

# LA EMPRESA MEXICANA Y LOS SIGNOS DE UN NUEVO AMBIENTE DE NEGOCIOS

**Ma. Estela Dillanes Cisneros**

*Profesora Investigadora del Departamento de Administración de la UAM-A*

**E**l propósito de este artículo es identificar y comprender el entorno económico actual y sus implicaciones sobre las organizaciones empresariales mexicanas.

*Grosso modo*, se identifican dos niveles de influencia, con sus propias dinámicas particulares.

El entorno mundial, signado por un proceso de globalización, donde se funden y entrecruzan dinámicas económicas, ecológicas y culturales. La integración a través de los mercados, bajo criterios homogéneos de productividad y eficiencia, pretende superar las concepciones antagónicas y dicotómicas del orden socioeconómico internacional; al mismo tiempo, en el plano ecológico, las preocupaciones se centran en un desarrollo armónico a partir de una humanización de la ciencia y una tecnología limpia. Pero, en lo más general, se cuestiona el paradigma de pensar con base en dos opciones: capitalismo vs socialismo; centro vs periferia; ganar vs perder; lo físico vs lo espiritual, lo urgente vs lo importante; para darse a la tarea de esgrimir una nueva manera de ver e interpretar los fenómenos sociales a partir de la premisa de que la realidad es un todo integral, complejo y multipolar.

En esta dimensión los problemas organizacionales –de liderazgo, toma de decisiones, relaciones de poder, innovación y cambio–, deben ser afrontados bajo un nuevo paradigma humano que recupere los valores básicos de la vida y permita construir nuevas propues-

tas de desarrollo social. Nos referimos a un paradigma transdisciplinario que logre sintetizar la razón y la sensibilidad en un esquema hombre-trabajo-sociedad-naturaleza.

En el plano nacional, el proyecto de modernización demanda a todos los niveles una madurez política, cultural, productiva e institucional, si se quiere integrar al nuevo orden económico internacional de manera competitiva y con posibilidades de negociación digna.

En esta lógica, los retos que enfrentan la sociedad mexicana y sus organizaciones son: desarrollar una cultura de productividad con calidad, impulsar una modernización en lo político al igual que el Estado debe asumir un nuevo rol, fortaleciendo su papel de rector de la economía y promotor social; asimismo, desarrollando una mayor sensibilización hacia el ambiente micro empresarial. De igual manera, la redefinición de las relaciones económicas con el exterior a partir de una definición y ampliación de las ventajas competitivas que, como país, pueden resultar determinantes para una integración justa y equitativa. A decir, de un empresario mexicano:

La integración exitosa de nuestro país a la velocidad y al ritmo de un entorno global, multipolar e interdependiente dependerá en buena medida de nuestra capacidad para desarrollar con efectividad nuestras estructuras legales, políticas y de producción así como de actuación civil y

estatal a partir de las exigencias de dicho entorno, de nuestros valores y del ideal de nación que queremos ser.<sup>1</sup>

Justamente, es en este marco que se requiere identificar los aspectos neurálgicos que caracterizan el nuevo ambiente de la gerencia empresarial a nivel internacional y cuáles son algunos de los comportamientos estratégicos que, en México, las empresas adoptan a fin de incorporarse con efectividad a dichos escenarios.

### Los signos de un nuevo ambiente de negocios

De acuerdo con Carlos Llano (1994), son diez los signos que caracterizan la gestión de empresas dentro del nuevo ambiente de los negocios en el plano internacional, y sobre los cuales las organizaciones a todos los niveles –mundial, nacional y local– han de construir las estrategias gerenciales que les permitan mantener sus procesos de acumulación, reproducción y creación de riqueza.

Dichos elementos pueden ser identificados en tres niveles:

Un primer nivel que ubica la atención de las estrategias gerenciales en la dinámica contextual: globalización-integración-ecología.

El segundo nivel, que relaciona los problemas de comprensión y conceptualización de la compleja fenomenología organizacional: conocimiento-interdisciplinariedad-organización.

Por último, el tercer nivel, que identifica los problemas propios del trabajo de dirección: interculturización-cooperación-feminismo-liderazgo.

