómica a sus trabajadores, con los propósitos de contar con información que nos permitiera elaborar el perfil socioeconómico del trabajador, en un nivel descriptivo y verificar si tendríamos o no, la oportunidad de entrevistar y encuestar en privado a los trabajadores. En función de este segundo criterio se seleccionó a las empresas que participarían en el estudio.

### 3. 2 Planteamiento del problema

En la actualidad el trabajo y como consecuencia sus elementos –materias primas, instrumentos, procesos productivos, actividades encomendadas al personal y sistemas de administración- han sufrido cambios sustantivos, que han repercutido en distintos aspectos de la vida laboral de los trabajadores, afectando su satisfacción en el trabajo. Los trabajadores reciben nuevas actividades y responsabilidades, deben aprender a operar maquinaria de reciente adquisición; con mayor rapidez se introducen cambios en los procesos productivos, nuevos equipos, materias primas, métodos de trabajo, sistemas de organización y se definen planes de vanguardia para obtener o mantener el liderazgo en los mercados; a veces sin considerar las repercusiones que todo esto tiene en la satisfacción hacia el trabajo de los empleados.

Es posible observar en las empresas objeto de estudio se aprecia un énfasis en lograr mayores índices de productividad, bajos costos, desarrollar planes y programas de calidad y certificación, con lo cual se crean nuevos escenarios que tienen un impacto en las actitudes, los intereses y la satisfacción hacia el trabajo. Al tiempo en que los nuevos modelos de gestión de recursos humanos, promueve acciones para hacer al operador común más consciente de los costos, mermas, desperdicios, re - procesos, productividad, calidad y responsabilidad. En tal caso, el considerar el impacto que todo ello causa en la satisfacción de los trabajadores, puede facilitar a la organización el potenciar las competencias laborales para el trabajo del personal, minimizar la frustración y el malestar que produce un empleo en constante cambio, el desarrollo de programas

de capacitación y sensibilización orientados a formar actitudes favorables para el nuevo modelo de trabajo; y reducir la sensación del personal de que no se está debidamente preparado, para tener éxito en las actividades encomendadas.

La cultura del cambio ha creado un escenario en donde las fuertes y tradicionales estructuras que definían el trabajo -rigidez, experiencia, antigüedad, estructura vertical, sistemas de pago, bajo nivel de escolaridad, pocos conocimientos y los sistemas de indemnizaciones, entre otros- han sido sustituidas por -la organización horizontal, sistemas flexibles de producción, la cultura de calidad, el cambio, la gestión por competencias, los nuevos sistemas de pagos, el elevado nivel de conocimientos y las multihabilidades entre otros- con una profunda repercusión en la subjetividad de los trabajadores, en donde, las nuevas exigencias del trabajo, la calidad, la capacitación definirán las actitudes y los niveles de satisfacción del personal (Fernández 2000, Ulrich, Dave y Losey, 2000).

La satisfacción hacia el trabajo seguirá siendo una respuesta a la cual recurra el trabajador para manifestar su estado de bienestar o malestar.

### 3. 3 Preguntas de investigación

¿Cuál es el estado de satisfacción del personal hacia el trabajo en esas condiciones laborales? ¿Todo el personal que labora en las mismas condiciones laborales, experimenta los mismos niveles de satisfacción hacia su trabajo, con independencia de su puesto o categoría?

El interés por conocer las respuestas a estas interrogantes es lo que permitió plantear las siguientes

preguntas de investigación.

*¿Existen diferencias en la satisfacción hacia el trabajo entre el personal que labora en las empresas "A, B Y C" y en qué consisten estas diferencias?*

*¿Existen diferencias en la satisfacción hacia el trabajo entre los trabajadores de los puestos Clave, Intermedios y Básicos de la empresa "A" y en qué consisten estas diferencias?*

### 3. 4 Hipótesis de investigación

*H1: Existen diferencias en la satisfacción hacia el trabajo entre el personal que labora en las empresas A, B y C.*

*H2: Existen diferencias en la satisfacción hacia el trabajo entre los trabajadores de los puestos Clave, Intermedios y Básicos de la empresa "A"*

### 3. 5 Objetivos específicos

Describir cómo es la satisfacción hacia el trabajo del personal que labora en las empresas "A, B y C".

- Describir cómo es la satisfacción hacia el trabajo de los trabajadores de los puestos Clave, Intermedios y Básicos de la empresa "A".
- Describir las diferencias encontradas en la satisfacción hacia el trabajo entre los trabajadores de las empresas "A, B y C".
- Describir las diferencias encontradas en la satisfacción hacia el trabajo entre los trabajadores de los puestos Clave, Intermedios y Básicos de la empresa "A".

### 3. 6 Universo del Estudio

La población a estudiar se definió como todo el personal sindicalizado de base que se encontrara laborando en cualquiera de las tres empresas seleccionadas. Quedando integrada por un total de 1,574 trabajadores sindicalizados distribuidos de la siguiente manera: Empresa "A" 878, empresa "B" 73 y empresa "C" 623.

### 3. 7 Determinación de la muestra

Ante la imposibilidad de estudiar a toda la población, se tomaron acuerdos en cada una de las empresas, con la finalidad de definir un procedimiento que permitiera elegir una muestra de estudio que se respetaría -en el número y condición de cada elemento- con el propósito de no afectar el desarrollo de las actividades de investigación; obteniéndose las siguientes muestras de estudio:

Para la empresa "A" la muestra quedó integrada de la siguiente forma: 22 trabajadores titulares de los "puestos Clave", 55 trabajadores titulares de "puestos Intermedios" y 143 trabajadores titulares de "puestos Básicos"; para la empresa "B" se estudió al 100% de la población, es decir a los 73 trabajadores dada la cantidad de elementos y las facilidades proporcionadas por las autoridades de la empresa; y en la empresa "C" donde se restringieron más las oportunidades la muestra quedó integrada por 26 elementos.

### 3. 8 Instrumentos Utilizados

Para la recogida de información se utilizó una encuesta diseñada para medir la satisfacción en el trabajo, un estudio

socioeconómico, un cuestionario aplicado para medir estimar las expectativas y valencias.

Entrevistas a los trabajadores, además de las observaciones hechas durante las diferentes visitas a las plantas.

Entrevistas a los gerentes de las áreas de recursos humanos y producción, con las siguientes finalidades:

- a) Obtener información sobre los principales planes y programas de la empresa.
- b) Profundizar y verificar la información recabada mediante otros medios (censo).

## 4 Resultados

### 4.1 Resultados empresa "A"

El personal fue dividido en tres categorías, en función del puesto que desempeña, de esta manera, encontramos titulares de los puestos "Clave, Intermedios y Básicos", existiendo hacia ellos diferencias en cuanto a las condiciones de trabajo, políticas, sueldos, programas motivacionales, acceso hacia la capacitación y oportunidades para que sus opiniones sean consideradas, debido principalmente a los diferentes tiempos en que se integrara al personal a los nuevos programas administrativos.

**Puestos "Clave"**. Los promedios de antigüedad y escolaridad para este tipo de personal son respectivamente de cinco y trece años. La integración entre ellos y sus respectivos jefes es buena, están siendo considerados prioritariamente en programas de ascenso, promociones, reconocimientos y sugerencias, entre las condiciones de trabajo que distingue a este grupo de trabajadores es el sueldo

que en promedio es hasta tres veces mayor que el de los integrantes de otras categorías, algunas prestaciones (vales de despensa) y jornada de trabajo que -se limitan a rotar en sólo dos turnos-. El modelo administrativo que se sigue con ellos les brinda oportunidades especiales para que sus opiniones con respecto al trabajo y la capacitación sean tomadas en cuenta; existe un programa especial de formación que contempla cursos técnicos y de desarrollo personal, algunos de ellos se están preparando (tomando el curso de formación de instructores) para capacitar al personal de otras categorías, motivo por el cual participan en la detección de sus propias necesidades de capacitación y haciendo sugerencias para los cursos que en un futuro impartirán, además de contar con un programa de incentivos económicos, por su desempeño y su participación como instructores en cursos.

**Puestos "Intermedios"**, Los promedios de escolaridad y antigüedad son de nueve y catorce años respectivamente, la integración de este tipo de trabajadores es de menor en comparación con la del grupo anterior, debido a que sus jornadas de trabajo se sujetan a un programa de rotación que contempla los tres turnos y laboran en distintas áreas de la empresa. Su sueldo se encuentra más de un salario mínimo por debajo del grupo de puestos Clave y por encima del grupo de puestos Básicos, compartiendo con este último las mismas prestaciones; han recibido menos oportunidades para ser capacitados que los titulares de los puestos Clave, debido a su mayor promedio de edad, su menor escolaridad, no obstante en la detección de necesidades de capacitación participan respondiendo a cuestionarios que solicitan sus opiniones sobre cursos y contenidos y están enterados de que ellos forman parte del siguiente grupo que se integrará

al nuevo programa, lo cual contempla capacitación, incentivos, mejoramiento en las condiciones de trabajo, entre otras mejoras.

**Puestos "Básicos"**. Sus promedios de escolaridad y antigüedad son respectivamente de siete y diecisiete años, su baja escolaridad, así como la naturaleza de las actividades que realizan los ubican en la parte más baja del tabulador; sus jornadas de trabajo rotan durante los tres turnos, cuentan con algunas prestaciones por encima de la ley y su sueldo es superior al salario mínimo por lo menos en un sesenta por ciento en promedio. Este grupo de trabajadores ha tenido menos oportunidades de ser considerado en los programas de capacitación, por la forma en como se viene desarrollando el programa correspondiente y las prioridades establecidas por administración de la empresa, su participación en la detección de necesidades de capacitación se ha limitado a responder a listas de verificación sobre algunos cursos técnicos. En número es el grupo de mayor tamaño, pero que realiza actividades más simples y al cual los recortes de personal afectan con mayor intensidad.

#### 4.2 Resultados Empresa "B"

Los promedios de escolaridad y antigüedad son respectivamente de diez y dieciséis años, las relaciones de trabajo entre el personal se pueden describir como superficiales y poco frecuentes, debido a que el personal obrero se distribuye en dos plantas y el de mantenimiento en una tercera área, rotando turnos y participando muy esporádicamente en reuniones grupales; en lo que se refiere a las relaciones con sus superiores estas son muy frías e impersonales, debido a que varios de los supervisores utilizan

un estilo autócrata. No se toma en cuenta su opinión en asuntos relacionados con el trabajo, ni en capacitación; la cual se puede decir que prácticamente no existe, debido a que los procesos productivos y maquinaria son los mismos; por otro lado su antigüedad y su experiencia en la realización de las actividades que componen su trabajo, hace que los directivos consideren innecesaria la capacitación del personal. El trabajo que realizan esta lleno de riesgos físicos, mecánicos, y fisiológicos. El sueldo que perciben en promedio esta ligeramente por encima de los dos y medio salarios mínimos.

#### 4.3 Resultados Empresa "C"

Los promedios de escolaridad y antigüedad de la muestra estudiada en esta empresa son respectivamente de once y cinco años<sup>1</sup> las relaciones entre este grupo de trabajadores y sus supervisores son buenas; su sueldo en promedio es ligeramente inferior a los tres salarios mínimos, este tipo de personal ha participado en varios cursos de capacitación, algunos de los cuales son técnicos y otros de interés personal, que el trabajador selecciona en base a sus preferencias, no participa con su opinión en la detección de necesidades de capacitación. Este personal es considerado en programas de ascensos y promociones; el trabajo que realizan esta caracterizado por riesgos físicos, mecánicos y fisiológicos.

#### 4.4 Resultados de la encuesta socioeconómica

La información obtenida de este instrumento se utilizó para elaborar los perfiles socioeconómicos para cada una de las muestras estudiadas.

## Empresa A

Dadas las diferencias en las condiciones socioeconómicas del personal que labora en esta empresa, se consideró adecuado elaborar un perfil de cada grupo de trabajadores en función de la categoría a la que pertenece el puesto que desempeña.

### **Perfil socioeconómico del personal titular de los puestos “Clave”.**

Este tipo de trabajador es casado, dependen económicamente de él tres personas, vive en una colonia popular, su vivienda cuenta con todos los servicios; su cónyuge trabaja en la industria, su dieta esta basada en leche, pan, carne, tortillas, huevos, frutas y verduras; sus compras las realiza principalmente en mercados y supermercados y su sueldo le permite satisfacer el 100% de sus necesidades.

### **Perfil socioeconómico del personal titular de los puestos “Intermedios”.**

Este tipo de trabajador es casado, vive en una colonia en la periferia de la ciudad o en un barrio y su vivienda cuenta con todos los servicios; dependen de él económicamente cinco personas, comparte su vivienda con sus padres o suegros, su cónyuge trabaja; su dieta se basa en leche, pan, huevos, tortillas y verduras. El consumo de carne y frutas es menos frecuente. Sus compras las realiza en mercados y tiendas. Su sueldo le permite satisfacer cerca del 75% de sus necesidades.

### **Perfil socioeconómico del personal titular de los puestos “Básicos”.**

Este tipo de trabajadores son casados y dependen económicamente de él tres personas, su vivienda se localiza en rancherías y no cuenta con todos los servicios, comparten la vivienda con familiares cercanos como: padres, suegros, hermanos o cuñados; su cónyuge trabaja; su dieta esta basada en leche, verduras, tortillas y huevo; tres veces a la semana consumen frutas, carne y pan. Sus compras las realizan en tianguis, tiendas y mercados. En casa tienen un pequeño huerto y/o granja. Combina su trabajo en la empresa con otras actividades económicas y su sueldo les permite satisfacer cerca del 65% de sus necesidades.

### **Perfil socioeconómico del personal de la empresa “B”**

Este tipo de personal es casado dependen económicamente de él cinco personas, su vivienda se localiza en zonas urbanas y suburbanas de pequeños municipios y cuentan con todos los servicios, en sus casas habitan otros familiares cercanos. La familia tiene otros ingresos, adicionales a los del cónyuge. Su dieta se basa en leche, pan, verduras, frutas tortillas y con menor frecuencia carne. Sus compras las realiza en mercados y tiendas “abarroteras”, su sueldo le permite satisfacer cerca del 70% de sus necesidades.

### **Perfil socioeconómico del personal de la empresa “C”**

Este tipo de personal es casado, dependen económicamente de él cuatro personas, vive en un departamento que se localiza en un barrio o colonia popular y cuenta con todos

los servicios, su cónyuge trabaja y basan su dieta en leche pan verduras, fruta, tortillas y carne. Sus compras las realizan en mercados, tiendas y tianguis. Su sueldo les permite satisfacer cerca del 80% de sus necesidades.

#### 4. 5 Resultados de la satisfacción hacia el trabajo

Al finalizar la aplicación de instrumentos de cada muestra de estudio, se procedió a organizar la información, utilizando las claves de identificación asignadas a cada contestante, con el propósito de que no faltara ningún cuestionario; para después proceder a calificarlos. La información fue procesada calculando la media, por ser ésta la medida de tendencia central más precisa, además de ser de gran utilidad para el cálculo de medidas de dispersión como la desviación estándar. Ambas con la finalidad de conocer la puntuación promedio y la dispersión de cada una de las mediciones realizadas.

El Cuadro 2 muestra las medias obtenidas en la variable descriptiva satisfacción hacia el trabajo de cada una de las muestras estudiadas en las empresas "A, B y C".

**Cuadro 2**  
**medias obtenidas en la variable satisfacción**

Muestras de Estudio	Satisfacción
<b>Empresa "A"</b>	
Puestos Clave	261.59
Puestos Intermedios	153.67
Puestos Básicos	141.35
<b>Empresa "B"</b>	
Población	102.48
<b>Empresa "C"</b>	
Muestra	132.58

En relación a la satisfacción hacia el trabajo, el cuadro 2, nos muestra que los mayores promedios los obtuvieron los trabajadores de la empresa "A" puestos Clave (261.59), puestos Intermedios (153.67) y puestos Básicos (141.35); en comparación a las medias obtenidas por los trabajadores de las empresas "C" (132.58) y "B" (102.48). Observándose marcadas diferencias en las medias obtenidas en las cinco muestras estudiadas; por otro lado, estos resultados también permiten suponer la existencia de una mayor satisfacción hacia el trabajo del personal que labora en la empresa "A", con relación al personal que labora en las empresas "B y C".

#### 4. 6 Proceso de la información

Se procedió al cálculo de las medias y las desviaciones estándar, para cada una de las escalas aplicadas a las muestras estudiadas. El cálculo de las medias indica que hay diferencias en los resultados hallados entre las muestras, pero no indica, si éstos son o no significativos, por lo cual se recurrió al análisis de varianza; ya que esta prueba estadística, nos permite hacer comparaciones entre tres o más medias independientes.

El análisis de varianza se utilizó, sólo como un indicador, que permitiría validar las diferencias obtenidas entre las medias, de la variable estudiada en las muestras de trabajadores tanto entre las empresas "A, B y C", como entre los trabajadores de los puestos Clave, Intermedios y Básicos de la empresa "A," y en función de ello aceptar o rechazar las hipótesis planteadas de investigación.

El Cuadro No. 3 muestra el resumen del análisis de varianza realizado a los datos obtenidos de la variable

satisfacción hacia el trabajo de los trabajadores de las empresas "A, B y C" de cada una de las muestras estudiadas.

**Cuadro No. 3**  
**Resumen del Análisis de varianza empresas "A, B y C"**

Instrumento	Fuente de variación	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Media cuadrática	F
Satisfacción	Entre grupos	2	162 283.05	81 141.52	60.14
	Dentro de los grupos	316	426 331.11	1 349.14	*

Los resultados obtenidos del análisis de varianza de la variable satisfacción hacia el trabajo  $p < 0.5$ , apoyan la aceptación de la hipótesis de investigación que sugiere que sí existen diferencias en la satisfacción hacia el trabajo entre el personal que labora en las empresas "A, B y C".

El cuadro 4 muestra el resumen del análisis de varianza realizado a los datos obtenidos de la variable satisfacción hacia el trabajo de los trabajadores de los puestos Clave, Intermedios y Básicos de la empresa "A".

**Cuadro 4**  
**Resumen del Análisis de varianza empresa "A"**

Instrumento	Fuente de variación	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Media cuadrática	F
Satisfacción	Entre grupos	2	276 232.60	138 116.3	276.16
	Dentro de los grupos	217	108 525.94	500.11	*

Los resultados obtenidos del análisis de varianza de la variable satisfacción hacia el trabajo  $p < 0.5$ ; indican la

aceptación de la hipótesis de investigación que sugiere que sí existen diferencias en la satisfacción hacia el trabajo entre el personal de los puestos Clave, Intermedio y Básicos que laboran en la empresa "A".

#### 4.7 Resultados teoría de las expectativas

Los cuadros 5, 6, 7, y 8 muestran los resultados obtenidos por los trabajadores de cada una de las muestras; y se construyeron de acuerdo al siguiente procedimiento:

Para cada una de las muestras de estudio se identificaron las conductas de trabajo típicas, establecidas en su respectivo modelo administrativo.

Se presentó a cada trabajador la lista de conductas de trabajo típicas, pidiéndole que eligiera para cada una de ellas, el tipo de consecuencia que generalmente tenía en las condiciones naturales de trabajo; solicitándole además que calificara la probable relación entre la conducta de trabajo y los resultados esperados en una escala del 1 al 10 (expectativa).

Finalmente se les pidió que calificaran el grado de rechazo (-3, -2, ó -1); de neutralidad ("0" cero); o bien, de aceptación (+3, +2 ó -1), que tendría para ellos el resultado esperado (valencia).

Los cuadros presentados (5, 6, 7, y 8), son ejemplos de las respuestas dadas por algunos de los trabajadores de cada una de las muestras con el propósito de poder ejemplificar las respuestas en términos de la teoría de las expectativas y facilitar la interpretación de los mismos.

**4.8 Interpretación de los resultados desde el punto de vista de la Teoría de las Expectativas.**

Los cuadros siguientes muestran la interpretación de los resultados obtenidos, sobre el papel que probablemente desempeña el nuevo modelo administrativo en la satisfacción y la percepción de los trabajadores desde la perspectiva de la teoría de las expectativas.

**Cuadro 5.**

**Interpretación de los resultados obtenidos por los trabajadores titulares de los puestos Clave de la empresa "A", de acuerdo a la Teoría de las Expectativas.**

CONDUCTAS DE TRABAJO	RESULTADOS ESPERADOS	VALENCIA (+3 a -3)	EXPECTATIVA (.00 a 1.00)		VALENCIA POR EXPECTATIVA
- Puntualidad y asistencia perfectas	Premio de Puntualidad	+2	1		+2.0
- Observancia de las normas de disciplina	Reconocimiento del jefe	+2	.4		+0.8
- Desempeño por encima del estándar	Incentivos	+3	.3		+0.9
- Estudiar para concluir los estudios de secundaria	Obtención de su certificado de secundaria	+2	.2		+0.4
				F = Σ(E)(V) =	+4.1

**Cuadro 6.**

**Interpretación de los resultados obtenidos por los trabajadores titulares de los puestos Básicos de la empresa "A", de acuerdo a la Teoría de las Expectativas.**

CONDUCTAS DE TRABAJO	RESULTADOS ESPERADOS	VALENCIA (+3 a -3)	EXPECTATIVA (.00 a 1.00)		VALENCIA POR EXPECTATIVA
- Desempeño por encima del estándar	Incentivos	+3	1		+3.0
- participación en capacitación	Certificación	+3	.9		+2.7
- Trabajo en equipo	Apoyo de los compañeros	+3	1		+3.0
- Observancia de las normas de disciplina y puntualidad y asistencia perfectas	Reconocimientos	+2	1		+2.0
				F = Σ(E)(V) =	+10.70

**Cuadro 7.**

**Interpretación de los resultados obtenidos por los trabajadores de la empresa "B", de acuerdo a la Teoría de las Expectativas**

CONDUCTAS DE TRABAJO	RESULTADOS ESPERADOS	VALENCIA (+3 a -3)	EXPECTATIVA (.00 a 1.00)		VALENCIA POR EXPECTATIVA
-Mantener buena Puntualidad y asistencia	Reconocimiento del jefe	+2	.7		+1.4
- Buen desempeño del trabajo	Aumento de sueldo	+3	.5		+1.5
				F = Σ(E)(V) =	+2.9

**Cuadro 8.**

**Interpretación de los resultados obtenidos por los trabajadores de la empresa "C", de acuerdo a la Teoría de las Expectativas.**

CONDUCTAS DE TRABAJO	RESULTADOS ESPERADOS	VALENCIA (+3 a -3)	EXPECTATIVA (.00 a 1.00)		VALENCIA POR EXPECTATIVA
- Puntualidad y asistencia perfectas	Reconocimiento del jefe y premio de puntualidad	+2	1		+2.0
- Observancia de las normas de disciplina	Lograr la certificación	+3	.5		+1.5
- Desempeño por encima del estándar en los indicadores operativos.	Incentivo	+3	.5		+1.5
				F = Σ(E)(V) =	+5.0

**4.9 Interpretación de los resultados desde el punto de vista de la teoría de Stacy Adams.**

Probablemente de acuerdo a la teoría de Adams en la empresa "A", puestos Clave, la creación de nuevas condiciones laborales, pudo funcionar como una estrategia, utilizada para aumentar los beneficios que obtiene el empleado por su trabajo, a fin de crear entre sus insumos y sus resultados

una situación de inequidad, para después, mediante distintos programas administrativos, orientar las acciones del trabajador a lograr el incremento de sus insumos (mayor productividad, calidad y responsabilidad; reducción de índices de desperdicio y costos entre otros); lo que a su vez, pudo haber servido de punto de referencia a los trabajadores de los puestos Intermedios y Básicos; quienes quizás, compararon su situación actual, con una situación futura propia, en la cual había una nueva relación de equilibrio entre sus insumos y los resultados que obtendrían, caracterizada por mayores insumos y mayores resultados.

Muy probablemente, los titulares de los puestos Intermedios; al observar los beneficios que estaban obteniendo los titulares de los puestos Clave, y con el conocimiento de que ellos serían el siguiente grupo de trabajadores que se integraría al nuevo modelo de administrativo los indujo, a elegir a un trabajador de los titulares de los puestos Clave como punto de referencia y en consecuencia empezaron a imitar sus comportamientos, aumentando más sus insumos y en su momento, obteniendo más resultados. Este mismo proceso pudo haberse presentado en los titulares de los puestos Básicos.

Es importante resaltar, que ambos grupos de trabajadores pudieron haber distorsionado la relación insumos – resultados y convencerse de que por lo menos, una parte de sus insumos eran insuficientes para lograr mejores resultados, y como consecuencia mostrar una actitud más favorable hacia las políticas de la empresa y su nuevo programa, y así mismo desarrollar una mayor disposición a integrarse en su momento al nuevo modelo de administración de personal.

Para los trabajadores de la empresa “B”, al parecer

las condiciones actuales mantienen una situación general de equidad, basada en la comparación del trabajador consigo mismo, pero en épocas pasadas (que seguramente dada la pasividad, estabilidad y falta de cambio en la administración), son condiciones semejantes, por lo que se fomenta con ello la permanencia de los trabajadores en su propia área de confort. Sin que esto quiera decir, que no se puedan presentar otros puntos de referencia y situaciones de inequidad, y que probablemente para superarlas, los trabajadores distorsionan su percepción entre insumos y resultados.

Probablemente los trabajadores de la empresa “C”, percibieron inequidad en la relación insumos – resultados y quizás advirtieron las condiciones de cambio como un medio para mejorar sus insumos.

## 5 Conclusiones

Existen diferencias cualitativas en los modelos administrativos de cada una de las empresas estudiadas, las cuales definen las condiciones de trabajo dentro de las cuales el personal debe desempeñar las actividades que le son encomendadas y que influyen en la satisfacción hacia el trabajo. Como pudo apreciarse la satisfacción hacia el trabajo es el resultado de las actitudes que experimenta el trabajador con relación a distintos factores que componen de su trabajo, como son el sueldo, las relaciones con sus compañeros y el jefe las oportunidades de ascenso y promoción, las funciones que desempeña y las condiciones de seguridad e higiene; así como, de las expectativas con que cuenta el trabajador con respecto a los factores mencionados.

El esfuerzo de investigación realizado, cobra importancia en la medida en que directivos y trabajadores se puedan beneficiar de sus resultados. Los primeros puedan integrar nuevos criterios y conocimientos a sus procesos de planteamiento, solución de problemas y toma de decisiones relacionadas con la satisfacción del personal, revisando políticas, procedimientos, programas, sistemas de organización, diseño de puestos y cultura laboral entre otras acciones. Así mismo, se pusieron a disposición de los directivos importantes conceptos derivados de las propuestas teóricas que sirvieron de fundamento al desarrollo del presente estudio, como los referentes a la teoría de la

equidad de Adams y la teoría de las expectativas. Los autores reconocen que en la región existen las condiciones apropiadas para realizar estudios que incluyan más empresas y un mayor rigor en la investigación, pero la falta de tiempo y recursos, son elementos necesarios para el buen desempeño de este tipo de trabajos, y la falta de estos, sin duda alguna condiciona los resultados. Hay en el medio laboral muchos problemas que solucionar, que demandan del uso de sencillos modelos de investigación y una actitud de reto de los interesados en temas pertenecientes a las ciencias económico – administrativas.

