

DESARROLLO PRODUCTIVO Y PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

Ma. Guadalupe Huerta Moreno

Profesora del Departamento de Administración de la UAM-A

Introducción

El proceso de conformación de la teoría y la práctica administrativa ha requerido grandes períodos de maduración en los que las transformaciones sociales y el surgimiento de la industria y del mercado constituyeron, el basamento sobre el cual surgirían ideas y métodos tendientes a desarrollar formas de organización más adecuadas para la realización de las actividades humanas.

A partir de esas consideraciones se elaboró el siguiente trabajo, que sin tratar de ser un análisis histórico de todas las corrientes del pensamiento administrativo que han existido sí rescata a algunos autores e ideas, que han tenido gran influencia en el desarrollo del concepto de administración y de la práctica administrativa misma. Entendidos ambos como el conjunto de conocimientos sistemáticos y herramientas que mediante modelos y métodos generales, permiten la adecuada operación de las organizaciones sociales, sean lucrativas o no, para incrementar las eficiencias de las mismas. En las etapas particulares del desarrollo de las sociedades.

En este trabajo se hace una constante referencia a la vinculación existente entre el desarrollo administrativo y la evolución de la industria y el comercio. Ya

que fundamentalmente han sido las necesidades de la industria y el comercio, las que en mayor medida han influido en surgimiento de conceptos y de nuevas prácticas administrativas.

Por tanto, en un primer apartado se hace referencia a lo que podría considerarse como la etapa original de la actividad administrativa en las antiguas sociedades, para posteriormente tratar la forma de organización, y sus aportes en materia de administración, de una de las instituciones sociales más poderosas: La Iglesia Católica. En ese mismo apartado, dada la importancia que el avance de la industria ha tenido sobre la creación de métodos y estrategias administrativas, se hace una breve síntesis de la evolución de las distintas formas de la producción fabril y sus aportaciones en materia de administración.

En un segundo apartado se hace referencia a lo que puede considerarse como las nuevas tendencias dentro del campo de la administración, en las que conceptos tales como "competitividad", "planeación", "justo a tiempo" y "calidad total" se ven unidos a la creciente necesidad no sólo de maximizar ganancias sino también de realizar procesos productivos donde el eficiente manejo de los recursos humanos, técnicos y financieros se refleje en el mantenimiento del equilibrio ecológico. Todo ello en un constante proceso de crea-

ción y evaluación de cursos y políticas de acción alternativas que permitan a las empresas alcanzar sus objetivos.

Por último se realiza una breve evaluación de las alternativas y limitaciones que los diferentes estratos de empresas –grandes, medianas, pequeñas y microempresas– en la industria nacional tienen para poder implementar esas “nuevas” estrategias administrativas.

Aunque es evidente que la puesta en práctica de procedimientos administrativos no es particular a las empresas productivas es, como ya se mencionó, al interior de éstas, y en un marco socioeconómico específico, donde se generan las nuevas estrategias y prácticas administrativas mediante las cuales se trata de satisfacer las cambiantes necesidades de los mercados y los cambiantes patrones de consumo. Por ello es que a lo largo del presente trabajo se toma como punto de referencia principal la evolución de la práctica administrativa vinculada a las transformaciones dentro de la industria.

El origen del pensamiento administrativo

La administración como una actividad práctica surgió cuando los hombres primitivos se unieron y se organizaron para poder enfrentar las condiciones adversas a que les enfrentaba la naturaleza. Cuando el número de individuos aumentó las necesidades de alimento, vestido y protección también lo hicieron y, por lo tanto, la condición de sobrevivencia de la comunidad pasó por la búsqueda de una adecuada organización grupal. Esta debía permitir tanto la cohesión del grupo como la obtención de los satisfactores¹ que se requerían, no sólo para la subsistencia sino también para la reproducción de la propia comunidad. A partir de este momento la administración, aunque de forma totalmente intuitiva y rudimentaria, se hizo necesaria en la organización de la vida de individuos.

Es decir, desde la formación de los clanes, cuando algunos individuos se especializaron en ciertas tareas comunitarias, hasta la creación de los grandes complejos sociales-industriales de la actualidad, las técnicas y estrategias administrativas, como formas de organización de las actividades humanas se hicieron indispensables en los procesos productivos, económicos y sociales.

Con el transcurso del tiempo se empezaron a crear principios administrativos que han mantenido su influencia hasta nuestros días. En la antigua Grecia,

Sócrates ya hacía referencia a la universalidad del pensamiento administrativo, argumentando que así como cada individuo poseía la habilidad para controlar y dirigir (administrar) una familia, de igual manera lo podía hacer en los asuntos públicos.² Ya que según él, éstos difieren de los asuntos familiares sólo por el tamaño de la empresa. En este punto cabe aclarar que aunque para este filósofo no había una clara diferenciación entre lo que actualmente se conoce como el campo de la administración pública y el campo de la administración privada, posteriormente se desarrollarían principios administrativos y metodologías específicas a cada uno de estos campos de la práctica administrativa.

Con el transcurso del tiempo otros pensadores, como en el caso de Rousseau, pusieron mucho énfasis en la necesidad de distinguir las atribuciones y derechos que correspondían al soberano, a la gestión pública y las relativas al pueblo. De esta división se originaron prácticas y cursos de acción diferentes para la consecución de los fines públicos y de los fines privados.

