

## Periódico Escolar

La intención de este espacio es servir a los alumnos del Colegio para expresar sus preocupaciones acerca del cuidado del medio ambiente, la ecología y la contaminación. Así como otros problemas de los jóvenes y sus preocupaciones, queremos crear conciencia entre los jóvenes, como nosotros acerca de la problemática que vive nuestra ciudad, de volvernos responsables de nuestras acciones y el impacto que sobre nuestro planeta tienen las decisiones que se tomen en el presente. Por tanto, invitamos a todos nuestros compañeros a expresar sus ideas, a participar en este espacio colaborando con nosotros.

Atentamente.

Los alumnos del Colegio Latinoamericano de México

---

### Índice

En búsqueda del sentido original de la muerte: ¿Le teme a la muerte? .....	2
LAS TRAMPAS PSICOLÓGICAS QUE AFECTAN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES ADMINISTRATIVAS AL ELABORAR ESTIMACIONES Y PRONÓSTICOS.....	8
EL ORIGEN DE LA CONTABILIDAD.....	15
ANTECEDENTES DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE ESTADOS UNIDOS, MÉXICO Y CANADÁ.....	17
COMENTARIO DEL LIBRO AMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES DE KAST Y ROSENZWEIG, EDITORIAL MC GRAW HILL .....	43
COMENTARIO DEL LIBRO: Kenneth Galbraith, John. "Anatomía del Poder". México, Diana, 1986. ....	53
COMENTARIO DE LOS CAPÍTULOS 3, 4, 5 Y 6 DEL LIBRO: Hall, Richard H. "Organizations ".Fifth Edition, Prentice Hall, 1991. ....	58
COMENTARIO DEL LIBRO: Richard T. Pascale y Antony G. Athos. "El Secreto De La Técnica Empresarial Japonesa". México, Grijalbo, 1984.....	68

Noviembre 1998

## **En búsqueda del sentido original de la muerte: ¿Le teme a la muerte?**

Por Eduardo Bustos Farías, profesor de Informática y de Prácticas Administrativas del Colegio

La muerte, el descanso final del hombre, nos produce temor por distintas causas. Uno le teme si deja una tarea inconclusa, como familia desamparada; si se tiene obsesión del dolor físico (los espasmos de la agonía); si hay miedo por el trayecto final que atraviesa nuestra mente: soledad, desesperanza, vacío; o sillega e una situación violenta (no deseada). después de ella existe incertidumbre del más allá (¿Cielo o infierno?, ¿Dolor o placer?, ¿Regreso al mundo de los vivos?), celos respecto a los que quedará vivos (¿Nos olvidarán?, ¿Cómo repartirán nuestro patrimonio?) y una posible angustia por la corrupción del cuerpo. A los que ya están sepultados, en una cultura como la nuestra, se les atribuye la capacidad para retornar de ultratumba para atormentar a sus enemigos, posesionarse de nuestros cuerpos o para vagar en forma de espíritus debido a sus malas acciones. Un fin no deseado, pero buscado. Nuestra actitud frente a este hecho es de angustia reprimida, se le niega, se prefiere pensar que es un accidente que la ciencia podrá suprimir y se prefiere que llegue de forma tranquila y sin dolor. Los vivos tratamos de superarla, la tecnología ha permitido fabricar aparatos capaces de prolongar la agonía y de preservar el cadáver (criogenia). El que muere lo hace casi solo, en un hospital, sin ayuda moral. Al ser enterrado se le olvida y se descuida la cripta. En contraste, la civilización occidental enseña a desdeñarla vida, a no respetar el cuerpo, al temor en altos valores relacionados con la muerte, es una sociedad mortífera (mata o hace morir). Se aplauden las guerras y la pena de muerte. Es una sociedad donde lo importante es una acumulación de bienes, rica en objetos y técnicas, donde predomina el consumo y el valor de cambio, exalta el individualismo, y lo importante es la crítica, la ciencia, la técnica y el vivir aprisa. El

hombre es una mercancía, un productor o consumidor. Individualizado y alienado. El anciano está desvalorizado y se deja de lado. Con este marco de referencia descubrimos una disparidad entre el miedo y la muerte y el desprecio a la vida. Esto proviene de un desconocimiento del valor y significado de dejar de existir.

Un fenómeno complejo.

A este ser imaginario, para unos, o un hecho de la naturaleza para otros, se le representa por la figura de un esqueleto humano empuñando una guadaña o un reloj de arena, vestido con una túnica. Para estudiarla objetivamente hay que considerar diversos factores: legales, médicos, morales, psicológicos, sociológicos, culturales. Es un fenómeno complejo. Me limitaré a exponer el porqué se muere, una descripción de cuando ocurre por causas naturales y en forma violenta, terminando con una definición y la búsqueda de sentido.

¿Por qué se muere?

Cada célula y cada organismo constituida por ellas, están condenados al fin por la acumulación de errores en el programa de moléculas rectoras (ácido desoxirribonucleico). El envejecimiento y las células ocurrirían una serie de accidentes microfísicos, un sistema acumularía errores que lo llevan a la degradación. Esto es a nivel interno del cuerpo, pero las relaciones con el medio ambiente acarrearán la muerte accidental. La supervivencia de cada célula de cada célula depende del equilibrio global del sistema compuesto por ellas, si se altera una función vital del organismo o si ciertas células suspenden su actividad aún antes de que el ser fallezca, se desencadenará un proceso irreversible y fatal.

Crónica de una muerte natural.