## Referencias bibliográficas:

- Adams, J.S. (1965) "Inequity in social exchange." In L. Berkowitz (Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*, 2. New York: Academic Press.
- Blum I. Milton y Naylor C., James, *Psicología Industrial: Sus fundamentos teóricos y sociales*. Ed. Trillas 1999
- Durchanrme, M.J., Singh, P., & Podolsky, M. (2005) Exploring the Links between Performance Appraisals and Pay Satisfaction, *Compensation & Benefits Review*; Sep/Oct, Vol. 37 Issue 5, p46-52
- Fernández Caveda, Alberto, La Función de los Recursos Humanos en Tiempos de Cambio. Ed. Gestión 2000, Barcelona, 1998.
- Giesey, J., Chen, Y., & Hoshower, L. (2004) Motivation of Engineering Students to Participate in Teaching Evaluations, *Journal of Engineering Education*. Washington: Oct 2004. Vol.93, Iss. 4; pg. 303.
- Kini, R.B., Hobson, C.J. (2002), Motivational theories and successful total quality initiatives, *International Journal of Management*, Vol. 19 No.4, pp.605-14
- Levine, K.C. (1999) The motivation of information systems contract workers to participate on client work teams: An expectancy theory approach, *Bussines Administration*. Doctoral Dissetartion, Nova Southeastern University, Disponible en [www.proquest.com](http://www.proquest.com)
- Peterson, K. Douglas, Puia, M. George y Suess, R. Frederica. "Yo tengo la camiseta (I Have the Shirt On)":an exploration of job satisfaction and Commitment Among Workers In Mexico. *Journal of leadership and organizational Stidies*. 2003,Vol.10, N° 2
- Porter, L.W. and E.E. Lawler. 1968. *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Rosas Barrera, Federico, Saber y hacer una aproximación a las relaciones entre educación y trabajo, **Educación 2001** (México, D.F.) 1995, núm 5.
- Rotter J.B. Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement, <http://psych.fullerton.edu/jmearns/book5.htm>
- Rotter, J. B. (1954). *Social learning and clinical psychology*. New York: Prentice-Hall
- Smith, A. (2004) Cybercriminal impacts on online business and consumer confidence, *Online Information Review*; Volume: 28 No. 4.
- Smith, A. (2004) Information exchanges associated with Internet travel marketplaces, *Online Information Review*; Volume: 28, No. 4.

• Ulrich, Dave y Losey, Michael El Futuro de la Dirección de Recursos Humanos, Ed. Gestión 2000, Barcelona, 1998.

• Vroom, V. (1979) MOTIVACIÓN Y ALTA DIRECCIÓN, Ed. Trillas, México.

# Dirección y Administración de Personal en el Siglo XXI - Actualidad y desafíos -

---

José R. Morales Calderón (\*)

M. Silvia Salvador García (\*)

*Lo que necesitamos no es una economía de brazos o de cabezas sino una economía de corazones. Todo empleado debe de sentir que está aportando algo que tendrá una influencia positiva y genuina en la vida de clientes y colegas.*



## RESUMEN

Gary Hamel

A inicios del siglo XXI vivimos en una era de globalización, en la cual las organizaciones pasan de ser grandes burocracias piramidales a estructuras flexibles, las cuales demandan personas (actores organizacionales) altamente calificados para diseñar las nuevas estrategias organizacionales y para manejar las nuevas tecnologías de la comunicación y la información (N.T.C.I.), para lograr con éxito sus misiones, objetivos y metas. Por ello, este trabajo tiene como finalidad tratar de explicar que son las organizaciones flexibles, las características que le distinguen, el contexto en que se desenvuelven, las particularidades que mani fiesta la flexibilización en las relaciones de trabajo, señalar los rasgos y perfiles de los trabajadores, directivos, líderes y trabajadores, pero principalmente, destacar la trascendencia de la Dirección y Administración de Personal (D.A.P.), como la estrategia fundamental para el crecimiento y desarrollo de las personas en las organizaciones contemporáneas.

---

\*Profesores investigadores del Departamento de Economía, Licenciatura de Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa. Dirección: Av. Michoacán y Purísima, Colonia Vicentina, Delegación Iztapalapa, D. F., C. P. 09340, Teléfono: 58-04-65-64. Correo electrónico: [joseregulo@yahoo.com.mx](mailto:joseregulo@yahoo.com.mx) y [ssg@xanum.uam.mx](mailto:ssg@xanum.uam.mx)

## ABSTRACT

In the beginning of the XXI century, we lived in a globalization era in which the organization passes from being great bureaucratic pyramidal to flexible structures, which demands highly qualified people (organizational actors) to design the new organizational strategies and to manage the new technologies of the communication and information (N.T.C.I.) to get their mission, objectives and goals successfully. So, this work has the purpose to explain the flexible organizations, the characteristics that distinguish them, the context that they are involucres, the particularities of flexibility in the relationships work, the features of directive profiles, leaders and workers. The main purpose of this paper is to explain the transcendence of the Management of Human Resources as the fundamental strategy to development people in the contemporary organizations.

---

Palabras clave: estructuras flexibles, dirección de personal  
keywords: flexible structures, personal Management

## Introducción.

A inicios del siglo XXI vivimos en una era de globalización, que se caracteriza por la transformación acelerada en los ámbitos de la política, la economía y lo social. La innovación, la adaptabilidad, la competencia y la ligereza son particularidades que distinguen a ésta fase. Las organizaciones pasan de ser grandes burocracias piramidales a estructuras flexibles, más manejables con nuevos espacios de trabajo y requieren personas con nuevos perfiles, para enfrentar el cambio constante en que se encuentran.

En este nuevo escenario, las organizaciones llevan a cabo una gestión del conocimiento con base en la información y la formación de recursos humanos para proveer a los trabajadores las nuevas habilidades y conocimientos que les demanda el contexto. Hoy en día, estamos en el ocaso de las organizaciones rígidas y altamente burocráticas al umbral creciente de las organizaciones flexibles o ligeras, las cuales demandan recursos humanos altamente calificados para manejar las nuevas tecnologías de la comunicación y la información (N.T.C.I.), para lograr sus nuevas misiones, objetivos y metas.

En el escenario global, las esferas del empleo, de la producción o de los servicios, arriban a nuevas formas y prácticas organizacionales y sociales, para enfrentar los desafíos de la compleja revolución global, tales como la organización red, la producción modular, el trabajo en equipo, el liderazgo participativo, entre otras. También, ante la presión competitiva, las economías locales e internacionales reproducen la aplicación de paradigmas y prácticas legislativas y económicas, acciones nocivas a la protección del empleo que relegan o suprimen los avances sociales-

laborales, provocando la precariedad del empleo, la pobreza de los trabajadores y en general una disminución de la calidad de vida de todos los ciudadanos del mundo; muestra de ello, son las nuevas prácticas de contratación laboral, tales como la subcontratación, el tiempo parcial, el subempleo o la contratación por obra determinada –conocida en México como “contratación por honorarios”-. Actualmente, en las organizaciones flexibles, el empleo a largo plazo o de por vida, ya es una cosa del pasado, no obstante de la importancia que posee el salvaguardar los progresos sociales del trabajo, construidos históricamente en el trayecto humano.

En este escenario los directivos de las organizaciones, fundamentalmente quienes realiza la Dirección y Administración de Personal (D.A.P.), actualmente están llamados a tener una nueva visión social, técnica y legal de esta función motora de las organizaciones, revisar concientemente su actuación y aplicación de prácticas de trabajo. Necesitan reconocer que la formación permanente de las personas, es la *estrategia central* para lograr trabajadores preparados en las características y habilidades contemporáneas, para que desempeñar con éxito los procesos de trabajo actuales. Por tal razón, hoy en día es urgente estudiar y clarificar el papel de la D.A.P., comprender que la complejidad posibilita la creatividad para imaginar y ensayar concepciones, prácticas que tiendan simultáneamente el desarrollo económico y el desarrollo de los seres humanos.

Por lo tanto, la finalidad de este trabajo es tratar de explicar que son las organizaciones flexibles, sus características, el contexto en que se desenvuelven, las particularidades que manifiesta la flexibilización en las

relaciones de trabajo, señalar los rasgos y perfiles de directivos, líderes y trabajadores. El objetivo principal es analizar que el desarrollo y éxito de las organizaciones contemporáneas se basa en el desarrollo del factor humano y su trabajo y que esta misión la realiza la D.A.P.

## I.- Escenario global.

En los inicios del siglo XXI, estamos viviendo la era que se conoce como la “de la información”<sup>1</sup> y el “conocimiento” inmersa en procesos de globalización. La revolución de las tecnologías de la información y su difusión en todas las esferas de la actividad social y económica es la principal distinción histórica entre el siglo XX y el siglo XXI. La base de las transformaciones radica en la creación de conocimientos en todas las ciencias, y en la innovación tecnológica. El espacio geográfico mundial en realidad es una “aldea global” (Chomsky 1995:145-148), la cual esta basada en una economía del conocimiento, que transforma de manera permanente al mundo.

La era que actualmente vivimos corresponde a una nueva revolución científica-técnica en el sentido más amplio. Es una transformación cultural radical que incide medularmente en las relaciones geopolíticas de las naciones, modifica la cultura de las estructuras económicas y sociales, genera nuevas formas de interrelación social, individual y colectiva en un espacio, que es el mundo mediante formas inéditas que configuran identidades nuevas, individuales y

colectivas, producto de las nuevas relaciones sociales. La revolución tecnológica que estamos viviendo en la era de la información y del conocimiento, es un aspecto central para entender la globalización, era en el que el capital se desplaza a gran velocidad<sup>2</sup>. La globalización implica cambios profundos, en el ámbito organizacional, en tanto que modifica sus esferas comerciales, financieras, tecnológicas, de producción, de gestión, lo cual implica necesariamente una transformación total de sus relaciones laborales y de las formas de dirigir y administrar al personal de las organizaciones, que son la parte verdaderamente dinámica y transformadora de las organizaciones:

*“Las sociedades serán informacionales no porque encajen en un modelo particular de estructura social, sino porque organizan su sistema de producción en torno a los principios de maximización de la productividad basada en el conocimiento mediante el desarrollo y la difusión de de las tecnologías de la información y mediante el cumplimiento de los prerrequisitos para su utilización (fundamentalmente, recursos humanos e infraestructura de comunicaciones)”, (Castell,2001:233).*

En la globalidad, las organizaciones se desenvuelven en contextos cambiantes e inciertos y el éxito de las mismas depende fundamentalmente de la capacidad de adaptabilidad y movilidad de sus recursos, principalmente de sus recursos humanos. Sus alcances directos se reflejan en los sistemas educativos, las formas de aprendizaje, los contenidos y las condiciones del empleo. Es por ello, que

<sup>1</sup> “.....¿qué es la era de la información? Es una era ocupada por gente que vive y trabaja dependiendo del conocimiento y de la tecnología como jamás se había visto en la historia de la humanidad.....Es un período en que el cambio, causado por conocimientos recientes y aplicaciones novedosas de la información técnica existente, a menudo dicta el éxito o fracaso económico..... Aunque se manifiesta con diferentes niveles de intensidad alrededor del mundo, abarca culturas, civilizaciones y religiones.....” (Cortada, 2001: xxii).

<sup>2</sup> “.... Habiéndose soltado el lastre de la maquinaria voluminosa y las enormes dotaciones de las fábricas, el capital viaja ligero, solo con equipaje de mano: una cartera, un ordenador portátil y un teléfono celular.....” (Bauman, 2001:37).

el conocimiento, la información y la educación se transforma en factores decisivos para la riqueza de las naciones. El capital humano de las organizaciones necesita ser personal altamente calificado "*personal de conocimientos*", que pueda manejar y utilizar de manera eficiente y productiva las nuevas tecnologías de la comunicación y la información (N.T.C.I.), tanto a nivel productivo como de gestión por diversas causas, como son: la intensidad de intercambios comerciales entre las naciones y una filosofía de procesos permanentes de mejora continua para la competencia, en la economía mundial y local. Estos aspectos imponen nuevas capacidades de los actores organizacionales (A.O), en cuanto a conocimientos, capacidades y habilidades culturales para desempeñar las tareas, por ello se requiere una estrategia de la D.A.P. altamente competitiva que considere centralmente, la formación continúa de sus trabajadores<sup>3</sup> para lograr la adaptación al cambio permanente, y el desarrollo de una cultura que genere el reconocimiento del factor trabajo, en la generación de utilidades.

Actualmente, existe la visión estratégica de considerar a la D.A.P. como un factor crucial en el desarrollo competitivo de las organizaciones. Esta estrategia postula el éxito organizacional trabajando con las personas, no reemplazándolas o limitando el alcance de sus actividades. Esta concepción implica concebir a los trabajadores como una fuente estratégica, no tan solo como un costo a minimizar o evitar. Lograr el éxito a través de la gente, incluye modificar fundamentalmente la forma de pensar en cuanto a la fuerza laboral y la relación del empleo (Pfeffer 1996: 26). Algunas organizaciones son más competitivas

que otras, en la medida que cuentan con A.O. más capacitados (Barnett y McKendrick, 2004); con transformaciones culturales en la forma de administrar a las personas, en la capacitación y el desarrollo de habilidades, con sistemas de prácticas de trabajo de alto compromiso o sistemas de trabajo alternativos que permiten nuevas formas de apreciar la flexibilidad en nuestro tiempo, constituyen una actitud innovadora en los asuntos humanos que respeta la integración de la salud en el trabajo, estabilidad en el empleo, formación continua, participación del trabajador en asuntos de la conducción organizacional, compensar menos salario con menores jornadas de trabajo, inversión en programas de salud y seguridad preventivos a efecto de reducir las erogaciones por el cuidado de enfermedades, empleo a personas mayores, entre otros (Nesweek, 2006).

## II.- Organizaciones flexibles, dirección y administración de personal.

La Dirección y Administración de Personal (D.A.P.) realiza sus acciones en el escenario organizacional y, en torno a la concepción de los modelos flexibles de producción. La organización flexible tiene como punto central una estructura horizontal, un uso intensivo de las N.T.C.I., procesos de producción automatizados e incluso robotizados. Las organizaciones flexibles denominadas también "*organizaciones ligeras*", se diferencian de las que no lo son, en la naturaleza y uso de la comunicación; poseen una vasta red de comunicaciones informales y abiertas. La transformación radical que sufren las organizaciones, a raíz

<sup>3</sup> La organización que tenga éxito en el siglo XXI no tendrá garantizada la lealtad de las personas de talento. Tendrán que reclutarlas y retenerlas constantemente, y así tendrán *think-tanks* a todos los niveles. Uno de los factores más importantes de la organización del siglo XXI será el compromiso mutuo entre el empleador y el empleado (Chowdhury, 2000: 13).

de los nuevos componentes que las mueve, esta en su organización estructural de la cual se derivan nuevas formas y características del trabajo, los perfiles de la estructura pasan de burocracias piramidales densas, a menudo rígidas, a ser redes más flexibles en un estado constante de revisión interna.

Las organizaciones flexibles orientan sus estrategias hacia la innovación y el desarrollo, las cuales son posibles si cuentan con A.O. altamente profesionales y calificados además de desarrollar programas que alientan, comprometen y vinculan a la fuerza de trabajo en los objetivos de las organizaciones. Los conocimientos que requieren son para el nivel productivo como el de gestión, para ello el desarrollo de las habilidades las realizan mediante el aprendizaje continuo, la formación constante con programas de capacitación innovadores para responder a los requerimientos y desafíos de la competencia económica - a medida que cambian las necesidades de los clientes o usuarios, mejoran las destrezas de los competidores, las demandas del consumidor se altera, se realinean las fuerzas del comercio internacional, y se reforman las disposiciones oficiales, las organizaciones modifican su línea de conducta, se ajustan, transforman y adaptan-.

En el escenario de desafíos económicos competitivos; el desafío y la estrategia que se requiere de la D.A.P. es desarrollar la creatividad para la mejora de servicios y productos ensayar procesos de adaptación e innovación en busca alternativas de cambio, pero también su misión es crear nuevas visiones económicas-humanas para los trabajadores, toda vez que el elemento humano facilita la

inserción a los procesos económicos dominantes y es la fuente para la innovación y el crecimiento organizacional<sup>4</sup>.

### **Flexibilidad organizacional y flexibilidad en las relaciones de trabajo.**

La generación y aplicación del conocimiento, el aprendizaje continuo y la innovación al presentarse como exigencias de la organización contemporánea, descubren en claro que las personas son la piedra medular para edificar y movilizar todos los recursos que intervienen en los nuevos procesos económicos. Las personas generan la competencia al crear, recrear, aplicar y transformar el conocimiento, es a ellas a las que pertenece todo el talento que vierten en el trabajo: experiencia, creatividad, esfuerzo, inteligencia y conocimiento, consiguientemente a las organizaciones les corresponde conservar y acrecentar la riqueza de su capital humano con políticas que reconozcan y valoren las contribuciones. Demos paso a comprender que es la flexibilización en un sentido general para después identificarla en la D.A.P.

La flexibilización en la dimensión técnica-organizativa significa, la adaptación y el cambio de productos, procesos, equipos, funciones y modos de gestión para generar la capacidad de mantener flujos de innovaciones y mejoras en los procedimientos y en la producción, para atender un mercado cada vez más exigente y competitivo (Monteiro, 1996:64). De acuerdo a esta concepción, se considera que la organización flexible es aquella capaz de adaptar, transformar, mover sus recursos, sus productos y

<sup>4</sup> "...se ha intentado describir un nuevo tipo de organización, flexible, adaptable y con capacidad e respuesta. El tema implícito, y, en ocasiones, también explícito, ha sido "por medio del personal", (Peters, 1993:375)

sus metas a los cambios que impone la competencia externa, para lo cual requiere transformar todos sus componentes organizacionales: tecnología, procesos, recursos humanos, recursos monetarios, dirección y gestión con la misión de llegar a ser una organización competitiva.

La flexibilidad en la D.A.P. emerge como estrategia empresarial de sobrevivencia y/o rentabilidad desde los años ochenta, delante a los cambios tecnológicos, la competencia comercial, la transformación de los mercados. La flexibilidad en las relaciones de trabajo, se puede comprender como la libertad plena que ejerce un oferente de trabajo sobre las condiciones de trabajo a que somete a los trabajadores que prestan sus servicios, a cambio de una remuneración. A nivel mundial la tendencia de prácticas flexibles de trabajo se han acentuado, lo que comenzó como experiencias o prácticas informales de trabajo hoy parecerían constituir la reglamentación del trabajo, en todo el mundo. Estas practicas se reconocen en el análisis científico social y por los escritores-líderes en el mundo de los negocios como flexibilidad en el empleo, flexibilización de las relaciones laborales o flexibilidad contractual, y en el ambiente del management o de la función administrativa como recursos humanos para el alto desempeño (Arias, 2004) o gestión estratégica de los recursos humanos<sup>5</sup> o valor añadido de las personas.

Una de la causas fundamentales de la flexibilidad estriba en que el modelo taylorista-fordista, propio del sistema industrial y casi predominante en el siglo XX entró en crisis. La forma de organizar la producción se pone en evidencia ante las N.T.C.I. y los sistemas de información, además de la presencia de nuevos requerimientos económicos de la productividad, la calidad y la innovación,

por lo cual se da paso a nuevas formas de organización flexible que se ajustan a los cambios constantes de la tecnología, el mercado y la sociedad de consumo. Estos elementos en su conjunto e dan origen a nuevas formas de organizar la producción y el tipo de trabajo. El trabajo del sistema taylorista se caracteriza por la rigidez de los procesos de trabajo, que establece: trabajos segmentados, monotonía, fragmentación entre la concepción y la ejecución, normas precisas y formales de cómo trabajar, estilo de mando burocrático, estructuras verticales con jerarquías bien definidas, separación del trabajo de supervisión y ejecución, mantenimiento y control de calidad.

En la tabla 1 se especifican las características organizacionales y productivas de la organización tradicional y la organización flexible.

**Características organizacionales y productivas de la organización tradicional y la organización flexible.**

Organización tradicional Modelo: Taylorista-Fordista	Organización flexible Modelo de procesos integrales
Separación de la planeación, ejecución y supervisión	Integración de la planeación, ejecución y supervisión.
Trabajo especializado o segmentado, monótono.	Procesos integrales, aleatorios, que requieren de atención constante.
Factores estratégicos: finanzas, economía de escala, tecnología y mercados protegidos	El capital humano es la base de la estrategia: conocimientos, habilidades y actitudes,
Organización jerárquica.	Organización en red para solucionar problemas, para la transformación y mejoramiento del producto o servicio.
Estilo de mando burocráticos	Organización que requiere autonomía y autocontrol de resultados.
Organización del proceso de trabajo: altamente especializado	Procesos productivos : modulares o integrales (de varias funciones)
Evaluación para medir los resultados	Evaluación con fines de mejoramiento constante.
Estructuras con normas y toma de decisiones rígidas.	Organización estructural acorde a las necesidades del mercado

Tabla 1. Mercedes S. Salvador elaborado con base a la presentación de Meter Thigpen<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Asociación Mexicana de Relaciones Industriales. Congreso Anual, 1997: Recursos Humanos. Perspectivas. México.

<sup>6</sup> Thigpen en Stanford Schol of Business, 26 de febrero, 1991.

La flexibilización y su aplicación poseen variadas connotaciones, dependiendo de la ubicación geográfica, los marcos de reglamentación laboral, el tipo de industria o del sector económico. En México las modalidades que presenta la flexibilidad se pueden agrupar en tres grandes tipos (De la Garza 1998:203): flexibilidad en el empleo, flexibilidad estructural y flexibilidad salarial. Algunas de las manifestaciones que presentan son las siguientes:

- 1.- Flexibilidad en el empleo o flexibilidad numérica.- Es el ajuste del número de trabajadores o jornadas, según las necesidades de la producción y del mercado o la dinámica que presentan los procesos globales, de ahí se derivan los contratos laborales de corto plazo, característica fundamental del empleo actual y tendencia en el mundo global para terminar con el empleo de por vida o empleo contractual. Sus modalidades se orientan en disminuir trabajadores de base o por contrato, emplea trabajadores eventuales, aplica la subcontratación (outsourcing), elimina turnos, modifica la duración en horas y días de la jornada de trabajo; su forma usual de contratación es con personal de confianza (por periodo o proyecto determinado), en lugar de una contratación definitiva. La contratación eventual es un mecanismo al que recurren las empresas con el fin de evitar compromisos de beneficios y prestaciones sociales y legales. Este tipo de flexibilidad, también se le conoce como *flexibilidad contractual* afecta principalmente al nivel operativo.
- 2.- Flexibilidad estructural y en el proceso productivo.- Tiende a la disminución o eliminación de niveles organizacionales o jerarquías, fusiona áreas y puestos. Su punto de partida y evaluación son los procesos

integrales de trabajo y todas sus funciones que implica poseer diversas habilidades y conocimientos. Su consecuencia inmediata es ampliar e intensificar las funciones (polivalencia) en un solo puesto y es el medio de multihabilitación del trabajador. La multihabilidad genera la movilidad de los trabajadores dentro de las organizaciones para evitar la interrupción del proceso de trabajo. Actualmente el perfil de los A.O. es de personas polivalentes que puedan desarrollar diversas actividades, todas ellas con un alto grado de eficiencia.

- 3.- Flexibilidad salarial.- Son métodos de remuneración acorde a resultados de trabajo o por las fluctuaciones coyunturales e ingresos de las organizaciones. En este aspecto, la tendencia de los directivos en las organizaciones es reducir o evitar los costos de seguridad social –los cuales traducen como cargas sociales-, haciendo que las soporten los individuos; para ello evitan la afiliación del trabajador a las instituciones de seguridad social establecidas por reglamentación. En este sentido, en México, actualmente la contratación salarial por “honorarios” es una forma manifiesta de la flexibilidad salarial que no incluye la contribución patronal de las prestaciones sociales que tienen que otorgar a los trabajadores permanentes.

Desde un horizonte de análisis social, las acciones de flexibilidad laboral, constituyen y han dado paso a la aplicación de prácticas “informales” del trabajo, hacen omisión del marco legal de trabajo. El desempleo, el subempleo, la precariedad del empleo, el deterioro de las condiciones de trabajo son muestra de alguno de sus resultados. Estas prácticas constituyen la orientación común que ejercen tanto directivos empresariales como líderes

políticos del mundo para ser redituables o competitivos. La mayor parte de las modalidades de flexibilidad del trabajo, representan las nuevas condiciones del trabajo contemporáneo.

### III.- Perfil de los directivos y de los trabajadores.

*Características y actuación de los directivos, líderes y administradores:*

Actualmente las organizaciones de nuestro país y de todo el mundo, requieren líderes visionarios y carismáticos que contribuyan a la transformación de las viejas normas para poder enfrentar los retos que plantean la competitividad y la innovación tecnológica que despliega el globalizado contexto mundial. Debe quedar claro que, en la actualidad, parte del éxito de las organizaciones radica en tener líderes con capacidad de dirigir, orientar y fortalecer el esfuerzo colectivo hacia la innovación permanente y la adaptación a los contextos complejos, por ello el estudio del liderazgo es necesario, considerando que se refiere a la capacidad de dirigir, orientar y fortalecer el esfuerzo colectivo para orientar las organizaciones a los contextos complejos o cotidianos. La participación de los líderes<sup>7</sup> es requerimiento en la inversión pública o privada; para la reconversión de las plantas industriales o la modificación de prestación de servicios públicos.

Como señala Tom Peters, principal teórico del paradigma de la excelencia: a principios del siglo XXI, lo único permanente en las organizaciones es el cambio. Por esta razón, las organizaciones actuales, de todo tipo, requieren de líderes innovadores y transformadores (hombres y mujeres), capaces de generar cambios continuos en la calidad de los productos y servicios, de los procesos, de los A.O. y de los sistemas administrativos. Debe quedar claro, que el liderazgo innovador<sup>8</sup> y transformador no sólo es necesario para las organizaciones comerciales y de servicios; a nivel de las organizaciones públicas y sociales, grandes y pequeñas, también es indispensable un nuevo liderazgo caracterizado por ser más participativo, orientado a resolver las problemáticas organizacionales en relación con su contexto social.

La tarea actual de todo líder consiste en preparar a las personas (capital humano) y a las organizaciones para lograr el cambio y la innovación, en un mundo turbulento y en constante transformación. El desafío actual de los líderes es crear una cultura que tenga como punto central el cambio, en general, los líderes innovadores deben de adoptar un nuevo rol, a partir de una nueva personalidad, relacionada al contexto en que se desenvuelven actualmente las organizaciones. A continuación se explican algunas de las acciones que desarrollan los líderes, para lograr lo anterior.

- 1.- Lograr una estabilidad interna que impulse el cambio permanente.- Actualmente es necesario que las

<sup>7</sup> "... El liderazgo se está dando, hoy por hoy, en un nuevo contexto y en un nuevo mundo, en el que la información y el conocimiento cobran una nueva dimensión; así como el valor de las personas retoman una nueva perspectiva con relación al capital o a los medios de producción. Estos cambios exigen nuevas concepciones y modelos para conducir las organizaciones, a los grupos y a los países.....", (Casares, 2005: 14-15)

<sup>8</sup> "..... se requiere de los nuevos líderes que a través de las organizaciones dirijan los esfuerzos humanos hacia una nueva sociedad que deje de destruir el entorno ecológico y que promueva nuevas formas de desarrollo económico y social para lograr sociedades más justas, desarrolladas y con mayor riqueza; que aproveche las nuevas tecnologías para solucionar problemas de hambre, de la sobrepoblación, del desempleo y de la pobreza educativa en la nueva sociedad de la información....." (Ibid: 171).

organizaciones sean un campo de pruebas no convencionales: organizaciones experimentales (y de aprendizaje), adaptables y orientadas hacia el cambio. El director de una organización nunca debe dudar en permitir a sus empleados que participen en equipos de elaboración de proyectos u otras funciones, logrando así un aprendizaje más rápido, además de hacerles tomar parte en experimentos útiles al nuevo proceso de cambio de la organización, para aprender y copiar a los mejores.

- 2.- Llevar a cabo una dirección eficaz con base en el ejemplo.- En esta época de alta incertidumbre, en la que el cambio organizacional es lo cotidiano, es necesario que los sistemas de dirección se lleven mediante el ejemplo personal, principalmente la forma de optimizar el tiempo. Las actuaciones diarias del directivo constituyen un modelo viviente de su punto de vista estratégico.
- 3.- Llevar a cabo una gestión transparente y objetiva.- Si queremos sobrevivir en un mundo complejo para todos, un mundo en el que marcar un camino definido cuesta un gran esfuerzo y en el que ya no reinan las reglas tradicionales, se debe de practicar una gestión transparente para intentar reducir el caos y la distorsión informativa. El acceso a la información de todos los participantes de la organización es una práctica muy importante.
- 4.- Escuchar permanentemente a los trabajadores.- El líder actual deberá convertirse en un compulsivo interlocutor. Los líderes más exitosos del mundo de hoy serán aquellos que consigan transmitir a los demás el convencimiento por su causa. Si hablar y dar instrucciones ha sido el modelo administrativo a seguir durante los últimos 50 años, el saber escuchar (al mayor número de empleados) es la base de modelo de la actualidad.
- 5.- Otorgar autonomía a las personas.- El tema de la delegación de responsabilidades ha sido uno de los más tópicos de la teoría administrativa de todos los tiempos. Sin embargo, la situación de los contextos actuales, han obligado a encarar el tema en cuestión con mucha mayor urgencia. Delegar es vital, debemos de aprender a liberar al personal de sus ataduras o sufriremos las consecuencias de una inaceptable lentitud operativa.
- 6.- Implantar una gestión horizontal.- Es la capacidad de acción ligera y veloz. La organización de manera <horizontal> - insiste en reemplazar la ofuscación <vertical> por una cooperación <horizontal> y proactiva de la primera línea, en aras de una mayor rapidez de acción para propiciar la desburocratización organizacional.
- 7.- Trabajar incesantemente para lograr el cambio organizacional.- La actualidad realizar cambios de forma urgente. . En este sentido, todo acto de gestión o de dirección se remite a emitir signos claros e inequívocos del valor de la urgencia, en aras de una constante labor de investigación, cambio y optimización, por ello, se inducen las acciones con un sentido de urgencia a lo largo y ancho de la organización, así como intentar minimizar los temores potenciales , a pesar de la incertidumbre que los justifica.
- 8.- Desarrollar e integrar las N.T.C.I. en tanto que son fundamentales para la eficaz gestión de las organizaciones.
 

