

## **Unidad 12. Perspectivas de desarrollo de una administración acorde a la realidad mexicana**

### **Temario**

12. Perspectivas de desarrollo de una administración acorde a la realidad mexicana

12.1. La dependencia tecnológica, cultural y económica de México

12.2. Factores de desarrollo de una administración para México

12.2.1. Administración y participación

12.2.2. Administración y la necesidad de teoría

12.2.3. Administración del desarrollo económico

12.2.4. El administrador como promotor

12.2.5. El sentido social de la administración

12.2.6. Administración y estructuras organizativas

12.2.7. Administración y tecnología

12.2.8. Administración y desempleo

12.2.9. Administración y calidad

### **12.1 Dependencia tecnológica, cultural y económica del desarrollo de la administración en México**

La administración, como sabemos, forma parte de la tecnología de cada organización. La disciplina administrativa ha ido desarrollando sus propios procedimientos de trabajo en las diferentes áreas funcionales. Por dichos procedimientos no se deben pagar regalías, pues las formas de organización son patrimonio de la humanidad y propiedad de toda entidad. Sin embargo, en nuestro país, las empresas, en muchas ocasiones, no son competitivas y algunas han tenido que adquirir franquicias o licencias para producir sus artículos, quedando sujetas a los procedimientos de fabricación y comercialización del licenciador.

Recientemente, vemos una invasión de franquicias para la explotación de diversas marcas. Esta situación hace que la posibilidad de desarrollar una tecnología administrativa propia en muchas ramas sea limitada. Hay casos de cadenas de franquicias, propiedad de capitales locales, como Pollo Campero, en Centro América, cuyo origen fue El Pollo Loco, de México y Estados Unidos.

La escasa formación de capital y raquíticos mercados del mismo en Latinoamérica limitan la posibilidad de que en México se pueda crear técnica y práctica administrativas en cantidad y calidad suficientes. Tales circunstancias impiden abatir el rezago económico del área y competir contra las cadenas extranjeras que han penetrado en la región.

Además, deben desarrollarse modelos administrativos, considerando la idiosincrasia y riqueza cultural de nuestro país. Por ejemplo, los japoneses han logrado establecer técnicas administrativas exitosas, sustentadas en las características y valores propios de su nación; no por ello son regionalistas, pues en su momento han sabido valerse de aportaciones hechas por otros países.

La dependencia de México con otros pueblos en cuanto a la teoría y práctica administrativas sigue siendo grande, por eso, es necesario promover la lectura y producción de literatura administrativa propia. Las aulas de clase deben convertirse en áreas de crítica y generar conocimiento. Además, se debe invitar a las empresas a compartir experiencias y dictar sus necesidades para que con ello se desarrolle una verdadera práctica administrativa acorde con la realidad que vivimos.

## **12.2 Factores de desarrollo de una administración para México**

### **12.2.1. Administración y participación**

La administración participativa es el proceso mediante el cual se incluye a las personas en la toma de decisiones. Esta dinámica exige compromiso por parte de los involucrados.

La administración participativa se relaciona con el estilo de la administración para conducir el esfuerzo de los demás. Este proceso sigue tres criterios básicos:

- La personalidad de quien dirige o conduce. Se puede implementar una autocracia o dar mayor libertad a los subalternos.
- El trabajo o la tarea a realizar. Se puede ser inflexible en el desempeño o dejar que los empleados se muevan con iniciativa y creatividad.
- La madurez de los participantes. Las personas son responsables y se comprometen con los trabajos asignados y tienen libertad para definir sus tareas y los medios para realizarlas.

La administración participativa tiene como finalidad involucrar a las personas en sus tareas, capitalizar su talento y capacidad en el logro de los resultados. A veces, se caracteriza por ser tolerable y débil; no obstante, pretende comprometer a los miembros de una entidad con el cumplimiento de las metas, lo que implica desempeñar una autoridad compartida, pero responsable y consecuente con los resultados.

Se debe aplicar la administración participativa cuando: el trabajo es cotidiano, las posibilidades para enfrentar problemas son poco conocidas, la información radica en los subordinados y los subalternos tienen la legítima participación, experiencia y madurez.