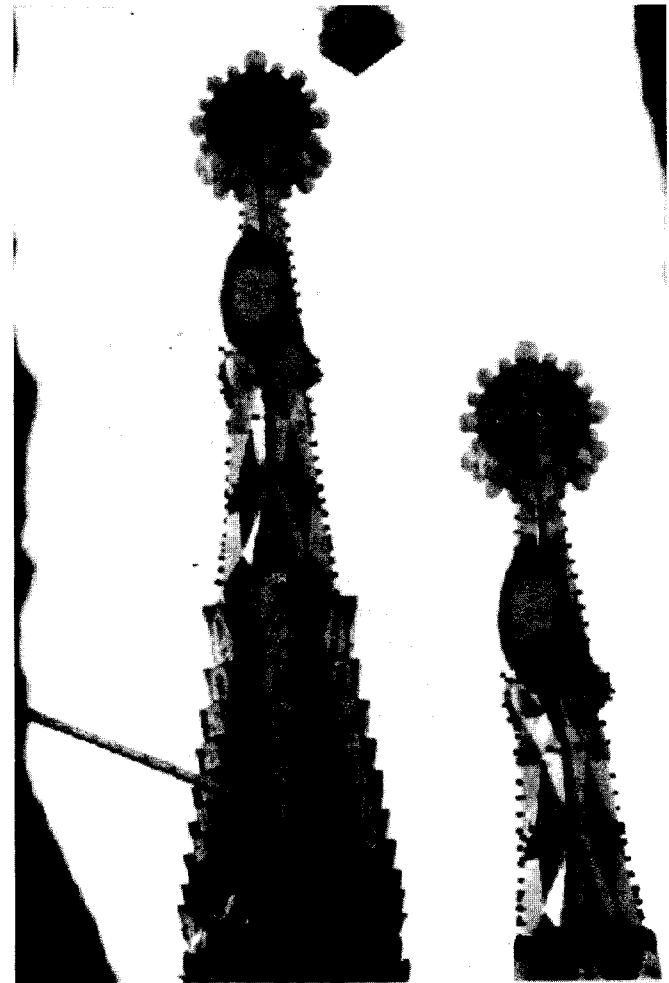


Foto: Antonio Zarur

De manera ya más formal una de las instituciones pioneras en el uso e implementación de métodos administrativos fue la iglesia católica. Lo complejo de esta institución, su enorme tamaño y la necesidad de controlar desde el poder central un amplio grupo de comunidades originó que empezaran a ponerse en práctica algunos principios de carácter administrativo. Inicialmente relacionados con la "administración de personal" y con los cuales se realizaba la asignación jerárquica de funciones y responsabilidades entre la gran burocracia eclesiástica. Por otra parte, y dado que la iglesia católica llevaba al cabo una gran variedad de actividades, entre las que destacaban la prestación de servicios religiosos, la educación, la organización en los hospitales y los orfanatorios, lo que sumado a la gran dispersión geográfica de las comunidades bajo su dominio e influencia, hizo necesario que la administración de la hacienda eclesiástica tuviera que sujetarse a estrictos "modelos de control financiero", con los cuales poder registrar adecuadamente los ingresos y los gastos de la iglesia.

De los ejemplos anteriores se desprende que el pensamiento administrativo y su práctica tienen un origen bastante lejano. Sin embargo, para el mundo occidental éste adquiere un carácter sistemático y elaborado a partir de la consolidación del sistema manufacturero, durante la revolución industrial.

Como veremos más adelante, es hasta que las transformaciones productivas y comerciales en el capitalismo hicieron necesarios métodos de administración de personal, de planeación financiera y de control de la producción cuando la administración empieza a formar un campo de investigación, de prácticas y de conocimientos específicos.

Durante el feudalismo y debido a factores tales como la insuficiencia en la demanda de productos, la precaria situación de los medios de comunicación, así como los problemas generados por la inexistencia de un patrón de cambio adecuado, las actividades productivas estaban reducidas al intercambio entre los integrantes de una misma comunidad. En este momento no se hablaba de mercancías, ya que sólo había intercambio de productos entre un artesano y otro. La actividad productiva se desarrollaba a través del Sistema Doméstico, donde sólo se producía para el consumo familiar y el excedente se destinaba al trueque.

Con el transcurso del tiempo y mediante la creación de patrones de cambio exactos, los intercambios ya no se realizarían mediante trueques. Las transacciones financieras se hacían en la Corte de Cambio de Dinero, donde las diversas monedas eran pesadas evaluadas y

canjeadas.³ Con patrones de cambio exactos los intercambios de mercancías podían realizarse más fácilmente. En adelante, lo que se quiere es vender vino, recibir dinero y con este dinero comprar el abrigo. Lo que fue simple transacción de mercancías se convirtió en transacción doble; mediante la introducción del dinero el cambio de artículos se hizo más fácil y el comercio tuvo un gran estímulo.⁴

Los resultados de esa transformación no se harían esperar. El comercio se expandió y el gremio empezó a perder terreno, ya que la organización productiva gremial sólo era capaz de producir para mercados muy pequeños y, por tanto, satisfacer una demanda de magnitud nacional, o quizá mayor, resultaba imposible. La organización de la actividad productiva mediante el monopolio gremial se había convertido en un obstáculo para el desarrollo de la industria y el comercio.

En esta etapa del desarrollo productivo la incipiente práctica de la administración estaba reducida a la división de tareas existente entre los miembros de la familia para la elaboración de los productos que la misma requería.

Este método de producción fue sustituido por el Sistema Domiciliario, cuyo rasgo fundamental fue el surgimiento de un intermediario entre el productor y el consumidor. Este fue el precursor tanto del moderno empresario como del administrador. Contratada a las familias a precio fijo, les proporcionaba los materiales indispensables y les indicaba la cantidad y las características de los productos que debían elaborar. El resultado de tener que llevar y traer regularmente materias primas y productos a la casa de los productores era la constante pérdida de materiales. Esto motivó a los intermediarios a crear los primeros métodos para el control de la producción y los materiales.