Ante estas acciones, se destaca como ventaja competitiva, en el liderazgo, el conocimiento complejo

del contexto externo interno de las organizaciones.

### **Características de los trabajadores**

Hoy en día las variables tecnológicas y del contexto definen la necesidad de contar con equipos informatizados, los cuales demandan nuevos requerimientos de habilidades, conocimientos y actitudes para desempeñar los nuevos procesos de trabajo. La introducción de nuevos equipos ha cambiado la estabilidad del sistema de trabajo otrora fuertemente reglamentado. Los nuevos equipos se caracterizan por posibilitar de forma fácil y “flexible” la nueva producción demandada por el mercado.. Los numerosos modelos de flexibilidad del nuestro mundo global cambian las necesidades organizacionales y los requerimiento para desempeñar el trabajo, es decir que las habilidades de los trabajadores deben de ser completamente diferentes, en términos técnicos, de idioma y de cultura laboral. Aunque ellos han acarreado consecuencias económicas y sociales como la robotización y substitución de plazas de trabajo por máquinas, hoy en día sus efectos son evidentes en los perfiles de la fuerza de trabajo, en los perfiles directivos y en el desempeño de las organizaciones. En la tabla no. 2 se pueden apreciar las distinciones entre un proceso de trabajo tradicional (sistema de producción taylorista ) y el proceso de trabajo de una organización flexible. El primero se genera para una producción estable, de pocos o escasos cambios mientras que el segundo se

caracteriza por la versatilidad de procesos, para lo cual requiere de trabajadores multicalificados que entienden de la planeación, ejecución, mantenimiento y de verificación del proceso y de la calidad.

### **Características de los modelos y procesos de trabajo.**

<i>Organización tradicional. Taylorista</i>	<i>Organización nueva Organización flexible.-</i>
-Tareas específicas en puesto y funciones. -Estandarizado. Prescrito -Repetitivo	Reasociación de tareas básicas del proceso. -Conjunción de planeación, ejecución, mantenimiento y calidad. DiversificadoFlexible
- Especializado -Capacitación básica, especializada en conocimientos, experiencias o destrezas específicas. - Formación corta. - Funciones específicas - Supervisión y control externo	-Aleatorio -Multicalificación: conocimientos, habilidades y actitudes. -Formación permanente; individual y grupal. -MultifuncionalAutocontrol individual y grupal.

Tabla 2. M. Silvia Salvador G. Elaboración propia.

El perfil del trabajo contemporáneo es diferente al del trabajador de las organizaciones taylorista, hoy en día las organizaciones requieren y contratan principalmente a “trabajadores de conocimientos”<sup>9</sup> que hagan uso de su capacidad intelectual y estén abiertos a nuevos aprendizajes. El trabajador actual requiere conocer de las tecnologías básicas aplicadas a los procesos de trabajo, para lo cual necesita desarrollar su capacidad intelectual y práctica con la aplicación el conocimiento adquirido. Requiere de habilidades sociales, tales como la comunicación,

<sup>9</sup> “——los trabajadores de conocimiento aumentan en cantidad allí donde la complejidad del trabajo se expande. Eso se debe a razones tales como a volúmenes más grandes de conocimiento (como vemos en la medicina de hoy); la expansión del tamaño y la complejidad de las organizaciones (grandes corporaciones, por ejemplo), o nuevas formas de competencia y nuestra respuesta a los desafíos a través de innovaciones en productos, servicios y prácticas.....”, (Cortada, 2001:83)

colaboración, autonomía y responsabilidad que le permitirán trabajar con otros participantes de su grupo de trabajo. El cuadro 3 muestra las características del perfil del trabajador en una sociedad del conocimiento.

**Cuadro 3. Perfil de los trabajadores tradicionales y los trabajadores flexibles**

<i>Organización tradicional Taylorista-fordista</i>	<i>Organización nueva. Organización flexible</i>
Marco normativo y de disciplina	Autocontrol/Iniciativa
Obediencia	Gestión de lo aleatorio
Planeación previsible	Pensamiento proactivo
Pensamiento reactivo	Reflexión
Cúmulo de conocimientos	Diagnóstico
Aplicación inmediata	-corrección-verificación.
Desempeño por función o equipo específico	Aplicación al proceso de trabajo global.
Formación elemental	Formación continua
Trabajo individual	Individual y colectivo.
Aprendizaje memorístico	Desarrollo del pensamiento práctico.

Mercedes S. Salvador, elaboración propia.

Un desafío que tiene la D.A.P., en los inicios del siglo XXI, es encontrar nuevas formas de empleo de los trabajadores ante el fenómeno llamado "adelgazamiento corporativo", que es expresión de reestructuración o ajuste, consistente en el recorte o supresión de puestos de trabajo con la finalidad de mejorar la eficacia y la productividad de la organización y como consecuencia de la incorporación de nuevas tecnologías en los procesos de trabajo. Estos procesos en la mayoría de las veces van ligados a procesos

de reingeniería<sup>10</sup>, que desencadenan despidos y reorganización de los trabajadores para realizar el trabajo. Podemos decir, que la supresión de los empleos es selectiva, por que no alcanza en la misma proporción a todas las categorías de trabajadores. Generalmente son los obreros y empleados poco cualificados y las personas de mayor edad los más afectados. En diversos sectores la introducción de nuevas tecnologías no genera necesariamente la reducción del número de personas empleadas, si no que permite absorber un volumen de trabajo sensiblemente más importante, aumenta la productividad por unidad de trabajo y se estabiliza el nivel de empleos sin rebajarlo. El paso de las operaciones manuales a sistemas automatizados puede llevar tanto a la supresión de empleos como a su desplazamiento hacia tareas no informatizadas, incita a los dirigentes a reorganizar las tareas y con ello a favorecer la flexibilidad en las nuevas funciones de los trabajadores.

Consecuencia de estas transformaciones es la subcontratación en diferentes modalidades con la cual a los individuos se les contrata por periodos cortos, para desempeñar tareas muy específicas, solicitadas en determinados momentos y áreas en las organizaciones, sin ninguna responsabilidad legal por parte de la organización contratista. Otras modalidades que aplican las organizaciones en el empleo son:

- a).- Empleados de tiempo parcial. Se le contrata a las personas para tareas específicas menores a las que marca la ley.
- b).- Trabajadores temporales. Aquellos trabajadores contratados en relación a la demanda de productos o

<sup>10</sup> "La reingeniería ocurre cuando se evalúan y se cambian más del 70% de los procesos de trabajo en una organización. Requiere que los miembros de la organización piensen nuevamente qué trabajo debe hacerse, cómo debe hacerse y como implantar de la mejor manera las decisiones derivadas de ello.....La reingeniería puede provocar despidos y los sobrevivientes quedarán confundidos y enojados.....", (De Censo y Robbins, 2005: 46-47).

servicios. El ejemplo clásico es para tiendas comerciales y en épocas específicas.

- c).- Trabajadores por proyecto. Son personas que son contratadas principalmente por organizaciones para la realización de un programa finito. Es común en la elaboración de sistemas informáticos, legales, administrativos o en proyectos de campañas políticas.
- d).- Trabajadores por horas. Este tipo de trabajadores tienen su campo laboral principalmente en las organizaciones de franquicias. Por ejemplo en establecimientos de comida rápida y en organización de diversión.

Es importante destacar que la flexibilidad de las organizaciones en el mundo global, el trabajo eventual es una de sus distinciones y ésta no es exclusivo del personal operativo, abarca también algunos puestos directivos que son ocupados por personal eventual en proyectos muy específicos. La recurrencia mayúscula a esta flexibilidad laboral es en razón de que no genera costos fijos de personal por la total libertad para manejar las condiciones de trabajo: horario, jornada laboral, salario, lugar de trabajo, seguridad y funciones a desarrollar, etcétera...

#### **IV.- Dirección y Administración de Personal. Una alternativa para el desarrollo competitivo, en la flexibilización.**

Ante un escenario de competencia y de necesidades de formación, en los A.O. puede desarrollarse como una fuente de competitividad, comprendiendo que ellos posibilitan la innovación y competencia, no obstante de la persistencia de los elementos estratégicos convencionales fincados en

las tecnologías del proceso, los mercados regulados, la optimización de los recursos financieros, o las economías de escala como recursos propios de las sociedades industriales. Postular la *competencia a través de la gente* incluye modificar fundamentalmente la filosofía, la visión y las actitudes hacia el factor trabajo y las condiciones de vida laboral, descartar la concepción de que es el rubro inminente a eliminar por los costos que representa. Significa reconocer que los trabajadores son los que propulsan los recursos para lograr los objetivos de competencia, no reemplazarlas sino reconocer y compensar dignamente la trascendencia de sus aportaciones. Identifica que las personas son propietarias de un capital que representa conocimientos, habilidades, talentos, actitudes, el capital humano e intelectual- con que cuenta las organizaciones contemporáneas para propulsar los demás recursos que apoyan la generación de la riqueza. Implica traducir esta visión a políticas operativas de búsqueda, conservación y acrecentamiento de recursos humanos altamente profesionales y calificados.

La competitividad en la sociedad del conocimiento, en la economía de competencia e innovación se centra en la generación, aplicación y difusión del conocimiento y estas capacidades se posibilitan con la aplicación de "*nuevas practicas de personal*" que no son tan nuevas, toda vez que ellas han sido la misión y labor tradicional de una administración eficiente de las personas, desde la aparición del taylorismo-, o para decirlo en términos contemporáneos son las funciones de una "administración profesional" de competitividad a través de la gente (Pfeffer, 1996), orientada hacia una administración proactiva que visualiza alternativas creativas de adecuación de los trabajadores ante la

inestabilidad del contexto económico, sabe que el despido de los trabajadores puede disminuir los costos pero que este implica además de la interrupción e incertidumbre de los procesos competitivos, la ausencia de compromisos, estabilidad y responsabilidad en el logro de objetivos; debido a que los instrumentos intelectuales (trabajadores) se coartan.

A continuación se expresan las tendencias en la estrategia operativa de la D.A.P., que pone en marcha la nueva filosofía, las cuales han aplicado grandes empresas transnacionales como búsqueda de creatividad e innovación para generar una fuerza de trabajo disponible para la competencia.

- 1.- Desarrollo de la capacitación y desarrollo de habilidades.- Se promueve para manejar las nuevas tecnologías, la información y la creación del conocimiento para la innovación<sup>11</sup> fomenta el conocimiento formal, la educación formal y establece el aprendizaje continuo<sup>12</sup>. La capacitación es una inversión y no una erogación.
- 2.- Seguridad en el empleo.- Considera que es un motivador en la naturaleza humana la estabilidad, la certidumbre de contar con un puesto de trabajo implica un compromiso duradero por ambas partes. Esta política mejora la participación del trabajador, porque están dispuestos a contribuir al proceso de trabajo.

- 3.- Selectividad en el reclutamiento.- La realiza la propia organización como función especializada, orienta hacia a los objetivos y políticas que pretende la organización, busca la adaptación a la dinámica laboral flexible, advierte sobre la capacidad y disposición al aprendizaje y el desarrollo permanente.
- 4.- Salarios altos.- Reconoce que el conocimiento, la habilitación y la actitud profesional exigen de un buen reconocimiento económico y facilita la estabilidad y el interés por la organización.
- 5.- Pago de incentivos.- El ingenio, el esfuerzo y la responsabilidad adicional requiere de recompensas adicionales proveniente del incremento en las ganancias, disminución de costos, mejoras en el producto, el servicio o el desempeño global.<sup>13</sup>
- 6.- Establecer comunicación fluida horizontal y verticalmente para distribuir la información oportunamente.- Proporciona la información sobre el desempeño y rentabilidad organizacional.
- 7.- Rotación de puestos.- Desarrolla múltiples habilidades para desempeñar diversas funciones del proceso y para reemplazar al personal cuando haya ajustes de personal. Facilita la productividad y hace más fácil la integración entre las diversas fases del proceso.
- 8.- Desarrollo de la cultura organizacional.- Desarrolla el igualitarismo entre niveles jerárquicos diferente.-

<sup>11</sup> ".....a medida que nos acercamos al fin de este siglo, se hace cada vez más evidente que la demanda de más trabajadores capacitados se encuentra en pugna con la cantidad y la calidad e la oferta de trabajo " en Carnavale, P.Anthon y Goldstein .

"Schooling and Training for work in America : An overview" en *New Developments in worker training : a legacy for de 1990's*. Ferman, Hoyman, Cutcher y Savoi . Edit. Madison , WI, Industrial Relations Research Association, 1990, pp 30.

<sup>12</sup>El aprendizaje en la escuela y el aprendizaje en el trabajo son los factores clave inmediatos que impulsan la productividad y el crecimiento económico de naciones desarrolladas, como es el caso de la unión americana el crecimiento y la productividad (*Ibid* p. 27).

<sup>13</sup> "El experto en calidad W.E. Deming. Cree que "la clasificación por meritos fomenta el desempeño a corto plazo, aniquila la planeación a largo plazo, crea temor, destruye el trabajo en equipo y fomenta la rivalidad y la política" en *Take this job and love it. Andrea Gabor en New Cork Times, 26 de enero, 1992,F1.*

Establece símbolos, valores, ceremonias, hábitos que dan pertenencia. Es la difusión y el sostenimiento de valores que permitan el sentido de pertenencia.

Estas “nuevas prácticas” de dirección y Administración de Personal, no son novedosas, toda vez que aplicaban desde los años cuarenta del siglo pasado, en que se iniciaba la especialización y funcionalización de la administración de los recursos humanos. Sin embargo, contrariamente a las prácticas de eficiencia existe una inclinación de las organizaciones a aplicar las prácticas de flexibilidad en el empleo a través del despido, el trabajo eventual para aumentar sus utilidades y su productividad, por la creencia propagada de obtener costos menores en comparación a una contratación estable y dentro de un marco legal. Estas prácticas evitan generar o afianzar el compromiso entre la organización y el trabajador, provocan inestabilidad y poca temporalidad del trabajo temporal.

Las organizaciones no son objetos abstractos, no son solamente elementos materiales, son individuos y personas concretas, poseedoras y portadoras de ideas, decisiones, resultados que se convierten en objetos, conocimientos y riqueza para la sociedad; por consiguiente, también requieren que se les desarrolle humanamente, que se le conduzca con niveles óptimos de calidad de vida laboral y social. Actualmente, la evidencia que presenta la flexibilización es que se ha privilegiado la lógica que persigue la utilidad,

y aún queda pendiente la lógica del desarrollo humano de los trabajadores<sup>14</sup> como desafío para futuros administradores talentosos y competentes que aun no llegan al escenario de la economía.

## Conclusión.

El mundo global exige la transformación de las organizaciones, que su velocidad al cambio sea vertiginosa, que dispongan de las nuevas tecnología de la información y de un capital humano capaz de integrarse al cambio continuo y al desafío de la innovación. Para el logro del desempeño organizacional requiere de trabajadores profesionales, diestros en la aplicación e innovación del conocimiento, en los sistemas de información. En este sentido, el desarrollo de capital humano se plantea como una ventaja competitiva de las organizaciones que se orienta principalmente a la cultura enfocada al aprendizaje, al cambio y a la innovación..

Ante la presión que tienen las organizaciones para sobrevivir o incursionar en la carrera competitiva, la competitividad organizacional se ha centrado en el factor trabajo y en la aplicación de la estrategia de la flexibilidad en el empleo, expresada en dos dimensiones.

La primera de las dimensiones es la flexibilidad contractual del empleo, cuyas acciones señaladas en el presente trabajo evidencian que desreglamentan la

<sup>14</sup> “La motivación del Taylor no era la eficiencia. No era la creación de utilidades para los propietarios. Hasta el último día de su vida sostuvo que el trabajador y no el propietario debía ser el beneficiario de los frutos de la productividad. Su motivación principal era la creación de una sociedad en la cual propietarios y trabajadores, capitalistas y proletarios tuvieran un interés común en la productividad y pudieran cultivar relaciones de armonía en la aplicación del conocimiento al trabajo.” En Drucker, 1994:38. ....pedía que el estudio de trabajo se hiciera consultando con el trabajador, si no en asociación con él. Por último, sostenía que la autoridad en el taller no debía basarse e la propiedad: sólo podía basarse el conocimiento superior. En otras palabras, pedía lo que hoy llamamos “administración profesional” (Drucker, 1994:40).

condición legal del trabajo con las consecuencias de deterioro en las condiciones de trabajo e incertidumbre ante la desprotección, bajos salarios y pago por trabajo a destajo y falta de seguridad en la población de los trabajadores.

La segunda dimensión de la flexibilización del empleo, consiste en ubicar a los actores organizacionales como el ingrediente principal para potenciar la competencia. Las acciones que desempeña se orientan al desarrollo de la formación continua de los trabajadores; la aplicación del conocimiento en todos los procesos organizacionales; desarrollo de sistemas de trabajo alternativos para lograr una administración fluida y eficiente, basados en "sistemas de alto compromiso" tanto del trabajador como de la organización. la formación del capital humano, la seguridad física, la protección social, la participación de dividendos conforme a la productividad y la calidad. La aplicación práctica de esta filosofía, se remite a la experiencia de las grandes corporaciones mundiales en la industria automotriz, textil o los servicios.

La flexibilidad contractual es la que impera, y ante sus efectos degradantes en el empleo, se requiere que en la D. A. P los líderes y directivos tiendan a la reflexión y el ensayo de una nueva filosofía de nuevos modelos, nuevas políticas y prácticas administrativas dignas, de reconocimiento a la colaboración del trabajador, de

conservación, de remuneración equitativa.. Tal filosofía no requiere solamente la visión y voluntad de directivos sino además de administradores profesionales concedores del desarrollo humano y de la Dirección y Administración de Personal (D.A.P.). La "*administración profesional*" – propuesta de este documento-. consiste en desplegar una nueva cultura con nuevas capacidades organizacionales en el ámbito laboral que reconozca y genere habilidades y capacidades culturales, que aprecien la riqueza y potencial productivo de los trabajadores, la importancia de la formar permanentemente, la inclusión del sindicato y el fomento a la interlocución y la negociación; posibilitar la participación en el rumbo organizacional (Pffefer,1996:16

La flexibilidad en el empleo con su consecuente "*administración profesional*" de los recursos humanos, constituyen la estrategia de la filosofía de las organizaciones que asumen el desarrollo de la ventaja competitiva organizacional, basada en los actores organizaciones - el capital humano-. Esta orientación no elimina el análisis estratégico convencional que recurre a las economías de escala, los recursos financieros o la incorporación tecnológica en los procesos, sino que reconoce que la fuente de ventaja competitiva ha cambiado y que en la actual sociedad del conocimiento, el recurso estratégico son las personas, su conocimiento y su trabajo (Pfefer, 1996:14) .

## Bibliografía.

- Albizu Enema y Olazarán Mikel (2003), Reingeniería y cambio organizacional, Prentice Hall, México.
- Amabile, Teresa M.; Barsade, Sigal G.; Mueller, Jennifer S.; Staw, Barry M. (2005), Affect and creativity at work, *Administrative Science Quarterly*, Sep. Vol. 50 Issue 3, pp. 367-403.
- Arias, Galicia F. (2004), Administración de Recursos humanos para el desempeño. Trillas, México, 771pp.
- Asociación Mexicana de Relaciones Industriales (1997), Congreso Anual. Recursos Humanos. Perspectivas. México.
- Bauman, Zygmunt (2001), La sociedad individualizada, Madrid, Cátedra.
- Bryman, Alan (1992), Charisma and leadership in organization, Sage Publication, London, 198 pp.
- Barnett, William P.; McKendrick, David G. (2004), **Why Are Some Organizations More Competitive Than Others? Evidence from a Changing Global Market**, *Administrative Science Quarterly*, Dec., Vol. 49 Issue 4, pp. 535-571.
- Castells, Manuel (2001), Tecnología de la información y capitalismo global, en Hutton Will y Giddens Anthony, Eds. *En el límite: la vida en el capitalismo global*, Tusquets editores, Barcelona España, pp. 81-111.
- Camuffo A. y Costa G. (1993), Strategic Human Resource Management. Italian Style en *Sloan Management Review*, Winter.
- Chowdhury, Subir (2000), Management siglo XXI, Ed. Prentice-Hall Pearson Educación, España, 314 pp.
- Clegg Stewart, Kornberger Martín y Pitsis Tyrone (2005), Managing and organizations: An introduction to theory and practice, Sage Publications, India, New Dehli, 2005, 562 pp.
- Cortada, James W. (2001), Management del nuevo siglo, Prentice Hall, Buenos Aires, Argentina, 211 pp.
- Dessler, Gary y Varela, Ricardo (2003), Administración de recursos humanos: un enfoque latinoamericano, Ed. Prentice-Hall, México.
- De Cenzo David A. y Robbins Stephen P. (2005), Administración de Recursos humanos, Limusa Wiley, México, 546 pp.
- De la Garza, Enrique (1998), Modelos de industrialización en México, UAM, Mexico.
- Drucker, Peter (1994). La sociedad post capitalista. Grupo Editorial Norma. Colombia. 244 pp.

- Fitz-Enz, J. (1990), Fitz-Enz, J. (1990), El valor añadido por la dirección de recursos humanos. Una nueva estrategia para los 90. Ed. Deusto, Madrid, Ed. Deusto, Madrid.
- Hamel, Gary (2000), Liderando la revolución, Ed. Norma, Colombia, 437 pp.
- Manz, Charles C., y Sims Jr., Henry P. (1993), Super liderazgo, Paidós Ibérica, Barcelona España, 329 pp.
- Monteiro Leite, Elenice. (1996), Al rescate de la calificación, Cinterfor, Montevideo, Uruguay, 181 pp. Anexos.
- Morales Calderón, José R. y Márquez Serrano, Eneida (2005), El estudio del liderazgo, sus orígenes psico-socio-culturales y el liderazgo de los futuros administradores UAM-I, Universidad Autónoma Metropolitana, México, Documento inédito, 25 pp.
- Morales Calderón, José R. (2005), Nuevas tecnologías y despersonalización de las organizaciones en la era de la globalización, Revista Reflexiones No. 9, Colegio de Posgraduados del Centro de Investigación y Docencia Económicas, A. C., México, pp. 103-112.
- Nesweek (2006). Davos.. 30 de enero. México pp. 24-24.
- Peters, Tom (1993), Del caos a la excelencia, Folio, Barcelona España. 687 pp.
- Pfeffer, Jeffrey. (1996). Ventaja competitiva a través de la gente. Compañía Editorial Continental, S. A de C. V. México pp. 266.
- Quintanilla Alboreca, Javier (2002), Dirección de recursos humanos en empresas multinacionales, Prentice Hall, Buenos Aires, Argentina.
- Salvador García Mercedes Silvia (1998), Globalización y dirección de personal, 3er. Ciclo de conferencias en Administración, Universidad Autónoma Metropolitana, México, Documento inédito, 13 pp.
- Sherman y Chruden (1993), Administración de personal, Ed. CECSA., México.
- Valle Cabrera, Ramón J. (2002), La gestión estratégica de los recursos humanos, Prentice Hall, 2da. Edición, México.
- Toffler, A. (1990), La empresa flexible, Plaza & Janés Editores. Barcelona, España
- Weiss, D. (1993), La Gestion des Ressources Humaines avec ou sans frontières en Extrait du volume d'Actes, Association Française de Ressources Humaines, Paris.

# Análisis de las estrategias gerenciales implementadas por empresas comerciales ubicadas en México

---

Humberto J. Ontiveros Junco\*

Patricia Dorantes\*\*



## RESUMEN

El presente escrito muestra un análisis de seis grandes empresas comercializadoras establecidas en México, que nacen en diferentes períodos históricos. Dos de ellas son empresas que nacieron en el Siglo IXX y continúan operando casi 150 años después. Las otras nacen a partir de los años 50 y tuvieron una expansión importante convirtiéndose en actores primordiales de la vida comercial en México. Dos de las empresas analizadas están abocadas a un mercado de consumo suntuario y muestran una sólida trayectoria y posicionamiento de su mercado. Las otras cuatro representan empresas que atienden mercados de productos de primera necesidad de consumo masivo sujetas a mercados cambiantes y competitivos y el origen de su capital es diverso.

Para realizar el análisis hemos combinado diferentes enfoques que incluyeron el análisis del proceso estratégico y de las estrategias genéricas que las empresas implementaron y las repercusiones financieras. Esto nos permite ubicar las estrategias de las empresas en el tiempo y sus resultados financieros de los cuáles se consideraron solamente los últimos seis años que corresponden al sexenio presidencial de Vicente Fox.

---

\* Maestro en Salud Laboral, Licenciado en Administración. Profesor Titular en la Universidad Autónoma Metropolitana. [hjojunco@correo.xoc.uam.mx](mailto:hjojunco@correo.xoc.uam.mx)

\*\*Maestra en Administración de Empresas. Profesora Titular en la UAM-Xochimilco.

## ABSTRACT

The present article shows an analysis of six great established comercializadoras companies in Mexico, that are born in different historical periods. Two of them are companies that were born in Century IXX and later continue operating almost 150 years. The others are born as of years 50 and had an important expansion becoming fundamental actors of the commercial life in Mexico. Two of the analyzed companies are led a market of sumptuary consumption and show to a solid trajectory and positioning of their market. The other four represent companies that take care of markets of products of first subject necessity of massive consumption changing and competitive markets and the origin of their capital is diverse. In order to make the analysis we have combined different approaches that included the analysis of the strategic process and from the generic strategies that the companies implemented and the financial repercussions. This allows us to locate the strategies of the companies in the financial time and its results of which the six years were considered only last that correspond to sexenio presidencial of Vicente Fox.

---

Palabras clave: sector comercio, proceso estratégico, razones y repercusiones financieras  
Keywords: sector commerce, strategic process, financial reasons and repercussions

## 1. Introducción

Los sectores de actividad económica demuestran su competitividad dentro de la participación en la economía de México como en los mercados globales. La actividad productiva en la economía en México se compone de los sectores extractivo, de transformación y de servicios, estos sectores son interdependientes, ya que no puede existir un crecimiento de la producción de bienes sin que exista un crecimiento del comercio. Esta investigación se enfocará el sector comercio por su importante participación en la economía; la interrogante es ¿Cómo las estrategias implantadas por las empresas repercuten en el aspecto financiero? ¿En este último sexenio se expandieron y consolidaron los grupos comerciales? ¿Cuáles fueron sus estrategias?.

Las estrategias de una organización en el tiempo fijan objetivos conforme a las expectativas futuras de los retos impuestos por los cambios políticos, sociales, y económicos. El proceso de la globalización ha marcado tendencias fundamentales sobre las estrategias para ser competitivos, en la presencia en el sector comercio en este país.

En el presente trabajo se analizará a Liverpool, Palacio de Hierro, Comercial Mexicana, Gigante, Soriana y Wal-Mart, empresas del sector comercio, con el objetivo de entender cómo han repercutido las estrategias en el aspecto financiero en el sexenio foxista, mediante líneas de tiempo que establecen los cambios más importantes de las empresas estudiadas desde su fundación.

## 2. Antecedentes

La actividad productiva de una economía de mercado, se compone de los sectores primario, secundario y terciario, los primeros dos se encargan de la extracción, producción y transformación de materias primas en bienes de consumo intermedio y final; el sector terciario está compuesto por el comercio y los servicios que estos se vuelven complementarios con el sector productivo estableciendo una simbiosis con ellos.