Con el ejercicio de la administración participativa se pretende optimizar la calidad de las decisiones, aumentar la productividad de los empleados y hacerlos sentir importantes. Lo anterior propicia un mejor desempeño laboral del equipo.

La participación puede darse desde diferentes niveles: información, asesoría, resultados o propiedad.

Para que en las organizaciones mexicanas pueda aplicarse este tipo de administración, es importante que los directivos:

- ◆ Soliciten las opiniones de los subalternos.
- ◆ Reconozcan los alcances individuales.
- ◆ Acepten y hagan realidad las sugerencias.
- ◆ Realicen consultas diversas antes de aplicar la toma de decisiones.

- ◆ Involucren a toda la organización y fomenten una comunicación adecuada.
- ◆ Hagan mesas redondas para planear, proponer y escuchar sugerencias, y evaluar.

Tomando en cuenta lo anterior, las organizaciones mexicanas, además de facilitar el alcance de sus objetivos, podrán establecer una planeación adecuada, hacer saber a los subordinados lo que se espera de ellos, mejorar la comunicación entre los niveles directivos y subordinados, conocer las metas establecidas para el óptimo cumplimiento y realizar evaluaciones más certeras.

Es difícil ejercitar la organización participativa en nuestro país, ya que más del 90 por ciento de las empresas son micro, pequeñas y medianas. Este tipo de entidades, en su mayoría, se consideran como familiares: los aspectos de autoridad y toma de decisiones están centralizados de tal forma que la participación se torna seriamente difícil. Por eso, resulta necesario crear una nueva cultura gerencial y promover la confianza, la creatividad y el trabajo en equipo.

### **12.2.2. Administración y necesidad de la teoría**

La administración, igual que cualquiera otra disciplina, está soportada en un marco teórico. Como ya sabemos, la teoría administrativa es un conjunto de conocimientos sobre cómo se logran los resultados en las organizaciones; da respuesta a múltiples preguntas y trata de formar un principio que permita entender ciertos conceptos como poder, autoridad, mando, descentralización, perfil administrativo, posicionamiento, entre otros. Ahora bien, la práctica administrativa ha evolucionado conforme a la cultura donde se ejercita, por eso, tiene muchos enfoques (clásico, humanista, estructuralista, neoclásico, conductista, cuantitativo, sistémico.).

La teoría administrativa, como tal, es una serie de principios aplicables a la dirección de las organizaciones, con la finalidad de optimizar resultados, aumentar beneficios, cumplir con una responsabilidad social y contribuir al desarrollo.

A fin de contar con un modelo de administración más acorde con las condiciones de las organizaciones, se deben practicar teorías y pensamientos administrativos adecuados a las necesidades de la entidad, tomando en cuenta los diversos factores que influyen en sus operaciones diarias.

En este orden, es importante mencionar que en nuestras aulas académicas, organizaciones y empresas se debe generar conocimiento. Ya no podemos seguir siendo eco de diversas teorías y prácticas administrativas de otros países.

### **12.2.3. Administración del desarrollo económico**

México es un país que se preocupa por la supervivencia económica. Aún existen regiones de pobreza extrema, lo que genera una administración enfocada a la satisfacción de necesidades sociales. Si bien es cierto que la práctica administrativa nace por el requerimiento de fomentar las utilidades de los empresarios, también es aplicable a las demandas de los gobiernos. Es necesario aplicarla para dar mejor uso a los recursos y evitar desvíos del erario público.

La diversificación de mercados extranjeros para los productos nacionales ha dado grandes oportunidades tanto a empresas de gobierno como a particulares; de esta manera, han podido mejorar y proyectar sus economías. Además, tengamos en cuenta el fenómeno de la globalización. Vivimos en época de recesión mundial, cuyas consecuencias no sólo sufren los países subdesarrollados, sino también algunas naciones del primer mundo como Japón y Estados Unidos de Norteamérica. Empresas que antes eran los gigantes de la economía, y que en ellas se basaban los índices del PNB, se van desmoronando como castillos de arena (las empresas mineras y las automotrices son ejemplo de ello). En este marco, una vez que México evalúe su fortaleza y debilidad, el siguiente paso será fijar criterios que sirvan como base para un desarrollo sustentable y saludable a futuro.