La vejez, una enfermedad no atendida, un paro cardíaco, incluso algún viejo golpe, pueden desencadenar cambios mortales en el metabolismo del cuerpo. De repente cesa la respiración, si hay los medios adecuados es reversible el proceso (masajes o choques eléctricos para el corazón, respiración artificial). Si no se detiene la circulación sanguínea. Una falta de oxígeno de tres a seis minutos bastan para alterar definitivamente las células nerviosas, pero también se destruye el equilibrio fisicoquímico interno (la homeóstasis), lo que lesiona órganos vitales. Estas lesiones tienen efecto acumulativo y son irreversibles. De aquí en adelante se presentan signos

que indican lo ocurrido. Arreflexia total, hipotermia progresiva, apnea definitiva, midriasis bilateral, ausencia de respuesta a los cardiestimuladores, detenimiento circular en la arteriografía carotidiana, trazo llano en un encefalograma. Se acelera la tanatomorfosis. El cuerpo queda en situación que impone la pesantez (inmovilidad de la muerte), es decir, en decúbito dorsal, miembros semiflexionados, la cabeza inclinada, la punta del pie vuelta hacia afuera, el pulgar flexionado hacia el hueco de la mano, la mandíbula inferior caída, la boca y los ojos abiertos. Algunas horas después se presenta enfriamiento del cuerpo (acelerado en niños, viejos, accidentados, ahogados, operados; lento entre los obesos y crónicos); deshidratación disminución sensible del peso en los recién nacidos, aparición de placas apergaminadas en el cuerpo de los adultos); si la rigidez cadavérica que sigue el relajamiento muscular (especialmente del músculo masticador y de los diversos esfínteres); la rigidez comienza por la cara, la nuca, se extiende enseguida por el tronco y a todo el cuerpo, luego desaparece por el mismo camino treinta y seis a cuarenta y ocho horas después; las livideces cadavéricas que se manifiestan a partir de la quinta hora; los líquidos del organismo y el suero se separan de las partes sólidas de la carne, acumulándose en las zonas de declive, de ahí las petequias o placas de color obscuro (ellas van desde el rojo claro al pardo oscuro o azul, claros mínimos luego de grandes hemorragias, rojo carmín si hubo asfixia al monóxido de carbono, rosa claro en los ahogados, oscuro en el caso de asfixia azul pizarra en ciertas intoxicaciones, amarillo verdoso en las infecciones hepáticas); por último diversos signos tanatoftalmológicos: cornea que se apaga, se hunde; globos oculares fofos y turbios, ojos entreabiertos y caída del párpado inferior. La midriasis (dilatación de la pupila) del joven contrasta con la inmovilización del iris del viejo. Fenómenos químicos notables son: la hipoglicemia, acidosis generalizada y alminuria, aumento del nitrógeno, de los ácidos aminados y del ácido láctico (es éste el que sustituye al medio alcalino, lo que explica la rigidez) e incoagulabilidad de la sangre) entre una y ocho horas después del deceso). Los detectives en busca de pistas ¿Qué ocurre en caso de que el sujeto muera en forma violenta o desconocida? Un conjunto de especialistas en criminología, medicina forense, balística, químicos se abocaran a la tarea de desentrañar las razones posibles por las que falleció. Se estudia

el lugar de los hechos, se levanta cuidadosamente el cadáver, se registra la posición del cuerpo encontrado, se buscan fenómenos cadavéricos mediatos y tardíos, así como los posibles objetos causantes de la muerte. El médico legista, en caso de haberlas, las salpicaduras de sangre, goteos y lagos hemáticos mediante los cuales deduce los últimos movimientos de la Víctima y su posición, y la hora probable del fallecimiento. Un registro ordenado de las pertenencias del sujeto permite obtener datos acerca de su conducta habitual, lo que se corroborará posteriormente con el testimonio de familiares, amigos y conocidos. El perito en balística analiza las lesiones por armas de fuego, la altura del cuerpo a la que ocurrió, los bordes de la herida, la presencia o no de gránulos de pólvora alrededor del sitio de la misma (tatuaje), el tamaño de ésta y la trayectoria del proyectil, y la salida del mismo. Con ello determinar la distancia desde la cual se efectuó el disparo, la posición de la víctima y del atacante, el tipo de arma y proyectil usados. Otros detectives buscar huellas dactilares, señales de violencia, de arrastre del cuerpo, la posible arma. El cadáver en el anfiteatro es sometido a una necropsia médico forense para determinar las lesiones que realmente causaron la muerte, rastros de alcohol, venenos, drogas u otras sustancias tóxicas en la sangre y sistema digestivo. Reuniendo ésta información el agente del ministerio público elaborará hipótesis acerca de si se trata de homicidio, suicidio o accidente (considerando que cualquier idea al respecto se expresa en términos probabilísticos), identificará al fallecido y/a su(s) atacante(s), causas del deceso, caracterizar al agente que la produjo, calcular el tiempo en que ocurrió, detectar la secuencia de lesiones producidas por uno o varios agentes, señalar el lugar de la agresión y decir el tipo de delito que se cometió.

¿Cómo definir la muerte?