Definiremos comercio como la prestación del servicio de distribución, canalización y venta de todo tipo de bienes tanto, a nivel nacional como internacional. La actividad comercial no puede crecer eficientemente sin un crecimiento paralelo o de la producción de bienes.

El sector de comercio al por mayor y por menor se compone de los siguientes subsectores: Distribuidores de vehículos, gasolineras, compañías distribuidoras, distribuidores de farmacéuticos, distribuidores de productos de petróleo, materiales de construcción, fertilizantes, equipos y motores pesados, supermercados, departamentos y almacenes en general, farmacias y similares, tiendas de artículos varios, distribuidores de electrodomésticos, ferreterías y librería. En este artículo se hará el análisis de Liverpool y Palacio de Hierro, así como de Comercial Mexicana, Gigante, Soriana y Wal-Mart. Las primeras pertenecen a la sub-rama de comercio al por menor de productos no alimenticios en tiendas de departamentos y almacenes; las segundas pertenecen a la sub-rama comercio al por menor productos alimenticios en supermercados, tiendas de departamentos y almacenes.

Según el censo económico de 2004 el sector comercio al por menor contaba con 1 493 590 unidades económicas y su producción bruta total ascendió a 454 592 067 millones de pesos, siendo éste el segundo sector con mayor participación en la producción bruta total del país y el sector que mayor número de unidades económicas tiene.

A continuación se brinda una breve referencia de las empresas analizadas.

#### **Liverpool**

Liverpool es una empresa que se fundó en 1847 y se dedica a la venta de ropa, artículos para el hogar y novedades de marcas exclusivas y propias. Actualmente cuenta con 27 almacenes Liverpool, 26 almacenes Fábricas de Francia, Administra 11 centros comerciales y emplea más de 25,000 colaboradores en todo el país.<sup>1</sup>

#### **Palacio de Hierro**

Aunque Palacio de Hierro nace desde 1850 como una cajón de ropa llamado Fabricas de Francia, es hasta 1891 en la que adopta dicho nombre con la culminación de la construcción de su edificio, el cual era el primer edificio en México edificado en acero y hierro, por lo que al inaugurarse sus dueños decidieron cambiar su denominación por "El Palacio de Hierro". En la actualidad cuenta con siete almacenes y administra dos centros comerciales.<sup>2</sup>

#### **Comercial Mexicana**

Comercial Mexicana cuando abre sus puertas en 1962 como una tienda de autoservicio poniendo a servicio del público

la venta de ropa, alimentos y artículos en general. En la actualidad cuenta con 150 cadenas de autoservicio, 40 Megas, 65 tiendas, 33 Bodegas, 20 Sumesas y 55 restaurantes, 21 tiendas Costco y 3 centros de distribución; generando más de 30,000 empleos.<sup>3</sup>

#### **Gigante**

Gigante se fundó en 1962 y se coloca como la tienda de autoservicio más grande de Latinoamérica en sus tiempos. A partir de la década de los 90's, **Gigante** desarrolló sus diferentes formatos: Gigante; Bodega Gigante, Super G y Super Precio. Así como sus coinversiones: Office Depot y Radio Shack.<sup>4</sup>

#### **Soriana**

Soriana nació formalmente el 1968 con la inauguración del primer centro comercial de autoservicio en la ciudad de Torreón. Para el 2004 Soriana contaba con 162 tiendas ubicadas en 68 ciudades del país.<sup>5</sup>

#### **Wal mart**

Wal-Mart de México nace en 1977 cuando Wal-Mart compra las acciones de Cifra opera 790 unidades comerciales distribuidas en 107 ciudades del país, que incluye tiendas de autoservicio, tiendas de ropa y restaurantes. En la actualidad cuenta con 207 unidades de negocios.<sup>6</sup>

### **3. Metodología de Investigación**

Para realizar el presente artículo nos hemos basado en la

<sup>1</sup> [http://www.liverpool.com.mx/liv\\_frame.jsp?donde=p5&subcat=p2&cnt=corporativo/historia/contenido\\_v2.jsp](http://www.liverpool.com.mx/liv_frame.jsp?donde=p5&subcat=p2&cnt=corporativo/historia/contenido_v2.jsp) Consultado el 14 de Marzo del 2006

<sup>2</sup> [http://www.elpalaciodehierro.com.mx/ph/corporativo/infocorporativa/corp\\_historia.jhtml?SERV=112](http://www.elpalaciodehierro.com.mx/ph/corporativo/infocorporativa/corp_historia.jhtml?SERV=112) Consultado el 14 de Marzo del 2006

<sup>3</sup> <http://www.comercialmexicana.com/web/historia/> Consultado el 14 de Marzo de 2006

<sup>4</sup> <http://www.gigante.com.mx/content/gigante/grupo/corporativo/historia.html> Consultado el 14 de Marzo de 2006

<sup>5</sup> <http://www1.soriana.com/default.asp?p=2946> Consultado el 14 de Marzo de 2006

<sup>6</sup> <http://www.walmartmexico.com.mx/historia.html> Consultado el 14 de Marzo de 2006

obra publicada por Henry Mintzberg y James Ryan que explican y resumen a diversos autores del llamado proceso estratégico en las organizaciones, como también hemos considerado a autores mexicanos en el campo de las finanzas como Eduardo Villegas y Rosa María Ortega; Abraham Perdon y algunos otros autores americanos como Graham y Harvey; Gitman y Forrester; Eitemean David y Stonehil; Brigham Weston; Lawrence y Gidman; Ross Stephen y Canada John y Sullivan. El trabajo es una primera aproximación de carácter descriptivo y trata de responder a las preguntas ¿En los últimos seis años correspondientes al periodo presidencial de Vicente Fox se expandieron y consolidaron los grupos comerciales?, ¿Cuáles fueron sus estrategias? Y ¿Cuáles fueron sus repercusiones financieras?.

A continuación definimos los conceptos más importantes usados en la investigación.

Existen diferentes escuelas alrededor del concepto de estrategia por lo que el término es utilizado de diversas maneras por autores y administradores. Por ejemplo, algunos incluyen las metas y objetivos como parte de la estrategia, otros establecen conceptos como visión, misión y políticas como parte de la concepción. Para efectos de éste artículo vamos a considerar las definiciones de Kenneth R. Andrews, citadas por Mintzberg y Brian, que formuló el concepto de estrategia corporativa en la década de los 70's y es uno de los iniciadores este concepto. Andrews introdujo las nociones básicas de lo que es la estrategia y su articulación entre las situaciones externas (oportunidades y amenazas) y las capacidades internas de respuesta (fuerzas y debilidades). (MINTZBERG Y BRIAN, 1993: 50)

Dentro de las premisas fundamentales que el autor menciona se destacan para el efecto de nuestro artículo:

1. Existe una clara distinción entre la formulación de la estrategia y la implantación de la misma.
2. Que la estrategia se deriva de la alta dirección de las organizaciones.
3. Que la formulación de la estrategia toma en consideración el entorno en que las organizaciones se mueven.
4. Que existe un aprendizaje organizacional derivado de la experiencia acumulada por la gente en la implementación de la estrategia.
5. Que la formulación de la estrategia también debe considerar la historia de la compañía, sus éxitos y fracasos en alcanzar sus metas.

#### **El concepto de estrategia corporativo**

Mintzberg y Brian cita a Kenneth R. Andrews (1993) quien define la estrategia corporativa como “un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos, o metas; así mismo dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y, también precisa la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y las comunidades...” (MINTZBERG Y BRIAN, 1993: 51)

De acuerdo con el autor, las decisiones estratégicas comprendidas en este patrón son aquellas que son efectivas durante largos periodos, y afectan a la compañía de manera muy diversa dado que concentran y comprometen una parte muy significativa de sus recursos alrededor de los resultados previstos.

En las corporaciones, firmemente establecidas, algunos aspectos del patrón de decisiones pueden ser inalterables y mantienen compromisos con la calidad, con la tecnología, con algunas materias primas, con las relaciones laborales y actualmente con la satisfacción al cliente. Otros aspectos de la estrategia como pueden ser los procesos de manufactura y las prácticas o estilos de ventas pueden ser modificados de acuerdo a las nuevas necesidades de los clientes y de las necesidades sociales cambiantes.

Henry Mintzberg ha propuesto cinco familias de estrategias más representativas de las organizaciones, las cuales divide en:

1. La ubicación del negocio medular
2. La diferenciación del negocio medular
3. La elaboración del negocio medular
4. Ampliación del negocio medular
5. La reconsideración de los negocios medulares

La primera estrategia, **ubicación del negocio medular**, se refiere a que un negocio está conectado en una red de industrias, que, mediante la venta y compra de materias primas entre unos y otros producen varios artículos terminados. La ubicación del negocio medular puede describirse en relación a la etapa en que se encuentra el negocio en la red de industrias y la industria en cuestión (MINTZBERG Y BRIAN, 1993: 81).

La segunda estrategia, **diferenciación del negocio medular**, es la que permite distinguir a una organización de las otras y lograr las ventajas competitivas; éste segunda familia de estrategia engloba estrategias de diferentes áreas funcionales como pueden ser las de fuentes de abastecimientos, de procesamiento y de distribución, todas ellas reforzadas por una serie de estrategias de soporte. Dentro

de este grupo de estrategias podemos hablar de las estrategias de diferenciación y las estrategias de alcance.

La organización puede diferenciar sus productos de seis maneras fundamentales:

1. Diferenciación de precios
2. Diferenciación de imagen
3. Estrategia de apoyo a la diferenciación
4. Diferenciación de calidad
5. Diferenciación de diseño
6. Estrategia de no diferenciación

Las estrategias de alcance las podemos dividir en:

1. Estrategias sin segmentación
2. Estrategias de segmentación
3. Estrategias de nicho
4. Estrategia de fabricación sobre pedido.

Nos referimos a estas estrategias de alcance porque se enfocan al mercado atendido y adoptan las perspectivas del productor y existen sólo en la mente colectiva de la organización, es decir, en lo que los especialistas de mercadotecnia llaman segmentación.

Son varias las maneras en que una organización puede **elaborar un negocio medular**, puede desarrollar su oferta de productos dentro del negocio ya establecido, o desarrollar su mercado vía nuevos segmentos, nuevos canales o nuevas áreas geográficas, o simplemente puede también promover el mismo producto con mayor vigor en el mismo mercado. Mintzberg y Brian retoman de Ansoff (1965) propuso éstas estrategias que muestra la estrategia de penetración, de desarrollo de mercados, la de expansión geográfica y la de desarrollo de productos. (MINTZBERG Y BRIAN, 1993: 89)

La estrategia de **ampliación de negocios medulares** ha sido diseñada para llevar a las organizaciones más allá

de sus negocios medulares. Existen tres maneras de hacerlo: Vertical, horizontal y mediante una combinación de ambas. “Vertical” en la cadena operativa, significa tanto hacia atrás como hacia delante. Formalmente ésta estrategia es conocida como “integración vertical”, aún cuando resulta difícil tal designación, en particular cuando el flujo de productos y la cadena misma son casi siempre ilustrados en forma horizontal por lo que otros autores la han denominado simplemente cadena de integración. La diversificación “horizontal” ha sido llamada simplemente como diversificación y se refiere a la creación de negocios paralelos. Las estrategias de cadena de integración pueden ser corriente arriba o corriente abajo dependiendo de si incorporan operaciones de sus clientes o de sus proveedores.

La estrategia de **diversificación** se refiere al acceso a un negocio existente pero no a la misma cadena de operaciones y establece al existir sinergias potencial entre los nuevos negocios y el negocio medular basado en facilidades, capacidades, ventajas y canales. Por ejemplo, pudiera ser la venta de productos distintos a través de la misma fuerza o en el caso de autoservicios, la generación de centros comerciales.

Existen adicional a estas dos estrategias las llamadas estrategias de entrada y control en la cual la cadena de integración o diversificación puede lograrse mediante un desarrollo interno o una adquisición, es decir, una organización puede acceder a un negocio nuevo desarrollando o comprando una organización ya existente en el mercado.

Pueden existir estrategias combinadas de integración y diversificación que conducen a las organizaciones a establecer grandes redes de negocios nuevos. La diversificación por productos derivados implica vender los

productos de la cadena de operaciones en distintos mercados.

La última estrategia, denominada **reconsideración de los negocios medulares**, se puede dividir en tres estrategias a considerar, la redefinición del negocio, la recombinación de los negocios y la reubicación medular de los negocios.

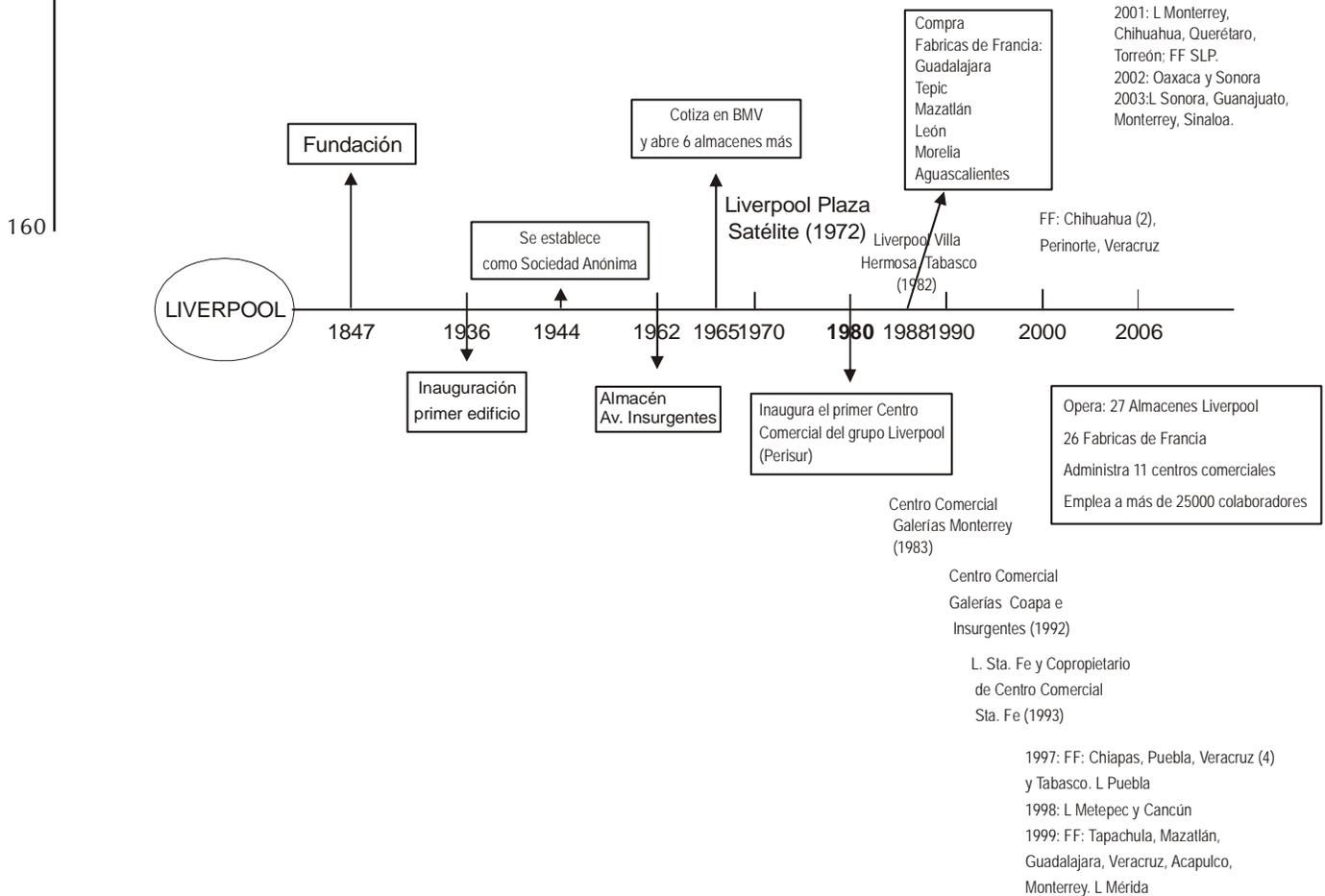
## 4. Análisis de las Estrategias de las empresas y sus repercusiones financieras

Para iniciar nuestro análisis, buscaremos identificar las estrategias de entrada y de control de propiedad a través de la técnica denominada líneas de tiempo, en donde se muestra la estrategia de integración y diversificación que establecen las grandes redes de negocios.

### 4.1 Líneas del tiempo de las estrategias

La administración estratégica se refiere a decisiones de largo plazo que afectan radicalmente la vida de una empresa. Realizamos estrategias básicas como el nacimiento y el crecimiento de una empresa, podemos mencionar como estrategias básicas de crecimiento el encontrar necesidades no satisfechas de un mercado o nichos de mercado inadecuadamente atendidos. El caso de Liverpool es un caso típico de una empresa que nace a mediados del siglo XIX y que se convirtió en un negocio líder de tiendas departamentales en la zona metropolitana del Valle de México, la empresa se constituye como Sociedad Anónima el 30 de septiembre de 1944 e inicia la apertura periódica de tiendas departamentales, pero no fue sino hasta 1980 en

**Figura 1**  
**Línea de tiempo: Liverpool**



Fuente: elaboración propia basada en datos de <http://www.liverpool.com.mx/> Consultado el 14 de Marzo de 2006

que cambia su estrategia de crecimiento. En ese año se convirtió en empresa controladora de Liverpool México, S.A. de C.V. que se encargaba de operar las tiendas del Valle de México; se creó la de Servicios Liverpool S.A. de C.V encargada de prestar servicios de administración e informática

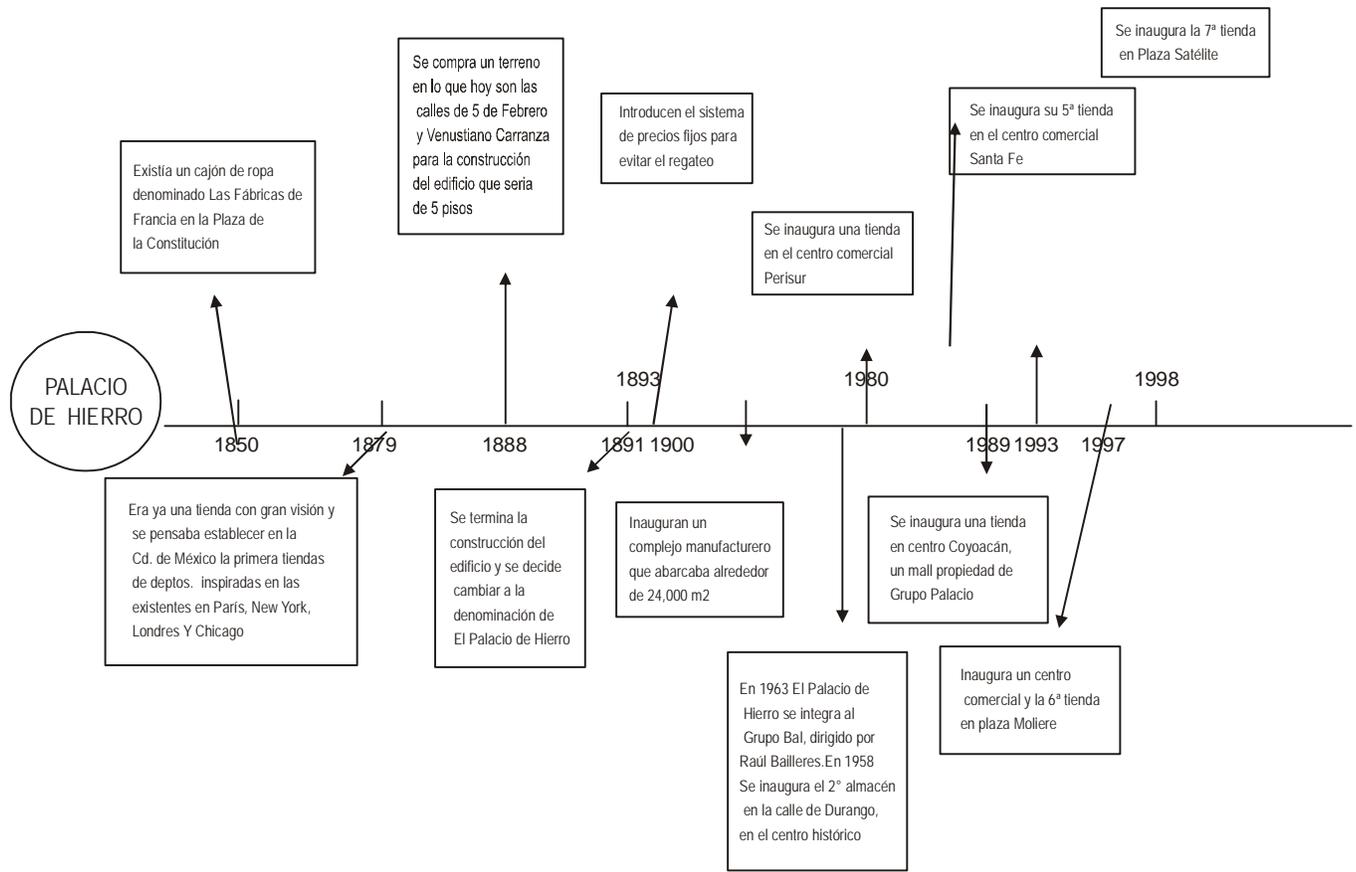
a todo el Grupo; Bodegas Liverpool S.A. de C.V encargada de operar las bodegas y la distribución y creó otras empresas subsidiarias esencialmente inmobiliarias encargadas de desarrollar y administrar centros comerciales en el interior de la República Mexicana. Estos cambios obedecieron a una

estrategia de desarrollo de mercados por zonas geográficas y de diversificación por nuevos productos. Los directivos de Liverpool abrieron nuevos centros comerciales en Villa Hermosa, Tabasco, en Monterrey, Nuevo León y en Tampico, Tamaulipas replicando el modelo generado en el Valle de México, pero también adquirieron la cadena de Fábricas de Francia en la región del Bajío. Esto último logra una forma de crecimiento por compra y desarrolla nuevos mercados con competencia creada por ellos mismos; esto también responde a una estrategia defensiva de carácter disuasivo para evitar la penetración de competidores internacionales. Con esta estrategia su desarrollo, integración y diversificación lo desplaza hacia nuevos puntos de negocios en ciudades con potencial económico y de crecimiento intermedio.

Liverpool contaba con fortalezas administrativas dada por la experiencia de sus sistemas como el conocimiento de sus ejecutivos, logrando con ello un posicionamiento y desalentó a competidores potenciales esto alcanzó un mejor control sobre sus proveedores al poder adquirir mayores volúmenes de compra. Liverpool maneja una estrategia de apoyo a la diferenciación con ventas a crédito como servicios de apoyo a la post-venta de ciertos de sus productos, mantiene una estrategia de nicho de mercado con una imagen de exclusividad y calidad de sus productos; su estrategia de expansión geográfica le permitió atacar nuevos mercados manteniéndose en el negocio de la cual tenía mayor experiencia. Es interesante notar cómo al incorporarse a la primera plaza comercial, que se estableció en 1970, en Ciudad satélite la empresa, sus ejecutivos adquirieron una curva de aprendizaje que les permite en 1980 establecer su

propia cadena de administración de plazas comerciales y es a partir de esta época que inician una expansión no sólo como tiendas departamentales sino como administradoras de plazas comerciales con lo cual cambia su concepto de atención a las necesidades de los clientes, el caso de Plaza Satélite representa un caso *sui géneris* en México ya que este centro comercial se convirtió en el lugar de paseo dominical como centro comunitario ya que la localidad no contaba con otros lugares de recreación en la zona. En la figura 3 de líneas de tiempo se puede notar el cambio de estrategias en el año de 1980 donde ya habían asimilado el aprendizaje de su participación en centros comerciales. Podemos notar diferentes momentos de expansión de la empresa, en el sexenio de Carlos Salinas de Gortari su principal expansión ocurre hacia la zona del Bajío con la adquisición de la empresa de Fabricas de Francia y su creación de tiendas en la zona del Bajío y Centro del país; otro momento de gran expansión fue en el sexenio de Ernesto Zedillo donde el crecimiento fue a la zona Sur-Sureste del país. En el sexenio de Vicente Fox (2000-2006) hay una reducción de la expansión de centros comerciales y buscan el desarrollo fundamentalmente en la zona Norte del País, pero el número de establecimientos que se abre es mucho menor que el de los otros dos sexenios por lo que podemos notar que en el caso de esta empresa su crecimiento sobre la base de la expansión geográfica está siendo ya agotado sobre la base del mismo tipo de negocio. Cabe destacar que en el momento actual este grupo opera 27 almacenes Liverpool, 26 Fábricas de Francia, administra 11 centros comerciales y emplea alrededor de 25,000 trabajadores.

**Figura 2**  
**Línea de tiempo: Palacio de Hierro**



Fuente: elaboración propia basada en datos de <http://www.elpalaciodehierro.com.mx/> Consultado el 14 de Marzo de 2006

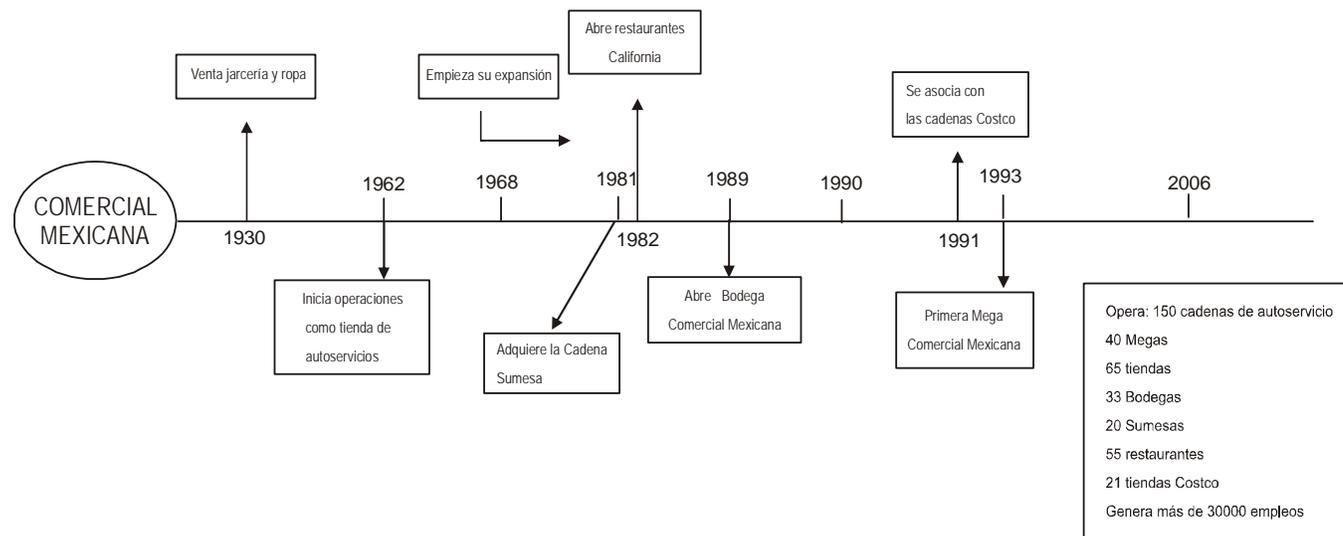
El Palacio de Hierro es una tienda con más de 150 años en el mercado nacional que adquiere su actual denominación en el año de 1981 bautizado con ese nombre por las características del primer edificio de 5 pisos que se construía en el centro de la Ciudad y que la población

bautizaba como el Palacio de Hierro, llama la atención de esta empresa que para el año de 1900 había creado un complejo manufacturero en el cual instalaron talleres para la fabricación de camisas, ropa para dama, paraguas y muebles siendo esto una empresa integrada de

comercialización y producción. El Palacio de Hierro no presenta durante cerca de ochenta años ningún crecimiento sustancial hasta los años de 1980 en donde empiezan a diversificarse inaugurando nuevas tiendas en Perisur (1980) y el Centro Coyoacán (1989). Su crecimiento se circunscribe solamente al área metropolitana del Valle de México y

cambia su estrategia de tienda departamental a la de administrar centros comerciales a imitación de Liverpool estableciendo lo que se llama una estrategia de alcance pero de manera muy conservadora. Su línea de tiempo no muestra ningún crecimiento en el gobierno de Vicente Fox.

