

EL AMBIENTE EXTERNO Y SUS EFECTOS EN LAS ORGANIZACIONES PRODUCTIVAS DEL PAÍS

Anahí Gallardo Velázquez
Miguel Jiménez Torres

Profesores investigadores del Departamento de Administración de la UAM-A

Vivir en un espíritu evolucionado implica comprometernos con toda ambición y sin reservas en la estructura del presente, y no obstante liberarnos y fluir dentro de una nueva estructura cuando el momento preciso ha llegado.

Erich Jantsch

Actualmente la mayoría de las empresas que operan en la economía mexicana se enfrentan a serios problemas para su desenvolvimiento, algunos de éstos, emanados directamente de la crisis de 1994-1995, otros se remontan a la etapa del cambio estructural que inició en los años ochenta, o bien, son reminiscencias del antiguo modelo económico de sustitución de importaciones, que se implementó hasta fines de los setenta.

En este ensayo se pretende analizar, desde el campo de la administración, algunos impactos del medio ambiente (léase del mercado externo) sobre la estructura y el funcionamiento de las empresas mexicanas. Se consideran especialmente las experiencias de la planta productiva nacional ante la exigencia del modelo neoliberal, para incorporarse de lleno a la modernidad globalizadora de los mercados mundiales, misma que se sustenta en el incremento de la productividad, la reducción de los costos, y el aumento en la calidad de los productos y servicios.

La principal intención reside en señalar algunos fenómenos resultantes de la estrategia de liberalización de los mercados, lo cual nos permitirá comprender y desarrollar algunas hipótesis en torno a por qué la recuperación económica no ha sido posible y, en cambio, sí se han deteriorado en forma progresiva el

empleo así como los niveles de vida y bienestar de los mexicanos.

Ambiente externo

Aspectos conceptuales

A fines de los años cincuenta, buena parte de los teóricos de la administración intercedieron en favor del uso del enfoque de sistemas abiertos para estudiar a las organizaciones. Por otro lado, los acontecimientos económicos, sociales y políticos internacionales de la época, plantearon la necesidad de comprender el impacto que el medio ambiente ejercía sobre las organizaciones. De igual manera, la necesidad de teorías más integrales de la organización condujo a investigar la interacción entre el ambiente y la organización.

Bajo la perspectiva de la teoría de la contingencia, los resultados obtenidos durante los años sesenta y setenta se sitúan los niveles conceptual y empírico, a través de los trabajos de: Dill (1958); Burns y Stalker (1961); Emery y Trist (1965, 1973); Thompson (1967); Lawrence y Lorsch (1967); Terreberry (1968); Duncan (1972); Child (1972, 1975); Khandawalla (1972),

Neghandi y Reiman (1973) Jurkovich (1974); Jacobs (1974); Osborn y Hunt (1974); entre otros. El eje conductor de estos estudios fue la definición y caracterización del medio ambiente, de sus dimensiones y su naturaleza.

Para Osborn y Hunt (1974) el ambiente de la organización puede agruparse en, por lo menos, dos categorías: el macroambiente y el ambiente de trabajo. El macroambiente se refiere al contexto de un país o área geográfica específica y comprende las fuerzas cuya importante influencia se reconoce, aunque indirecta, sobre las características organizacionales y el desempeño de la organización. De tal manera, puede considerarse como el marco general en el cual operan todas las organizaciones de un país. Farmer, Richman (1964), y Schein (1965), indicaron por su parte que estas fuerzas pueden agruparse en categorías económicas, políticas y socioculturales.

Respecto al ambiente de trabajo, Dill (1958) lo define como el segmento del ambiente total, que es relevante para el establecimiento de las metas de la organización y la ejecución de las mismas, es decir, incluirá todas aquellas organizaciones con las que el sistema u organización mantenga interacción para sobrevivir y crecer. Osborn incluye aquellos factores que afectan directamente la realización de los objetivos y las operaciones diarias de la organización; tal como la habilidad de la organización para obtener sus recursos básicos, convertirlos en productos y/o servicios y venderlos en el mercado.

Para Carroll y Huo (1986), en cambio, el ambiente o entorno organizacional es susceptible de observarse agrupado en dos niveles: el ambiente de trabajo y el ambiente institucional. Se consideran dentro del ambiente de trabajo todos los factores y actores externos que están directamente relacionados con la tarea de la organización, específicamente las variables que definen los elementos del flujo de trabajo, como la corriente de insumos y productos.

En el ambiente institucional se incluyen a todos los factores externos que afectan indirectamente la organización, a través de normas sociales, de la estructura de mercado, de los sistemas legales y de los sistemas políticos.

En síntesis, el ambiente de trabajo podría reducirse a cuatro grupos de actores o sectores (Scott, 1981):

1. Demandantes del producto o servicio.
2. Proveedores de los insumos de la organización.
3. Competidores.
4. Grupos de regulación.

En el ambiente institucional estarían circunscritas las creencias y reglas de la sociedad, así como las formas en que éstas se introyectan a la organización a través de las instituciones económicas, políticas, sociales y culturales.

Más adelante, Richard Hall (1996), refiriéndose a la relación ambiente-organización, consideró que cuando una organización decide la rama de operación, también decide el mercado al que quiere acceder y, con ello, define su ambiente de tarea, así como la posibilidad de establecer el dominio sobre éste. Esto dependerá de las relaciones de poder o dependencia que establezca, de tal manera que la organización tendrá poder sobre su ambiente de tarea cuando sus decisiones afecten las decisiones de los proveedores, clientes, competidores y entidades de regulación.