En el transcurso de los siglos XIV al XVIII, la actividad productiva evolucionó en términos administrativos y tecnológicos de manera gradual, y los primeros empresarios pudieron ir incrementando paulatinamente la productividad y sus ganancias. Para este momento los empresarios aparecían como verdaderos administradores, en el sentido de que conocían todas y cada una de las etapas involucradas, tanto humanas como económicas y técnicas, en la elaboración de sus productos y en la distribución de los mismos.

Como puede apreciarse, la aparición del dinero provocó un cambio trascendental en las relaciones productivas y económicas, permitió que en adelante los intercambios ya no requirieran estar sincronizados, dio mayor movilidad entre factores, agilizó la deman-



Foto: Antonio Zarur

da de productos, impulsó el crecimiento de las ciudades y ello, en conjunto, estimuló la aparición del sistema de producción manufacturera.

Ante la expansión de la demanda y lo complicado de llevar las materias primas a la casa de las familias, el intermediario, ya convertido en empresario, construyó recintos destinados a la colocación de la maquinaria y las herramientas. En adelante el trabajo ya no se realizaría en la casa de la familia sino en la fábrica y bajo la supervisión del patrón-administrador. En lo consecutivo el problema fundamental de la producción fabril sería incrementar rápidamente la productividad, para lo cual tanto los procesos productivos como las actividades organizativas dentro de la fábrica habrían de parcializarse y estandarizarse. El momento de la gran división del trabajo en las fábricas había llegado.

Inclusive a nivel de las relaciones entre países esos planteamientos ya habían encontrado un campo fértil. En este orden de ideas, quienes inicialmente propusieron la necesidad de desarrollar formas de cooperación

productiva y comunitaria, entre países o entre regiones, basadas en la "división del trabajo" fueron algunos economistas. Entre los que encontramos a Adam Smith⁵ y a William Petty. El primero centró su atención en los beneficios que cada nación obtendría especializándose en la producción de aquellos bienes o materias primas que le resultaran más baratos de producir. Para Adam Smith la división del trabajo a nivel mundial era la fuente principal de incremento en la riqueza de los pueblos. Por su parte, William Petty puso énfasis en las ventajas y beneficios económicos que podrían obtenerse mediante la parcialización del proceso productivo en la industria inglesa del paño.⁶

Con el Sistema de Producción Fabril nacía el capitalismo y se iniciaba la etapa de formalización de la práctica y el pensamiento administrativo. En ese contexto surgieron laboriosos empresarios como Richard Arkwright quien planteó que la centralización del mando y el establecimiento de tareas basadas en una estructura organizativa jerárquica permitía un mejor control de actividades dentro de la empresa.⁷

Por otra parte, y con el auge de las ciencias de la naturaleza algunos pioneros dentro del campo administrativo propusieron la utilización de las fases del método científico en el estudio y el análisis de los procesos productivos y sus problemas. Desde su perspectiva, con la aplicación de las fases del método científico a la organización de la empresa y al proceso productivo se podrían mejorar los resultados productivos y económicos en las empresas.

En esta etapa encontramos a Mathew Bulton y James Watt, a quienes se deben las primeras técnicas para la planeación y los pronósticos de la producción. Estas se basaban en una estricta división del trabajo y en la determinación, por medio de análisis estadísticos y de muestro, de estándares de calidad. Otro ejemplo importante fue el de Eli Whitney, quien utilizó el método científico en el análisis de la manufactura de fusiles de partes intercambiables. Este empresario además creó un sistema extensivo de control de costos que permitía llevar a cabo una avanzada administración de las entradas y salidas de efectivo.⁸

Una mención especial debe hacerse en el caso de Robert Owen quien, en el primer cuarto del siglo pasado, además de desarrollar uno de los más interesantes experimentos de reforma político-social,⁹ hizo planteamientos, que posteriormente llevó a la práctica, acerca de lo que más adelante se conocería como la "administración de personal". Para él las condiciones en que los trabajadores ingleses vivían en el período de la revolución industrial eran inhumanas, dado lo precario de las condiciones de salubridad de los centros de trabajo y lo extenuante de las jornadas laborales. Ello le hizo pensar y proponer que así como las máquinas y las herramientas requieren de un mantenimiento especial, también la "maquinaria viva", los trabajadores, necesitaban condiciones higiénicas y adecuadas de trabajo. Asimismo, se preocupó por proporcionar alimento, vivienda y educación adecuada a los trabajadores con el objetivo de que pudieran realizar mejor sus labores. Se propuso dar un trato más humano a los trabajadores y redujo la jornada de trabajo, excluyó del mismo a menores de nueve años y pugnó por el establecimiento de un Sistema de Instrucción para Adultos.

A partir de las propuestas y aportaciones que hizo en torno al trato que debían recibir los trabajadores se le conoció, en lo consecutivo, como el "Padre de la Administración de Personal". Lo innovador de su pensamiento no ha perdido vigencia, porque aún en las condiciones actuales de la industria se considera que entre más adecuadas sean las condiciones del lugar de

trabajo y mayores los niveles de instrucción y capacitación del personal mejores resultados se obtendrán en la operación de las organizaciones.

Posteriormente, el ingeniero Charles Babage, elaboró algunas de las primeras ideas sobre los Estudios de Tiempos y Movimientos. Estas serían retomadas casi un siglo después por F. Taylor para demostrar que la parcialización más minuciosa del proceso de trabajo –división del trabajo– reducía los tiempos muertos, hacía más eficiente el proceso de trabajo y generaba grandes ahorros con la reducción en el desperdicio de materiales.