El término de la vida, como hemos visto, puede suceder de manera natural, violenta o súbita. En común hay un ser vivo que sufre un ataque de agentes externos (enfermedades, armas, golpes), quienes debilitan progresivamente las funciones vitales, rompen delicados equilibrios del cuerpo y conducen al fin. Ella ocurre cuando se pierden las funciones cerebrales, de ahí la desaparición de las facultades instintivas e intelectuales, de la sensibilidad en todas sus formas, de la motricidad. Para medir este hecho se hace uso del electroencefalograma, que lo indica haciendo un trazo llano sobre la pantalla, en registros de varios minutos, repetidos en un lapso de veinticuatro a

cuarenta y ocho horas. Es un hecho natural que ocurre en un período de tiempo variable, dependiendo de lo agresivo del agente que lo provoca, en el ser humano se dice que ha ocurrido cuando cesan las funciones cerebrales. Pero, no termina ahí. El cadáver pasa a un período de "digestión" por la acción de los bacteriófagos primero y después de los insectos necrófagos. Finalmente entra a los ciclos naturales del carbono, nitrógeno y fósforo. Esto se acelera si el cuerpo es incinerado, pero el resultado es el mismo. Polvo eres y en polvo te convertirás dice la cita bíblica.

¿Tiene sentido morir?

Si tiene su lugar en la economía de la vida (El recurso escaso de la materia), se convierte en servidora de lo vital al darle nuevas posibilidades para nuevos ensayos, para nuevas expresiones del protoplasma. Es una etapa arbitraria en la evolución de la materia. Para el biólogo, ella permite la supervivencia cotidiana de la especie, al asegurarle con su renovación las posibilidades de cambio y adaptación al medio. Un sistema biológico se caracteriza por una heterogeneidad estadística y probabilística dominante y se muere por homogeneización, cuando la entropía hace su obra. La ruptura del equilibrio homogeneidad - heterogeneidad inicia el envejecimiento y la muerte, la pérdida del poder de innovación o por lo menos de renovación, lleva a la imposibilidad de la conservación. Cuatro mil quinientos millones de años de evolución de la materia, desde la gran explosión, dieron forma a un ser vivo, una combinación única que nació de un ser semejante, creció, se reprodujo y llegó al fin de ésta etapa fortuita, una oportunidad maravillosa, donde la materia adquiere conciencia de sí misma, adquiere pasiones, voluntad, fuerza, pero de forma limitada. Un parpadeo apenas comparado con la historia cósmica.

Conclusiones. Presentar a la muerte como algo que nos provoca temor, angustia y deseos de superarla, lleva a revisar a su contraparte una sociedad que nos educa para ella, que vive en sus valores. Esta visión opuesta nos lleva a revisar su sentido original, su significado objetivo, para desmitificarla y traerla a un plano real y cercano. Se acerca a su estudio desde distintos puntos de vista como el médico, legal, físico, etc. Se estudia, entonces, a la muerte física, la que atañe al cuerpo, vimos que inicia con una posible preterdeterminación genética, una acumulación de errores celulares, o bien por la acción de fuerzas externas que destruyen el delicado equilibrio interno del cuerpo. Ello

paraliza órganos y funciones vitales, desencadenando el final. La complejidad de la materia termina, separándose en componentes más simples. Todo ello ocurre de forma natural, violenta o accidental. Su momento culminante es cuando cesa la actividad cerebral, lo que operacionalmente se define vía la lectura del electroencefalograma, dado el estado actual de la tecnología. Adquiere sentido desde el punto de vista que permite nuevas posibilidades para la formación de materia y porque permite nuevas posibilidades para la formación de materia y porque da oportunidad a los seres vivos de adaptarse al medio ambiente y evolucionar. La muerte no es el fin, sino otro inicio.

#### Bibliografía

1. Thomas, Louis-Vincent. ANTROPOLOGÍA DE LA MUERTE. México, FCE, 1983. 640 pp.
2. Gallardo Cano, Alejandro. "La Necropsia" en INFORMACION CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA. Enero 1991, Vol. 13, Núm. 172. pp 22-26.

DICIEMBRE DE 1998.

## **LAS TRAMPAS PSICOLÓGICAS QUE AFECTAN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES ADMINISTRATIVAS AL ELABORAR ESTIMACIONES Y PRONÓSTICOS**

POR EDUARDO BUSTOS FARIAS,  
PROFESOR DE LAS MATERIAS DE INFORMÀTICA  
Y DE PRÀCTICAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES.

### RESUMEN.

En este trabajo se examinarán un grupo de trampas psicológicas que afectan el proceso de toma de decisiones respecto a estimaciones y pronósticos. Además se revisarán sus causas y manifestaciones, y se ofrecerán algunas maneras de evitarlos.

### INTRODUCCIÒN.

A fin de hacer manejable la toma de decisiones en situaciones de incertidumbre se han desarrollado un conjunto de técnicas que reciben el nombre de Teoría de las Decisiones (1), así como programas heurísticos (2). Todo ello ayuda a desarrollar algoritmos que incrementan la verosimilitud de buenos resultados y que ayudan a mejorar las decisiones. En éste proceso se mezclan tanto la información disponible (la que puede manejarse a través de técnicas estadísticas bien desarrolladas), así como las apreciaciones y juicios personales del encargado de la toma de decisiones. "Cuando un decisor tiene un cierto número de eventos, obtiene sus probabilidades dándole pesos numéricos en proporción a lo que él piensa son sus posibilidades de ocurrencia ... lo que sucede es que para muchos problemas de decisión las probabilidades de los eventos no están disponibles, excepto a través de un proceso subjetivo del mismo decisor" (3) La toma de decisiones es el más importante trabajo de