Por otro lado, la organización tenderá a mantener una relación de dependencia cuando sus decisiones se vean determinadas por los actores arriba mencionados y, en la medida en que la organización consiga obtener control sobre esos elementos, reducirá la incertidumbre ambiental para la toma de decisiones.

En suma, el ambiente se define como todo aquello que envuelve externamente a una organización. Bajo este enfoque, la organización se observa como un sistema abierto que mantiene transacciones e intercambios con su ambiente, por lo que todo lo que ocurra externamente influirá sobre la estructura y dinámica organizacional.

La estructura y desarrollo de una organización aparecen hoy, más que nunca, como elementos dependientes de la interrelación que se establezca con el mundo externo.

En consecuencia, para los teóricos de la contingencia las características del medio ambiente son las que condicionan los elementos estructurales de las organizaciones e incluso, su desempeño, por ejemplo, Burns y Stalker (1961) sugirieron que la estabilidad del ambiente constituye una variable importante en la determinación del tipo de estructura organizacional más favorable para su operación, lo que los llevó a distinguir dos tipos de estructura: la orgánica y la mecánica, encontrando que la organización de tipo mecánica se ajustaba mejor a un ambiente estable, debido a su mayor centralización y formalización y que la estructura orgánica, con menor centralización y formalización, se adaptaba mejor a un ambiente inestable o dinámico.

Con Emery y Trist (1965) se identificó a la inestabilidad o tasa de cambio como una dimensión funda-

mental para la caracterización del ambiente. Lo que impulsó el surgimiento de estudios y mecanismos a través de los cuales las organizaciones podrían adaptarse a esos cambios.

Thompson (1967) desde un punto de vista diferente, definió al grado de heterogeneidad o inestabilidad del ambiente, por el grado de incertidumbre que generaba a la organización. Consideró que el mayor problema que enfrenta la organización es poder contender con dicha incertidumbre y argumentó que las organizaciones reducirán su incertidumbre en la medida en que se establezcan estructuras que concierten con ella, por lo que propone la formación de unidades de análisis que monitoreen al ambiente de trabajo.

Al igual que Thompson, Lawrence y Lorsch (1967) consideraron la incertidumbre ambiental como una variable clave e, inclusive, llegaron a operacionalizarla midiendo:

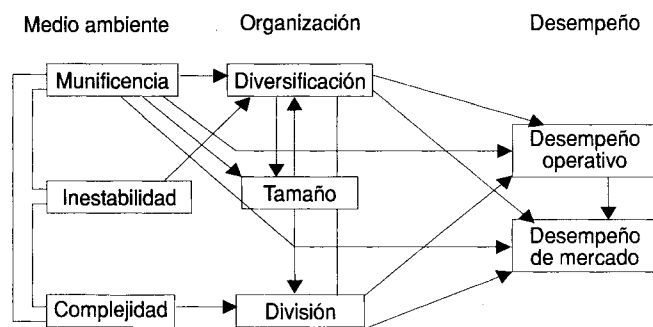
- 1) La claridad de la información.
- 2) El grado en que la relación causa-efecto era conocida.
- 3) El tiempo de respuesta de la organización.

Por su parte, Duncan (1972) distinguió explícitamente a la inestabilidad de la complejidad, definiéndolas como dos dimensiones ambientales claramente diferenciables. La inestabilidad es la tasa de cambio que sufre el ambiente, y la complejidad, el número y heterogeneidad de los factores implícitos.

Khandawalla (1972), identificó a la hostilidad como una dimensión diferenciada que debería tomarse en cuenta, ya que una organización puede vivir en un ambiente benigno o en uno hostil, en donde los obstáculos pueden tomar la forma de un crecimiento de la competencia o de ataques directos por parte de los cuerpos reguladores del sector público.

En 1984, Dess y Beard contribuyeron a la reagrupación de las dimensiones establecidas hasta esa época a través de un esquema de tres categorías: munificencia, complejidad y dinamismo. La munificencia se define en términos de la abundancia de recursos y de la capacidad resultante para sostener el crecimiento de la organización. El dinamismo refleja la inestabilidad ambiental y la complejidad, se define como la heterogeneidad y la concentración de los elementos del ambiente. Este esquema proveyó la base para desarrollos teóricos posteriores sobre la interacción ambiente, estructura y desempeño de la organización bajo una perspectiva integral.

Modelo sistémico general de la interacción ambiente-organización



Fuente: Barbara W. Keats y Michael A. Hitt (1988), "A Causal Model of Linkages Among Environmental Dimensions, Macro Organizational Characteristics, and Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 31, núm. 3.

Precisamente, Romanelli y Tushman (1986), al revisar las investigaciones que explicaban la interrelación existente entre el medio ambiente, la organización y su desempeño, proponen su integración a través de tres modelos: el de control externo, el de administración estratégica y el modelo inercial.

Los tres modelos consideran la influencia del ambiente externo. Sin embargo, el modelo de control externo sugiere que el ambiente ejerce la influencia dominante sobre las acciones de la organización. El modelo de administración estratégica considera el sentido inverso, esto es, será a través de la estrategia que la organización seleccione e interprete su ambiente, respondiendo a los elementos que no pueda cambiar y retomando los elementos restantes para su propia ventaja. Por lo que se refiere al modelo inercial, el ambiente, la estrategia o ambos, pueden tener una influencia preponderante sobre la acción organizacional en sus primeros estadios pero, cuando la organización se desarrolla, el tamaño y la estructura implícitas se convierten en limitantes para las acciones organizacionales.