### Globalización-integración-ecología

El fenómeno de la globalización, a partir de un mismo criterio de eficiencia, impone un proceso de homogenización de los mercados, trátase de mercados de consumo, de adquisición –materias primas– o de trabajo. Produciendo así, lo que es un “producto del mundo” y un “producto para el mundo”.

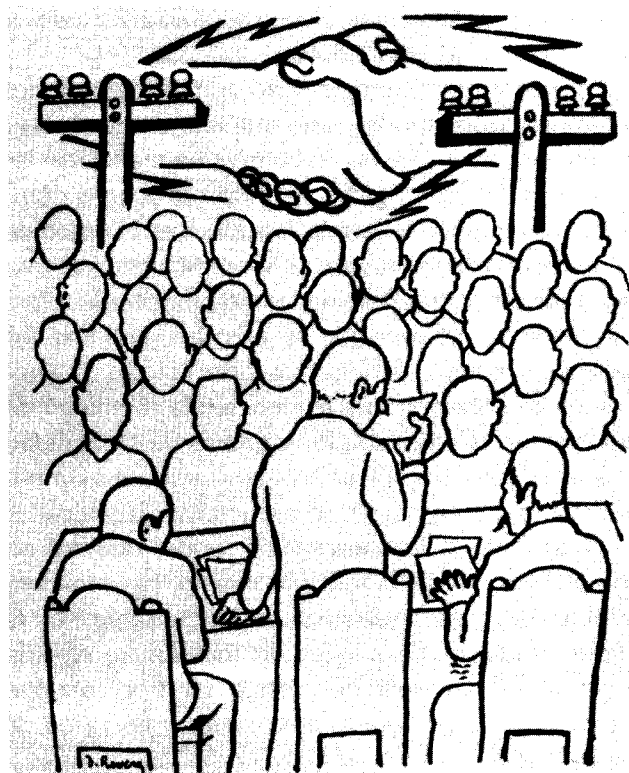
La integración de todos los actores internos y externos a una organización. Por un lado, directores, inversionistas y trabajadores involucrados con la mística de su producto y como punto principal para involucrar, a su vez, a los acreedores y a los distribuidores que llegan a incorporar a los mismos sistemas de producción de sus clientes –y a sus clientes–, que llegan a ser sus accionistas. La dinámica de integración va desde

la unidad y espíritu de equipo –interorganizacional– hasta las fusiones o alianzas estratégicas-intraorganizacionales.

Estar alerta a las implicaciones ambientales que los negocios provocan a nivel territorial, tanto en el orden de la naturaleza como en el de la sociedad. Frente a esta dinámica global, integracionista y de responsabilidad social, la gerencia requiere ampliar su horizonte visual, en tanto que la administración se complejiza en todas las funciones: producción, ventas, factor humano, financiamiento, etcétera. Los recursos a poner en juego son claros; por un lado un instrumental tecnológico informativo, que le permita el manejo de una información, más detallada y oportuna a la vez de una nueva visión del mundo, esto es, una nueva actitud mental frente a la geografía y las estructuras sociales.

### Conocimiento-interdisciplinariedad-organización

Hoy se dice –de manera muy recurrente– que el recurso más valioso de las organizaciones es el conocimiento, cuya virtud principal es que, mientras los materiales pierden de manera gradual su valor, progresivamente los conocimientos se revalorizan. Los conocimientos que deben crearse, adquirirse, manejarse y venderse en la organización han de tener el carácter dual de la cultura y de la tecnología. Esto es, deben ser expresio-



nes de la ciencia aplicada a la superación de nuestras carencias y búsqueda de progreso, así como expresiones de nuestros propios valores, idiosincrasia y cosmovisión.

Asimismo, la complejidad del fenómeno "organización", en el cual se sintetizan los múltiples comportamientos de la naturaleza humana, –políticos, jurídicos, culturales, económicos, afectivos, entre otros–, cada uno con legítima autonomía y cuya integración le da vida a la estructura y a los procesos organizacionales, obliga a la incorporación de profesionales de múltiples campos de conocimiento y con ello al tratamiento de los problemas desde una perspectiva interdisciplinaria. En la actualidad, es claro que los problemas que enfrenta la gerencia se ubican en los cruces disciplinarios entre la ingeniería de producción, la economía de mercado, las normas legales y el derecho, la psicología industrial, las finanzas, etcétera.