cualquier ejecutivo y puede constituir algo riesgoso. Malas decisiones pueden dañar un negocio y si no se tiene cuidado pueden generar una cascada de calamidades, a veces irreparables. Por ello es importante investigar el origen de las malas decisiones. Éstas pueden ser resultado del proceso que las genera, por ejemplo al no definir con claridad las variables relevantes del problema y escenarios que la afectan, el no recolectar la información correcta (procesos de muestreo mal elaborados), así como el no considerar los costos y beneficios involucrados. Pero, la falla, en ocasiones, puede provenir de la mente del administrador. La manera en que el cerebro trabaja puede sabotear nuestras decisiones. "¡Tengo una corazonada!" Con estas palabras un alto ejecutivo deja de lado la recomendación unánime de sus subalternos. Hace caso omiso de los datos que le citan (investigaciones de mercado, resultados de ventas) y decide seguir aferrado a un producto que está en duda. (4) Los investigadores han estudiado la manera en que nuestra mente funciona en los procesos de tomas de decisiones por mas de medio siglo. (5) Esta investigación tanto de campo como en el laboratorio ha revelado que nosotros utilizamos rutinas inconscientes para tomar decisiones. Estas rutinas, conocidas como heurísticas nos sirven muy bien en muchas situaciones. Pero, en algunos casos tales procesos pueden resultar engañosos. (6) Es importante destacar que la mejor defensa es ser precavidos. Los ejecutivos quienes logren familiarizarse con éstas trampas pueden asegurarse que las decisiones que tomen sean más confiables.

## CONTENIDO.

Muchos de nosotros gustamos de hacer estimaciones acerca del tiempo, distancia, peso y volumen. Y con ello hacemos juicios de éstas variables y obtenemos una rápida retroalimentación acerca de la precisión de tales juicios. En este ejercicio constante podemos confiar en nuestros sentidos, ya que podemos irlos afinando, así nuestros resultados se vuelven cada vez más precisos. Pero, hacer estimaciones o pronósticos acerca de eventos inciertos es tema distinto. Los administradores, actuando en un ambiente cambiante, constantemente hacen tales estimaciones y pronósticos (asignan probabilidades subjetivas), pero raramente reciben

retroalimentación acerca de la precisión de los mismos. Una manera de aumentar la precisión de las estimaciones es usar la ley de los grandes números y considerar un gran número de estimaciones acerca del mismo evento. Considerando tanto opiniones de expertos en el tema, como usando estadísticas de eventos similares ocurridos en el pasado.

Pero, usar tal herramienta para cualquier fenómeno aleatorio no es posible. Sólo en cuestiones como elaboración de pronósticos del clima y en juegos de azar hay oportunidades e incentivos para desarrollar tal metodología. Por este motivo nuestras mentes nunca llegan a prepararse para hacer estimaciones acerca de la incertidumbre. Lo anterior aunado a una serie de trampas en que la mente puede incurrir, además de la que se menciona en este trabajo (7), influyen en la manera en que tomamos las decisiones en situaciones de incertidumbre. Las trampas de las estimaciones y pronósticos causan un efecto particular de distorsión en situaciones de incertidumbre porque ellas nublan nuestra habilidad de apreciar las probabilidades. Estudiemos las tres más comunes: La trampa de la excesiva confianza. Muchos de nosotros no somos muy buenos en hacer estimaciones y pronósticos, actualmente tendemos a confiar excesivamente en los que elaboran "expertos" y basamos en ellos nuestras decisiones. Esta trampa tiende a aumentar la amplitud del intervalo de posibilidades que se deben considerar al decidir. Pensando en las implicaciones para las decisiones administrativas, si los tomadores de decisiones sobrestiman o subestiman una variable crucial, se exponen a perder atractivas oportunidades o a arriesgar a la empresa. La trampa de la prudencia. Otra trampa para los pronósticos es el exceso de prudencia. Cuando se tienen que tomar decisiones altamente aventuradas tendemos a ajustar nuestras estimaciones o pronósticos para "estar seguros". Tanto se ha exagerado en el asunto que se han codificado los procedimientos formales de decisiones. Un ejemplo extremo es la metodología del "análisis del peor de los casos", el cual fue popular en el diseño de armas. Con el se diseñan armas que operan bajo la peor combinación posible de circunstancias. Éste análisis provoca enormes costos y dudosas utilidades prácticas. La trampa de los "malos recuerdos". Frecuentemente basamos nuestras predicciones de

eventos pasados en nuestra memoria y podemos ser influenciados por eventos dramáticos (tales que dejan una fuerte impresión en nuestra memoria). Por ello podemos exagerar la probabilidad de la ocurrencia de raros pero, catastróficos eventos. Un evento dramático o traumático en nuestra propia vida puede también distorsionar nuestro pensamiento. De hecho cualquier cosa que distorsione la facultad de recordar eventos de una manera balanceada puede distorsionar nuestras estimaciones de probabilidad. Las alternativas para evitar éstas trampas psicológicas son: tomar una metodología muy disciplinada para elaborar pronósticos y juicios de probabilidad. Para evitar los efectos de la trampa del exceso de confianza hay que hacer las estimaciones empezando por considerar los extremos, los límites del intervalo de valores. Ello limita las estimaciones iniciales. Ello evitará sobrestimar o subestimar los extremos. Trate de imaginar circunstancias donde el valor pudiera estar por abajo de lo menos que puedas pensar o por arriba del mayor dato que se pueda imaginar, y ajustar su intervalo de acuerdo con esto. Divulgando esta técnica para elaborar estimaciones entre los subordinados y publicistas puede ayudarlos a reducir ésta trampa. Para evitar la trampa de la prudencia, elabora siempre tus estimaciones honestamente y explícale tus supuestos y ajustes que les hagas, a cualquiera que los quiera usar. Hay que probar las estimaciones en un intervalo razonable para asegurar su posible impacto (construcción de escenarios). Para minimizar los efectos de la trampa de los "malos recuerdos" hay que examinar cuidadosamente todas las suposiciones que se hagan, para asegurarnos que ellas no han sido influenciadas por eventos negativos de la memoria. Hay que usar estadísticas actualizadas para los pronósticos. La importancia de todo lo anterior radica en que la toma de decisiones es un proceso de anticipar y controlar el futuro (¿ilusión de control?). mejorar èsta capacidad ayuda a mejorar el desempeño del que toma las decisiones. Según Ackoff: "Cuanto más lejano es el futuro, tanto mas depende de decisiones que no han sido tomadas. Y esta es la razón por la cual la planificación empresarial debe orientarse a controlar el futuro, y no los efectos que tendrá sobre la empresa, un futuro que se supone fuera de control. Esto es exactamente lo que se hace con el clima. Una manera de controlar el