**Figura 3**  
**Línea de tiempo: Comercial Mexicana**



Fuente: elaboración propia basada en datos de [www.comercialmexicana.com/web/historia/](http://www.comercialmexicana.com/web/historia/) Consultado el 14 de Marzo de 2006

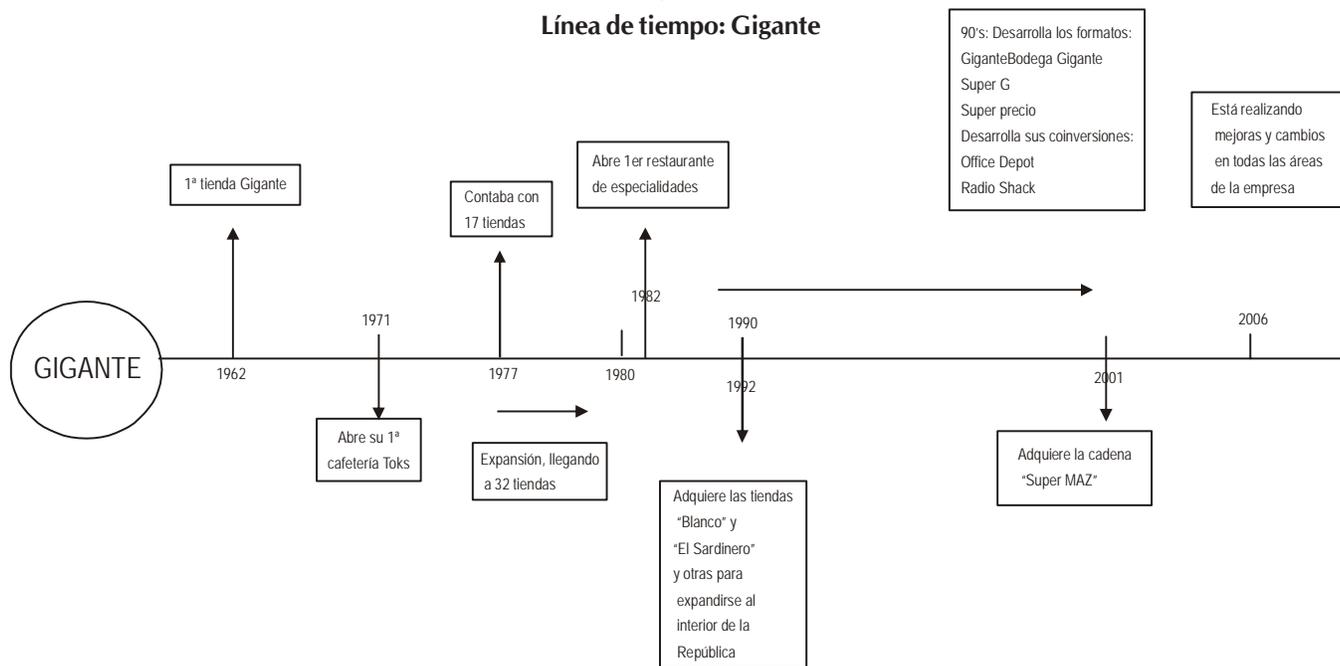
El sector nacional de ventas al menudeo está muy fragmentado y los consumidores asisten a tiendas de distintos formatos como son las tiendas de abarrotes y las tiendas especializadas en alimentos y los mercados sobre ruedas. Comercial Mexicana basa su expansión al considerar un proyecto de modernización en las ventas al menudeo y los cambios en la tendencia de los consumidores de realizar

sus compras en supermercados estandarizados y cadenas de hipermercados que le ofrecen una mayor variedad de mercancías, mejores precios y la comodidad de efectuar todas sus compras en un solo punto. Comercial Mexicana nace como tienda de autoservicio en 1962, pero no es sino hasta el año de 1980 que empieza su expansión al adquirir a uno de sus competidores, la cadena Sumesa, que podemos

definir como una estrategia de expansión geográfica y de desarrollo de nuevos mercados. Para 1982 la empresa establece nuevas unidades de negocio y desarrolla nuevos productos al abrir negocios de restaurantes como es el caso de Restaurantes California estableciendo una estrategia de diversificación no relacionada o de conglomerados basado en que los restaurantes se establecían en los mismos terrenos donde estaban sus tiendas departamentales. Para los años de 1989 abre nuevos conceptos de tienda a compras de mayores volúmenes al abrir el concepto de Bodega de Comercial Mexicana. En 1991 crea una alianza estratégica con las cadenas Costco, cadena trasnacional que vende productos al mayoreo e inicia su aprendizaje sobre el manejo

de este tipo de tiendas y dos años después, en 1993, abre su primera Mega Comercial bajo el concepto de Hipermercado. En la actualidad opera 150 cadenas de autoservicio, 40 Megas, 65 tiendas, 33 Bodegas, 20 Sumesas, 55 restaurantes y 21 tiendas Costco generando alrededor de 30 000 empleos. Como se puede observar en la línea de tiempo su expansión se da en los Gobiernos de Carlos Salinas y Ernesto Zedillo y existe un agotamiento en su línea de crecimiento y de expansión de este tipo de tiendas que consideramos ya abarco la mayor parte de los mercados potenciales en el país por lo que en el sexenio de Vicente Fox solamente se observa un proceso de consolidación y no de mayor crecimiento de esta cadena.

**Figura 4**  
**Línea de tiempo: Gigante**



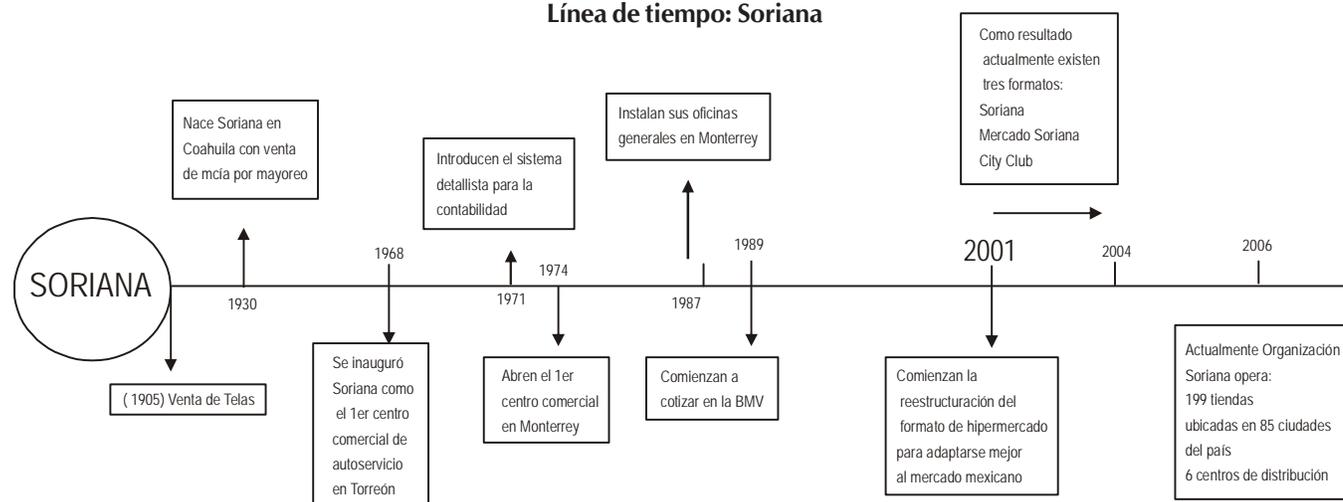
Fuente: elaboración propia basada en datos de [www.gigante.com.mx/content/gigante/grupo/corporativo/historia.html](http://www.gigante.com.mx/content/gigante/grupo/corporativo/historia.html); Consultado el 14 de Marzo de 2006

Grupo Gigante S.A. de C.V. es una sociedad controladora que cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores y que opera cadenas de tiendas de autoservicio, cafeterías y restaurantes y comercio especializado. Esta empresa establece una estrategia de diversificación sobre la base de atacar mercados nuevos con sus tiendas departamentales ya existentes y crear negocios de diversificación concéntrica al desarrollar formatos de Bodega e Hipermercados pero también busca una diversificación sobre la base de nuevos productos y mercados nuevos al volverse accionistas y tener participación en cadenas como Office Depot de México S.A. de C.V líder en tiendas de artículos para oficina y escolares y Radio Shack de México que ofrece variedad de equipos electrónicos y de accesorios. Al igual que las otras cadenas inicia su expansión en la década de los 80's donde tenía 32 tiendas en operación. En 1982 establece sus nuevas unidades de negocios e incursiona en la línea de restaurantes,

llegando a operar cuatro tipos de especialidades en cocina: mexicana, italiana y española, de los que mencionamos a "El Campanario", "Tutto Bene", "La Viña del Quijote" y "Casa Rodrigo". En la década de 1990 el Grupo adquiere una serie de cadenas de empresas similares como fueron el caso de "El Sardinero" y "Blanco", lo que permite su expansión al interior de la República. En esa misma década desarrollaron los formatos de Bodegas y de Hipermercados e incursionaron en co-inversiones en otros tipo de negocios que no dominaban como el de venta de artículos de oficinas y electrónicos, estableciendo una estrategia de expansión geográfica con nuevas unidades de negocio y con nuevas líneas de productos, ampliando sus negocios medulares y recomblando sus negocios. Igualmente como en los anteriores casos, no hay un crecimiento fundamentalmente grande en el sexenio de Vicente Fox, simplemente buscaron consolidar su crecimiento de los dos sexenios anteriores.

165

**Figura 5**  
**Línea de tiempo: Soriana**



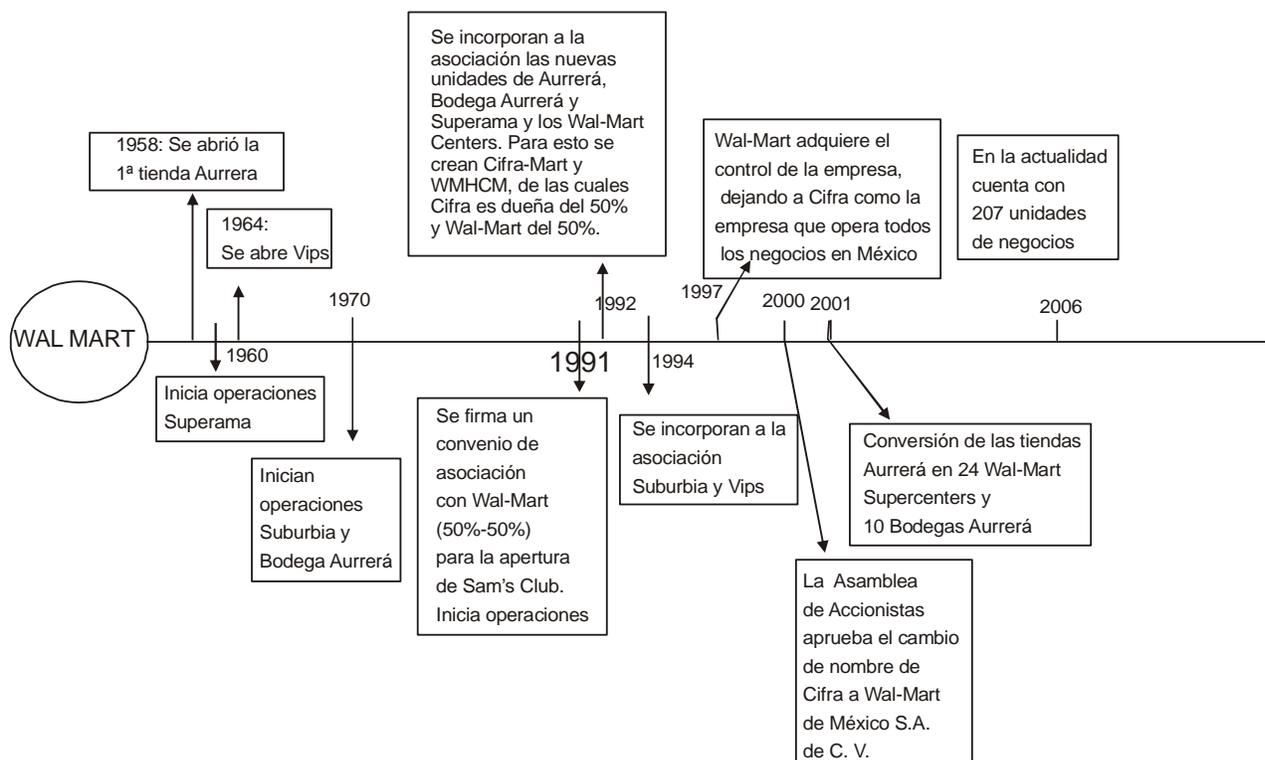
Fuente: elaboración propia basada en datos de [www1.soriana.com](http://www1.soriana.com); Consultado el 14 de Marzo de 2006

Soriana nace en 1905 como una tienda de venta de telas en Torreón Coahuila, para los años de 1930 evoluciona en venta de mercancía por mayoreo y cubría básicamente los estados de Chihuahua y Sonora. Pero es en 1968 que crea el primer centro comercial de autoservicio en la ciudad de Torreón. A 38 años de su fundación, Soriana cuenta con 162 tiendas ubicadas en 68 ciudades de 27 estados del país, tiene 6 centros de distribución y sus oficinas corporativas se encuentran en la ciudad de Monterrey, Nuevo León. En 1989 comienza a cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores e inicia

un rápido crecimiento en tres formatos de tiendas distintos, el de "Soriana", "Mercado Soriana" y "City Club", creando el concepto de Hipermercados. El grupo Soriana es el único caso de los analizados del cual sus estrategias de expansión y penetración de mercado se presentan durante el gobierno de Vicente Fox.

Se incorporan a la asociación las nuevas unidades de Aurrerá, Bodega Aurrerá y Superama y los Wal-Mart Centers. Para esto se crean Cifra-Mart y WMHCM, de las cuales Cifra es dueña del 50% y Wal-Mart del 50%.

**Figura 6**  
**Línea de tiempo: Wal-Mart de México**



Fuente: elaboración propia basada en datos de <http://www.walmartmexico.com.mx/historia.html> Consultado el 14 de Marzo de 2006

Wal-Mart de México actualmente opera 790 unidades comerciales en 107 ciudades del país que incluye tiendas de autoservicio, tiendas de ropa y restaurantes cotizando en la Bolsa Mexicana de Valores desde 1977 con la clave Walmex. Este caso es importante porque constituye el establecimiento de alianzas estratégicas para el desarrollo y penetración de mercados. En 1991 el Grupo Cifra-Aurrerá firma un convenio en asociación con Wal-Mart para la apertura de Sam's Club en México que iniciaría operaciones en diciembre del mismo año. Para 1992 se incorporan a la asociación las nuevas unidades de Aurrerá, Bodega Aurrerá y Superama con lo que Cifra suspende su crecimiento independiente e incorpora también a las tiendas Wal-Mart Supercenters; en la nueva asociación Cifra-Aurrerá y Wal-Mart son dueñas cada una del 50% de ésta nueva sociedad. Para 1994 se incluyen en esta sociedad las unidades de Suburbia y los restaurantes Vips. En 1997 la compañía Wal-Mart adquiere el control de la empresa dejando a Cifra como empresa operadora de todos los negocios en México. Y en el año 2000 la empresa cambia de nombre de Cifra a Wal-Mart de México S.A. de C. V., e inicia la reconversión de las tiendas Aurrerá a unidades Wal-Mart Supercenters y Bodegas Aurrerá. Podemos ver en este caso cómo una alianza estratégica solamente sirvió para que una empresa extranjera penetrara en los mercados mexicanos y adquiriera el control de las empresas al dominar la red de conexiones que Cifra mantenía en el mercado nacional. La alianza estratégica fue iniciada durante el sexenio de Carlos Salinas y se consolida la adquisición en el sexenio de Vicente Fox. No presenta un crecimiento adicional en el sector comercial sino simplemente representa la adquisición de una empresa mexicana por una empresa transnacional, pero incorpora

nuevas tecnologías administrativas de grupos comerciales con la puesta en operación con la filosofía de Wal-Mart Estados Unidos y que se advierte en los indicadores financieros que presenta esta empresa.

#### **4.2 Análisis financiero de las empresas en el periodo 2000-2005**

En esta parte del artículo se busca analizar y comparar los resultados de la estrategia económica de las empresas a través de los indicadores financieros de las empresas objeto de nuestro estudio y que permiten medir la eficiencia y eficacia de las diferentes estrategias económicas implementadas por cada una de ellas.

La información financiera fue tomada del programa Finsat que incluye algunas declaraciones periódicas de los portavoces de éstas empresas.

El análisis abarca el periodo comprendido entre los años 2000 – 2005 que corresponde al periodo presidencial del Presidente Vicente Fox.

Teóricamente las empresas financian el crecimiento de las mismas por medio de la re-inversión de los recursos internos obtenidos como son la re-inversión de utilidades, el manejo de una política de créditos e inventarios y la emisión de acciones para el mercado bursátil, y de recursos externos que los obtienen a través de los proveedores y de los créditos bancarios de corto y largo plazo. Ambas estrategias deben mantener un equilibrio óptimo que le permitan a la empresa operar de manera sana y poder con ello mantener su operación en términos eficientes e inclusive lograr su expansión a través de éstas inversiones. Los indicadores financieros son el espejo donde se ve reflejado

las estrategias implementadas por las empresas en todas sus áreas.

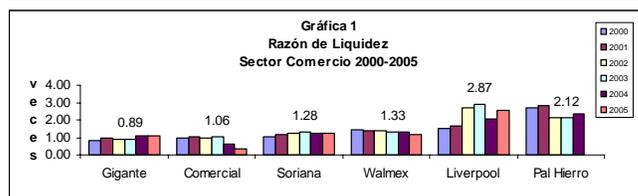
Para poder realizar este análisis se recurre a la técnica de análisis de razones financieras que es la técnica tradicional más utilizada para medir la eficiencia operativa de una empresa y la eficacia de la estrategia económica implementada.

Las razones financieras son indicadores que establecen un estándar y que miden diferentes aspectos de la empresa como son liquidez, productividad, endeudamiento, rentabilidad y mercados. Para efecto del análisis solamente tomaremos algunas de ellas.

**Razón de liquidez:** Ésta trata de dar respuesta a la capacidad de pago que tiene una empresa en el corto plazo, tomando en consideración la razón circulante que se obtiene de la división de los activos circulantes y los pasivos circulantes. Muestra los pesos que tiene una empresa invertidos en el corto plazo para cubrir sus obligaciones en ese mismo periodo.

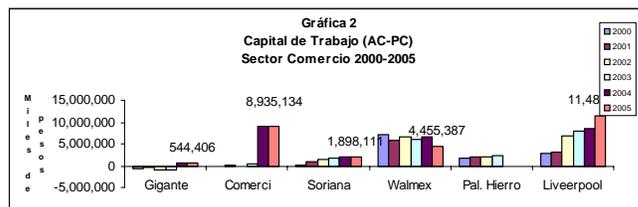
Como puede observarse en la gráfica 1 de razones de liquidez nos encontramos una marcada diferencia entre las empresas que representan el consumo suntuario y las empresas que representan el consumo de productos de primera necesidad. Las empresas del primer tipo tienen una liquidez superior de 2 a 1 lo que le permite tener una capacidad de pago muy sana. En cambio las empresas del segundo tipo que son Gigante, Comercial Mexicana, Soriana y Wal-mart que venden productos de primera necesidad prácticamente es de 1 en todos los casos, lo que representa una relación de equilibrio para solventar sus deudas. Llama la atención el caso de Comercial Mexicana que en los dos últimos años tiene una disminución significativa a casi 0.50

y que puede estar representando problemas para el pago de sus pasivos de corto plazo. En el caso de Gigante tuvo una relación de 0.80 en los primeros años de gobierno pero alcanza a recuperarse en los últimos dos años del sexenio.



Fuente: Elaboración propia, tomando datos de Estados Financieros del 4to trimestre del FISAT, 15 mayo 2006

### Capital de trabajo



Fuente: Elaboración propia, tomando datos de Estados Financieros del 4to trimestre del FISAT, 15 mayo 2006

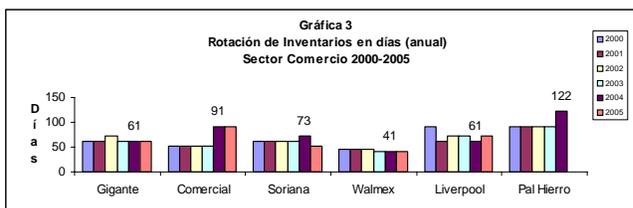
El capital de trabajo ver gráfica 2, se refiere al dinero que debe tener una empresa para poder operar en un periodo de tiempo determinado y que tiene que ver con el llamado ciclo de caja referido al periodo entre el pago a proveedores y el cobro a los clientes. El capital de trabajo proviene de fuentes de financiamiento como pueden ser el capital contable o algún pasivo de largo plazo. Como puede observarse en la gráfica 2 la empresa Gigante no contaba con capital de trabajo, en los primeros cuatro años de gobierno por lo cual implica problemas en la operación

cotidiana de la empresa y posibles endeudamientos o falta de pagos a los proveedores; el mismo caso presentó Comercial Mexicana, problema que debió haber subsanado con algún tipo de crédito a largo alcance. Si la comparamos contra Wal-Mart, esta empresa cuenta para su operación con casi 4,000,000 millones de pesos de capital para poder operar de manera eficiente. En el caso de Palacio de Hierro no estaban disponibles todos los datos en el banco consultado.

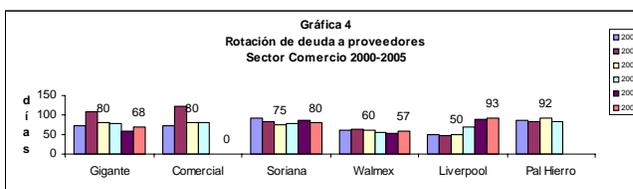
### Rotación de inventarios

La razón de rotación de inventarios y la rotación de deuda a proveedores son dos razones que miden la eficiencia administrativa. La primera nos indica en cuánto tiempo la empresa vende en promedio los inventarios y la segunda nos indica el promedio que tarda en pagar una empresa a sus proveedores. Como se puede ver en las gráficas 3 y 4 de las dos empresas de consumo suntuario como son Liverpool y Palacio de Hierro, la primera muestra una mayor eficiencia ya que en promedio sus inventarios se venden en 61 días, la mitad del tiempo que tiene el Palacio de Hierro.

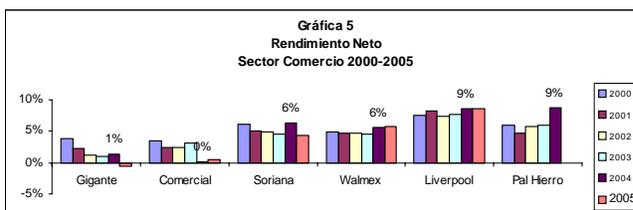
De las empresas de consumo nos encontramos que la más eficiente es Wal-Mart que logra desplazar sus inventarios en tan sólo 41 días, su más cercano competidor es Gigante que desplaza sus inventarios en 61 días, 20 días más. Y con ello se provoca que mientras Wal-Mart tarda en pagar a sus proveedores en promedio 51 días, Gigante lo realiza casi en 70 días, lo cual tiene repercusiones en toda la cadena productiva y es en esto donde se genera mucho de los problemas de liquidez de proveedores de estas empresas, ya que estas grandes cadenas están financiándose con el dinero de sus proveedores.



Fuente: Elaboración propia, tomando datos de Estados Financieros del 4to trimestre del FISAT, 15 mayo 2006



Fuente: Elaboración propia, tomando datos de Estados Financieros del 4to trimestre del FISAT, 15 mayo 2006



Fuente: Elaboración propia, tomando datos de Estados Financieros del 4to trimestre del FISAT, 15 mayo 2006

Las razones de rentabilidad se miden al conocer el margen de utilidad neta que logró la operación de una empresa y que representa la utilidad generada en un año de operación.

Esta gráfica nos muestra cómo Gigante en los últimos 6 años solamente deja un 1% de utilidad a sus inversionistas y en el año 2005 empieza a tener pérdidas en la operación y la Comercial Mexicana presenta un panorama similar, sobre todo una caída en los años 2004 y 2005, lo cual nos indica problemas.

Por otro lado vemos que Soriana y Wal-mart mantuvieron en promedio un 6% de rendimiento sobre la inversión; y las empresas de consumo suntuario alcanzan el 9% de rendimiento sobre sus inversiones.

## 5. Conclusiones

Los casos analizados muestran que las empresas iniciaron su proceso de expansión en el año de 1980 y en el transcurso de los siguientes 25 años han logrado un proceso de consolidación y expansión en los mercados nacionales.

Respondiendo a las preguntas iniciales nos damos cuenta que en los últimos seis años no influyeron de manera significativa en la consolidación de estas empresas.

En el caso de Liverpool vemos una expansión a nivel nacional y en el periodo de Vicente Fox alcanzan una consolidación de su expansión operando con una rentabilidad aceptable.

En el caso del Palacio de Hierro su expansión solamente es regional y también muestra un rendimiento aceptable del 9%.

Por el contrario, en el caso de las empresas del sector comercio de productos de primera necesidad la situación no ha sido tan favorable para las empresas mexicanas, que si bien también se muestra una expansión iniciada en los años 80's y un crecimiento acelerado con presencia a nivel nacional como es el caso de Gigante y Comercial Mexicana, podemos observar que en este sexenio su situación financiera no es saludable y presentan problemas de muy bajo rendimiento. La empresa Soriana es una empresa mediana en proceso de expansión y que su crecimiento sí se da en

este sexenio y que por el momento presenta situación financiera aceptable. Y para el caso de Aurrerá es absorbida por la empresa Wal-mart (empresa de capital extranjero) al inicio del sexenio. Por lo que se puede decir que en el último sexenio las empresas transnacionales tuvieron un mejor desempeño financiero y de mercados que las empresas nacionales, estos últimos seis años representaron un desplazamiento de las empresas nacionales, y es esta empresa la que se está consolidando como la empresa líder en este sector.

La apertura comercial de México iniciada en 1980 y consolidada en 1994 con la Firma del Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos y Canadá obligó a establecer estrategias diferenciadas por los diferentes actores comerciales. Mientras que el sector comercio de productos suntuarios representado por Liverpool inicia una estrategia expansiva y de mayor presencia a nivel nacional con resultados satisfactorios las empresas de productos de primera necesidad se han visto afectadas por la competencia internacional y aunque establecieron estrategias similares de expansión y diversificación éstas no dieron los resultados deseados y la apertura comercial les ha resultado desfavorable en su desempeño. Por lo que quedan varias preguntas a resolver en las siguientes investigaciones: ¿En qué medida la administración de los intangibles como es el llamado comportamiento organizacional o nueva cultura laboral o responsabilidad social corporativa se han convertido en un factor de ventaja competitiva? ¿Estaremos ahora ante un rescate comercial de las empresas mexicanas? ¿Nos convertiremos en satélites comerciales de las empresas americanas?

## Bibliografía

- Brigham, Weston, (2004). Fundamentos de Administración Financiera, CECSA, México.
- Mintzberg, Henry y Brian, James (1993). El proceso estratégico. Prentice Hall, México.
- Lawrence, Gitman, (2000). Principios de la Administración Financiera, México.
- Villegas, Eduardo y Ortega, Rosa, (2002). Sistema Financiero en México. Mc Graw-Hill, México.
- [http://www.liverpool.com.mx/liv\\_frame.jsp?donde=p5&subcat=p2&cnt=corporativo/historia/contenido\\_v2.jsp](http://www.liverpool.com.mx/liv_frame.jsp?donde=p5&subcat=p2&cnt=corporativo/historia/contenido_v2.jsp). Consultado el 14 de Marzo del 2006
- [http://www.elpalaciodehierro.com.mx/ph/corporativo/infocorporativa/corp\\_historia.jhtml?SERV=112](http://www.elpalaciodehierro.com.mx/ph/corporativo/infocorporativa/corp_historia.jhtml?SERV=112). Consultado el 14 de Marzo del 2006
- <http://www.comercialmexicana.com/web/historia/>. Consultado el 14 de Marzo de 2006
- <http://www.gigante.com.mx/content/gigante/grupo/corporativo/historia.html>. Consultado el 14 de Marzo de 2006

## Fuentes de Información

- Programa de Computo: Finsat
- Periódico el Financiero, noticias sobresalientes.
- <http://www1.soriana.com/default.asp?p=2946>. Consultado el 14 de Marzo de 2006
- <http://www.walmartmexico.com.mx/historia.html>. Consultado el 14 de Marzo de 2006

# Iniciativas Voluntarias para la Responsabilidad Ambiental Corporativa en la Industria Química

---

Elda Aurora Morales Espinosa\*

Ricardo A. Estrada García\*\*



## RESUMEN

En los últimos años ha surgido una conciencia de la problemática a nivel internacional, gubernamental y empresarial de la Responsabilidad Ambiental y Social Corporativa. Se ha destacado la necesidad de incorporar medidas preventivas y correctivas sobre los impactos ambientales de las prácticas productivas y de consumo, lo que conlleva a establecer políticas y estrategias de solución que contribuyan al Desarrollo Sostenible, es decir, el desarrollo con responsabilidad y respeto del entorno con el máximo aprovechamiento de los recursos.