Dentro de este análisis estratégico, es importante considerar las pequeñas y medianas empresas, ya que conforman el 90 por ciento de nuestro grueso empresarial. Al respecto, acertadamente, la Secretaría de Economía ha

considerado esta situación, y ha creado la subsecretaría de empresas pequeñas y medianas.

Por último, debemos reconocer que los sectores agrícolas han sufrido los mayores estragos económicos y no han sentido apoyo financiero del área pública. Por el contrario, el sector más socorrido en nuestra economía es el de servicios. Actualmente, el gobierno ha visto la necesidad de apoyar al turismo, ya que es una gran veta de oportunidades para todos los mexicanos.

#### **12.2.4. El administrador como promotor**

Uno de los papeles actuales de todo administrador es el de promotor. Debe proponer cambios de paradigmas empresariales y sociales, el desarrollo sustentable de su empresa y su país, y una cultura gerencial más agresiva para hacer frente a fenómenos como la globalización.

La misión fundamental del administrador como promotor del desarrollo consiste en conseguir la actuación conjunta y eficaz de la gente hacia el logro de los objetivos y valores comunes de la organización. En otras palabras, debe consolidar una estructura adecuada, adiestramiento y desarrollo necesarios para la eficiencia y respuesta al cambio. Esto permitirá que los trabajadores integren sus fuerzas y constituyan un personal altamente calificado que dé óptimos resultados.

Asimismo, el administrador debe permitir que se desarrollen las buenas ideas (son las que hacen surgir un negocio exitoso). Las ideas generan competencia y calidad, por eso, los directivos de las empresas deben crear un clima adecuado para promover y poner en práctica las ideas de valor en su organización.

#### **12.2.5. El sentido social de la administración**

Las organizaciones se consideran como un factor de cambio e influencia para la sociedad. Lo que hacen o dejan de hacer afecta de manera significativa su entorno y al medio más directo, sus empleados y trabajadores. La empresa es una

institución vital donde se integran quienes aportan su capacidad directiva, su tecnología o trabajo cooperativo.

Algunos de los objetivos sociales más comunes de la práctica administrativa son:

- Diseñar y elaborar productos con alto grado de calidad, cantidad y valor agregado para el consumidor.
- Desarrollar servicios que satisfagan las necesidades de la población, como educación, cultura, deportes, salud, atención a sectores vulnerables (ancianos y minusválidos, por ejemplo).
- Realizar programas de integración familiar y derechos humanos.
- Hacer conciencia, a través de campañas publicitarias, con respecto del cuidado de las zonas ecológicas y la disminución de contaminantes. Asimismo, promover hábitos de higiene para prevenir enfermedades.
- Promover literatura administrativa.
- Fomentar la comunicación y el intercambio entre empresas y universidades.

Por otro lado, la responsabilidad social de la empresa consiste en evaluar los procesos de decisión y sus efectos. En esta tarea se incluyen ciudadanos, Estado y entidades. Además, la ética empresarial regula y crea el escenario de acción dentro de la sociedad.

La visión contemporánea de la empresa tiende a integrar metas económicas con implicaciones sociales. Las organizaciones tienen la obligación de promover y generar el desarrollo, no exclusivamente el crecimiento. El desarrollo supone también la calidad de vida, por eso, la empresa tendrá que comprometerse a alcanzarlo a largo plazo.

#### **12.2.6. Administración y estructuras organizativas**

Las organizaciones viven en un escenario de retos importantes, como la supervivencia; sus estructuras se consideran como un medio fundamental para hacer frente a esos problemas y convertirse en competitivas y rentables.

Actualmente, la estructura organizativa empresarial de México está constituida por unas cuantas empresas grandes y gran cantidad de pequeñas y medianas. El desafío consiste en implementar estrategias adecuadas para las últimas y hacerlas competitivas.

Dentro de la estructura organizacional de las empresas nacionales encontramos ciertas deficiencias como exceso de capacidad instalada, concentración regional, nula investigación básica en sus objetivos y operaciones, falta de competitividad internacional, mano de obra sin capacitación, carencia de créditos para la adquisición de maquinaria y equipo.