clima consiste en construir edificios que nos independicen del clima. La planificación de las empresas no debe consistir en predecir un futuro fuera de control y prepararnos en consecuencia, sino en diseñar el futuro deseado y descubrir e inventar caminos para acercárnosle lo mas que podamos". (8)

## CONCLUSIONES

Las tres trampas psicològicas de las estimaciones y pronòsticos que se estudian aquí son: la de la excesiva confianza en pronòsticos hechos por otros o por nosotros mismos, pero que sobrestiman o subestiman una variable crucial, lo que ariesga el negocio), la de la prudencia excesiva (se ajustan los datos para estar seguros, lo que afecta el uso de los mismos), y la de los "malos recuerdos" (influencia de hechos dramáticos vividos por la persona en el pasado). Las recomendaciones que se hacen para evitar caer en tales trampas consiste en utilizar una metodología estricta para hacer las estimaciones, clarificando los supuestos que se usan, como beneficio al usuario de tal información, emplear estadísticas recientes y estudiar el impacto que puedan generar (construir diversos escenarios).

## NOTAS.

1. Los problemas de teoría de decisiones se caracterizan porque el decisor conoce todas las acciones potenciales de las que debe seleccionar solo una, hay una lista de eventos mutuamente excluyentes y colectivamente exhaustivos y a cada par evento - acción el decisor debe ser capaz de asignarle un solo valor numérico que represente la consecuencia de seleccionar èsta acción y que ocurra ese evento. Un ejemplo práctico de la aplicación de tales técnicas se puede hallar en Sharpe, Paul and Keelin, Tom. "How Smithkline Beechman Make Better Resource Allocation Decisions", en Harvard Business Review. Marzo - Abril 1998. Volumen 76, No. 2 pp. 45-57.

2. Una heurística es una apelación intuitiva a una "regla interna" para trabajar con un

aspecto del problema. Considerando que el problema es tan complejo y que suponer simplificaciones del mismo destruirían demasiado su estructura de representación real. Ver Eppen, G.D., Gould, F.J. y Schmidt, C.P. Investigación de Operaciones en la Ciencia Administrativa. 3ª edición. México, Prentice Hall, 1993 pp. 699-724.

3. Jones J. Morgan. Introducción a la Teoría de Decisiones. México, Representaciones y Servicios de Ingeniería, S.A., 1987, p.52 - 53.

4. Feinberg, Mortimer R y Levenstein, Aaron. " Las corazonadas ¿Cuándo se debe confiar en la intuición?", en Asman, David y Meyerson, Adam. The Wall Street Journal. Temas Gerenciales. Colombia, Legis, 1988. Pp. 21-24

5. Robbins, Stephen. Comportamiento organizacional. 3ª. Edición. México, Prentice Hall, 1987. Pp. 67-74.

6. Bazerman, Max. Judgment in Managerial Decision Making. 4ª edición. U.S., John Wiley and Sons, 1998.

7. Russo, J. Edward and Schoemaker, Paul J.H. Decision Traps: The Barriers to Brilliant Decision Making and How Overcome Them. U.S., Simon and Shuster, 1989.

8. Ackoff, Rusell L. Cápsulas de Ackoff. Administración en pequeñas dosis. México, Limusa - Noriega, 1992. pp. 180-182.

## BIBLIOGRAFÍA.

\* Davis, K. Roscoe y McKeon, Patrick G. Modelos Cuantitativos para Administración. México, Grupo Editorial Iberoamérica, 1993 pp. 533 - 570.

\* Eppen, G.D., Gould, F.J. y Schmidt, C.P.

Investigación de Operaciones en la Ciencia Administrativa.  
3ª edición. México, Prentice Hall, 1993 pp. 699-724.

\* Hammond, Jhon S., Keeney, Ralph L. y Raiffa, Howard.  
"The Hidden Traps in Decision Making". Harvard Business Review.  
Septiembre - Octubre 1998. Volumen 76, No. 5 pp. 47 - 58.

ENERO DE 1999

## EL ORIGEN DE LA CONTABILIDAD

Por Prof. Eduardo Bustos Farías, profesor de las materias de Informática y Prácticas Administrativas y Comerciales.

En el siglo XV, en Italia, el monje Luca Pacioli formaliza un esquema rudimentario para registrar las escasas operaciones mercantiles que realizaba la congregación de la cual él formaba parte. A éste sistema se le consideró como la base de la contabilidad. En los viajes de descubrimiento del siglo XVI, se cuantificaban los recursos aportados en la empresa, se realizaban las operaciones comerciales para las cuales había sido constituida la misma, se esperaba a que terminara el viaje, se vendían las mercaderías adquiridas, se pagaba a la tripulación del navío, ya fuera en especie o en moneda circulante, se resarcían los recursos inicialmente aportados, y si existía después algún remanente, a éste beneficio se le llamaba utilidad. A fines del siglo XVIII Edmond le Grange, en Francia, implanta el libro mayor tabular, cuya importancia es contar con las características básicas de los registros tabulares posteriores.