Además del ambiente, la tecnología es otra variable de importancia, ya que influye poderosamente sobre las características organizacionales y puede ser interpretada como una variable ambiental –influyendo a la organización de afuera hacia adentro– como si fuese una fuerza externa sobre la cual la empresa tiene poco control. Al mismo tiempo, se presenta como una variable organizacional interna que afecta a los demás recursos y a la capacidad de la organización para enfrentarse a su entorno.

A lo largo del desarrollo económico capitalista, la tecnología se volvió sinónimo de eficiencia y, con base

en ella, se han establecido criterios para evaluar, mejorar y comparar el funcionamiento de las empresas. Mientras más sofisticada sea la tecnología, son mayores las oportunidades de reducir costos, aumentar y mejorar la productividad y los niveles de competitividad, tanto en los mercados locales como en los internacionales.

Finalmente, quisiéramos referirnos a dos fenómenos que surgen de la dinámica de desarrollo del modelo de producción capitalista: la diferenciación y la integración.

La diferenciación está marcada por la división de la organización en subsistemas o departamentos, en los que cada cual desempeña una tarea especializada dentro de un contexto ambiental igualmente especializado. Esto es, si los ambientes específicos difieren en cuanto a las demandas que plantean, aparecerán diferencias en la estructura.

En cuanto a la integración, ésta se refiere al proceso opuesto, es decir, ante las presiones de globalización del ambiente se promueve la unidad de esfuerzos y coordinación entre los diversos departamentos o subsistemas.

Estos dos fenómenos también serán considerados en el análisis que a continuación se presenta sobre el impacto que el ambiente globalizador ha tenido sobre el funcionamiento de las empresas mexicanas.

El modelo exportador

La apertura comercial impuesta en los primeros años de la década de los ochenta, tomó por sorpresa a los propietarios de la planta productiva nacional debido, fundamentalmente, al resurgimiento de los principios filosóficos de la teoría clásica de la economía, lo cual modificó radicalmente la concepción que existía acerca de la intervención e importancia del Estado en las funciones económicas; así se transitó de un ente considerado artífice del desarrollo y del bienestar, a un Estado mínimo, regulador de las funciones elementales de la sociedad mexicana.

La importancia de esta doctrina, denominada neoliberal, se basa en la eficiencia del mercado como el regulador económico por excelencia. Este rompe con la tendencia proteccionista y hasta paternalista de la acción gubernamental, en donde las empresas requerían del apoyo estatal para llevar a cabo sus actividades, asegurándose, desde un mercado cautivo, hasta los financiamientos, subsidios, concesiones, etcétera, que les permitían mantener abiertas las fuentes de

trabajo y sus ganancias sin importar la eficiencia alcanzada ni la calidad de sus productos.

Con este esquema de funcionamiento proteccionista, el desarrollo económico dependía de las inversiones que el sector público canalizaba en forma directa a las actividades productivas, y también en forma indirecta, a través de los gastos de mantenimiento y construcción de la infraestructura social y material que se requería.

La legislación también apoyó al sector privado en cuanto al desarrollo de las empresas mexicanas a través de la llamada Reglamentación de Industrias Nuevas y Necesarias, lo que permitió la consolidación de la élite empresarial, al restringir o fomentar las actividades que se consideraban relevantes para la satisfacción del mercado interno.

En el caso de este modelo podría decirse que el ambiente institucional y de trabajo al que se sujetó fue homogéneo y estable, lo que emplazó cierta certidumbre para la toma de decisiones de los empresarios mexicanos, todo lo cual repercutió en el diseño de estructuras organizacionales no diferenciadas y poco innovadoras al evitarse la competencia al interior del mercado internacional.

El actual modelo de desarrollo, implantado en México a partir de los años ochenta, tiene como objetivos la reconversión y la competitividad de las empresas mexicanas a través de una política de racionalidad y austeridad económica, basada en la disminución de salarios y costos, por un lado, y del aumento de productividad y la elevación de la calidad de los productos y servicios, por otro.

Su crecimiento se sostiene a través de variables externas, es decir, sus ejes de conducción son las disposiciones de organismos financieros internacionales como el FMI y el Banco Mundial, así como las necesidades de la economía norteamericana enmarcadas dentro del Tratado de Libre Comercio de América del Norte y la nueva Ley de Inversión Extranjera.

De esta suerte, el país quedó estrechamente ligado al flujo del capital extranjero. Lamentablemente, este ingreso de capitales se ha sostenido en los altos rendimientos de los mercados de dinero y bursátil y no ha participado, como algunos supusieron, a manera de flujo dirigido a la inversión productiva, que hubiera permitido mayores niveles de empleo y bienestar. Lo anterior evidencia su carácter especulativo y los bajos resultados en materia de reactivación económica.

Es cierto que a partir de 1995 se registró una mejora en los saldos de la balanza comercial y de cuenta corriente. Esto es, en 1995 se pasó de un déficit en

cuenta corriente de cerca del 7% del PIB a prácticamente el equilibrio, como reflejo del importante ascenso en la balanza comercial, que alcanzó un superávit comercial de 7 mil 089 mdd., contra el déficit de 18 mil 464 mdd. que mostró en 1994, lo que representa el primer superávit anual que se obtiene desde 1989. En 1996, la balanza comercial mostró nuevamente un superávit del orden de 6 mil 415 mdd. Hacia el primer trimestre de 1997 se presentó un superávit comercial de 1,419 mdd. Lo anterior se explica por el extraordinario crecimiento de las exportaciones no petroleras (Banco de México, INEGI-CHCP).