La gerencia necesita ahora no sólo la habilidad del político o la exactitud del ingeniero; la sensibilidad del psicólogo; la racionalidad del economista, sino todas simultáneamente: fracasará la empresa que no cuente con directores capaces de entenderse con los hombres tanto como con los números; que no sea capaz de conformar grupos de trabajo interdisciplinarios.

De igual manera, la reestructuración de las organizaciones requiere una previa estructuración mental. Antes de diseñar una nueva organización y de establecer otros procedimientos, deben suscitarse actitudes y comportamientos innovadores.

Los problemas axiológicos no admiten soluciones meramente estructurales, sino que han de pertenecer a su mismo orden. Así como no pueden manejarse las complejidades axiológicas creando estructuras complejas, así tampoco las complicaciones en el orden de la conducta y de los valores se simplifican con el solo hecho de hacer más sencilla la organización.

Es decir, al tiempo que se piensa simplificar los niveles de mando, deben generarse valores y sentimientos de cohesión que evidencien la inutilidad de esos niveles. ¿Cuáles son los cambios de mentalidad necesarios para simplificar la organización? La simplicidad obliga a pensar en lo esencial y simplificarlo; obliga también a la consistencia: poder decirles no todo a todos, pero sí a todos lo mismo. La verdadera simplificación administrativa no se consigue por la simple supresión de niveles de mando. Se efectúa gracias al trabajo asociado y éste es un problema que se ubica en el plano de lo psicológico y ético, no de lo estructural.

### *Cooperación-interculturización feminismo-liderazgo*

La modernidad, y con ella la racionalización de la vida, enfatizó en exceso el valor promotor de la competencia anulando el sentido de cooperación, no sólo con quienes se compite, sino incluso con aquéllos con quien trabajamos en la empresa. El paso de la competencia a la cooperación lleva consigo un cambio en la estructura de los valores, una revisión sobre el concepto de dignidad humana –que impide la comparación entre los individuos–, un incremento de la capacidad de acción asociada en equipo. Así, el trabajo de la gerencia habrá de centrarse en reivindicar el sentido de la cooperación y la colaboración.

Frente a la diversidad cultural en las organizaciones, las relaciones internacionales de las empresas deben adoptar un punto de vista diferente, desarrollando una tarea inclusiva en donde los valores positivos de cualquier cultura sean comprendidos primero, incorporados después y potenciados por último dentro de la dinámica misma del trabajo de la empresa.

Es menester atender la culturización de quienes integran la empresa, aunque esto no es nada claro, porque la cultura arranca de la persona, se suscita en ella, pero no puede imponérsele desde fuera y se pide, además, prestar especial cuidado a la interculturización. Dado el alto valor asignado ahora a la cultura en la organización, lejos de buscar una uniformidad en ella, habría que habituarse a coexistir y cooperar con personas de culturas diferentes, algunas radicalmente diversas entre sí.

De igual manera, con la mayor participación de la mujer en todos los órdenes de la vida social, es necesario apuntalar la perspectiva de género y recuperar los valores propios del feminismo. Se reconoce que en las organizaciones, existe actualmente una virilización excesiva, –que inclusive es justificada a partir de sus logros alcanzados–. No obstante, si es preciso revalorizar las dimensiones culturales, se requiere paralelamente revalorizar las intuiciones, sentimientos y valores femeninos para superar la perspectiva racionalista y rígida de los negocios. La mujer puede aportar a la empresa una profundidad cultural de la que ahora carece.

La racionalización de la vida ha originado en nuestras relaciones de negocios y en la atmósfera de nuestra empresa un clima de inhospitalidad y férrea competencia. La presencia de la mujer en las empresas podrá generar un clima de hospitalidad, confianza y mayor comunicación.

La complementación de cooperación y competen-

cia acarrea también una forma diferente de liderazgo, la jefatura de quien tiene que lograr la asociación entre los que hasta ahora han sido y después seguirán siendo, a la par, competidores.

Si de lo que se trata ahora es de administrar conocimientos, el conocimiento se enriquece al compartirse: los conocimientos son universales. El líder será aquel que consiga la transmisión de conocimientos de una empresa a otra, de un campo a otro, de un ramo a otro, de un bloque económico a otro. Será quien convenza a las partes potencialmente interesadas que lo que pudiera perderse al compartir lo que se sabe, se ganará recibiendo lo que se ignora.