De este período destacan por su importancia los avances logrados en la administración de personal y en la fragmentación del trabajo en sus operaciones más simples, lo que creó las condiciones para la implementación de métodos para evaluar la eficiencia del trabajo humano y los procedimientos necesarios para el desarrollo de las técnicas de planeación y control de costos.

Los ejemplos anteriores sirven para mostrar que la administración como práctica y como método de organización de las actividades humanas está ligada directamente al proceso de evolución de la industria, el comercio y la tecnología: procesos relacionados con las transformaciones de las sociedades y de los mercados y de las pautas de consumo de los individuos. Ya que entre mayor es el grado de desarrollo de las sociedades las necesidades de los individuos tienden a ser cubiertas con productos de mayor grado de elaboración. Lo que exige el desarrollo de un proceso de la transformación constante de las formas administrativas y productivas.

La práctica de la administración en la actualidad

En las condiciones actuales de la industria y del proceso de globalización de los estados, y donde los sistemas de información y producción están caracterizados por una creciente automatización, las condiciones que imponen el mercado y el comercio internacional se traducen en la necesidad de lograr mejoras en los estándares de productividad y en la calidad y el diseño de productos. Esto ha traído como consecuencia que los procesos administrativos hayan rebasado el ámbito meramente operativo de la empresa y estén, ahora más que nunca, vinculados estrechamente con la estrategia de expansión de la misma; donde el aumento de la productividad, eficacia y eficiencia, es determinante en la definición de metas y en la posición

de la empresa en el mercado. Esta nueva forma de concebir la "estrategia de negocios" comprende todo lo relacionado con la orientación y filosofía de la empresa, la que va más allá del desarrollo de nuevas tecnologías y de los avances en ingeniería de producto, y está vinculada al perfeccionamiento de los procedimientos administrativos.¹⁰ En los que ahora ya no sólo se consideran los aspectos internos de la empresas sino también los relacionados con la visión que los clientes tienen de la misma y de los servicios que presta.

En las condiciones actuales el mejoramiento en las prácticas administrativas se realiza con el objetivo de obtener resultados productivos de la más alta calidad, tanto para ofrecer mejores mercancías como servicios integrales a los consumidores.

Como se mencionó en el apartado anterior, la administración se ha ido transformado dentro de contextos económicos y sociales específicos. Ya que las modificaciones técnicas y productivas dentro de la industria suponen a su vez nuevas formas de trabajo y de gestión que permitan reorganizar los procesos productivos para los requerimientos del mercado interno y del mercado externo. En la consideración de que en adelante, la empresa será evaluada no sólo a partir de la venta del producto o del servicio sino fundamentalmente por la atención y servicio que proporcione al cliente.

En este sentido, se puede afirmar que actualmente la innovación en los procesos administrativos, además de perseguir el adecuado manejo de los recursos humanos, técnicos y financieros de la empresa tiene como meta la búsqueda de la información que permita al administrador o al empresario realizar una evaluación de los puntos débiles y de los puntos fuertes de la empresa, derivados de las condiciones tanto internas como externas a la misma. El conocimiento de esos problemas permite establecer la estrategia y los cursos de acción a seguir para que la empresa pueda expandirse en el mercado y consolidar su posición en el mismo.

Dentro de las nuevas prácticas administrativas el área de la administración de personal es de las que más se han transformado. Esta área funcional ya no sólo se ocupa de la descripción de puestos y la contratación de personal sino que trata de identificar los factores esenciales de los que surgen los conflictos entre el personal. Una vez realizado lo anterior, y con el objetivo de reducir la rotación de personal y para que el trabajo se desarrolle dentro de un contexto de seguridad y tranquilidad, se encarga de proponer so-

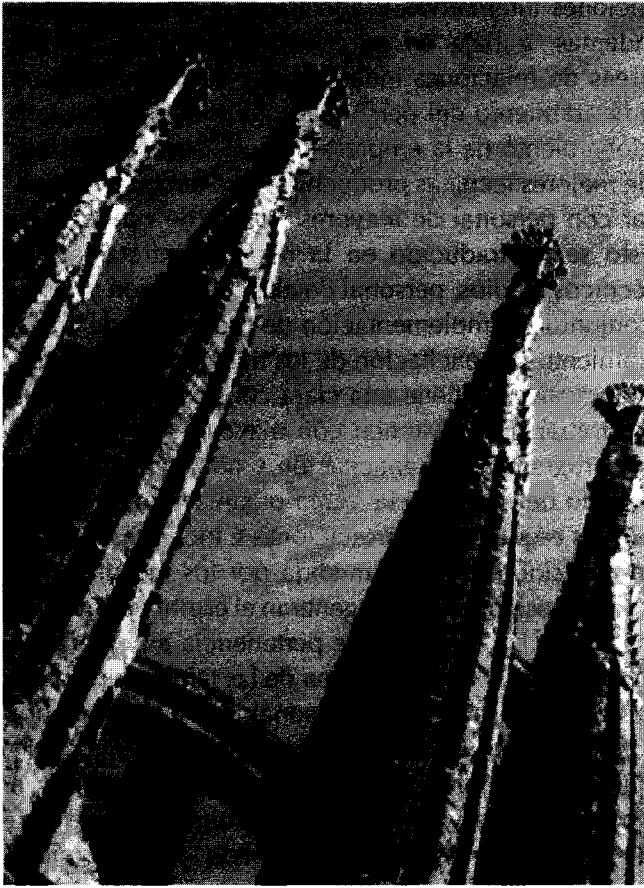
luciones alternativas y adecuadas a esos conflictos. Además, trabaja en estrecha colaboración con las áreas de relaciones industriales y de capacitación y adiestramiento del personal, porque el eficiente funcionamiento de la empresa no sólo depende del uso de mejores técnicas productivas sino también de contar con personal de mayores niveles de calificación. Esto se ha traducido en la mayor contratación de técnicos medios, personal de alta calificación y, en su conjunto, la implementación de programas de adiestramiento y capacitación de los trabajadores directos.