En el presente trabajo se desarrolla un análisis de la Perspectiva Social y Ambiental de la Industria Química. Inicia identificando los actores que participan en la Responsabilidad Social, se establece una serie de interrogantes, objeto de estudio, se presenta la evolución de la gestión ambiental de la industria en México, los instrumentos voluntarios. Se desarrolla el marco conceptual del “Modelo de Responsabilidad Social y Ambiental Corporativa”, para llevar a cabo estudios de caso en cuatro empresas de la industria química. Finalmente las conclusiones resaltan los aportes más relevantes de la Responsabilidad Ambiental y Social de los estudios de caso.

---

\*Lic. en Administración. Profesora Titular de la UAM-X.

\*\*M.C. y M.A. Ricardo A. Estrada García. Profesor Titular de la UAM-X

## ABSTRACT

In the last years, a conscience has arisen in respect of the problematic in an international, governmental and enterprise level of Environmental and Social Corporate Responsibility. It is important to incorporate preventive and corrective measures on the environmental impacts of the productive and consumption practices, which entails to establish politics and strategies of solution that contribute to the Sustainable Development, which means, the development with responsibility and respect of the surroundings with the maximum advantage of resources.

In the present work, an analysis of the Social and Environmental Perspective of the Chemical Industry is developed. It initiates identifying the actors that participate in the Social Responsibility, questions and object of study are considered, as the evolution of the environmental management of the industry in Mexico and the voluntary instruments. The conceptual frame of the "Model of Corporate Social and Environmental Responsibility" is developed, to carry out studies of case in four companies of the chemical industry. Finally the conclusions emphasize the most excellent contributions of the Environmental and Social Responsibility of the case studies.

---

Palabras clave: Responsabilidad Ambiental Corporativa, industria química  
Keywords: Cooperative environmental responsibility, chemical industry.

## Introducción

Si se quiere hacer un análisis de perspectiva de Responsabilidad Social y Ambiental de la Industria Química en México primeramente se deben identificar los principales actores; dentro de los cuales están, *LAS ORGANIZACIONES PRODUCTIVAS, EL GOBIERNO Y LA SOCIEDAD*.

Por otro lado, es crucial identificar cómo cada uno de estos actores interactúan en el mismo entorno, pero con diferente objetivo, permitiendo con esto entender el significado que para cada uno de ellos tiene LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL.

Iniciemos con las organizaciones productivas, que tienen como objetivo:

- Crear bienestar, empleo, riqueza y desarrollo tecnológico, siendo estas depositarias de los recursos humanos y financieros y dan valor agregado a los recursos naturales para satisfacer las necesidades de la sociedad.

Así mismo las organizaciones tienen como compromiso:

- Proporcionar a la sociedad un mejor ambiente y una economía sana, como requisito para su bienestar.
- Responder a los retos que le plantea el contexto internacional actual.

Por otro lado el gobierno mediante sus instituciones e instrumentos legales debe:

- Garantizar la integridad y bienestar de la población y asegurar la prevención y restauración del equilibrio ecológico mediante la inducción de conductas ecológicamente deseables por parte de los agentes económicos (empresas), en un marco de sustentabilidad y eficiencia.

- Detener o revertir las alteraciones de los delicados equilibrios existentes en la naturaleza, sin limitar el desarrollo de la sociedad, lo que constituye actualmente uno de los mayores retos de cualquier gobierno.
- Fortalecer el marco legal y político en el que se desarrolla la actividad industrial.

La sociedad actual como actor clave, esta sujeta a un nuevo orden económico, político, social, cultural y educativo, en este orden, alcanzará la equidad en el momento en que defina claramente lo que esta dispuesta aceptar y lo que definitivamente es inaceptable.

Una vez ubicados cada uno de los actores claves del estudio, surgieron una serie de interrogantes acerca de la *verdadera esencia* de la Responsabilidad Social y Ambiental, las cuales fueron el punto de partida de nuestro estudio.

Las principales inquietudes que nos interesaba responder se centran en los siguientes cuestionamientos:

1. ¿Cuál es la motivación de la Industria Química para implementar programas voluntarios?
2. ¿Cuál es la verdadera esencia de la Responsabilidad Social y Ambiental en la Industria Química?
3. ¿En una organización productiva, la Responsabilidad Social y Ambiental está por encima o a igual nivel que de las fuerzas del mercado, la competitividad, los accionistas y la supervivencia?
4. ¿Qué beneficios representa para el gobierno la implementación de programas voluntarios de gestión por parte de la industria?
5. Si los programas gubernamentales de desempeño y las iniciativas voluntarias persiguen los mismos objetivos, ¿Son equivalentes, es decir, si se cumple con uno de ellos automáticamente, se cumple con el otro?

6. la implementación de cualquier programa (gubernamental o voluntario) de mejora de desempeño ambiental y/o social representan un costo. ¿Quién paga ese costo, la industria, el gobierno o la sociedad?
7. Cualquiera que sea el motivo de la implementación de programas de mejora de desempeño ambiental, ¿Éstos han contribuido a la reducción de los impactos ambientales derivados de la actividad económica?, ¿Sin ellos el impacto sería mayor?
8. Las organizaciones productivas, el gobierno y la sociedad, ¿Asumen realmente su responsabilidad dentro del marco del Desarrollo Sostenible?

Lo que queda muy claro, es que la naturaleza, alcance y la rapidez de los cambios y tendencias económicas, políticas y sociales actuales, están provocando que las organizaciones se transformen vertiginosamente, al igual que la forma de vida de la sociedad en dichas dimensiones.

En el ámbito empresarial, hay una lucha fraticida para ser competitivos, en el ámbito regional, nacional e internacionalmente; para poseer la primacía en los mercados y en el gusto y satisfacción de los clientes que cada vez son más exigentes, como parte de este proceso la visión de las organizaciones se ha ido transformando, incorporando como parte de este proceso la Responsabilidad Social y Ambiental Corporativa en sus decisiones.

De acuerdo con informes de la SEMARNAT<sup>1</sup>, las empresas grandes han sido las más receptivas a los cambios internacionales en cuanto al desempeño ambiental de la industria, en la medida que se trata de empresas con fuerte

vocación exportadora, que conocen las exigencias de los mercados globalizados respecto a la calidad de los productos y las nuevas tendencias de certificación de dicho desempeño, conforme a la normatividad de la serie ISO 14,000; no necesariamente ocurre lo mismo con el resto de la planta industrial, salvo en contadas ocasiones.

Con objeto de ilustrar la situación a este respecto, se ha intentado agrupar a las empresas ubicadas en México, como sigue, la cual debe ser considerada con cautela por ser sólo una apreciación muy gruesa:

- Empresas, por lo general transnacionales o altamente exportadoras, que tienen un gran interés y presión del mercado por innovar procesos, así como en cumplir con sus responsabilidades ambientales, incluso más allá de lo que la normatividad nacional les exige.
- Empresas grandes orientadas al mercado interno, que buscan aprovechar oportunidades de ahorro y negocios, a través del cuidado del ambiente.
- Empresas medianas altamente exportadoras, que buscan mejorar su competitividad internacional mediante mejoras en su desempeño ambiental, pero que enfrentan problemas financieros con frecuencia.

## I. Evolución de la gestión ambiental de la industria en México

La regulación y gestión ambiental de la industria en nuestro país ha seguido el mismo tipo de comportamiento que en otros países, al haberse basado desde sus inicios en la década

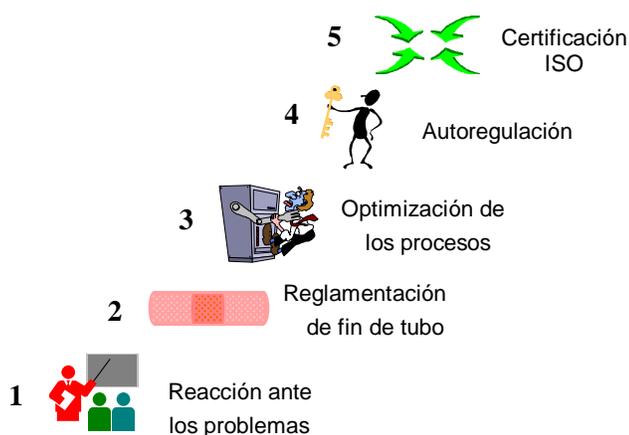
<sup>1</sup> Bases Conceptuales y de Diagnóstico del Programa para la Prevención y Manejo Integral de Residuos Peligrosos; Comisión Metropolitana/SEMARNAT; México 2002

de los 70's en legislaciones de tipo reactiva, generándose como respuesta a la presión pública y orientadas al control de la contaminación al final de las chimeneas o las descargas de aguas residuales (end of the pipe), pero transfiriendo el problema a otros medios; esto no implica que en la actualidad no se pueda cambiar de enfoques para no repetir la historia por la que han atravesado otros países y aprovechar los avances que han logrado utilizando métodos más innovadores y costo-efectivos.

De esta manera las empresas, que primero formularon soluciones reactivas de cumplimiento o tratamiento, buscan ahora ventajas a través de estrategias de prevención y desarrollo de productos sostenibles. El ecodiseño se puede ver como una metodología para implementar esta última estrategia.

En la industria existe una gran diferencia en el nivel de desarrollo de las distintas empresas y sectores. En el caso de la gestión ambiental, en la industria se pueden identificar diferentes niveles o estados de desarrollo, los cuales se muestran a continuación.

**Figura. 1**  
Niveles en el desarrollo de la Gestión ambiental.



Bajo este esquema, actualmente la mayoría de las industrias mexicanas se encuentran en los primeros tres niveles de la gestión ambiental.

En materia de reglamentación casuística que se dio para atender los problemas que la población percibía como urgentes fueron:

- La regulación de descargas de aguas residuales con base en el tratamiento primario de los vertimientos de todas las industrias (con la subsecuente generación de lodos conteniendo sustancias tóxicas que los convierten en residuos peligrosos).
- Las emisiones atmosféricas de la industria con base en el comando y control (lo cual conlleva la generación de filtros y polvos contaminados con sustancias tóxicas que, a su vez, los transforman en residuos peligrosos).

El avance en cada una de esas áreas se realizó de manera descoordinada y anárquica, obedeciendo a la disponibilidad de recursos y tecnologías, así como a los costos individuales asociados a la adopción de las medidas, más que a una planificación estratégica o a una consideración conocida de los efectos de los contaminantes sobre ecosistemas y poblaciones humanas particularmente vulnerables.

Por lo general, la normatividad se enfocó a atacar los efectos de los problemas ambientales más que las causas, se sustentó en criterios establecidos en otros países para otras condiciones distintas y no consideró la factibilidad de desarrollar en paralelo otros instrumentos complementarios e indispensables para su aplicación, trayendo como consecuencia, en muchos casos, costos excesivos e injustificados para los particulares y poco benéficos para el ambiente y la sociedad o bien, su inaplicabilidad.

## II. Instrumentos voluntarios

Aun cuando la reglamentación directa es necesaria, sus limitaciones también son evidentes, por un lado, derivadas de la incapacidad de prever todos los escenarios y problemas ambientales posibles que se pueden suscitar en cada empresa para cubrirlos mediante normatividad y por otro lado, ante la escasez de recursos humanos y tecnológicos para verificar el cumplimiento de las normas obligatorias en la totalidad del territorio nacional y en todas las empresas sujetas a ello.

Dado lo anterior e igual que ocurre en otros países, desde 1991 se ha venido impulsando la adopción de otros tipos de instrumentos que permitan alcanzar los mismos objetivos ambientales de forma más rápida, eficiente, e incluso innovadora, mediante aplicación de programas voluntarios y códigos de ética, que se concertan ya sea entre el gobierno y la industria o que las propias cámaras o asociaciones industriales promueven entre sus miembros, como es el caso del Programa de Responsabilidad Integral de la Asociación Nacional de la Industria Química o del Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible Golfo de México, A. C. y la Asociación de Industriales del Sur de Tamaulipas, A. C..

### a) El programa de responsabilidad integral<sup>2</sup>

Responsabilidad Integral surge en 1985 de una iniciativa voluntaria de la Industria Química Canadiense, bajo el nombre de Responsible Care. El objetivo de Responsabilidad Integral (RI) es incorporar, en la administración de los negocios de las empresas, el manejo de los aspectos

ambientales, de salud y seguridad, originados por sus operaciones, a través de la implantación de un sistema de administración. RI pretende que las empresas adoptantes transformen su cultura y desarrollen un proceso de mejora continua que les permita alcanzar niveles de desempeño ambiental que eleve su competitividad en los mercados y les permita cumplir los requisitos legales vigentes en el país como mínimo y mantengan una relación armónica con las autoridades y comunidad.

El Programa de Responsabilidad Integral es administrado en México exclusivamente por la Asociación Nacional de la Industria Química (ANIQ), siendo un requisito de membresía para las empresas asociadas la implementación del programa. La filosofía y lineamientos de RI se establecen en sus Principios Generales, por lo que cada empresa debe asumir el compromiso de adoptar estos principios para mejorar su desempeño en aspectos MASH (Medio Ambiente, Seguridad e Higiene).

Los Códigos de Prácticas Administrativas son documentos técnico-administrativos que concretan los conceptos establecidos en los Principios Generales, su origen se enmarca en el ciclo de vida de los productos dentro del proceso productivo. Por ello, los códigos de prácticas administrativas constituyen la base para la implementación operativa del programa:

- Prevención y control de la contaminación ambiental.
- Seguridad de procesos.
- Seguridad y salud en el trabajo.
- Protección a la comunidad.
- Transporte y distribución.
- Seguridad de producto.

<sup>2</sup> [www.aniq.org.mx](http://www.aniq.org.mx)

- Investigación y desarrollo (no implementado en las empresas en México).

Responsabilidad Integral como esquema voluntario de desempeño ambiental, favorece la introducción de las variables ambientales en el sector de la Industria Química en México, y en un sentido más amplio considera como variables de desempeño la seguridad y la integración con la comunidad, elementos que la rigidez de las normas oficiales no consideran, aunque recientemente se están incorporando aspectos de interés social en la legislación mexicana.

#### **b) Programa Nacional de Auditorías Ambientales<sup>3</sup>**

En México desde 1992 el Gobierno Federal a través de la Procuraduría Federal de Protección al Medio Ambiente (PROFEPA) promovió el Programa Nacional de Auditorías Ambientales concebido como un instrumento voluntario para el cumplimiento de la legislación ambiental que consiste en la revisión exhaustiva de instalaciones, procesos, almacenamientos, transporte, seguridad y riesgo de los establecimientos industriales.

Las empresas que ingresan a este Programa, no sólo se comprometen al estricto cumplimiento de la normatividad nacional, sino a adoptar normas internacionales y de buenas prácticas de ingeniería para aquellos aspectos aún no normados en el país, así como revisar y actualizar los planes de contingencias en caso de siniestro, mejorar la imagen pública de la empresa ante clientes y comunidad así como optimizar sus procesos de transformación, una vez acordado un plan de acción con una empresa.

Se destacan tres niveles de desempeño ambiental:

- Cumplimiento ambiental.- Otorgando a empresas que cumplen con la legislación ambiental.
- Industria Limpia.- Supone la inclusión de aspectos no normados y la consolidación de un sistema de gestión ambiental.
- Excelencia Ambiental.- Otorgada a empresas que cuenta con Sistemas de Calidad, Gestión Ambiental, Programas de Mejora Continua y Manejo de Indicadores de Desempeño Ambiental.

#### **c) Sistemas de Administración Ambiental (ISO)**

En lo que se refiere a la adopción de la normatividad de la serie ISO 14,000, en México se ha venido trabajando en la promoción de la certificación de establecimientos, habiéndose logrado más de 60 certificaciones de conformidad con la Norma ISO 14,001 que establece los elementos de un Sistema de Administración Ambiental que incluye, entre otros, la estructura organizativa, actividades de planeación, responsabilidades, prácticas, procedimientos, procesos y recursos para desarrollar, implantar, alcanzar, revisar y mantener una política ambiental.

Los esquemas voluntarios usualmente representan un punto final en el proceso de negociación entre autoridades y las empresas sobre el grado y naturaleza de las mejoras ambientales en determinado contexto. Pero de alguna manera el término "voluntario" es cuestionable debido a que generalmente es una respuesta a las presiones en lugar de un cambio voluntario de la empresa.

<sup>3</sup> PROFEPA (2002) *Programa Nacional de Auditoría Ambiental*. Procuraduría Federal de Protección al Ambiente. México

Entonces vale la pena preguntarse, para el caso de la industria química mexicana, ¿Si la adopción de instrumentos voluntarios ha permitido alcanzar metas ambientales, eliminando la rigidez técnica, y a la vez ha modificado la cultura ambiental de las organizaciones?

### III. Ejemplos de iniciativas empresariales exitosas de responsabilidad ambiental y social

Existe gran dificultad para tener acceso a las experiencias nacionales que permita determinar qué tanto éxito se está teniendo en lograr que la industria nacional, en particular la pequeña y mediana industria, adopte iniciativas de mejora continua desde la perspectiva ambiental y social que le permitan lograr un desempeño sobresaliente.

Por ello y sólo con fines ilustrativos limitados, se relatan a continuación algunos ejemplos de experiencias exitosas, sin que pueda decirse que son representativas de toda la gama de las iniciativas que pueden estar teniendo lugar, y menos aún de que sea un estudio con valor estadístico, más bien como un estudio de casos.

El estudio de casos se centró en algunas empresas que fueron visitadas y donde se realizó una entrevista con el personal responsable del sistema de Administración Ambiental y Directores de Operaciones de cada una de éstas: Nhumo S.A. de C.V.; Ciba Especialidades Químicas; Grupo

Primex y Voridian.

Estas empresas fueron seleccionadas por ANIQ, ya que han logrado un Reconocimiento Especial por el cumplimiento del Programa de Responsabilidad Integral.

Para llevar a cabo los estudios de caso, se determinó como marco conceptual el Modelo de Responsabilidad Social y Ambiental Corporativa para el Desarrollo Sostenible.<sup>4</sup>



Ya que el estudio se basa en el modelo antes descrito, es pertinente puntualizar algunos conceptos básicos en vías de uniformizar el marco de referencia en el que se trabajó.

#### a) Responsabilidad Social y Ambiental Corporativa

La Responsabilidad Social y Ambiental Corporativa implica

<sup>4</sup> Elaboración propia en base del Modelo Administrativo de NHUMO S.A. de C.V., Dimensiones para el Desarrollo Sostenible, 2003

la existencia de una política más allá de acciones empresariales aisladas. Es propositiva, proactiva y comprometida en el tiempo. Promueve el desarrollo de iniciativas empresariales que rebasan el cumplimiento de las leyes, la normatividad y el cumplimiento de objetivos solamente económicos o de rentabilidad.

La empresa social y ambientalmente responsable es la que se preocupa del bienestar de quienes trabajan en ella, desde el punto de vista de salud, seguridad e higiene, educación, remuneración justa, procesos de selección de personal, respeto al ambiente, reducción de impactos negativos, ahorro de energía, uso de tecnologías limpias; se preocupa en general por el bien común .

Propicia el desarrollo de valores éticos que guían la conducta empresarial y la relación con su entorno: siempre con transparencia, honestidad y pertinencia. Establece fines estratégicos para mejorar y/o cambiar la imagen de la empresa, aumentar su competitividad, adaptar la Administración a nuevos contextos, que permita la mejora continua del desempeño ambiental.

#### **b) Planeación Estratégica<sup>5</sup>**

Es el proceso por el cual, los miembros guía de una organización, previenen su futuro y desarrollan sus procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo, considerando elementos tales como: accionistas, productos o servicios, proveedores, comunidad y sus recursos humanos.

#### **c) Estrategia**

Es un patrón de decisiones coherente, unificador e integrador;

es un medio para establecer los propósitos de una organización en término de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos.

Representa una repuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas, con el fin de desarrollar una ventaja competitiva.

#### **d) Liderazgo**

La empresa con Responsabilidad Social y Ambiental Corporativa, requiere de un director, que comprenda la relación e interacción entre empresa productiva, comunidad y medio ambiente.

El líder debe contar con las siguientes características: innovador, anticipador, estratégico, emprendedor, de cultura flexible y ganadora, las que le llevan a mejorar, comunicar y administrar el desempeño y sistemas comunes.

El líder es la fuerza organizativa de cada decisión corporativa, participativo pero exigente que respeta a las personas y fomenta la autoadministración, los equipos autónomos y las unidades empresariales.

#### **e) Verificación**

Los planes y programas estratégicos de la empresa deben evaluarse periódicamente con la finalidad de verificar el cumplimiento de los objetivos planteados en función a los resultados obtenidos.

#### **f) Mejora Continua**

En base a los resultados obtenidos de la verificación, se

<sup>5</sup> Goodstein, Leonar D.; M. Timothy; Preiffer, J. William. Planeación Estratégica Aplicada. Editorial Mc. Graw Hill, Colombia 1998.

deben dirigir los esfuerzos al desarrollo, mantenimiento y mejoramiento de la calidad en todos los sectores de la empresa.

### g) Cultura Corporativa

Al implementar una empresa la Responsabilidad Ambiental y Social considerando los elementos antes mencionados logra trascender más allá de cada una de las dimensiones, es decir se difunde e interioriza en toda la organización.

### h) Desarrollo Sostenible

Aquel desarrollo que satisface las necesidades esenciales del presente, sin comprometer la capacidad de satisfacer las necesidades futuras. Es decir, el desarrollo con pleno respeto del entorno y con el máximo aprovechamiento de los recursos. Es un intento por integrar el desarrollo económico y social con el desempeño ambiental.

Para efectos del estudio, no basaremos en el análisis de las siguientes dimensiones en las que se desenvuelven las organizaciones:

#### **Dimensión Social:**

*El desarrollo industrial es un agente participante dentro del entorno social en el que llega a estar inserto. Lograr que indicadores como **derecho a la educación, derecho a la salud y salarios dignos** den sostenibilidad al bienestar humano, es **RESPONSABILIDAD SOCIAL** empresarial.*

#### **Dimensión Ambiental:**

*El principio fundamental del Desarrollo Sustentable está en la afirmación absoluta de que el **crecimiento económico** y la **preservación del medio ambiente**, pueden vivir en **CONSTANTE ARMONÍA**.*

#### **Dimensión Económica:**

*La empresa debe **ser rentable**, debe **generar riqueza**. Esta eficiencia económica es necesaria para que todas las dimensiones se sumen como factores para la efectividad y el **DESARROLLO SOSTENIBLE** pueda alcanzarse.*

#### **Dimensión Tecnológica:**

*Los nuevos tiempos tecnológicos implican, conservar los recursos, controlar las emisiones no deseadas, no afectar a los ecosistemas y llegar, en general, a que la **eco-innovación** y la **eco-eficiencia**<sup>6</sup> mantengan el orden de nuestro planeta, proporcionando la máxima **COMPETITIVIDAD** a los sistemas productivos.*

### **Caso 1 “NHUMO S. A. de C. V.”<sup>7</sup>**

Es una empresa dedicada a fabricar negro de humo, ubicada en Altamira, Tamaulipas, la cuál hasta 1990 era considerada una de las empresas más contaminantes de la zona. Con

<sup>6</sup> La eco-eficiencia es entendida como la producción de más con menos, esto es, utilizar menos recursos naturales y energía en el proceso productivo, reducir los desechos y atenuar la contaminación. *Eco-innovación* debemos entender al proceso de desarrollo de nuevos productos, servicios o procesos los cuales disminuye el impacto ambiental. AISTAC y CEDES-Golfo de México (2002). *Taller de Ecoeficiencia*. AISTAC Tampico.

<sup>7</sup> Visita y entrevistas en la Planta de NHUMO, Altamira Tamaulipas.

una producción de 120,000 toneladas anuales se tenía un 40% de producto terminado fuera de especificaciones, que se acumulaban al aire libre alrededor de las instalaciones de la planta en forma desordenada.

*Un testimonio muy importante viene de los propios trabajadores, quienes argumentan que sus condiciones laborales hasta 1991 eran totalmente insalubres.*

En 1991 GIRSA integrante de Grupo DESC adquiere Nhumo en copropiedad con Cabot Internacional Capital Corp<sup>8</sup> y a raíz de dicha compra, se establece un plan estratégico para la reconversión de la empresa más contaminante de Altamira.

El plan fue encabezado por el Ing. Mario Suro Rodríguez, Director General en ese momento de la planta cuyo esfuerzo, tenacidad y amplia capacidad para integrar y dirigir equipos de trabajo, permiten a la empresa consolidarse como la mejor en su ramo a nivel mundial, en relativamente poco tiempo (tres años).

Una figura clave en el equipo de trabajo fue el Ing. Francisco Mac-Swiney, que inicia con el diagnóstico técnico que permite establecer el proyecto SOL (Seguridad, Orden y Limpieza) y reconstruye la planta, los equipos, y lo principal la confianza de los trabajadores.

El registro testimonial deja ver que todo el personal pudo vivir en carne propia la transición, de antes de la reconversión a después de ésta y que ellos fueron un factor clave que permitió alcanzar el reto de la dirección de la empresa.

Siendo el principal reto recobrar la confianza de los empleados al mejorar las condiciones laborales y por lo

tanto su dignidad y calidad de vida.

Evaluación del desempeño de la empresa Nhumo de acuerdo al Modelo de Responsabilidad Social Ambiental Corporativa es:

### **Dimensión Social:**

Con 160 empleados, el Ing. Mac-Swiney reconoce que Nhumo tiene claro que el recurso mas importante de la empresa es el humano, por lo que ha mantenido como objetivos prioritarios el bienestar de ellos, tanto en el aspecto de salud ocupacional mediante una vigilancia periódica, como desde el aspecto educativo.

#### *Programas Internos*

- Pláticas semanales por parte de los departamentos o gerencia, con duración de 5 minutos, donde se presenta a manera de lectura y se generan recomendaciones sobre el uso ecoeficiente de recursos.
- Comportamientos observables buscando reducir accidentes.
- Índice de accidentes, 5 al año.
- Duchas para todo el personal.
- Las medidas de seguridad se manifiestan en todas las áreas mediante la señalización y la comunicación de riesgos de acuerdo a la legislación vigente, tal es el hecho que la empresa recibió el reconocimiento de Industria Segura otorgado por STPS en el 2001.
- Muda de ropa completa diario.

<sup>8</sup> [www.cabot-corp.com](http://www.cabot-corp.com), [www.desc.com.mx](http://www.desc.com.mx), [www.nhumo.com.mx](http://www.nhumo.com.mx)

- Lavandería en la empresa-
- Construcción de una pista de atletismo.
- Reciben el salario mínimo mejor renumerado en toda el área de la zona de Tamaulipas (aproximadamente 100% adicional al salario mínimo de la zona).
- Estimula a sus trabajadores a completar sus estudios elementales, en esto momentos el nivel mínimo de educación es bachillerato.
- Se promueve en los niveles medios y directivos la especialización y actualización permanente.

*Programas Externos*

- Recuperación de Áreas Verdes (1655 árboles sembrados).
- Venta de desperdicio de comida a una granja porcícola.
- Llevaron lirios y cocodrilos a un lago cercano.
- Venden desperdicio de metal y/o hacen esculturas con este.