Las estructuras organizacionales han sufrido ciertos cambios. Esta situación va respondiendo a la tecnología actual. Las estructuras administrativas de hoy se consideran más planas, con menos niveles jerárquicos, donde prevalece el conocimiento sobre las habilidades. Las operaciones se automatizan con mayor rapidez; la robótica y lo virtual sepultan las relaciones interpersonales. Las organizaciones cada vez más pierden ámbito físico para convertirse en grandes redes virtuales.

#### **12.2.7. Administración y tecnología**

La ciencia se crea en las aulas de clase y la tecnología en las empresas. Pero lo importante es quién patrocina esta labor; el escaso capital invertido en los investigadores e inventores impide que sus ideas puedan concretarse y comercializarse. Excelentes proyectos se pierden o venden en países extranjeros por falta de conocimientos administrativos del autor o el escaso interés de los empresarios. El medio ambiente cultural inhibe a las personas creativas. Asimismo, la resistencia al cambio, la falta de espíritu emprendedor y el malinchismo del capitalista, quien sólo busca inversiones seguras y prefiere adquirir franquicias que arriesgar su capital en ideas mexicanas innovadoras, han detenido el desarrollo de tecnología local. Este problema no es exclusivo de México, sucede también en países altamente industrializados.

Se requiere una administración central que nos apoye en el registro de patentes, investigación de mercados, estudios de factibilidad financiera, trámites

de solicitud de créditos a las instituciones financieras. En este orden, en México ya se ha iniciado la primera incubadora de empresas, situada en el estado de Morelos. Otra alternativa que ha funcionado son los programas de emprendedores, realizados por algunas instituciones educativas, mexicanas y latinoamericanas. Todo ello representa una opción para canalizar ideas de producción y comercialización que puede ser una magnífica forma de aprender a hacer negocios. Además, ha sido una solución para aminorar la problemática derivada de nuestra crisis económicas y su secuela de desempleo y falta de oportunidades de desarrollo para el profesionista recién egresado de la carrera.

#### **12.2.8. Administración y desempleo**

Algunas noticias, como las siguientes (Radio Fórmula, Noticias electrónicas, 10 de agosto de 2001, [www.radioformula.com](http://www.radioformula.com)), nos invitan a reflexionar sobre la situación actual de la economía mundial y mexicana, y su influencia en el ámbito laboral:

”Durante la semana pasada, el número de solicitudes de ayuda por desempleo en Estados Unidos registró un alza de 33 mil personas, un nuevo indicativo de que la economía de la unión americana continúa en un periodo volátil, según reportes del departamento del trabajo”.

“El Secretario del trabajo, Carlos Abascal, se mostró confiado en que habrá una reactivación económica para la próxima temporada navideña, ya que, dijo, el Gobierno Federal está combatiendo en serio el contrabando de mercancía”.

“Cientos de miles de campesinos prefieren emigrar a los Estados Unidos, que esperar a que llegue el apoyo para el campo, porque nunca se ha cumplido, sostuvo el secretario general de la CNC, Heladio Ramírez”.

Continuando con este collage de noticias, escuchamos lo siguiente en ese mismo día:

“La cosa más importante que México puede hacer para incrementar su propia competitividad es elevar las habilidades de su fuerza laboral. Hasta

ahora, México ha sido muy exitoso, dice Jeffrey D. Sachs, director del Centro para el Desarrollo Internacional de la Universidad de Harvard. Pero muchos países quedan atorados en esta fase de desarrollo y no existe garantía alguna de que México pueda superarla. Efectivamente, según el Reporte Global de Competitividad que cada año compilan Sachs y sus asociados en Harvard, México ocupa un bajo lugar 42 de entre los 58 países estudiados. México también está detrás de la mayoría de las otras naciones en áreas tales como matemáticas y educación científica. El Presidente mexicano Vicente Fox ha prometido aumentar el gasto público en educación de 5 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) a 8 por ciento al terminar su periodo de seis años. Pese a ello, podría pasar una generación antes de que México vea una mejora real”.

El desempleo se origina básicamente porque en nuestro país no hay una cultura organizacional para el trabajo. Incluso contando con una mejor preparación y/o grados de estudio, el profesional se convierte en subempleado y tiene que realizar trabajos eventuales que le generan escasos ingresos.