**Balanza comercial 1995-1996:
Variación porcentual anual
(millones de dólares)**

	1995	1996	1995	1996
Exportaciones				
totales	79,541.5	95,947.7	30.6	20.6
Petroleras	8,422.6	11,658.5	13.1	38.4
No petroleras	71,119.0	84,289.2	33.1	18.5
Agropecuarias	4,016.2	3,592.2	49.9	-10.6
Extractivas	545.0	449.1	52.8	-17.6
Manufactureras	66,557.9	80,247.8	32.1	20.6
Maquiladoras	31,103.3	36,838.4	18.4	18.4
Resto	35,454.6	43,409.5	46.9	22.4
Importaciones				
totales	72,453.1	89,532.7	-8.7	23.6
Consumo	5,334.7	656.8	-43.9	24.8
Intermedias	58,421.1	71,953.6	3.4	23.2
Maquiladoras	26,178.8	30,504.9	27.9	16.5
Resto	32,242.3	41,448.7	-10.6	28.6
Capital	8,697.3	10,922.4	-34.7	25.6
Balanza comercial	7,088.5	6,415.0	n.a.	-9.5

n.a. No aplicable.

Fuente: Grupo de Trabajo INEGI-SHCP, Banco de México.

Pero también es cierto que este crecimiento se ha sustentado en el dinamismo exportador de un grupo reducido de empresas fuertes y consolidadas –para las cuales el ambiente de trabajo es propicio, en tanto les garantiza sus insumos y mercados– y ha provocado el desmantelamiento de las redes o cadenas productivas nacionales en perjuicio de las pequeñas y medianas empresas –cerrándose más del 30% de los establecimientos industriales– propiciando el estancamiento de la planta productiva y el reparto inequitativo de la

riqueza y del ingreso, con el consecuente deterioro del mercado interno.

Más aún, es necesario advertir que en el crecimiento del sector manufacturero, las maquiladoras juegan hasta hoy un papel importante, pero sus resultados socioeconómicos han sido altamente desfavorables si consideramos al país en su conjunto, es decir, se puede observar lo siguiente:

– Deterioro en el ingreso real de la población trabajadora asociada a las maquiladoras, ya que la ocupación se otorga sin ninguna garantía laboral ni prestaciones sociales que establece la ley en materia laboral; aunque en algunos lugares los trabajadores llegan a ganar más del salario mínimo, el salario real, debido al costo de la vida, es muchas veces menor al necesario para niveles mínimos de bienestar.

– Dada la lógica de enclave de este tipo de organizaciones que no tienen previsión ecológica, se presenta por lo regular un deterioro de los ecosistemas de la región donde operan.

– En cuanto al empleo, encontramos que sólo se ocupa mano de obra nacional a nivel operativo, pues los puestos directivos –que van desde el gerente hasta los supervisores, técnicos y otros tipos de profesionales– son generalmente para extranjeros, empleados que gozan de sueldos en dólares; mejores prestaciones económico-sociales, de salud, alimenticias y de habitación.

– Con su funcionamiento aumentan los flujos de las importaciones, pues no sólo el capital, y la tecnología sino hasta la materia prima son comprados en el exterior. Por lo tanto, prácticamente no consumen los insumos nacionales.

– La derrama de inversión y de utilidades generadas no permean a la economía nacional porque, como sabemos, salen del país bajo diferentes denominaciones: transferencia de capitales, regalías, pagos de patentes, intereses, etcétera.

– En cuanto a las exportaciones que realizan, muchas de ellas están exentas del pago de impuestos y de todo tipo de gravámenes. Por lo que tampoco contribuyen al erario municipal, estatal o federal y, en cambio, sí requieren de los gastos de infraestructura para facilitar sus operaciones.

– Su estancia por lo general es temporal; dejan en el vacío las esperanzas de la población y de aquellos que emigraron para conseguir un empleo o instalar un negocio al amparo de la derrama económica prometida.

En suma, aunque la industria maquiladora reporta cifras positivas en su operación, pues al primer trimes-

tre del año, su saldo comercial fue superavitario al llegar a los 1,679 mdd., las materias primas que utiliza, sus componentes y empaques incluyen sólo el dos por ciento de contenido nacional, sobre todo en las maquiladoras fronterizas, donde los vínculos con los proveedores nacionales son escasos a pesar de que el mercado potencial para proveedores locales es enorme, por lo que es mal aprovechado, además de que la participación del capital mexicano en la industria maquiladora es reducida.

De esta forma, el reto para el sector exportador y para la economía en su conjunto, consiste en la sustitución de importaciones de productos intermedios por nacionales, en la eficientización de los procesos de producción, en la mejoría de la calidad de los productos y en aumentar la productividad de la mano de obra.

Pero este reto no se cubrirá si el gobierno federal no instrumenta verdaderas políticas de apoyo al sector industrial, las cuales deben traducirse en apoyos crediticios "más agresivos", programas verdaderamente efectivos de desregulación administrativa y, por supuesto, estímulos fiscales que permitan elevar el nivel tecnológico de la planta productiva (Marín, 1997).