### Bibliografía.

Guajardo	Cantú,	Gerardo.
CONTABILIDAD	FINANCIERA.	2 <sup>a</sup> ed.
Mc	Graw	Hill,
		México,
		1996.
Torres	Tovar,	Juan
CONTABILIDAD		Carlos.
		I.
México,	Diana,	1994.

Para ampliar la información puedes consultar:

<http://etheron.net/usuarios/catacora/homepage.htm>

<http://etheron.net/usuarios/catacora/lucapaci.htm>



FEBRERO DE 1999

## **ANTECEDENTES DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE ESTADOS UNIDOS, MÉXICO Y CANADÁ.**

Por Eduardo Bustos Farias, profesor de las materias de Informática y de Prácticas Administrativas y Comerciales.

1. ANTECEDENTES. El Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Canadá y México, se ha convertido en uno de los principales temas de actualidad en el ámbito económico-político de nuestro país. Pensamos que probablemente no fue una decisión que se dió de la noche a la mañana, sino que ha sido un largo proceso, antecedido por diversos acuerdos. Por esta razón se piensa necesario analizar el comportamiento comercial que ha existido entre México y los países del norte y comprender a través de esta revisión histórica las implicaciones del Tratado de Libre Comercio en la economía mexicana.

INTEGRACIÓN COMERCIAL ECONÓMICA MÉXICO - E.U.  
Desde la Segunda Guerra Mundial la comercialización de México con los Estados Unidos ha influenciado la estrategia de industrialización basada en el proceso de sustitución de importaciones y en una gran dependencia en el petróleo como única fuente de divisas, esto propició un grave problema: la deuda externa. Ante esta crisis el gobierno mexicano optó por una estrategia de desarrollo orientada al exterior a través de la promoción de exportaciones, por lo cual se establecieron una serie de políticas cambiarias; de liberalización comercial; de negociación internacional que facilitaron el acceso a los mercados externos(1).

Como resultado de esta política de liberalización comercial; los Estados Unidos se ubicaron como el principal socio comercial para México, este último ocupa el tercer

lugar después de Canadá y de Japón en las relaciones comerciales con los Estados Unidos. Desde hace un poco más de cinco años se han negociado diversos acuerdos comerciales con los Estados Unidos, con el fin de propiciar y facilitar los flujos comerciales y de inversión. Sin embargo, a pesar de la existencia de dichos acuerdos, ha existido una elevada protección arancelaria que restringe las exportaciones mexicanas. Así mismo, existen impuestos altos que superan el arancel máximo mexicano en algunas fracciones en las que México tiene la capacidad de ser competitivo. Otros problemas a los que se enfrentan los productores mexicanos para su exportación al país vecino son las restricciones no arancelarias y el procedimiento antidumping. Durante 1989, México se convirtió en el principal proveedor de materias primas, productos agrícolas y de bienes manufacturados a los Estados Unidos. De esta manera surge la necesidad de fortalecer las negociaciones con los Estados Unidos para permitir y asegurar el acceso de los productos mexicanos que acceden a este país con miras a reducir la vulnerabilidad de las exportaciones mexicanas ante decisiones unilaterales. Hacer un análisis acerca de la integración económica entre México y Estados Unidos hace visible la participación de México en el mercado estadounidense en el ámbito comercial.

En apoyo a esta idea recurrimos a un informe especial realizado por la revista Expansión (2) acerca de las exportaciones e importaciones más importantes de México, se deduce que de las 267 empresas exportadoras más importantes(3), el 70% perteneciente al Sector Privado Nacional exportaron 4,257 millones de dólares en 1990, lo cual representa un descenso de 4.2% respecto a 1989. Por otra parte, el sector Exportador privado con capital mayoritario extranjero (en su mayoría estadounidense), representado por 57 empresas generaron exportaciones en 1990 por 4,284 millones de dólares, monto 11.8% superior al de 1989. Por su parte las empresas del Sector Estatal cada vez más reducido por el actual proceso de privatización, está representado por solo 7 empresas cuyas exportaciones suman 9,891 millones de dólares, 27.7% más que en 1989. Como podemos notar este sector fue quien generó mayores exportaciones de entre las paraestatales participantes. En cuanto al nivel de las importaciones, vemos que desde la apertura comercial de 1987, estas tienen una

tendencia creciente y en consecuencia han consumido el saldo superavitario de la Balanza comercial, produciendo a partir de 1989 un déficit incremental en la misma.

Según el análisis realizado por Expansión (4) durante el período 1989-1990 las compras que México realizó en el exterior reportaron un crecimiento de 27.3% sumando 29,799 millones de dólares, siendo esta cifra la más alta en la historia del país. Debemos resaltar que a partir de la década de los setenta se ha registrado un crecimiento en las importaciones de bienes intermedios, llegando a tal punto que actualmente representan las tres cuartas partes de las importaciones totales y cuyo destino es la manufactura de bienes destinados a la exportación. Así mismo, en el período 1989-1990, el Sector Manufacturero aumentó sus importaciones de 88.7% a 90.8% de los cuales el 58.11% del total importado constituía bienes de uso intermedio. Sin embargo, en 1991 este sector aumentó las importaciones de bienes de capital y de entre los cuales se destacan las siguientes industrias: productos metálicos, maquinaria y equipo de transporte, química y alimentos, bebidas y tabaco generando el 33.9%, 15.6%, 9.3% y 9% de las importaciones totales, respectivamente.