En suma, el escenario está signado de múltiples variables, cuya complejidad reside en la dinámica de sus intersecciones y es precisamente en esos márgenes, donde las estrategias gerenciales muestran su capacidad de innovación y cambio, y donde es posible construir un nuevo paradigma de gestión.

### *Hacia la construcción de un nuevo paradigma de gestión*

En lo esencial, un cambio de paradigma es una nueva manera de observar algo. Generalmente, este cambio se hace imprescindible debido a los nuevos desarrollos en la ciencia, la tecnología, el arte y otras áreas de trabajo. Tales cambios son necesarios puesto que las transformaciones importantes en la realidad exigen una evolución en la conceptualización.

Thomas Kuhn en su libro *La estructura de las revoluciones científicas* (1962), introdujo el concepto de cambio de paradigma. El término se utiliza mucho para definir un modelo amplio, un marco teórico, un modo de pensar o un esquema para interpretar la realidad. En el campo de las organizaciones también se percibe un cambio de paradigma. Las estructuras organizacionales que heredamos, simplemente, ya no son funcionales. La transformación de los negocios, acelerada por las nuevas tecnologías de la información, es inevitable para mantener y tener éxito en el nuevo ambiente competitivo.

La nueva empresa se vislumbra más dinámica y capaz de responder con rapidez a las variaciones de las condiciones del mercado. Tiene una estructura diferente, más plana y orientada al trabajo de equipo, que elimina la jerarquía burocrática. Se funda en el compromiso en vez del control. Los procesos de negocios están encausados a la productividad y a la calidad. La nueva empresa es abierta e interconectada.

Sin lugar a dudas, estos cambios encuentran su detonador en el cambio de paradigma en las tecnologías de la información. Es sólo mediante la computación abierta y en red que puede llevarse a cabo la empresa abierta e interconectada. Comprender el cambio de paradigma de la tecnología es, por tanto, llegar a una condición previa para tener éxito en los negocios en la era de la información.

En suma, un cambio de paradigma en la situación geopolítica del mundo ha generado un nuevo paradigma en el ambiente internacional de los negocios y éste, a su vez, abre paso a un nuevo paradigma organizacional.

De acuerdo con Tapscott y Caston (1995), tres son los cambios decisivos en la aplicación de la tecnología de la información a los negocios:

1. El cambio de la computación personal al trabajo de computación en red.
2. El cambio de los sistemas aislados a los sistemas integrados.
3. El cambio de la computación interna a la computación interempresarial.

La premisa es que estas tecnologías hacen posible que las empresas tengan una estructura de equipo de alto desempeño para funcionar como negocios integrados independientemente de la autonomía de cada negocio, y para alcanzar y desarrollar nuevas relaciones con organizaciones externas, con el objetivo de convertirse en una "empresa ampliada".

Después de esta caracterización e interpretación de los cambios que permean el ambiente de las organizaciones empresariales, se presentarán algunas de las estrategias gerenciales que empresas mexicanas han instrumentado para responder y adaptarse a este nuevo entorno.

### **Estrategias gerenciales en la empresa mexicana**

La revolución tecnológica vista por los directivos de la AT&T en México,<sup>2</sup> implica un desafío de cara al siglo XXI, en el cual –de acuerdo con su visión– se aprecian cinco tendencias mundiales:

- a) La digitalización por fibra óptica para larga distancia.
- b) La introducción de redes de banda ancha en las redes locales.
- c) La desmonopolización del acceso local.
- d) La interconectividad de redes de datos mediante equipos y protocolos de comunicación standar.



D.R.

e) Los cambios en la regulación gubernamental en el uso del espectro radioeléctrico y en las reglas de la oferta para los nuevos servicios. Esto, independientemente del Tratado de Libre Comercio, dado que el sector crece por dinámica propia.