**Dimensión Ambiental:**

Es sorprendente, que de ser la empresa más sucia de Altamira, pasó a ser la primera en certificarse ISO 14,001 en 1997, obtiene el mérito Ecológico en 1999, Certificado de Industria Limpia por PROFEPA en 2000, reconocimiento especial por ANIQ por su desempeño en Responsabilidad Integral y recibió el premio Cabot Award for Excelences en 2000. Así mismo dentro de su cadena productiva ha recibido reconocimiento como proveedor confiable por Euzcadi en el año 2000 y Excelencia en Calidad por Goodyear Oxo de 1996 al 2000.

Al margen de dichos premios y en base a los programas de Responsabilidad Social y Ambiental, la empresa ha incrementado en forma importante su productividad y por lo tanto su competitividad.

Vale la pena destacar los proyectos de ecoeficiencia que Nhumo ha emprendido, dentro de los cuales podemos mencionar:

- La mejora de la calidad de la descarga de aguas residuales (por encima de lo establecido por la normatividad).
- Se ha eficientado el uso del agua mediante el reciclaje y la reutilización.
- Adicionalmente se ha incrementado la proporción de áreas verdes en 49 %.

En relación a la mejora de procesos:

- Se modifica sustancialmente el diseño del empaque del producto debido a que el anterior permita altos porcentajes de fuga de producto, provocando serios problemas de pérdidas y de contaminación.
- El gas residual generado por el proceso mismo y liberado a la atmósfera desde 1995, ahora se rehúsa para el secado del producto, eliminando el consumo de combustible en esa etapa, así mismo, dicho gas residual se usa en la generación de vapor que es comercializado a las empresas vecinas, evitando en éstas la combustión de gas natural.
- La empresa esta evaluando el proyecto de cogeneración de energía como un medio de optimización del uso de este recurso no renovable.

Hablando de pequeñas corrientes de residuos, podemos destacar:

- Proyecto Lirio, para atrapar remanentes de aceite en la laguna.
- Pequeñas cantidades de producto recolectado por la barredora es destinado para la fabricación de suelas de zapatos.

### Dimensión Tecnológica:

De 1990 a 1999 la organización ha invertido un promedio de \$8 millones de dólares anuales. Además comenzó a trabajar con la mentalidad de Desarrollo Sostenible, encabezado por el Proyecto Vulcano con enfoque eco-eficiente; la idea fue utilizar el gas residual de los procesos de secado del negro de humo y convertirlo en vapor. Así se evitarían las emisiones dañinas de CO<sub>2</sub> a la atmósfera y se podría echar mano de este nuevo producto como energético. A estas alturas ya convierten en vapor 60% del gas residual y parte del mismo lo venden a otras empresas. Este proyecto costó \$4 millones de dólares hace casi tres años, pero la inversión se recuperó el 2002.

Los beneficios ecológicos también están contabilizados: se redujeron 4,000 toneladas al mes de bióxido de carbono y disminuyó el consumo de gas natural en tres millones de metros cúbicos al mes. Como dice el director general de la planta: "Estar produciendo vapor con un gas que no te cuesta ha permitido a la empresa seguir siendo competitiva en el mercado internacional. Sin estos proyectos, seguramente habríamos tenido que cerrar aún con muy buena tecnología de producción".

Los cambios tecnológicos y sociales combinados con

utilidades ayudaron a que la comunidad aledaña empezara a reconocer los logros.

*Queda demostrado que a pesar de que el grupo GIRSA adquiere una paraestatal con muchos rezagos tecnológicos y problemas ambientales; una buena planeación estratégica de negocios con visión de Desarrollo sostenible pueden mejorar cualquier panorama desolador, logrando una Cultura Corporativa social y ambiental que trasciende en todos los integrantes de la empresa.*

*Debe reconocerse que el principal promotor de la reconversión de NHUMO fue el Ing. Mario Suro, quien tuvo la iniciativa, capacidad de integración de un equipo de trabajo, autoridad y habilidad de negociación con los accionistas para obtener los recursos financieros que permitieran llevar a NHUMO a ser una de las primeras diez plantas de negro de humo sostenibles. Sin una figura comprometida y segura de sus objetivos, el rescate de la paraestatal hubiera sido imposible.*

*Cabe destacar la influencia que sobre los empresarios de la zona de Tamaulipas tiene el Ing. Eduardo Prieto, quien preside al Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible Golfo de México A. C.*

## Caso 2 "CIBA Especialidades Químicas"<sup>9</sup>

La historia de Ciba Especialidades Químicas se remonta a 1758, cuando R. J. Geigy, creó la empresa química más antigua de Basilea en Suiza, a la cual le dio su nombre, inició su actividad en el comercio de productos químicos y

<sup>9</sup> Visita y entrevistas en la Planta de CEQ, Tlalpan Sur, Cd. De México, 28 de enero 2003.

colorantes. En 1971 Geigy se fusionó con CIBA, una empresa química con sede en Basilea que fue fundada en 1884, dando origen a Ciba-Geigy Ltd.

El 7 de marzo de 1996 Ciba-Geigy y la empresa farmacéutica Sandoz anunciaron su proyecto de fusión para fundar dos nuevas compañías, por un lado Novartis Farmacéutica y por el otro Ciba Especialidades Químicas México (CEQ).

En México, CEQ, se encuentra instalada en tres plantas, una en Puebla PUE. (con 400 empleados), Atotonilquillo JAL. (con 400 empleados) y Cd. de México (con 200 empleados).

Tradicionalmente Ciba ha sido una empresa promotora del cuidado del ambiente y la Responsabilidad Social, cosa que ha exigido en cada una de las plantas que instala en los diferentes países, siendo los estándares de ésta más estrictos que los de los gobiernos locales, en la mayoría de los casos.

Ciba Especialidades Químicas aspira a mantener una posición e liderazgo en todos sus mercados y segmentos de negocios sosteniendo que el elemento más importante para asegurar el liderazgo en la integración exitosa de la administración MASH (Medio Ambiente Seguridad e Higiene) en todos los procesos de negocios relevantes.

Este corporativo global, con presencia en el mercado en más de 117 países en todo el mundo, asegura en su misión: "Nos esforzamos por lograr un crecimiento sostenible equilibrando nuestras responsabilidades económicas, sociales y ambientales" (Ciba, 1994).

La evaluación del desempeño de la empresa Ciba Especialidades Químicas de acuerdo al Modelo de Responsabilidad Social Ambiental Corporativa es:

### **Dimensión Social:**

#### *Programas Internos*

Como corporativo Ciba, ha establecido una serie de principios y requisitos mínimos que se deben cubrir al instalar una planta en cualquier región del mundo, siendo éstos:

- Crear y conservar empleos.
- Pagar salarios justos, Ciba reconoce para el caso de México estar por encima del salario mínimo.
- Ofrecer beneficios sociales, de acuerdo con algunos testimonios, la empresa ofrece muy buenas prestaciones sociales.
- Preservar y fomentar la salud, los programa de Seguridad e Higiene Ocupacional son de lo más reconocido que la empresa tiene.
- Respetar las costumbres sociales y la herencia cultural; participa con la comunidad respetando y preservando sus creencias y tradiciones.

#### *Programas Externos*

Uno de los retos que CEQ México piensa afrontar a mediano plazo es una mejor Comunicación con la Comunidad, desean establecer una comunicación real y abierta.

- Se dan a conocer las operaciones que realizan a la localidad vecina a las plantas.
- También los riesgos derivados de éstas y como están trabajando para minimizarlos.
- Se informa y capacita a la comunidad sobre las acciones a seguir en caso de emergencias.
- La comunidad y la empresa confiarán mas una en la otra a través del conocimiento mutuo.

### Dimensión Ambiental:

Ciba México ha sido desde sus orígenes un ejemplo de compromiso ambiental, destacando las siguientes acciones:

- Estar comprometidos con el “Desarrollo Sostenible”.
- Respetar en espíritu y letra las leyes y reglamentaciones (nacionales y globales).
- Consumir menos recursos naturales.
- Descargar menos elementos (emisiones, descargas y residuos) en el ambiente.

Dentro de los reconocimientos que podemos destacar son por ejemplo el que Ciba México fue reconocido por la ANIQ, como modelo de desempeño ambiental y líder del programa Responsabilidad Integral (iniciado en 1991), encontrándose entre las 10 empresas en nuestro país que se han ganado el derecho de mostrar el logo RI como insignia de implementación ejemplar.

Así mismo las plantas de Puebla, Atotonilquillo y Tlalpan han sido acreedoras al certificado de Industria Limpia, certificadas por la PROFEPA en 1997 (a la fecha ya han sido recertificadas).

Así mismo la Planta de Atotonilquillo fue distinguida con el premio de Ahorro de Energía otorgado por la Secretaría de Energía, en el 2000.

Cada año se establecen a nivel mundial (en todas las plantas del corporativo) las metas a alcanzar en ciertos indicadores que se consideran como los más importantes para la prevención de la contaminación. Las metas alcanzadas para el año 2000 fueron las siguientes:

- Material residual reciclado (en el año 2000 Ciba a nivel mundial, se incrementó en 8.5%).
- Residuos peligrosos (para el año 2000 se redujeron en 36.4%).

- Agua residual descargada (para el año 2000 se redujo en 1.2%).
- Incineración de disolventes (para el año 2000 se redujo en 2.8%).
- Total de residuos por 1,000 Lb de producto (para el año 2000 se redujo en 13.7%).
- Total de energía por 1,000 Lb de producto (para el año 2000 se redujo en 3.8%).

Los indicadores de desempeño para Ciba son si duda la forma de medir el cumplimiento de las metas ambientales establecidas anualmente, lo que sin duda se traduce en la mejora continua del desempeño en las áreas relacionadas con el logro de dichas metas. La reseña del Desempeño Ambiental Global se publica cada año y se distribuye a cada una de las plantas quienes lo dan a conocer a la comunidad.

Como una forma de fortalecer el Desarrollo Sostenible, se creó el Premio Ciba a la Innovación Tecnológica en Ecología (otorgado de 1993 a 1996), donde fueron galardonados investigadores y grupos industriales que desarrollaron investigación aplicada en pro de cuidado del ambiente.

### Dimensión Tecnológica:

Para Ciba la dimensión ambiental se convirtió en un estímulo importante que la dirige desde los años 90´s.

La innovación desarrollada hacia la producción de materiales ambientalmente amigables permitieron a la empresa estar preparados para encarar la cada vez más exigente reglamentación ambiental y la fuerte tendencia de los mercados hacia productos sustentables.

Dentro de las principales tecnologías desarrolladas podemos mencionar:

- La nueva generación de pigmentos textiles ofrece un mayor poder de fijación en las fibras hasta en un 75% mayor que los pigmentos tradicionales.
- El desarrollo innovador de colorantes libres de metales fue algo revolucionario en la química del teñido.
- La mejora en el empaque, con la finalidad de minimizar la cantidad de residuos y favorecer la entrega segura y manejo adecuado del producto. Así mismo el producto se empaqueta en bolsas solubles que solo deben adicionarse al medio de teñido y son disueltas e integradas al proceso lo que elimina un residuo más.
- Desde el punto de vista de la tecnología de eliminación de residuos peligrosos, Ciba cuenta con una de las pocas instalaciones autorizadas para el tratamiento térmico de residuos peligrosos orgánicos, lo que constituye una alternativa al confinamiento de éstos materiales.

La antigua Ciba, con sus negocios industrial y farmacéutico, estaba bastante enfocada y muy extendida para atraer a los inversionistas. Durante muchos años, Ciba-Geigy tuvo un desempeño pobre en la bolsa de valores. La cartera del negocio era simplemente demasiado grande, diversa y compleja para manejarla de manera óptima. Ciba Speciality Chemicals –una de las primeras empresas europeas en implementar un método de creación de valor para el accionista- confeccionó su estrategia con base en tres importantes propulsores del valor: crecimiento en ventas, rentabilidad y uso eficiente de activos.

Por supuesto, la evidencia del mercado de valores mostró que los inversionistas huían de Ciba-Geigy. La fusión con Sandoz –creadora de Novartis (una compañía enfocada

en ciencia biológicas) y de Ciba Speciality Chemicals (una corporación independiente)- eliminó muchos de estos apremios. Los mercados financieros de inmediato recompensaron esta decisión con la cantidad de 25,000 millones de francos suizos. Justo después de la transferencia de activos, Ciba Speciality Chemicals disfrutó de un crecimiento fenomenal de desempeño (1997-1998). Esto se logró dentro del marco de creación de valor para el accionista.

Ciba ha promovido el concepto de servicios compartidos (entendido como servicios externos) mucho más que cualquier otra compañía. Una antigua pesada y costosa organización con 72 dirigentes en el país ha sido reemplazada por 14 centros regionales de soporte del negocio. El resultado es una muy delgada estructura organizacional, descentralizada con pocas interfases y una clara definición de responsabilidades. La ambigüedad en las responsabilidades y la duplicidad de funciones han sido eliminadas. Esto aumenta la velocidad de ejecución y reduce el costo.

Los beneficios de la eficiencia idealmente se logran al crear capacidad para aumentar las ventas si agregar gente, algo que Ciba ha logrado con éxito. En su segundo año como compañía independiente, elevó 19% sus ventas enfocándose en tres propulsores operativos clave – crecimiento en ventas, rentabilidad, eficiencia en activos. Los cuales se han identificado y traducido en objetivos específicos de desempeño.

*Sin duda hay que reconocer que esta empresa global cumple cabalmente con su Responsabilidad Social y Ambiental de manera exitosa, sin embargo la directriz que marca el desarrollo, cumplimiento, evaluación,*

*reestructuración, o en su caso, desaparición de cualquiera de dichos programas viene de una decisión corporativa y si bien después de revisar la historia de la empresa, de fusión tras fusión no se identifica una identidad propia, y desde el punto de vista de los empleados, en la cultura corporativa es muy difícil de dejar huella.*

### Caso 3 “ GRUPO PRIMEX”<sup>10</sup>

El Grupo PRIMEX forma parte de AXA, un importante consorcio industrial mexicano, cuenta con cuatro plantas de procesos: planta de resinas de PVC, planta de anhídrido ftálico, planta de plastificante (dioctil ftalato y trioctil trimetilato) y una planta de compuestos rígidos y flexibles de PVC, que abastecen el mercado nacional y la exportación con una producción total de 480 millones de toneladas, de las cuales 260 millones son de PVC<sup>11</sup>.

Inicia sus actividades en 1968 y después de una reestructuración se decide que Altamira, Tamaulipas sería el centro estratégico del Grupo PRIMEX, actualmente cuenta con 480 empleados.

Encabezado por el Ing. Eduardo Prieto Sánchez Mejorada, PRIMEX decide establecer de manera voluntaria y teniendo como fundamento el Tratado de Libre Comercio, un Sistema de Gestión Ambiental, que planteaba en su momento la actualización de la normatividad ambiental; además de considerar la normatividad internacional que les permitiera actuar de manera pro-activa y llegar a ser líder en la materia.

Gracias a la capacidad de liderazgo, el compromiso con el Desarrollo Sostenible, desde el punto de vista social y ambiental y la habilidad para desarrollar proyectos de eco-eficiencia del Ing. Prieto, llevo al Grupo PRIMEX a:

- Incrementar su competitividad y ser una empresa generadora de riqueza con Responsabilidad Ambiental y Social. A través de procesos ecoeficientes y sinergia de productos evitar, disminuir y controlar los impactos ambientales que generan sus procesos, productos y servicios, así como prevenir la contaminación.
- Ser un productor de más bajo costo con un enfoque de Responsabilidad Social y cuidado del medio ambiente.

Hoy en día, bajo la dirección del Ing. Carlos Manrique Rocha, Director de Operaciones y con la colaboración del Ing. Daniel Velasco Gil, Jefe de Ecología y el Ing. Guillermo F. Guzmán Juárez, Superintendente de Seguridad y Ecología, la empresa establece la Planeación Estratégica y Política Ambiental dentro del marco de Desarrollo Sostenible.

La evaluación del desempeño de la empresa PRIMEX de acuerdo al Modelo de Responsabilidad Social Ambiental Corporativa es:

#### **Dimensión Social:**

Para PRIMEX la Responsabilidad Social tiene la misma prioridad tanto en planes y programas internos como externos para lo cual, mantiene una estrecha comunicación y cultura de calidad con su personal y con la comunidad en el Sector Educativo, con autoridades y asociaciones.

<sup>10</sup> Visita y entrevista planta PRIMEX, Altamira Tamaulipas.

<sup>11</sup> <http://primes.axasa.com/plantas/>

### *Programas Internos*

Se destaca la importancia que tienen para PRIMEX sus recursos humanos por lo que promueve una cultura de calidad en el trabajo que busca la satisfacción del trabajador como se puede destacar con:

- La generación de empleos bien remunerados.
- Se educa al trabajador técnicamente en la empresa; un 95% de los trabajadores se han formado en la empresa; de los 480 trabajadores que iniciaron en otras plantas, el 50% se ha mantenido en promedio 20 años.
- El índice de rotación de personal es sólo del 2% anual.
- Actualmente un alto porcentaje de los trabajadores tienen nivel educativo de preparatoria.
- Se promueve y fomenta el desarrollo de las esposas de los trabajadores por medio de programas a cargo de las esposas de los ejecutivos.

Además se refuerzan los aspectos de la Higiene y Seguridad Industrial con su programa Stop: Disciplina Operativa, Plan de Respuesta a Empresas, monitoreos clínicos y de ambiente.

### *Programas Externos*

PRIMEX brinda apoyo a su comunidad por medio de:

- Líderes de colonos.
- Terceros que acuden a la empresa.
- Instituciones educativas locales.

Dispone de recursos por medio de un fondo unido para programas de:

- Asilo Refugio de la Mujer.
- Asilo de Ancianos.

- Participa con liderazgo en la AISTAC.

Mantiene informada a la comunidad de su actividad industrial y promueve la participación de ésta en los planes de prevención de accidentes.

### **Dimensión Ambiental**

El Grupo PRIMEX, se caracteriza por ser una empresa con altos estándares de cumplimiento, que no persigue reconocimientos y distinciones, asegurando que su compromiso es hacia su comunidad y con sus trabajadores.

Obtienen la certificación ISO 9000, administrando con un modelo de calidad. A partir de 1998 obtiene la certificación ISO 14,000 y en 1999 logra la certificación de su Sistema de Gestión Ambiental de acuerdo a la Norma Internacional ISO 14,001. Además de estar en el programa de Responsabilidad Integral de la ANIQ, con un reconocimiento especial por su desempeño.

No obstante las certificaciones obtenidas, al establecer el Sistema de Gestión Ambiental la empresa se percató de áreas de oportunidad no detectadas anteriormente, como resultado de la evaluación continua de las actividades y de los procesos, dentro de las que podemos destacar:

- Plan multianual de cero descarga de efluentes, el programa de reúso de agua tratada ha logrado reciclar el 55% del agua tratada en la planta.
- Cogeneración de energía, proyecto que representó un reto para la empresa, que ha permitido beneficios ambientales y económicos a corto plazo.
- El programa de reducción en el consumo de energía eléctrica y vapor que ha permitido la sustitución a motores de alta eficiencia, cambio en el tipo de

lubricantes, mejoras en los sistemas de aislamiento térmico y el rediseño de sistemas de alumbrado.

- Reciclaje de tambores y contenedores, que se ha traducido en la minimización de generación de un residuo peligroso y por lo tanto un beneficio económico.

Es evidente que el Sistema de Gestión Ambiental del grupo PRIMEX le ha permitido al mismo, mayor competitividad y ubicarlo como un grupo con características globales, con iniciativas exitosas ambientales, siendo por tanto una industria generadora de riqueza con gran sentido de responsabilidad y es reconocida por las autoridades y su comunidad como una Empresa Sostenible.

Cabe mencionar que ante una amenaza de Green Peace, la planta de PRIMEX abrió sus puertas para someterse a un escrutinio detallado de sus operaciones, demostrándose que las acusaciones del grupo ambientalista eran infundadas y que la planta operaba muy por encima de los estándares ambientales establecidos por la normatividad.

La huella que marco el Ing. Prieto en PRIMEX es imborrable, tanto en la alta dirección, como en la gerencia a nivel medio, sus planes y proyectos ambientales y sociales aún permanecen, lo que demuestra que la filosofía de Desarrollo Sostenible y de mejora continua se han institucionalizado, es decir ya forma parte de la organización.

PRIMEX mantiene una interacción e interrelación con fuentes especializadas externas, tales como: universidades y centros de investigación nacionales e internacionales, y proveedores; colaborando como líder en la Asociación de Industriales del Sur de Tamaulipas (AISTAC), y con el Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible Golfo de México A. C. (CEDES-GM), la cual encabeza el Ing. Eduardo Prieto, con la Asociación Nacional de la Industria Química (ANIQ).

## Dimensión Tecnológica

Cuando la planta de PRIMEX comenzó a trabajar hace 20 años no existían normas de protección ambiental. Así que no se invirtió en un sistema de recirculación de monómero residual, esto trajo consigo que las consecuencias fueran nefastas para la organización. El ahorro se tornó en doble gasto en cinco años, cuando los secadores se corroyeron con el ácido residual generado en el proceso, lo que significó pérdida de producción. Pero esta mentalidad alejada de la sustentabilidad comenzó a cambiar a partir de 1997. El director general de la planta, lo cuenta: “Tuvimos que cambiar desde el procedimiento administrativo, hasta inversiones de \$300,000 pesos por un recipiente, o hasta de \$100,000 dólares que ayudaron a resolver un problema de generación de un subproducto.” La competitividad es un negocio, y debe invertirse para que aumente, lo que debe verse como una “inversión a futuro”.

Ahora quieren convertir sus emisiones, en materia prima para otra compañía que se va a instalar dentro de su planta. El 100% de los gases van a ser lavados y serán el insumo básico para obtener ácido cumárico. Lo que ahora es un residuo se podrá transformar en una materia prima. La alternativa era quemar esos gases a un costo de \$1.5 millones de dólares y ahora es un costo cero para PRIMEX, aunque la principal ventaja es la Responsabilidad Ambiental de Emisión Cero; además del costo social, por las quejas constantes de los trabajadores. Con esto habrá más empleos y derrama económica.

*Sin duda para el Grupo PRIMEX, y de acuerdo a las propias palabras del Ing. Prieto, “La eco-eficiencia es una filosofía administrativa que impulsa a las empresas a ser*

*más innovadoras más competitivas y responsables ambientalmente, es la forma en que el empresariado mexicano puede contribuir al reto del Desarrollo Sostenible. En momentos de crisis económica las empresas carecen de recursos para invertir en medio ambiente, de ahí la importancia de la eco-eficiencia que permite hacer más con menos; reduciendo el uso de energía, de materias primas, favoreciendo la sinergia de subproductos y minimizar la generación de residuo, logrando con ello un menor impacto ambiental y un mayor ahorro para las empresas.”*

#### **Caso 4 “ VORIDIAN”<sup>12</sup>**

Voridian es el líder del mercado mundial de polietilentereftalato (PET), ésta es una división del Grupo Eastman Chemical Company, con sus oficinas generales en Kingsport, Tennessee, U.S.A., que opera ocho plantas en seis países del mundo.

Eastman Chemical Company fue fundada en 1920 para proveer productos químicos fotográficos a su compañía fundadora Eastman Kodak Company. Inició operando como Eastman Chemical Company en forma independiente en 1994, cuando se deslinda de Kodak, en enero de 2002 se crea la división Voridian<sup>13</sup>.

Voridian México S.A. de C.V. cuenta con una capacidad instalada de 120 mil toneladas anuales de producción de PET. En total la división Voridian tiene una producción de 1.5 millones de toneladas anuales de PET en sus ocho plantas.

Asume la Dirección General el Ing. Rubén Muñoz

Méndez, para cumplir con la política del Grupo Eastman, que a su vez está enfocada en Seguridad y el Cuidado del Medio Ambiente y responder a las preocupaciones y necesidades de la comunidad.

Este liderazgo ambiental del Ing. Muñoz le lleva a formular el Plan Estratégico o Plan Anual de Negocios para la conducción de la empresa. El cumplimiento de la Normatividad Ambiental, el establecimiento de altos estándares de seguridad y calidad, la optimización del uso y aprovechamiento de los recursos ha contribuido a que se destaque como una empresa de alto grado competitividad, aunado a esto el uso de tecnología de punta en el diseño y construcción de la planta, así como los procesos productivos a destacado a Voridian como una empresa de alto desempeño ambiental y con características globales.

Existe una cultura de Responsabilidad Ambiental y Social, debido a la formulación e integración de grupos de trabajo y la difusión que se hace del Plan Estratégico a todo el personal a través de reuniones programadas; a la comprensión de los planes; la evaluación de resultados y la mejora continua. Por lo que todo el personal participa y colabora con esta cultura de Calidad Total y política de Responsabilidad Corporativa dentro del Marco de Desarrollo Sostenible.

Evaluación del desempeño de la empresa Voridian de acuerdo al Modelo de Responsabilidad Social y Ambiental Corporativa:

#### **Dimensión Social**

Voridian considera a los empleados y a la comunidad como una de sus prioridades corporativas. Plantea que sus recursos

<sup>1</sup> Visita y entrevista Planta Voridian Cosoleacaque, Veracruz

<sup>2</sup> www.voridian.com

humanos son la clave para el éxito de la empresa por lo que busca y mantiene el bienestar de sus empleados y la comunidad. A través del equilibrio entre: trabajo/vida familiar/vida personal.

#### *Programas Internos*

Voridian cuenta con 125 trabajadores directos; contrata personal indirecto para el mantenimiento de la planta una vez por mes; así como contratadores; personas con mayor edad y experiencia que actúan como asesores.

Desde el reclutamiento en 1994, se destaca la filosofía de la empresa al publicar en todo el país los perfiles de puestos que requería con características de: liderazgo, colaboración, tolerancia al estrés, sensibilidad, trabajo en equipo, integridad y actitud ganadora, entre otras. Es así como el Ing. Muñoz es seleccionado para ocupar el puesto de Director General por cumplir con las características requeridas por la empresa para el puesto.

Asume la dirección y desde su nombramiento es capacitado para cumplir con la política de Responsabilidad Ambiental y Social Corporativa iniciando una serie de acciones junto con sus grupos de trabajo. Entre las que podemos destacar:

- Contratación de personal con estudios mínimos de preparatoria.
- Capacitación desde el momento de ocupar el puesto y de manera continúa para lograr su desarrollo de habilidad y profesional.
- Los sueldos de la empresa están un 15% arriba de los sueldos de la zona.
- Cuenta con el programa STOP (Seguridad en el Trabajo

por Observación en Planta) que incluye cursos de entrenamiento en seguridad, los cuales son difundidos ampliamente y evaluados, logrando así la reducción de accidentes a nivel de estar a punto de lograr en el mes de agosto, el octavo año consecutivo con cero accidentes incapacitantes.

- Los trabajadores no checan hora de entrada ni salida.
- Cuentan con servicio de transporte.
- i trabajan tiempo extra, se les paga el servicio de taxi.
- Trabajan 6 días máximo a la semana.
- Cuentan con un sistema de permisos en el trabajo.
- Tienen una serie de programa de seguridad como: Brigada de Lesionados con Personal Interno y Externo; entrada a espacios confinados; prácticas contra incendio, prácticas en frío (no reales).

#### *Programas Externos*

- Son miembros del Comité Regional Integral de Seguridad.
- Llevan a cabo un análisis de riesgos con la comunidad.
- Participan en foros industriales.
- Integran la Asociación Fondo Unido. Dentro de las actividades está el identificar grupos de personas que requieran apoyo y han llevado a cabo programas como:
  - Comedor para niños de la calle.
  - Dotar de mobiliario y equipo al Centro Educativo Caster.
  - Instalar un taller de costura para la comunidad con máquinas y estableciendo su funcionamiento.
  - Limpieza de basura alrededor de la planta.
  - Organizan anualmente una posada para la comunidad en la que participa el 87% de los trabajadores.

### Dimensión Ambiental

La empresa Voridian se caracteriza por rebasar los estándares o normas de cumplimiento o validando su competitividad ambiental con su personal y comunidad.

Logran el certificado de Industria Limpia en el año de 1997 y la recertificación en 2003; cumplieron satisfactoriamente con ISO 9000 en el año 1999 y están en la implementación de la ISO 9000-2000. Cuentan con el reconocimiento especial por parte de ANIQ por el cumplimiento del Programa de Responsabilidad Integral.