(5) Al observar la Balanza Comercial de la Industria Manufacturera, constatamos una evolución de las importaciones, tal que nos permite calcular un crecimiento de 28% respecto al año anterior. Por otra parte, las importaciones privadas nacionales representadas por 256 empresas, compraron al exterior 2,193 millones de dólares, 8.8% mas que en 1989. En cuanto a las importaciones privadas multinacionales, representadas por 72 compañías adquirieron bienes y servicios en el exterior por un monto de 3,834 millones de dólares, es decir, 18.3% mas que en 1989. Por último, el sector importador estatal que comprende 11 entidades y cuyo monto importado en 1990 sumó 1,242 millones de dólares, el 19.3% mas que en 1989. De entre estas se destaca la empresa Productora e Importadora de Papel, quien reportó el mayor volumen de compras de componentes importados. (6)

INTEGRACIÓN COMERCIAL Y ECONÓMICA MÉXICO - CANADÁ.

En este apartado analizaremos cual ha sido el comportamiento del intercambio comercial entre México y Canadá, a este respecto se puede decir que ha sido inferior al que ha sostenido con Estados Unidos, ya que las relaciones comerciales y de inversión con Canadá se rigieron hasta marzo de 1990 a través de: 1. Convenio comercial firmado desde 1946. 2. Convenio de cooperación industrial y energética de 1980. 3. Memorándum de entendimiento en materia de comercio en 1984 A partir de marzo de 1990 se suscribieron diez protocolos bilaterales, uno de los cuales fue firmado como Memorándum de Entendimiento entre los gobiernos con relación a un acuerdo de consulta sobre el comercio e inversión, cuyo contenido similar al firmado con Estados Unidos en 1987. Para el establecimiento de este acuerdo se abrieron las pláticas de consulta con respecto a los textiles, los productos agropecuarios, los pesqueros y los productos automotores ya que son las ramas en donde existe como complementariedad. El grupo de productos que concentra el mayor número de transacciones comerciales entre México y Canadá, es el concerniente a partes y componentes automotrices. Dichas exportaciones de México a Canadá pasaron de 277.3 a 278.2 millones de dólares entre 1988 y 1989, cifra equivalente al 40% de las exportaciones que se hicieron a Canadá. En cuanto a las importaciones de esas mercancías procedentes de Canadá su monto pasó de 65 a 85 millones de dólares canadienses entre 1988 y 1989.

(7) Por otra parte, dentro de los productos agrícolas que México exporta a Canadá están: el café, el jitomate, los pepinos, el aguacate, entre otros. Mientras que Canadá provee a México con aceites de colasa, trigo, leche en polvo, materias primas y productos semi-acabados como: azufre, acero, pulpa, papel, asbestos y plásticos. Toronto, Canadá.

#### INTEGRACIÓN ECONÓMICA Y COMERCIAL TRILATERAL: MÉXICO - ESTADOS UNIDOS - CANADÁ.

En esta sección haremos una revisión del comercio existente entre México, Estados Unidos y Canadá con el fin de establecer la dimensión real y económica que guardan estos países. En el período de Enero a septiembre de 1990 el volumen de las

transacciones comerciales alcanzó 1'136,718 millones de dólares. México y Canadá realizan el 65.2% y el 68.85 de su comercio con Estados Unidos respectivamente. Sin embargo, vemos en contrapartida que para este país aquellos representan sólo el 6.1% y el 19.5% de su comercio, respectivamente. Así mismo, el comercio entre México y Canadá es casi nulo, vemos que las transacciones realizadas por México representan solamente 0.8% del comercio de Canadá y este le representa el 2.1%, aunque se espera que con la estrecha relación o "dependencia" que guardan con Estados Unidos se estimule el intercambio entre ambos. Partiendo del análisis efectuado por la Revista Expansión, encontramos los siguientes datos: México importó de Estados Unidos y Canadá 17, 849 millones de dólares, monto que representa el 66.2% de las importaciones reales realizadas por el país. Cabe destacar que el 97.6% de esas empresas, es decir, 17, 421.1 millones de dólares, procedieron de Estados Unidos. Esta situación provocó una profundización del déficit comercial en 388.1%. Respecto a las ventas realizadas a estados unidos, por las 267 empresas exportadoras mas importantes de México, en total alcanzaron los 3, 975.6 millones de dólares. (8) De esta forma hemos bosquejado el contexto comercial en el que las autoridades del país han iniciado las negociaciones formales del Tratado de Libre Comercio, ya que tanto México como Canadá efectúan la mayor parte de su comercio exterior con los Estados Unidos. Es evidente que algunos productos mexicanos compiten con los canadienses por el mercado norteamericano, debido a que ambos son líderes exportadores de maquinaria y aparatos eléctricos, automóviles y autopartes, situación que puede dificultar la colocación de sus artículos en una economía como la estadounidense que padece una fuerte recesión desde hace algunos años, situación que se ha reflejado en una reducción de sus gastos en bienes de consumo duradero.

La Casa Blanca, Washington, D.C.  
 2. TRATADO TRILATERAL DE LIBRE COMERCIO.  
 DEFINICIÓN DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO.