Se debe procurar una mejor inserción de la industria nacional en el mercado global, y para cumplir tal objetivo, situaciones como la dependencia o preeminencia respecto a un solo mercado, de bienes, servicios y capitales, además de reportar vulnerabilidad, limita la utilización de nuestras potencialidades, en tanto sólo se tiene un referente de actuación, un solo modelo a seguir no parece ser la mejor solución.

Sin embargo el panorama actual todavía reporta esa lógica, ya que entre enero de 1994 y junio de 1996, las empresas con capital estadounidense materializaron inversiones en México por más de 9 mil 686 mdd., incluidas las de la industria maquiladora. Este monto representa el 51.9% del total de 18 mil 647 mdd. de inversión extranjera directa (IED) que ingresó al país en el mismo período. Para 1997 se estima que la IED llegue a nueve mil millones de dólares. Al cierre de junio de 1996 estaban registradas 8 mil 466 empresas con inversión estadounidense, es decir, 63.4% del total de sociedades con IED establecidas en México (Gómez, 1997).

Las empresas con capital estadounidense se ubicaron principalmente en la industria manufacturera, de servicios y de comercio. En el sector manufacturero se registraron 3 mil 243 sociedades (38.3% del total); en servicios, 2 mil 854 (33.7%); y en el comercio, mil 765 (20.9%). Las 604 empresas que constituyeron el 7.1%

restante se localizan en sectores como el agropecuario, el minero y de la construcción.

Inversión de empresas de Estados Unidos en México

Sector	mdd	%
Manufacturas	3.243	38.3
Servicios	2.854	33.7
Comercio	1.756	20.9
Otros	604	7.1

Fuente: Dirección General de Inversión Extranjera, SECOFI.

Efectos sobre las organizaciones productivas

Como se ha señalado, los avances económicos recientes generados por el enclave exportador, reflejados en el mejoramiento relativo de las variables macroeconómicas, como los saldos de la balanza comercial y en cuenta corriente, no han podido favorecer a la planta productiva nacional ni a la sociedad en lo general.

Los efectos resultantes han sido adversos para el grueso de las organizaciones del país y se pueden clasificar en dos grupos: el primero, referido al cierre definitivo de las empresas; y el segundo, expresado en las limitaciones que tienen que afrontar las organizaciones que aún sobreviven en el país.

Como datos del primer caso, destaca la situación de la industria pequeña de bienes de capital que prácticamente está marginada de las obras y adquisiciones de las dependencias gubernamentales y, como resultado, se encuentra en estado de extinción latente, en virtud de que sólo quedan 600 empresas de las 1200 que eran, lo cual refleja, no sólo la desaparición del 50% de ellas, sino la subutilización de su capacidad instalada, al trabajar entre el 20 y 30% de su capacidad total. Con ello se confirma la ruptura de las cadenas productivas en este sector, que mantiene un rezago tecnológico de hasta 40 años (Fuentes, 1997).

Otro ejemplo lo tenemos en la industria textil, en ésta, los resultados del dinámico proceso de apertura comercial han forzado la desaparición de 320 fábricas y, con ello, a la pérdida de 4 mil empleos. En este ramo el 95% de la planta opera sin créditos, razón por la cual se carece de evaluaciones adecuadas para estimar el monto del capital que se requeriría invertir para sacar adelante a las 13 mil empresas que agrupa dicho sector (Román, 1996).

Con respecto a las desventajas que tienen las empresas orientadas al mercado interno, se observan dificultades en los ámbitos productivo y financiero, debidas a la baja inversión en capital de trabajo – que registró un descenso de 29% anual. En tanto que el mercado interno sólo creció 2% frente al 18.6% del mercado externo, según las últimas estadísticas referentes a los tres primeros meses del año. Así tenemos que la inversión fija bruta mostró una tasa de crecimiento real de 18.1%, la que es insuficiente para cubrir las necesidades de capital de trabajo en el sector productivo.

De ahí surge otra limitación en cuanto a la opción sobre la rama o giro de actividad, la que se ve sujeta a las decisiones y dinámicas de las empresas de exportación nacionales o transnacionales que invierten en el país, tratando de configurar conglomerados de proveedores a través de la subcontratación de los procesos productivos.

Así, ante la estrechez del mercado interno, para que las empresas continúen en operación se ven forzadas a pactar alianzas estratégicas que las subsumen a la lógica de empresas dedicadas a responder al mercado de exportación. Con lo cual limitan su capacidad productiva, funcionamiento y adquisición de insumos, dependiendo de estrategias externas, que de alguna manera dictan “instrucciones” para seleccionar el segmento del mercado al cual se deben incorporar.

Respecto al financiamiento, encontramos que no es ni amplio, ni suficiente para satisfacer las necesidades de nuevas inversiones o para pagar los altos intereses de los créditos que se obtuvieron antes de la crisis de 1994, por lo que el pago de réditos se elevó considerablemente, incidiendo en la incapacidad de liquidez empresarial y dejando un grave vacío en lo que respecta a la satisfacción de las necesidades productivas del país.

En efecto, el gasto en inversión tiene una barrera principal, el lento avance del mercado interno, que propició que las inversiones mantuvieran la participación más baja en el PIB. Mientras que en 1992 el coeficiente de inversión fija bruta era de 24.4% respecto del PIB, en el primer trimestre de 1997, se ubicó en 16.67% con respecto a dicho indicador.

Lo anterior favoreció la concentración de recursos en sectores privilegiados, así como la monopolización de las actividades económicas por parte de las empresas transnacionales, ya que la falta de capital propicia que éstas controlen la dinámica de las cadenas productivas, la producción destinada al mercado interno y la producción destinada a la exportación.