En la solución de este gran problema, la administración juega un papel importante, debido a que tanto el sector público como el privado han comenzado a proyectar más actividades empresariales y de servicios; por un lado, para satisfacer las demandas de la sociedad en bienes y servicios, y por otro, para activar la fuerza económica nacional. Sin embargo, es importante invertir más en capacitación y aplicar nuevas técnicas de aprendizaje; así, se contará con personas más preparadas y se fomentará un cambio en la idiosincrasia del mexicano –que no posee una cultura para el trabajo y no se emplea a fondo en el reto de adquirir mayores conocimientos–. En realidad, este panorama es producto del propio patrón, ya que los salarios son raquíuticos y las posibilidades de desarrollo en nuestras pequeñas empresas son las mismas que tienen las empresas en su entorno económico. Por eso, es importante retomar factores como el de satisfacción laboral.

Se han desarrollado varios estudios con respecto de la satisfacción laboral. La conclusión ha sido que en la medida que una persona esté satisfecha con su trabajo, disminuirán ciertos comportamientos y actitudes opuestas a la productividad (rotación frecuente de empleo, ausentismo, apatía, resistencia a cooperar, entre otras).

La búsqueda de trabajo bueno y satisfactorio ha respondido tanto a ideales de justicia como de una mayor eficiencia organizacional, según ciertos factores, como conductuales o psicológicos. Pues debemos considerar que la insatisfacción laboral es causada por falta de retos y variedad en el trabajo. Esto produce aburrimientos, resistencia y, por lo tanto, bajo rendimiento. Tales consecuencias afectan al individuo, al trabajo y a la organización.

Por otro lado, existe el enfoque laborista. Éste considera que los conflictos laborales y el ausentismo tienen su origen en factores económicos, demográficos y ocupacionales, pues las opciones de mejoría de los individuos se deben a la necesidad de pertenecer a algún sindicato u otros esquemas organizacionales.

#### **12.2.9. Administración y calidad**

Debemos considerar que en la actualidad la mayoría de los enfoques de la administración hablan de calidad. Buscarla nos obliga a reducir defectos, eliminar desperdicios, uniformar productos, tener exactitud en el manejo de materiales, etcétera. Lo anterior con el fin de que, al mezclarse estos elementos, haya una disminución en los costos y mejore la imagen organizacional.

Mundialmente, el estudio de la calidad ha creado toda una cultura. Podemos analizarla desde un punto de vista puramente administrativo, hablando de controles estadísticos, círculos de calidad, teorías participativas de administración, etcétera. Sin embargo, la calidad no debe verse sólo como un aspecto táctico u operativo, sino como un estado mental de toda la vida, una estrategia por medio de la cual se logren los objetivos organizacionales y se mejore el nivel de vida laboral. La calidad es, sobre todo, un valor que genera actitudes y comportamientos permanentes en el trabajo.

Hay que considerar que a través de la administración de calidad se ha logrado madurar principios, cuya aplicación ayuda a lograr objetivos. Por ejemplo:

- ✓ La calidad es orientada a todos los consumidores; con base en sus opiniones, necesidades y expectativas, se logra diseñar y conformar un producto óptimo.
- ✓ La acción de la calidad está orientada a prioridades.
- ✓ El adiestramiento es fundamental en la calidad.
- ✓ La calidad empieza, se desarrolla e integra en la educación.
- ✓ El detrimento en la calidad de un producto implica pérdidas para el consumidor.

### **Direcciones electrónicas**

<http://www.cgtd.com/global/surveysp.html>

<http://currie.fce.unal.edu.co/Investigaciones/intropol.html>

<http://www.idrc.ca/lacro/docs/que.html>

<http://www.edronkin.com/ezonearts2.html>

<http://www.bme.es/emprendedores/index2.html>

<http://www.mexico-businessline.com/esp/machado.html>

<http://www.alter.org.pe/EMPLEO.HTM#fortalecimiento>

[http://www.lifeqp.org.ar/LQP\\_Ar.htm](http://www.lifeqp.org.ar/LQP_Ar.htm)

### **Bibliografía de la Unidad**