El Sistema de Administración Ambiental incluye una serie programas:

- Han reducido la carga de DQO/ton de producto en el agua residual en un 80% (de 1997 a 2001).
- Han reducido la generación de residuos peligrosos/ton de producto en un 40% (de 1997 a 2001).
- Realizan programas de identificación de Riesgos desde el diseño del producto.
- Mejora de la calidad del producto; reducción de desperdicios con una inversión de 100 mil dls; mediante reciclaje.
- Reducción de descargas accidentales.
- Las emisiones en el proceso son mínima.
- Mejora en el diseño de la columna de separación de agua y etilenglicol.
- Disminución de etilenglicol y otras impurezas en la corriente de agua, que se traduce en una disminución de la demanda química de oxígeno.
- Eficiencia energética: reducción del consumo de energía eléctrica por la utilización de energía térmica, para motores en horas pico. Reducción en el consumo de

agua de 13,500 m/h a 800 m/h tratamiento de agua residual.

### Dimensión Tecnológica

Desde el punto de vista de tecnología eco-eficiente Voridian ha dado un paso importante, recientemente inició un proyecto de optimización del consumo de energía, que tiene como objetivos principales:

- Elaborar el diagnóstico de las áreas que mas consumen energía en la planta y cuantificar los consumos reales.
- Identificar las oportunidades de reducción de consumo de energía.

El diagnóstico reveló varias sorpresas, el gerente de la planta estaba conciente de que sus equipos estaban trabajando muy bien, dentro de los parámetros que su proceso requería, lo cual se corroboró con el diagnóstico, sin embargo al revisar los estudios termodinámicos del consumo de vapor se detectó que se estaba trabajando con un vapor sobrecalentado (casi en un 40 % más), lo cual constituía un desperdicio de energía, así mismo el sistema de enfriamiento estaba más frío de lo que realmente se requería, lo cual los sorprendió dado que, si bien los equipos soportaban las condiciones extremas, la pérdida de energía constituía un costo que debía valorarse.

Como resultado del proyecto de optimización del consumo de energía se encontró la oportunidad de bajar costos por uso de vapor y agua de enfriamiento lo que permitió a Voridian financiar una segunda etapa del proyecto que consiste en evaluar la sustitución de vapor caliente por aceite mineral que permita mayor transferencia de calor. El estudio termodinámico del proceso en general sigue en

desarrollo y la empresa tiene muy claro que éste le permitirá identificar otras áreas de mejoras.

*Voridian es sin duda una empresa joven, que sabe adónde se dirige, consciente de la inestabilidad del mercado actual y del lugar que ocupa dentro de éste, con principios, valores y compromisos, y aunque parezca paradójico ésta descripción señalada, se ajusta plenamente a cada uno de los integrantes de la organización, es decir, con espíritu joven, seguros de hacia dónde se dirigen, conscientes del lugar que ocupan y por lo tanto de su responsabilidad, con principios, valores y comprometidos, todos bajo la filosofía*

*del Equipo Eastman, el cual consiste en que cada miembro de la organización debe actuar como dueño de la compañía, con actitud ganadora y otorgándole un voto de confianza.*

*Aunque joven, Voridian ha iniciado con pie derecho su camino hacia la Responsabilidad Social y Ambiental, y está consciente de que tiene adelante muchos retos, los cuales el equipo completo está dispuesto a afrontar. Esta organización multinacional es una muestra real de que si se puede crear una cultura corporativa con verdaderos principios.*

DESCRIPCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES ESTUDIADAS				
EMPRESA	NHUMO S.A. DE C.V.	CIBA ESPECIALIDADES QUÍMICAS	GRUPO PRIMEX	VORIDIAN
<b>NACIONAL O MULTINACIONAL</b>	GIRSA (Grupo DESC) 60% acciones CABOT Internacional Capital Corporativo 40% acciones	CIBA Especialidades Químicas 100% Multinacional	AXA Consortio Mexicano Nacional	Eastman Chemical Company 100% Multinacional
<b>AÑO EN EL QUE SE ESTABLECE</b>	1963.- Salamanca Gto. 1977.- Se abre la planta de NHUMO en Altamira Tamps.	1758.- Geigy 1884.- Año de fundación de CIBA	1968.- Inicia sus actividades en Salamanca	1920.- Eastman Kodak
<b>CAMBIOS Y FUSIONES</b>	1991.- GIRSA (Grupo DESC) adquiere NHUMO en co-propiedad con CABOT Internacional Capital Corp.	1971.- Ciba-Geigy 1996.- Ciba-Geigy Sandoz: - Novartis Farmacéutica - Ciba Especialidades Químicas México	1983.- Se elige Altamira Tamaulipas para su centro estratégico	1994.- Inicia Eastman Chemical Mexicana 2002.- Se crea la División Voridian México

<b>CARACTERÍSTICAS GENERALES DE EMPRESAS ESTUDIADAS</b>				
<b>NOMBRE</b>	<b>NHUMO S.A. DE C.V.</b>	<b>CIBA ESPECIALIDADES QUÍMICAS</b>	<b>GRUPO PRIMEX</b>	<b>VORIDIAN</b>
1.- Origen	USA	Suiza	Mexicana	USA
2.- Nombre y puesto de directivos entrevistados	-Ing. Mario Suro Rodríguez (Director General) -Ing. Francisco Mac-Swiney (Gerente de Operaciones) -Ing. Maricela Romero López (Especialista en ISO)	- I.Q. Claudia González (Gerente Corporativo de MASH)	- Ing. Carlos Manrique Rocha (Director de Operaciones) -Ing. Guillermo F. Guzmán Juárez (Suplente de Seguridad y Ecología) -Ing. Daniel Velazco Gil (Jefe de Ecología)	- Ing. Rubén Muñoz Méndez (Director General)
3.- Número de plantas	Una	Tres	Cuatro	Una
4.- Localización de planta	Altamira, Tamaulipas	México, D.F.	Altamira, Tamaulipas	Cosoleacaque, Veracruz
5.- Número de empleados	160	200	480	125
6.- Volumen de producción	120,000 Toneladas anuales		480,000 Toneladas anuales (producción total) 260,000 Toneladas anuales de PVC	120,000 Toneladas anuales
7.- Productos de fabricación	Negro de Humo	Pigmentos, colorantes, textiles y orgánicos	Resinas, anhídrido ftálico, plastificante, compuestos rígidos y flexibles de PVC	Polietileno - Tereftalato PET
8.- Actividad exportadora	SI	SI	SI	SI

INICIATIVAS VOLUNTARIAS DE RESPONSABILIDAD AMBIENTAL IMPLEMENTADAS POR LAS EMPRESAS ESTUDIADAS				
EMPRESA	CERTIFICACIÓN ISO	RESPONSABILIDAD INTEGRAL	INDUSTRIA LIMPIA	BENEFICIO OBTENIDO
NHUMO S.A. DE .C.V.	ISO 9000 desde 1994 ISO14001 desde 1997	RI desde 1991 Reconocimiento por alto desempeño	Certificada en 2000	La implementación de estas iniciativas les permitió ser de las más limpias plantas de negro de humo del mundo
CIBA Especialidades Químicas	ISO 9000 desde 1997	RI desde 1991 Reconocimiento por alto desempeño	Certificada en 1997	Como corporativo fueron reconocidas como una de las empresas más seguras y limpias en el mundo
Grupo PRIMEX	ISO14000 desde 1998 ISO14001 desde 1999	RI desde 1991 Reconocimiento por alto desempeño	Certificada en 1998	Las iniciativas le han permitido incrementar su competitividad dado los proyectos que se derivaron de éstas
VORIDIAN	ISO 9000 desde 1999	RI desde 1991 Reconocimiento por alto desempeño	Certificada en 1997 Re-certificada 2003	Aunque es una empresa muy joven, asumieron su responsabilidad con el buen desempeño de la implementación de las iniciativas voluntarias



PROYECTOS SOCIALES IMPLEMENTADOS POR LAS EMPRESAS ESTUDIADAS				
DIMENSION SOCIAL EXTERNA				
EMPRESA	NHUMO S.A. DE C.V.	CIBA ESPECIALIDADES QUÍMICAS	GRUPO PRIMEX	VORIDIAN
DESARROLLO HUMANO EDUCACIÓN	Estímulo a completar estudios elementales Nivel de educación en la mayoría es de preparatoria		-IDEM Programas de desarrollo de las esposas de los trabajadores por parte de las de los Directivos	-IDEM -IDEM -Contrata a personal con mayor edad y experiencia como asesores y para mantenimiento
CAPACITACION (Nacional e Internacional)	Programas de actualización y especialización a nivel medio y directivo Capacitación a proveedores Cursos de Higiene y Seguridad. Se promueve la protección de sí mismos y de su comunidad	IDEM	-IDEM -Se capacita al trabajador, técnicamente 95% se ha formado en la empresa, 50% con antigüedad de 10 años IDEM	-IDEM -Inducción de puesto IDEM
SALUD OCUPACIONAL SEGURIDAD E HIGIENE	Proyecto SOL (Seguridad, Orden y Limpieza) Programa STOP (Seguridad en el Trabajo por Observación en Planta) Programa de pláticas semanales por departamento o gerencia, duración 5 minutos, se generan recomendaciones.	IDEM Programa de Seguridad e Higiene Ocupacional	IDEM Programa de Disciplina Operativa Plan de respuesta a empresas Monitoreos clínicos de ambiente	IDEM Programa de Calidad de vida en el trabajo Programas de seguridad: -Brigadas de lesionados -Entrada a espacios confinados -Prácticas contra incendios Prácticas en frío
ACCIDENTES DE TRABAJO	Realiza una vigilancia periódica de su personal para evitar accidentes Índice de accidentes en 1 año: 5	IDEM	IDEM	IDEM
ROTACIÓN DE PERSONAL		Programas para evitar la rotación de personal	2% anual	Promueve la calidad de vida en el trabajo para evitar la rotación de personal
REMUNERACIÓN SUELDOS Y SALARIOS	Reciben el salario mínimo mejor remunerado en Tamaulipas Aproximadamente 100% adicional	Salarios Justos	Políticas para empleos bien remunerados	Sueldos de la empresa 15% arriba de los de la zona
OTROS	Algunos trabajadores tienen jornada y media para aumentar su ingreso			Cuentan con servicio de transporte Si trabajaban tiempo extra, se les paga taxi

200

DIMENSION SOCIAL EXTERNA				
EMPRESA	NHUMO S.A. DE C.V.	CIBA ESPECIALIDADES QUÍMICAS	GRUPO PRIMEX	VORIDIAN
FORMA EN QUE PARTICIPA	Influye de manera permanente en la cultura empresarial de la región enfatizando siempre la preservación de los ecosistemas y el Desarrollo Sostenible	Su reto es lograr una mejor comunicación con la comunidad real y ambiental	Brinda apoyo a la comunidad por medio de: -Líderes de colonos -Terceros que acuden a la empresa -Instituciones educativas locales -Dispone de un fondo unido para programas	Son miembros del Comité regional Integral de Seguridad Integran la Asociación Fondo Unido para Programas
PROGRAMAS DE APOYO A LA COMUNIDAD	Venta de residuo de productos y desperdicios Proporciona instalaciones para clientes de residuos Recuperación de Áreas Verdes. 1655 árboles sembrados Venta de desperdicio de comida a una granja porcícola Llevar lirios y cocodrilos a un lago cercano	Se reparan las calles Donación de pintura a escuelas	Asilo refugio de la mujer Asilo de ancianos	Comedor para niños de la calle Dotar de mobiliario y equipo al centro Educativo Caster Instalar un taller de costura Limpieza de basura alrededor de la planta Organiza posadas comunitarias
PREVENCIÓN Y CAPACITACIÓN DE RIESGOS A LA COMUNIDAD	En caso de emergencias, conciencia ambiental	En caso de emergencias y riesgo ambiental	Promueve planes de prevención de accidentes	Analizan riesgos con la comunidad

## Conclusiones

Al iniciar este trabajo se plantearon algunas preguntas con la idea que sirvieran de base para el desarrollo del mismo, con ellas se pretende saber:

1. ¿Cuál es la verdadera razón que motiva a las Industrias Químicas a adoptar en forma voluntaria, programas para “cumplir” con su Responsabilidad Social y Ambiental?
2. ¿Cuál es la verdadera esencia de la Responsabilidad Social y Ambiental en la Industria Química?

Se debe ser muy precavido al pretender encontrar “la verdadera razón de algo”, ya que se debe tener presente que toda verdad tienen al menos dos lados y se debe entender ambos, antes de decidirse por alguno.

Antes de poder emitir alguna conclusión se debe tener presente, que las empresas estudiadas fueron seleccionadas por su alto prestigio en el desempeño ambiental, a nivel Responsabilidad Integral (RI) y de algunos programas internacionales; todas las empresas seleccionadas son líderes y se caracterizan por ser pro-activas.

De lo anteriormente supuesto, en principio no se duda de su cumplimiento en cuanto a su Responsabilidad Ambiental y Social, por lo que el problema real a resolver en este trabajo es saber la motivación que los condujo a cumplir con dichas responsabilidades. Para tratar de resolver la pregunta anterior decidimos considerar varios aspectos de las empresas estudiadas.

- **Antigüedad.** Su origen en el tiempo se consideró desde los grupos industriales a las que pertenece o de las que proviene, lo anterior es diferente para las cuatro empresas estudiadas. La compañía Geigy fue

fundada en 1958 y Ciba en 1884, mientras que Eastman Kodak nace en 1920. AXA y GIRSA fueron creados a mitad del siglo XX. Por lo tanto vemos que la antigüedad de las mismas es muy diferente y no sería un factor común al comportamiento en su cumplimiento en Responsabilidad Social y Ambiental.

- **Plan Estratégico.** Poseer un Plan Estratégico de Desarrollo. Las empresas estudiadas fueron reestructuradas o se independizaron de tal manera que todas funcionarían estableciendo un Plan Estratégico de Mejora Continua, con Responsabilidad con el Ambiente y la Sociedad; Ciba-Geigy como tal, es relativamente reciente en su reestructuración (1994) y más aún Ciba-Especialidades Químicas (1996); Nhumo y PRIMEX en 1991 y Voridian hasta 2002, como se ve son muy recientes en cuanto al establecimiento de su Plan Estratégico, pero todas lo formularon y lo implementaron, en particular Voridian se caracteriza por su gran vigor, su orgullo institucional, lo que nos condujo a ver en poco tiempo el fruto de su trabajo con éxitos reconocidos.

En los cuatro casos, esta brillante situación actual no garantiza la prevalencia de este comportamiento en el futuro o desde luego las modificaciones que irán sufriendo en función de las múltiples variables que definen el comportamiento de una empresa de la Industria Química. Cabe resaltar que la compañía Ciba-Especialidades Químicas, es la única que documenta su comportamiento ambiental a través de indicadores anuales establecidos y el porcentaje de cumplimiento en aspectos como ahorro, tratamiento y reciclado de agua, reducción en la

generación de residuos sólidos municipales y peligrosos, rehúso, llegando hasta incorporar la fabricación de productos “limpios”, “verdes”, “amigables con el ambiente”, como colorantes libres de metales pesados y con mejor capacidad tintórea, desde luego utilizando nuevas tecnologías. Lo único lamentable es que esta tecnología no se desarrolló en México.

Es justo señalar el esfuerzo de Nhumo y PRIMEX para vincularse y apoyar el desarrollo de tecnología en México, a través del Centro de Investigación y Desarrollo, del grupo DESC y de otros centros de investigación y universidades mexicanas.

Los dos puntos anteriores definen claramente el comportamiento en Responsabilidad Ambiental, sin embargo, el análisis del cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es más complejo, ya que se puede uno referir a un concepto muy amplio, que puede decir mucho y nada concreto al mismo tiempo.

Sin embargo, cualquiera que sea la definición aceptada, todos coinciden en la necesidad de promover las buenas prácticas en los negocios, a través de asumir, por parte de la empresa, la responsabilidad de los impactos que genera la actividad productiva a la que se dedica.

A la larga estas buenas prácticas contribuyen a la creación de un mayor valor social de la empresa que beneficia a sus accionistas, a los grupos de interés (stakeholders), a los trabajadores y a la ciudadanía en su conjunto; entendiéndose como stakeholders, a las partes interesadas, o partícipes, se entiende habitualmente que se trata en un sentido amplio, de cualquier individuo, grupo u organización que puede afectar o puede resultar afectado

por las actividades de la empresa; en una versión más estricta, los individuos, grupos o entidades identificables y relevante de los que depende la compañía para su supervivencia”.

Se dice que las organizaciones ejercen su Responsabilidad Social cuando prestan atención a las expectativas que sobre su comportamiento tienen los diferentes grupos de in (stakeholders: Empleados, socios, clientes, comunidades locales, medioambiente accionistas, proveedores, etc.), con el propósito ultimo de contribuir a un Desarrollo, Social y Ambiental Sostenible y Económicamente viable.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se ha definido como:

“El compromiso de la empresa de contribuir al Desarrollo Económico Sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida”.

*(Consejo Mundial de Negocios Sobre Desarrollo Sostenible)*

“El concepto de Responsabilidad Social Empresarial nace junto a la noción de empresa moderna. Hace referencia a una nueva manera de hacer negocios, en la cual las empresas tratan de encontrar un estado de equilibrio entre la necesidad de alcanzar objetivos económicos, financieros y de desarrollo; y el Impacto Social o Ambiental de sus actividades”.

*(Organización Internacional del Trabajo)*

En la Declaración Política y Plan de Implementación de la Cumbre Mundial Sobre Desarrollo Sostenible, celebrado en Johannesburgo en Septiembre de 2002, se incluyeron cuatro niveles para realizar la Responsabilidad Ambiental

y Social de la empresa. Estos son:

- Estimular a la industria para mejorar su desempeño ambiental y social a través de iniciativas voluntarias (que incluye sistema de Gestión Ambiental, códigos de conducta, certificación, etc.) tales como las directrices sobre informes de Sostenibilidad de la Iniciativa del Informe Global (GRI), o los estándares incluidos en la Organización Internacional para la Estandarización.
- Fomentar el diálogo entre las empresas y las comunidades y de éstas con otros stakeholders.
- Impulsar a las instituciones financieras para que se incorporen consideraciones de Desarrollo Sostenible en sus procesos de Toma de Decisiones.
- Desarrollar asociaciones y programas basados en los lugares de trabajo incluyendo entrenamiento y programas de educación (Naciones Unidas, 2002).

La RSE, era atribuirle a una actividad fundamentalmente filantrópica, actualmente es una filosofía creciente inmersa en la Gestión Empresarial y las nuevas formas de hacer.

Hay distintos planos en las que se aplica la responsabilidad. Las iniciativas de las Naciones Unidas (Pacto Global), plantean tres planos de acción, derechos humanos, laborales, y ambiental; los dos primeros generalmente están sujetos al cumplimiento de estándares internacionalmente aceptados como la Declaración Internacional de los derechos Humanos de la ONU, los cuatro principios fundamentales del OIT y del Derecho del Trabajo (1998).

- a) Libertad de asociación y reconocimiento efectivo del Derecho de Negociación Colectiva.

b) Eliminación de todas las formas de trabajo forzado u obligatorio.

c) Abolición efectiva del trabajo infantil.

d) Eliminación de cualquier discriminación con respecto al empleo.

Además la RSE insta a las empresas a tener una participación más activa en problemas relativos a su entorno inmediato y que atañen a los empleados y a la comunidad en temas tales como Salud y Seguridad, Saneamiento Ambiental, acceso a agua potable, vivienda, alimentación y transporte, etc.

Otra dimensión relacionada con la RSE, considera incluso la ética en los negocios, que incluye valores y principios, no solo compartidos por los accionistas, ejecutivos, y trabajadores de la empresa, sino también por aquellos grupos de la sociedad que tienen algún vínculo con dicha empresa (stakeholders).

Finalmente el mayor índice de cumplimiento de la RSE, comprende el efectuar verificaciones externas, así como el diseño de indicadores de desempeño que permitan monitorear el logro de metas en este tema, además se debe tener en cuenta el ciclo de vida del producto (o cadenas de valor); es decir que la empresa se preocupe desde sus proveedores de materias primas hasta los consumidores finales del producto, por lo cual deben diseñar sistemas de monitoreo de cumplimiento de estándares ambientales y sociales por parte de los proveedores.

Dado lo poco específico de lo antes señalado, cada una de las empresas estudiadas incorporó aspectos de Responsabilidad Social definidos por ellos en su Plan Estratégico, así por ejemplo, expresan como una

Responsabilidad Social tener salarios mayores al promedio en la zona desde 15% hasta 100% en lo que al salario mínimo se refiere; sin embargo ninguna de ellas hace referencia al salario promedio internacional en su ramo.

Otro aspecto que incorporan es la capacitación y educación del personal, para propiciar un mejor desempeño y su posible promoción.

Las empresas estudiadas además consideran dentro de la RSE (en relación con la comunidad) desde pertenecer a las organizaciones empresariales de la zona, ayuda mutua en caso de contingencias, comunicación de riesgos a la comunidad vecina, en circunstancia de accidentes de diferente índole, considerar indemnizaciones por daños a terceros, hasta el apoyo a ancianos, capacitación a mujeres para ser productivas, mantenimiento de escuelas hasta festivales en fechas especiales.

Es importante considerar que todas las empresas estudiadas tienen en su Plan Estratégico, considerada la Responsabilidad Social, sin embargo; tratando de ser más crítico al respecto, uno se puede cuestionar: ¿Las acciones anteriores son por el bien de los trabajadores o para la eficiencia de la compañía?, ¿Un buen salario es para que viva mejor el individuo y su familia, o es para no perderlo, para lograr una menor movilidad del personal ya capacitado y autónomo?.

Lo que es verdad absoluta es que esta dimensión RSE es muy compleja y es muy difícil decir si las acciones realizadas son suficientes, si son por no causar una presión negativa en la estabilidad económica de la empresa, etc.

3. ¿En una organización productiva la Responsabilidad Social y Ambiental está por encima de las fuerzas del

mercado, la competitividad, los accionistas y la supervivencia?

Lo analizado en la preguntas 1 y 2 induce a pensar que si lugar a dudas la respuesta a la pregunta 3 es no, pues la competitividad es la esencia misma de los negocios, es su razón de ser y significa el desarrollo de la economía de un país. Es lógico considerar que los aspectos de Responsabilidad Social y Ambiental aportan, y en algunos casos contribuyen el logro de la competitividad, pero no pueden ir por encima.

4. ¿Qué beneficios representa para el gobierno la implementación de programas voluntarios de gestión por parte de la industria?

Los gobiernos se benefician al ayudarles a las empresas a superar los siguientes obstáculos:

Puede introducir condiciones éticas en sus compras, que no se compre de las empresas que no cumplen con ciertos estándares y por supuesto introducir políticas de un buen manejo de recursos humanos. Promueve dar un ejemplo en su propia conducta.

Logrará contribuir a clarificar conceptos y "crear" espacios para discutirlos, esto es importante para las pequeñas y medianas empresas que no tienen recursos para contratar consultores o establecer departamentos de Responsabilidad Social con su empresa.

Puede facilitar la comunicación entre diferentes actores, intercambiar información y conocimiento, para aumentar la confianza entre distintos actores y puede participar en procesos internacionales sobre RSE (por ejemplo, en Naciones Unidas); y lo más importante, que puede legislar y hacer cumplir las regulaciones, con poco

- esfuerzo de vigilancia operativa.
5. Si los programas gubernamentales de desempeño y las iniciativas voluntarias persiguen los mismos objetivos, ¿Porqué no son equivalentes, es decir si cumples con uno de ellos, automáticamente cumples con el otro? Para lograr resultados hay que incluir regulaciones (gubernamentales) tanto como voluntariedad (iniciativas), no se les puede dar más énfasis a una que a la otra. En principio siguen los mismos objetivos, pero al motivación es distinta; mientras que para las empresas el objetivo primordial de las empresas es la rentabilidad, la competitividad y desde luego la supervivencia de la misma, el gobierno no apoya ni facilita la implementación de la RSE en un gran número de pequeñas y medianas empresas. Se debe de integrar políticas empresariales de RSE con las políticas gubernamentales de Desarrollo Sostenible a nivel local, nacional, regional y global, ya que las buenas prácticas de RSE no depende solamente de las empresas mismas, sino del gobierno, los sindicatos, y la sociedad civil en general.
  6. La implementación de cualquier programa (gubernamental o voluntario) de mejora de desempeño ambiental y/o social por lo general representa un costo, ¿Quién paga ese costo, la industria, el gobierno o la sociedad? Es una pregunta difícil, y tomando en cuenta que para que la RSE tenga un impacto más profundo en el Desarrollo Sostenible, necesita de la colaboración de varios actores, el secreto es que se debe ejecutar la implementación de sus programas ambientales y sociales, de tal forma que la creatividad tecnológica y administrativa en vez de costos para todos, traiga beneficios para todos. En la práctica de la RSE depende de relaciones entre el Estado, la Sociedad Civil y las Empresas en el país.
  7. Cualquiera que sea el motivo de la implementación de programas de mejora de desempeño, ¿Éstos han contribuido a la reducción de los impactos ambientales derivados de la actividad económica?, ¿Sin ellos el impacto sería mayor? La respuesta es sí, después de la primera generación de actividades que tenía que ver con la filantropía, el manejo de riesgo a coroto plazo y la introducción de estándares industriales, ahora la conducta empresarial en general, incluye la innovación en procesos y productos, nuevos modelos de administración de las empresas y de sustentabilidad a largo plazo.
  8. Las organizaciones productivas, el gobierno y la sociedad, ¿Asumen realmente su Responsabilidad dentro del marco del Desarrollo Sostenible? En cuando a las empresas estudiadas como casos, podemos concluir que sí en un alto grado o porcentaje, y en lo que respecta al gobierno, creemos que se debe de mejorar en muchos aspectos. Se debe tener en mente que como parte del desarrollo de la competitividad nacional se incluye la asociación de varios interesados para fortalecer instituciones y definir políticas públicas orientadas al RSE. La sociedad mexicana, debe considerarse un campo fértil para la educación en donde se genere una verdadera consciencia de los deberes, obligaciones y derechos que como ciudadanos debemos cumplir o exigir. Al decir sociedad nos referimos a los ciudadanos en general, a

las instituciones educativas (todos los niveles) centros de investigación y diferentes ONG's, por lo anterior es evidente que la RSE es diferente en cada país, pues es fuertemente dependiente del contexto nacional.

***Es relevante considerar que todo el personal entrevistado se mostró realmente interesado en hacer ver los logros en los cuatro ejes de planeación.***

## Bibliografía

- AISTAC y CEDES-Golfo de México, Taller de Ecoeficiencia. AISTAC Tampico, México, 2002.
- Alva Pino, Renato. *Corporate Social and Environmental Responsibility: Selected sources of information*. Ginebra: UNRISD, 2001.
- CEMEFI, Centro Mexicano la Filantropía, A.C.: <http://www.cenefi.org/>
- García-Johnson, R., *Exporting Environmentalism U.S. Multinational Chemical Corporations in Brazil and México*. MIT Press. Cambridge 2000.
- Medina-Ross V., *Environmental Management in the Mexican Chemical Sector: Obstacles and Implications*, Tesis Doctoral, 2002.
- Ruesga S. y Durán G., *Empresa y Medio Ambiente*, Ed. Pirámide, Madrid, España, 1995.
- Perdiguero, Tomás. *La responsabilidad social de la empresa en un mundo global*. Editorial Anagrama. Barcelona, 2003.
- Sustainable Development: *OCED Policy Approaches for the 21st Century*, OCED, 1997.
- TALLER DE ECO-EFICIENCIA, Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible Golfo de México, A.C. y la Asociación de Industriales del Sur de Tamaulipas, A.C., 1998.
- Unión Europea: *“Libro verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”*, Bruselas, 2001.
- Utting P., *The Greening of Buisness in Developing Countries*, Zed Books Ltd., UK 2002.

## Principales sitios Web consultados:

[www.aniq.org.mx](http://www.aniq.org.mx)  
[www.cabot-corp.com](http://www.cabot-corp.com)  
[www.cmpl.ipn.mx](http://www.cmpl.ipn.mx)  
[www.desc.com.mx](http://www.desc.com.mx)  
[www.epa.gov](http://www.epa.gov)

[www.girsa.com.mx](http://www.girsa.com.mx)  
[www.nhumo.com.mx](http://www.nhumo.com.mx)  
[www.voridian.com](http://www.voridian.com)  
[www.unilever.com/environment/Eco-innovation.htm](http://www.unilever.com/environment/Eco-innovation.htm)  
<http://primes.axasa.com/plantas>