En otras palabras, se desarrollan aquellos proyectos que la economía norteamericana requiere. Proyectos ligados a sectores primarios y que apoyan principalmente la etapa terminal del proceso de producción y venta del producto.

La falta de proveedores de tecnología viene a ser otro de los efectos a que se tiene que enfrentar este sector de las organizaciones productivas, ya que ante la imposibilidad de acceso a fuentes de financiamiento nacionales que satisfagan sus necesidades, se ve obligado a acudir a las fuentes internacionales que, con una política orientada hacia la modernización, proporcionan tecnologías avanzadas para el país, pero que en realidad resultan ser desechos industriales en sus respectivos países de origen.

En lo que respecta a la política interna llevada a cabo por el gobierno, encontramos que estas empresas carecen de apoyos reales, tanto fiscales como administrativos, para la realización de sus actividades productivas y en cambio, encontramos la carencia de reglas claras, lo que entorpece excesivamente los trámites administrativos, además de las complicaciones y contradicciones que redundan en perjuicio del funcionamiento de las empresas.

Otra limitación son las restricciones para incorporarse al comercio exterior, ya que los requisitos que se solicitan para tener acceso a las políticas de fomento a la exportación resultan inalcanzables, debido a que no se tiene la capacidad para cumplir con las normas de cantidad y de calidad que implementa la Organización Mundial de Comercio (OMC), por lo que el famoso libre acceso a los mercados resulta un mito en la realidad.

De ahí que la selección de sectores productivos que reciben apoyo para la exportación y para la incorporación de tecnología de punta sean sólo siete: automotriz, construcción, telecomunicaciones, servicios, electrónica, gas, petroquímica y financiero, los cuales absorben el 60% de la inversión extranjera pues son considerados redituables o con gran potencial para generar utilidades. Cabe destacar que dentro de estos sectores productivos están las firmas empresariales que forman parte del grupo de 500 empresas que tienen en sus manos el 70% de nuestro comercio exterior y cuyo valor se estima en 65 mil mdd. (CNI, 1997).

Las prácticas desleales, que las autoridades mexicanas no han podido o no han querido impedir, constituyen otro de los problemas que impiden el funcionamiento y crecimiento de las empresas nacionales que, al mismo tiempo, enfrentan prácticas de contrabando

de productos competitivos, con subsidios a los insumos y a los costos de infraestructura.

En este contexto, la privatización de empresas del Estado y la llegada de grandes capitales se convierten en los detonantes de una pugna que constantemente se perfila por vías extralegales, entre ellas, se encuentra la llamada *kickback* que son seguidas por medio de las transferencias bancarias que revelan el flujo de los pagos. Esta práctica consiste en pagar un precio documentado superior al verdadero y, posteriormente, devolver el excedente. A la luz de la forma en que muchas dependencias oficiales en nuestro país han operado, esta práctica no resulta del todo desconocida ya que las mismas empresas argumentan en su defensa, que de renunciar a pagar ciertos privilegios para la consecución de sus negocios, la desventaja les representaría salir del mercado (FCPA, 1997).

Otro problema que se presenta en el marco de la apertura es la situación de la sujeción a cuotas compensatorias en los países importadores a que están sometidos los productos mexicanos, práctica que implica represiones comerciales contra algunos de los productos. Esto constituye una de las medidas proteccionistas que se llevan a cabo y que acarrear la competencia desleal y la caída de la producción nacional, ya que no permiten ser compensadas por los niveles de productividad y eficiencia de los productos mexicanos (González, 1997).

Finalmente, tanto la falta de capacitación como el desconocimiento y uso de las nuevas tecnologías, en telecomunicaciones, sistemas computarizados e *internet*, limitan la comunicación pronta y oportuna entre la empresa, sus clientes y proveedores, aumentando los costos y disminuyendo los rendimientos. Sin embargo, el problema fundamental por el que atraviesa la planta productiva nacional es su baja competitividad, lo cual es debido a un sinnúmero de factores, entre los que destacan:

- La mala calidad de los insumos con los que trabajan.
- La planeación deficiente de los procesos.
- La carencia de infraestructura adecuada.
- La inadecuada normatividad de la calidad.
- La ausencia de estímulos fiscales adecuados.
- La deficiencia de jurisprudencias o de reglas claras para saber cómo proceder.
- La inexistencia de políticas adecuadas de acceso a los créditos.
- La inadecuada política de fomento empresarial.

En el indicador del desarrollo de mercados, México ocupa la posición número ocho, colocándose por abajo de Brasil y por arriba de Canadá (Sachs, 1997).

Tecnología y globalización

Retomando la importancia que dejamos marcada anteriormente sobre la influencia del ambiente y la tecnología en el desempeño de las organizaciones, encontramos que actualmente en los países industriales las empresas usan la tecnología de punta para reducir costos (los *microchips* e *internet*), lo que permite aumentar la comercialización de los productos y los servicios de localización de mercados allegando la información a un número potencialmente mayor de consumidores, con la consecuente reducción de costos y precios. Lo que conduce a una mayor competencia entre empresas por los mercados nacionales y extranjeros así como por el mejoramiento continuo y la calidad de los productos.