Inclusive, se tiene una clara consideración de que los trabajadores asumen con mayor responsabilidad los programas de capacitación y adiestramiento y el sentido de pertenencia a una organización, no tanto por los esquemas de prestaciones e incentivos económicos, sino en mayor medida por los incentivos de carácter psicológico que generan el espíritu del trabajo colectivo¹¹ y el sentido de pertenencia a una organización. De tal forma que una de las tareas principales de la administración de personal es lograr que todos los empleados, independientemente de su rango jerárquico y de la función técnica que realicen, conozcan, comprendan y sientan que forman parte de una organización integral. Operar de esta forma permite a los trabajadores, en un clima de seguridad, desempeñar mejor sus funciones, cooperando y considerando el papel de los demás trabajadores.

Los beneficios que se obtienen de esta tendencia a colectivizar procesos operativos, técnicos y administrativos no sólo se relacionan con el incremento en los estándares de productividad sino que también se traducen en la adquisición de una mayor flexibilidad dentro de la organización. Esto le permite la rápida adaptación a las necesidades cambiantes de los clientes y al uso de nuevas tecnologías.

De ésto se puede afirmar que en las condiciones actuales, la administración de los recursos humanos busca a través del fomento¹² al trabajo colectivo, donde se comparta información, recursos y planes, mejorar el funcionamiento de la organización. Para que los bienes y servicios producidos o prestados satisfagan completamente las exigencias de calidad y de servicio de los clientes.

Por otra parte, y aunque los avances en el uso de redes y sistemas de información computarizada han impactado positivamente a todas las áreas funcionales de la empresa, es dentro del área financiera donde han tenido un mayor impacto. Volviendo más rápidas y eficientes las actividades desarrolladas en esta área funcional. Tanto en lo relativo a la elaboración de



estados financieros como en la agilización de los procesos de presupuestación y de la evaluación de la administración financiera de la empresa en su conjunto. Con ello los tiempos para instrumentar cambios en las políticas de planeación financiera se han reducido notablemente.

Y si consideramos que es en el área financiera donde se establecen en última instancia, tanto las estrategias de comercialización –esto es, cuánto debe vender la empresa para satisfacer las necesidades de recursos de la empresa– como la correcta aplicación de los fondos, es claro que el uso de la informática en esta área genera importantes ahorros en tiempo y costos a las empresas.

Adicionalmente, con las modernas prácticas de planeación y administración financiera se puede realizar de manera más adecuada la oportuna evaluación de las alternativas de inversión en los mercados financieros y del posible riesgo y rendimiento de las mismas.

Cabe señalar que el nuevo enfoque administrativo que como se puede observar vincula las condiciones internas de la empresa con las necesidades de clientes y proveedores, da especial atención al cuidado que la

empresa debe al entorno ecológico. Lo que hace necesario que desde el ámbito administrativo, y en cooperación con las áreas de producción y de ingeniería de productos, se esté buscando desarrollar procesos productivos que así como generen ganancias para la empresa permitan la protección del medio ambiente. O bien que el impacto que este sufra, derivado de la actividad de la empresa, sea el menor posible.

Esto muestra que dentro de los planes de la empresa se está considerando la interdependencia entre las actividades operativas–administrativas y productivas de la empresa y el entorno ecológico en la que éstas se desarrollan. En ese sentido muchas empresas se han dado a la tarea de integrar una serie de planes y programas para el control de emisiones de contaminantes, que consisten tanto en la capacitación para el manejo de desechos sólidos y líquidos hasta la instalación de equipos de medición y muestreo, y la puesta en operación de ductos o chimeneas anticontaminantes, según se requiera.

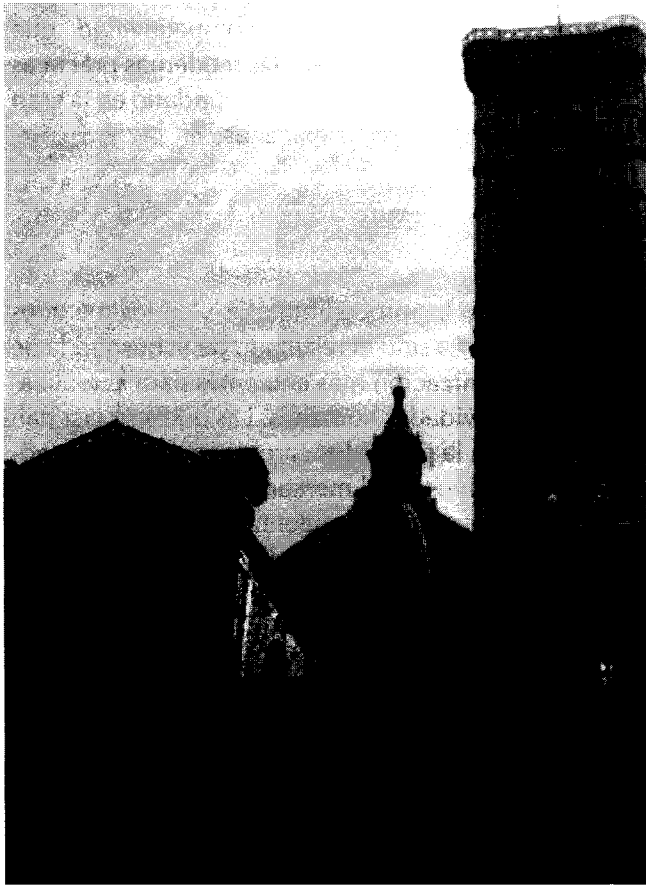
Lo anterior nos permite afirmar que la ampliación de los mercados, la modernización económica, el mejoramiento tecnológico, la investigación y el desarrollo de nuevos productos que se da a la tarea de mejorar la calidad de los bienes y servicios, procurando no romper el equilibrio ecológico natural, se han traducido en una total transformación de los procesos administrativos. Los que además de centrar su atención en la planeación y control de los procesos operativos dentro de la empresa tienen también una importante participación en el establecimiento de estrategias productivas, donde la necesidad de mantener el equilibrio ecológico queda en primer plano.