En esta dinámica la empresa crece al ritmo promedio del 100%, por un lado como proveedora de telefonía pública para la empresa Teléfonos de México (TELMEX) y por otro, desde marzo de 1992, como ATTBCS (*Business Communications Systems*) para cubrir necesidades de transmisión de voz, datos e imágenes en sistemas multimedia. Un aporte significativo a la facturación global de la empresa que en 1992 sumó 63,000 millones de dólares. La gama de productos con el sello de esta multinacional cubre los mercados de redes de telefonía digital, de microondas digitales, de comunicación vía satélite, sistemas para videoconferencias, redes de datos y sistemas de cableado estructurado. La empresa, a la fecha, comercializa más de 20 líneas de productos, hasta llegar al videoteléfono y a uno de sus más recientes lanzamientos de teléfono denominado Picasso, que permite la transmisión simultánea de voz e imágenes fijas en color.

Para esta empresa, se preve una tendencia al crecimiento por los jugosos negocios que surgen en los países desarrollados, dado que es difícil imaginar que una compañía pueda competir en los mercados externos sin los adelantos de las telecomunicaciones.

Ciertamente, en el ámbito contextual mexicano los signos de la transformación que hemos señalado en la primera parte de este trabajo, más bien nos llevaría a hablar en lo concreto de acuerdos comerciales, ampliación de la red de telecomunicaciones y sus servicios diversificados, alianzas estratégicas (ICA-*Flour Daniel*, Elektra-*Western Union*, Televisa-*Skytel*), *World Trade Center*, auge de las redes de trabajo y utilización de los servicios de Internet; pero, además de ellos, habría que

señalar los cambios en el sistema de seguridad social, las AFORES, cambios anuales en la miscelánea fiscal, inseguridad pública, de reestructuraciones de deudas, capitalización de pasivos, movilizaciones sociales (marchas, paros, bloqueos), etcétera.

Son múltiples los fenómenos que convergen en el escenario de los negocios en México, y en realidad las estrategias empresariales parecen atacar sólo algunos aspectos; en lo fundamental podríamos decir que en el ámbito financiero, a la reestructuración de deuda y al acercamiento a nuevas fuentes de financiamiento; en lo comercial, a la promoción y colocación de productos en los mercados externos,<sup>3</sup> lo cual demanda de la gerencia el conocimiento y manejo de técnicas de negociación internacional en materia de comercio exterior;<sup>4</sup> en lo productivo, mantenerse con la misma planta; y en el factor humano, cumplir con lo mínimo establecido, ajustarse a las nuevas disposiciones legales en materia de seguridad social y cobijarse a la política oficial del corporativismo sindical para eludir al máximo los conflictos laborales.

Ejemplos más claros son el caso de la Organización Bimbo,<sup>5</sup> que frente a la crisis económica de los ochenta, a decir de su Director General (1984), Santiago Castro, se pudo sortear gracias a una estrategia de cuatro factores:

- 1º Una fuerte política de austeridad en el gasto.
- 2º Un estímulo permanente a la productividad, logrado a través de varias campañas<sup>6</sup> con excelentes resultados.
- 3º La aplicación del sentido común, para no caer en la tentación de endeudarse en dólares, aparentemente "baratos".
- 4º La capitalización de las experiencias obtenidas en la crisis de 1976.

La filosofía que se proclama en la Organización Bimbo se orienta a una búsqueda constante de la

superación. De acuerdo con esto, los cuatro campos considerados prioritarios en este sentido son: productividad, calidad, participación y nuevas tecnologías.

Además, la división del Grupo Bimbo en organizaciones (divisiones) Bimbo, Barcel y Carmel ha permitido una descentralización casi total de las operaciones, lo cual ha sido una medida que está dando resultados magníficos. Para mediados de los noventa se visualizan ampliaciones, reconversiones y nuevas plantas, con una inversión total de aproximadamente 380 millones de dólares. Los cuatro proyectos principales son Marinela-Tía Rosa en Monterrey; Marinela-Tía Rosa en Mexicali; Bimbo de San Luis Potosí y Bimbo Oriente (Puebla). Además, se adquirió una planta de pasteles en Guatemala en la cual –se preve a estos tiempos– estará funcionando ya una fábrica de pan Bimbo. Asimismo, se habla de reconversiones importantes en Marinela-México, Bimbo de Occidente y Wonder-México. Todo ello aunado a un fuerte impulso a proyectos de exportación hacia centro y sudamérica, e inclusive a Estados Unidos.