Las corporaciones en México comienzan a seguir la creciente tendencia mundial de instalar *internet* y otros servicios electrónicos de telecomunicaciones, es decir, redes privadas de comunicaciones dentro de la empresa basada en TCP/IP (el estándar para comunicaciones) y tecnologías WEB; 46% de las corporaciones en el mundo, ya cuentan con redes internas y se estima que el porcentaje se elevará a 70% en los próximos tres años (Cisco, 1997).

Es evidente el alza en la demanda interna por este tipo de soluciones, especialmente en la parte aplicada, pues en la mayoría de los casos la infraestructura de redes ya existe; la razón de tal aumento es la probada contribución en la reducción de costos en empresas e instituciones mediante la mejoría en las comunicaciones, la mayor productividad y competitividad, además de su fácil uso y acceso a nivel global.

Un ejemplo de ello lo constituye la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (SAGAR), que cuenta quizá con la mejor *intranet* de alcance nacional: tiene varias aplicaciones de producción y una interfase que toma la información de los diferentes procesos –que pueden manejar información en *excel* e inclusive tecnologías antiguas, como *cobol* o bases de datos– y la convierte y presenta en formato HTMM para así contar con la información más actualizada.

Otro caso ilustrativo es el del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), que hoy despliega una red interna con una cobertura de 800 puntos a nivel nacional, la

cual le permite el ahorro de personal en procesos internos (como contestar llamadas telefónicas o atender solicitudes de información), ya que mediante *internet* o red interna el empleado se "conecta" y toma él mismo los datos que necesita.

Por otro lado, tenemos que se realizan alianzas estratégicas entre empresas para formar fuerzas de valor agregado que tienen como objetivo proveer soluciones completas al mercado de telecomunicaciones (Riva, 1997). La comercialización de productos y servicios se verá impactada por *internet*, que ha logrado penetrar en el ámbito de la mercadotecnia y conseguido reducir los costos en el soporte a clientes, reclutamiento y selección de personal además de la búsqueda de información. La tecnología de *intranet* –redes corporativas internas con recursos de *intranet*– permitirá que las empresas aumenten sus ingresos y reduzcan los costos.

Por su parte, las actividades de comercio exterior vía *internet*, están potencialmente habilitadas para satisfacer cinco áreas de necesidad: información comercial; enlaces con clientes y proveedores; herramientas de trabajo; comunicaciones y servicios interactivos y aplicaciones distribuidas. *Internet*, con sus más de 50 millones de usuarios en todo el mundo, provee oportunidades únicas, aunque no exclusivas, para el fomento de enlaces comerciales.

Sin embargo, con tan pocos mexicanos conectados a *internet*, *actualmente es probable que otros medios más tradicionales, como la radio, la televisión y la prensa ayuden más a una empresa a promoverse en mercados locales y regionales, por lo que internet no es una herramienta imprescindible de mercadotecnia, y parece que no tendrá éxito en el corto plazo* (Sinclair, 1997).

Conclusiones

Visto el ambiente que rodea a las empresas mexicanas, podemos considerarlo como turbulento; es decir, complejo, inestable e impredecible.

Turbulento por motivos extranacionales, donde la situación macroeconómica depende del comportamiento de los mercados externos, fundamentalmente de los mercados monetarios financieros que influyen directamente al tipo de cambio, las tasas de interés, la afluencia de capital externo, tanto el directo como el dedicado a la especulación.

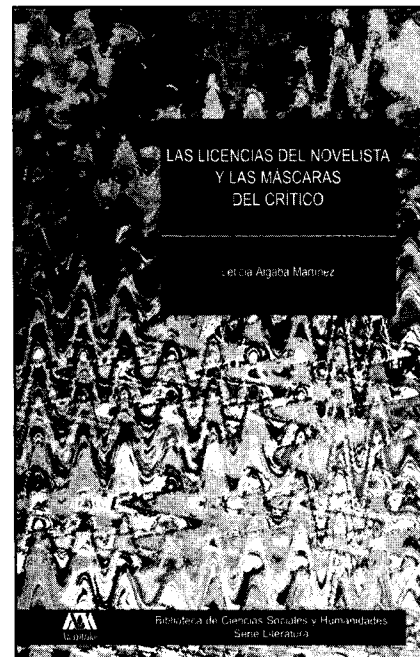
Internamente también encontramos gran incertidumbre, por la falta de garantías a las empresas, como

son, las políticas crediticias y fiscales que permitan la certidumbre en el funcionamiento de las empresas, así como la regulación de ciertos mecanismos que contribuyan a que las políticas de fomento y desarrollo a la planta productiva cumplan con sus objetivos.

La apertura comercial ha beneficiado principalmente a las empresas dedicadas a la exportación de manufacturas, así como a las grandes empresas extranjeras que funcionan en el país, sobre todo las de capital norteamericano, mismo que compite sin competencia interna, motivo por el que domina y dirige el ambiente de trabajo de las medianas y pequeñas empresas nacionales, al establecer las condiciones en que se ha de realizar la reconstrucción de las cadenas productivas (con base en la subcontratación para establecer el sistema de justo a tiempo).

De esta manera, la sobrevivencia de la mayoría de las empresas que conforman la planta productiva nacional dependen de las nuevas condiciones del ambiente de tarea que impongan las transnacionales que, en términos de la generalidad, dominan al sector exportador, captador de divisas y de recursos para la reactivación de la economía.