La práctica de la administración en las empresas mexicanas

Es cierto que los avances en materia de administración están ligados al desarrollo de la industria y a las necesidades del comercio, y que ésta –la administración– ha alcanzado un carácter integral que involucra aspectos no sólo relacionados con la eficacia en las ventas sino también aquellos relacionados con el servicio y la atención que se debe dar al consumidor.

Para que una empresa se expanda es necesario que vaya adaptando sus estructuras a los avances metodológicos y técnicos acordes con las nuevas condiciones del mercado, sin embargo, debe mencionarse que no todas las empresas están en posibilidades económicas

Foto: Antonio Zarur



para modificar sus procesos administrativos internos ni su estructura organizacional. Porque la utilización de las innovaciones tecnológicas y administrativas, que facilitan la implantación de eficientes sistemas de productividad y calidad, está limitada a la capacidad económica de cada empresa y a las fuentes de financiamiento a las que puede acceder. Las que se a su vez dependen en gran medida del tamaño de la empresa y de su posición en el mercado. Por lo tanto debe resultar claro pensar que si, como en el caso de nuestro país, cerca del 95 por ciento de los establecimientos industriales son micro, pequeñas y medianas empresas sus posibilidades económicas y financieras para realizar transformaciones administrativas son muy reducidas. De ello se deriva que sus posibilidades para introducir los avances que les permitan replantear sus estructuras organizacionales y adquirir tecnologías innovadoras, acordes a las nuevas pautas de consumo y a las modificaciones en los precios relativos de los factores, son muy limitadas. Además de las dificultades de este subsector de la industria en la obtención de recursos financieros, desde el cobro de altas tasas de interés y los excesivos de los trámites para la obtención de créditos,¹³ deben enfrentar las restricciones que

tácitamente les ha impuesto una política económica de tipo contraccionista y una apertura comercial aceleradas.

En este contexto se puede señalar que muchas de las limitaciones que enfrentan las empresas en cuanto a su adecuación a las nuevas tendencias administrativas —en las que como ya se mencionó no sólo están implícitos los aspectos relativos al desarrollo de productos y servicios integrales de alta calidad sino también lo relacionado a la necesidad de llevar al cabo procesos productivos cuyas externalidades negativas sobre el medio ambiente sean nulas o las mínimas—varían en complejidad dependiendo del tamaño y de la posición en el mercado de las mismas.

En una situación diferente, a la descrita en el párrafo anterior, se encuentran los grandes conglomerados industriales. Este es un reducido grupo de empresas que, generalmente se ubican dentro de estructuras de mercado oligopólicas y forman parte de grandes grupos financiero-industriales, presentan estructuras funcionales perfectamente establecidas, donde las estrategias financiero-comerciales y el uso de métodos administrativos innovadores les permiten la rápida

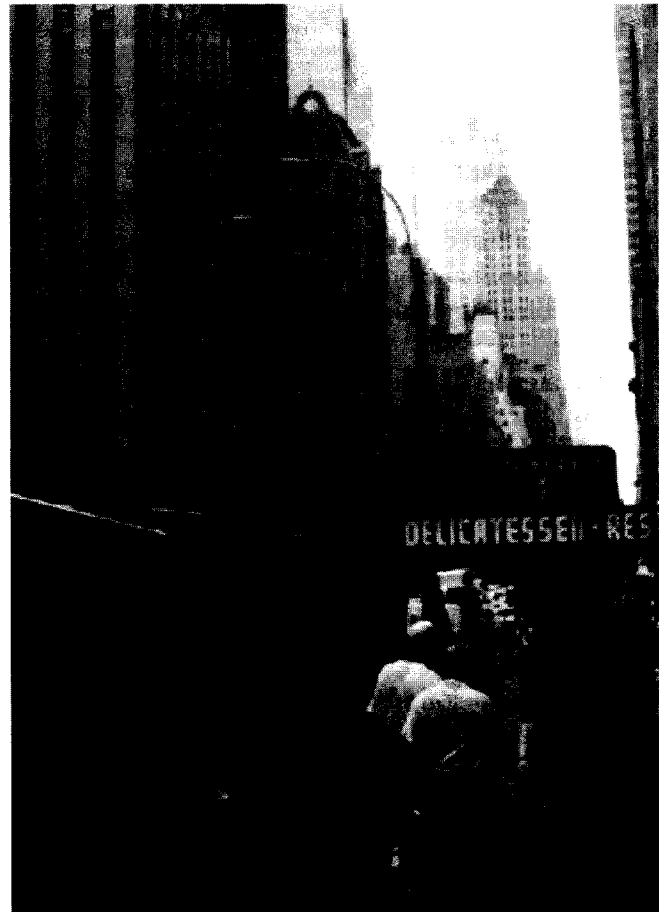


Foto: Antonio Zarur

adaptación a los cambios que el mercado y los consumidores experimentan. Aunque incurren en costos muy altos enfrentan menores problemas financieros, tienen acceso a tecnologías avanzadas y, en general, poseen estructuras administrativas, productivas y distributivas eficientes.