Estas experiencias exitosas seguramente no serán la generalidad de las empresas mexicanas, en realidad, la mayoría estarán debatiéndose en estrategias de sobrevivencia y que cuestionan severamente la capacidad innovadora de la gerencia. Las manifestación que en nuestro país tienen los procesos de cambio a nivel mundial, sumadas a las dinámicas social, económica y política internas, ubican a las empresas en un escenario ya no sólo de alto riesgo e incierto, sino incluso desconocido, donde la racionalidad científica y hasta el sentido común, pueden ser rebasados. Ciertamente, los objetivos de corto plazo orientan las decisiones primordiales de muchas de las empresas mexicanas, porque lo primero es sobrevivir y no perecer. El qué hacer en cuanto al diseño de estrategias empresariales en un horizonte de mediano y largo plazo sigue siendo todo un reto para los administradores de este país.

## Notas

<sup>1</sup> José Giral, *Cultura de la Efectividad*, Grupo Xabre, p. 18.

<sup>2</sup> *Progreso. Revista de la libre empresa*, Bogotá, Vol. 26, núm. 7, noviembre, 1993, p. 19.

<sup>3</sup> El Grupo ICA (grupo empresarial en el ramo de la construcción pesada, industrial y urbana, así como de diversas obras de ingeniería y servicios), participa en la licitación financiera del proyecto hidroeléctrico Bakun en Malasia, el más grande del mundo,

cuyo costo total es de seis mil millones de dólares. En dicha licitación compite con otras 24 empresas de diversos países para la construcción de la planta hidroeléctrica. Para la realización de este proyecto ICA se asoció con otras tres empresas, la estadounidense ABB, la brasileña CBPO y la asiática *Hundai*. (cf. *Revista ICA*, Mayo, 1996) *El Financiero*, Junio 24, 1996.

- <sup>4</sup> El Banco de comercio exterior, promueve seminarios gerenciales en técnicas de negociación internacional, donde se ejercita a los asistentes en aspectos de estilos y tácticas de negociación. Negociación distributiva vs negociación integrativa, agenda de negociación, lenguaje verbal y no verbal, aspectos culturales de la negociación internacional (*El Financiero*, Agosto 14, 1996).
- <sup>5</sup> Eva Kras, "*La Administración mexicana en transición*", México, Iberoamérica, 1991, p. 100-101.
- <sup>6</sup> Una de las experiencias más interesantes en este sentido se dio en Productos Marinela. Se buscó despertar el interés en la aportación de ideas, mediante el reconocimiento económico a las mismas cuando, una vez implementadas, demostraran un beneficio real a la productividad de la operación. Igualmente la utilización de carteles exhibidos en las fábricas y oficinas con leyendas como:  
"PRODUCTIVIDAD, HOY MAS QUE NUNCA"  
Primero que nada hay que entender que es productividad. Algunos piensan que es trabajar más... otros piensan que se habla de trabajar duro o más aprisa. En resumen, creen que la PRODUCTIVIDAD requiere más esfuerzo.  
PRODUCTIVIDAD es trabajar más inteligentemente; no más reciamente.

## Fuentes bibliográficas

- Aburdene P. y J. Naisbitt (1993), *Megatendencias de la mujer*, Norma, Colombia.
- Jaap, Tom (1991), *Desarrollo del liderazgo*, Barcelona, Diez de Santos.
- Gotter, John, *El factor liderazgo*, Barcelona, Diez de Santos.
- Kras, Eva (1991), *La administración mexicana en transición*, México, Iberoamérica.
- Llano Cifuentes, Carlos (1994), *El nuevo empresario en México*, México, FCE.
- Peters, Tom y R. Waterman, *En busca de la excelencia*, Lasser Press.
- Senge, Peter (1992), *La quinta disciplina*, Buenos Aires, Granica/Ver-gara.
- Tapscott, Don y Art Caston (1995), *Cambio de paradigmas empresariales*, Colombia, McGraw Hill.
- Toffler, Alvin (1995), *El cambio de poder*, Barcelona, Plaza & Janes.

## Publicaciones periódicas

- El Financiero* (1996), junio 24  
*El Financiero* (1996), agosto 14.  
*Revista ICA* (1996), mayo.