En lo referente a la influencia de la tecnología, encontramos a esta variable estrechamente relacionada con el ambiente externo y hasta parecerá que también la domina, en virtud de que existe una gran diferenciación que obliga a las empresas nacionales a importar sus requerimientos para seguir en operaciones y no hay manera de un fomento real a estas actividades, por lo que el acceso a las más avanzadas



innovaciones tecnológicas queda a disposición de las que tienen recursos propios o acceso a los créditos amplios y suficientes para llevar a cabo la implementación de los esquemas sofisticados.

Ante estas circunstancias una propuesta es la consolidación de conglomerados de pequeñas y medianas empresas –por giro de actividad productiva– que, por efecto de su unión, establezcan las condiciones favorables, tanto financieras como comerciales, que permitan el desarrollo de las tecnologías que propicien la integración de las empresas, para alcanzar un funcionamiento redituable de sus actividades en condiciones no de sobrevivir sino de poder elevar su competitividad en los ámbitos nacional e internacional.

Con esta estrategia la planta productiva nacional haría frente tanto a la diferenciación requerida por los avances tecnológicos internacionales como a la integración requerida por las exigencias del ambiente global, posibilitando con ello la recuperación económica.

De esta forma se propiciaría un proceso de desarrollo integral, al favorecer, simultáneamente, la ampliación del mercado interno y la inserción eficaz al mercado global, que mejorarían los niveles de bienestar.

Fuentes Bibliográficas

- Burns, T., y G. Stalker (1961), *The Management of Innovation*, London, Tavistock.
- Emery, F. E., y E. L. Trist (1973), *Towards a Social Ecology: Contextual Appreciation of The Future in the Present*, London, Plenum Press.
- Hall, Richard H. (1996), *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*, México, Prentice-Hall.
- Schein, E. (1965), *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall.
- Scott, W. R. (1981), *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall.
- Thompson, J. D. (1967), *Organizations in Action*, New York, McGraw-Hill Book Co.

Publicaciones Periódicas

Revistas

- Carroll, G. R. y Y. P. Huo (1986), "Organizational Task and Institutional Environments in Ecological Perspective: Findings from the Local Newspaper Industry". *American Journal of Sociology*, núm. 91.
- Child, J. (1972), "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice", *Sociology*, vol. 6.
- Child, J. (1975), "Managerial and Organizational Factores Associated

- with Company Performance", Part II - A Contingency Analysis, *Journal of Management Studies*, vol. 12.
- Dess, G. G. y D. W. Beard (1984), "Dimensions of Organizational Task Environments", *Administrative Science Quarterly*, núm. 29.
- Dill, W. R. (1958), "Environment as an Influence of Managerial Autonomy", *Administrative Science Quarterly*, vol. 3.
- Duncan, R. (1972), "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, vol. 17.
- Emery, F. E., y E. L. Trist (1965), "The Casual Texture of Organizational Environments", *Human Relations*, núm. 18.
- Farmer, Richard W., y Barry M. Richman. (1964), "A Model for Research in Comparative Management", *California Management Review*, núm. 7.
- Jurkovich, Ray (1974), "A Core Typology of Organizational Environments", *Administrative Science Quarterly*, vol. 19, núm. 3.
- Keats, Barbara W. y Michael A. Hitt (1988), "A Causal Model of Linkages Among Environmental Dimensions, Macro Organizational Characteristics, and Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 31, núm. 3.
- Khandwalla, P. N. (1972), "Environment and its Impact on the organizations", *Administrative Science Quarterly*, núm. 2.
- Lawrence, P. R. y J. W. Lorsch (1967), "Organization and Environment", *Homewood*, vol. 1, núm. 11.
- Neghandi, A. R. y B. C. Reimann (1973), "Task Environment, Decentralization, and Organizational Effectiveness", *Human Relations*, vol. 26.
- Osborn, A. R. y J. Hunt (1974), "Environment and Organization Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, vol. 19.
- Román Ruenes, Gerardo (1996), "Apertura Comercial, el naufragio del siglo", *Revista Capacitación*, México, vol. 5, agosto, p. 42.
- Romanelli, E. y M. L. Tushman (1986), "Inertia, Environments, and Strategic Choice: a Quasyexperimental Desing for Comparative-Longitudinal Research", *Management Science*, núm. 32.
- Terreberry, S. (1968), "The Evolution of Organizational Environments", *Administrative Science Quarterly*, núm. 12.

Diarios

- Cisco Systems de México (1997), "En la navegación por Intranet", *El Financiero*, México, mayo 26, p. 9-A.
- CNI, Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras de SECOFI (1997), *El Financiero*, México, julio 8, p. 12.
- FCPA, Foreign Corrupt Practices Act (1997), *El Financiero*, México, julio 8, p. 16 / junio 24, p. 17.
- Fuentes López, Víctor de las, (1997), *El Financiero*, México, julio 8, p. 28.
- Gómez Sparrowe, Verónica (1997), "Empresas estadounidenses invierten en México", *El Financiero*, México, mayo 21, p. 3-A.
- González Quiroga, César (1997), *El Financiero*, México, junio 24, p. 22.
- Gutiérrez, Elvia (1997), "La inversión en vías de polarizarse", *El Financiero*, México, junio 26, p. 3A.
- Marín Santillán, Jorge (1997), *El Financiero*, México, mayo 14, p. 23.
- Riva, Fernando (1997), "Segundo seminario de tecnologías para internet", *El Financiero*, México, mayo 27, p. 7-A.
- Sachs, Jeffrey D. (1997), *El Financiero*, México, mayo 21, p. 27.
- Sinclair, Bruce (1997), *El Financiero*, México, mayo 27, p. 7-A.