Por otra parte, como ya se mencionó existe un amplio grupo de empresas de menor tamaño, en las que el uso de técnicas y procesos administrativos pasa casi desapercibido. Como en la mayoría de los casos se trata de unidades productivas muy pequeñas sus métodos y prácticas administrativas, en los casos en los realmente se aplican, se caracterizan por la falta de:

- a) planes y objetivos específicos relacionados con el desarrollo de procesos productivos alternativos e innovadores;
- b) métodos de evaluación y control financiero;
- c) políticas de reducción de costos. Las que en el caso de existir no están relacionados con el incremento de la productividad sino con la adquisición de materias primas más baratas. Lo que demerita la calidad de los productos;
- d) estrategias de formación y capacitación de personal;
- e) manejo y control de inventarios, tanto de materias primas como de mercancías;
- f) conocimiento sobre el manejo de los recursos financieros, procedimientos para la elaboración y el control de la contabilidad de costos y de los estados financieros, así como también de las posibles alternativas de financiamiento e inversión;
- g) estrategias de comercialización y mercadeo.

En estas condiciones es evidente que el "nuevo enfoque administrativo" en el que el desarrollo tecnológico, el fomento al desarrollo en innovaciones en ingeniería de productos y la formación de recursos humanos, con programas específicos de capacitación de la mano de obra, el control sobre los mecanismos de comercialización y distribución, en un contexto en el que se busca además de la permanencia en el mercado de las empresas el equilibrio ecológico, sólo está siendo desarrollado por las empresa ya consolidadas en el mercado.¹⁴ En tanto que para la mayoría de las empresas micro, pequeñas y medianas el uso de técnicas y nuevos métodos administrativos está pasan-

do casi desapercibido. Esto implica que los conceptos como productividad, calidad y competitividad, que están necesariamente ligados a las modernas prácticas administrativas, ocupen un lugar secundario en la gran mayoría de las empresas mexicanas.¹⁵

Conclusiones

La evolución en los procedimientos y en los métodos administrativos ha sido el resultado de la búsqueda de formas de organización más eficientes para la realización de las actividades humanas. Las que a su vez han evolucionado a la par de los cambios sociales, económicos, productivos y del mercado.

Aunque en el mundo occidental las prácticas administrativas empezaron a desarrollarse en las instituciones religiosas y gubernamentales, es hasta que las necesidades productivas hicieron necesarios métodos y procedimientos para el control tanto de la mano de obra como del proceso productivo cuando empieza a conformarse el campo de conocimiento específico de la administración. A partir de ese momento muchos de los nuevos avances relacionados con las mejoras productivas han estado vinculados a los nuevos desarrollos administrativos. Si bien es cierto que hasta hace muy poco tiempo la práctica administrativa al interior de las empresas estaba únicamente encaminada a la obtención de máximos beneficios, independientemente de las condiciones en que ello se lograra, en la actualidad las nuevas tendencias administrativas están marcadas por la necesidad de generar un sentido de cooperación entre todos los trabajadores, independientemente de su nivel y puesto; incrementar los niveles de productividad a partir del fomento a la capacitación y el adiestramiento; ofrecer productos y servicios integrales a los clientes e incluir dentro de las "responsabilidades sociales de las empresas" la conservación del medio ambiente.

Sin embargo, aunque cada día se incrementa el número de empresas que ponen en práctica estrategias administrativas que involucran los aspectos anteriormente comentados existe un gran sector de la industria nacional conformado por las medianas, pequeñas y microempresas, en el que la instrumentación de esas prácticas administrativas innovadoras, resulta casi imposible. Ello debido principalmente a las limitantes económicas que enfrentan.

Por lo tanto, se puede afirmar que así como a mayores desarrollo social e industrial le corresponden mejores prácticas administrativas, que se reflejan en

forma de organización productiva más eficientes; su implementación al interior de las empresas está limitada a la capacidad financiera de las mismas.

Notas

¹ García-Castillo, Rafael. *Dialéctica de la administración. La práctica de la Administración de Negocios y el Estado*. UAM, México, 1983, p. 7.

² Aunque no es objetivo del trabajo polemizar sobre la diferencia entre la administración pública y la administración de negocios, cabe mencionar que existe una estricta separación en ambos campos del pensamiento administrativo. Esta radica de manera fundamental en el tipo de herramientas teórico-metodológicas a partir de las cuales se aborda el estudio de cada una. Véase Omar Guerrero. "La teoría de la Administración Pública", Harla, México, 1986.

³ Huberman, Leo. *Los Bienes Terrenales del Hombre. Historia de la riqueza de las naciones*. Nuestro Tiempo, México, 1982, p. 7.

⁴ *Idem.*, p. 39.

⁵ Dobb, Maurice. *Teorías del Valor y de la Distribución desde Adam Smith*. Siglo XXI, México, 1973.

⁶ Como se sabe el desarrollo de industria textil en Inglaterra tuvo una gran influencia sobre la revolución industrial. Ya que el incremento en la demanda de sus productos hizo necesarias nuevas técnicas productivas y métodos de administración y de control de materiales y de mano de obra, que permitieran incrementar los volúmenes de producción para satisfacer la demanda.

⁷ Claude, S. George. *Historia del Pensamiento Administrativo*. Prentice Hall Internacional, Madrid, p. 54

⁸ *Ibidem.*, p.54

⁹ La gran influencia que tuvo en él el pensamiento de los socialistas utópicos le llevó a realizar en su hilandería de algodón en New Lanark, Inglaterra, muchas reformas que pretendían promover el bienestar y la inclusión de los obreros. Esto tomó forma en su obra "Society of New Harmony". Una colección de ensayos que escribió entre 1823 y 1816, publicados por G.D.H Cole, Everymans Library, Londres, 1927.

¹⁰ Podemos considerar de manera integral que los factores que permiten la integración completa de la empresa con el mercado, además de las políticas de planeación administrativa en las diversas las áreas funcionales que forman a la organización, son el acceso a recursos financieros y la adaptación de nuevas tecnologías y procesos productivos.

¹¹ Como ejemplo tenemos las formas asiáticas de organización del trabajo y la producción, para las cuales el trabajador y el servicio integral al cliente forman parte de la filosofía de las empresas.

¹² Véase el Acuerdo Nacional para Elevar la Productividad. En este documento se hace especial referencia a la revaloración del proceso productivo del trabajo y del trabajador. Considerando la importancia que para el adecuado funcionamiento de la empresa tienen:

la capacitación permanente

las condiciones del lugar del trabajo

la motivación, estímulo y bienestar de los trabajadores

la adecuada remuneración, y el fortalecimiento de las relaciones laborales.

"Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad" en *El Mercado de Valores* No. 11, junio, Nafinsa, México, 1992.

¹³ Dos estudios excelentes acerca de las características, funcionamiento y papel de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas se encuentran en los siguientes trabajos: "Encuesta de la Industria Mediana y

Pequeña, 1985" de Nafinsa-SPP y en "Cambios en la Estructura Industrial y el Papel de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México" Nafinsa, 1992.

¹⁴ Si bien es cierto que la satisfacción del cliente en cuanto a servicio, calidad y precios es la condición de sobrevivencia de las empresas, habría que evaluar hasta qué punto, en nuestro país, se han creado las condiciones macroeconómicas, más allá de las que fomentan la rentabilidad del capital de las grandes empresas, que permitan que en el subsector de micro y pequeñas empresas se vayan asumiendo programas productivos en los que "la responsabilidad social de la empresa" y la "atención y servicio al cliente" sean parte integral de su realidad productiva. Véase Huerta Moreno, Ma. Guadalupe. "La Calidad Total se alcanza con Apoyo Financiero" en *Revista Transformación* No. 4, Abril, Canacintra, México, 1993.

¹⁵ En la elaboración de esta parte del artículo se consideró alguna de la información contenida en la Encuesta de la Industria Mediana y Pequeña, 1985; y, el trabajo *Cambios en la Estructura Industrial y el papel de las Micro, Pequeñas y Medianas en México*, Nafinsa, 1988 y 1992, respectivamente.

Bibliografía

- Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad. *en Mercado de Valores*, No. 11, junio, Nafinsa, México, 1992.
- Braverman, Harry., *Trabajo y Capital Monopolista. La Degradación del Trabajo en el Siglo XX*. México, Nuestro Tiempo, 1975.
- De Bruyne, Paul., *Teoría Moderna de la Administración de Empresas*. España, Aguilar, 1973.
- Dobb, Maurice., *Teorías del Valor y la Distribución desde Adam Smith. Ideología y Teoría Económica*. México, Siglo XXI, 1985.
- Fernández, José A., *El Proceso Administrativo*. México, Diana, 1977.
- García-Castillo, Rafael., *Dialéctica de la administración. La práctica de la administración de negocios y el estado*. UAM-A, México, 1983.
- Guerrero, Omar., *La teoría de la Administración Pública*. Harla, México, 1986.
- Gvishiani, D., *Organización y Gestión*. Progreso, Moscú, 1973.
- Huberman, Leo., *Los Bienes Terrenales del Hombre. Historia de la riqueza de las naciones*. Nuestro Tiempo, México, 1982.
- Huerta Moreno, Ma. Guadalupe., *La Calidad Total se alcanza con Apoyo Financiero*. en *Revista Transformación*, No. 4, abril, Canacintra, México, 1993.
- ., *Lograr Mejoras en su Gestión Empresarial, Reto de las Micro y Pequeñas Empresas*. en *Revista transformación*, No. 5, mayo, Canacintra, México, 1993.
- Ibarra, Eduardo Et al., *Ensayos Críticos para el Estudio de las Organizaciones en México en Cuadernos Universitarios* No. 29, UAM-I, México, 1985.
- Kreimer, E.P. y Stuhlman, L. *La Organización como Fuente de Satisfacción de las Necesidades Humanas*. en *las Relaciones Hombre-Organización*, El Coloquio, Buenos Aires, 1974.
- Ouchi, William., *Teoría Z*. Orbis, Barcelona, 1985.
- Merril, Harwood F., *Comp. Clásicos en Administración*. Limusa, México, 1971.
- Plum, Werner., *Utopías Inglesas. Modelos de Cooperación Social y Tecnológica*. Ediciones Internacionales, Caracas, 1978.
- Reyes, Agustín., *Administración de Empresas Teoría y Práctica*. Limusa, México, 1986.
- Rodríguez, Alvaro. *Organización: un Enfoque Dialéctico*. Editores Asociados, México, 1978.