En los últimos años, el Derecho Internacional ha cobrado mayor importancia, debido al creciente proceso de internacionalización de las economías, y al surgimiento de los

grandes bloques económicos que hacen variable el intercambio de bienes y servicios entre naciones y regiones. Debemos resaltar que las negociaciones internacionales requieren para cumplir su cometido de una serie de normas jurídicas que les permiten regular las relaciones entre las naciones. Uno de los instrumentos jurídicos internacionales se conoce como Tratado, mismo que definiremos en el siguiente párrafo. La forma escrita de negociación internacional denominada Tratado se define como los acuerdos establecidos entre dos o más estados soberanos para crear, modificar o extinguir una relación jurídica entre ellas. (9) Actualmente existen infinidad de definiciones sobre el Tratado de Libre Comercio, pero en estas encontramos tan solo los lineamientos que la integran, que le dan coherencia legal y lógica, sin embargo encontramos una definición que está más acorde con la naturaleza internacional del Tratado de Libre Comercio, expresada por el Lic. Rodolfo Cruz, presidente de la Comisión de Comercio exterior de CONCAMIN, para él, el Tratado de Libre Comercio (TLC) es: "Una fase o forma de integración económica que los países encontraron para complementarse en sus economías, después de la Segunda Guerra Mundial. De tal manera que permita a quienes lo celebran agilizar su comercio, hacer más fluido sus transacciones comerciales y con ello fortalecer sus economías"(10) Partiendo de la idea central de esa definición, podemos decir que el TLC de Norteamérica es, simplemente, la integración de las economías de los tres países, Estados Unidos - Canadá - México, con el fin de establecer un conjunto de normas y reglas que habrán de regir las relaciones comerciales entre ellos. Es importante señalar que esta integración económica es la pauta para el surgimiento de intercambios en los aspectos cultural, político y ético-social. Con un Tratado de esta naturaleza se buscan estimular el crecimiento económico de cada uno de los países miembros, mediante mayores flujos de comercio e inversión, sin embargo, no hay que olvidar que son tres países cuya situación económica actual es diferente, y por lo tanto, enfrentarán de manera disímil

la firma del Tratado comercial.

#### OBJETIVOS DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO.

"Llevar a cabo la firma del TLC representa para México una oportunidad para la liberalización económica y lograr la verdadera transformación estructural de la

economía con la que podrá aspirar a incrementar el empleo y el ingreso, así como mejorar la competitividad de la industria logrando con ello elevar el nivel de vida de la población y asegurar un acceso estable a los mercados estadounidenses y canadienses"(11) Ante esta aseveración pensamos que es poco probable esperar obtener ingresos de una economía en franca depresión. Estados Unidos es actualmente un país en condiciones de deterioro económico mundial e incapaz de generar un excedente resultante de su actividad económica mundial. Esa insuficiencia de carácter económico y de liquidez restringida, ha impactado negativamente a algunos países con déficits externos crónicos y con elevados niveles de endeudamiento, entre los cuales se encuentra México. En esta medida un TLC significa asociarse con alguien quien busque desesperadamente crear condiciones que le favorezcan en su competitividad internacional. Aunada a esta situación, y a diferencia de Japón y los llamados "tigres asiáticos": Corea, Hong Kong, Singapur y Taiwan, México es hoy en día un país sin suficientes elementos de poder comercial para alcanzar a negociar un TLC desde una posición de fuerza. En este sentido, según el objetivo central del TLC, se esta buscando partir a la inversa. Esto es, el TLC se concibe como un elemento de salvación dinamizador de la economía mexicana Pero quien en realidad lo concibe de esta manera es la economía estadounidense quien lleva a cabo un saqueo cuantioso de recursos naturales y humanos. En forma simétrica encontramos una serie de objetivos que México pretende alcanzar con la firma del Tratado en el largo plazo(12)

1. Aumentar el tamaño de los mercados.
2. Dar certidumbre al exportador.
3. Eliminar las medidas proteccionistas unilaterales.
4. Competir internacionalmente.
5. Incrementar el bienestar de la población mexicana.

Así mismo, la SECOFI, a través de la oficina de negociación del TLC, estableció una serie de objetivos que a continuación se relacionan y cuyo fin es legalizar las relaciones de intercambio entre los países miembros:

1. Aprovechar la complementariedad existente entre las economías de México, Estado

Estados Unidos y Canadá, tanto en dotación de recursos como en los procesos productivos, incrementando la competitividad de toda la región respecto al resto del mundo. Estados Unidos y México son economías complementarias en cuanto a que la producción intensiva en mano de obra es mas barata en México y la intensiva en capital lo es en Estados Unidos.

2. Promover un mejor y mas seguro acceso de nuestros recursos a Estados Unidos y Canadá. El hecho de que México se ha vuelto un exportador neto de manufacturas le es indispensable asegurar un acceso estable a los mercados internacionales y en especial al de Estados Unidos, su principal mercado con el que existen crecientes presiones proteccionistas.

3. Reducir la vulnerabilidad de nuestras exportaciones ante medidas unilaterales y discrecionales. Esta reducción se logrará con la implantación de un órgano de arbitraje de carácter natural para la resolución de disputas que evite la aplicación de dichas medidas

4. Permitir a México profundizar el cambio estructural de su economía, al propiciar el crecimiento y fortalecimiento de la industria mediante un sector exportador sólido y con mayores niveles de competitividad. Esto quiere decir que México espera con su inserción al mercado norteamericano facilitar la reestructuración eficiente de la industria mexicana a largo plazo.

5. Coadyuvar a crear empleos mas productivos que incrementen el bienestar de la población nacional. Quiere decir que los empleos actuales son improductivos y que existe desempleo, con una población que vive en condiciones sub-óptimas e inclusive infrahumanas.

6. Eliminación de barreras arancelarias y no arancelarias, a través del establecimiento de paneles para la resolución de disputas comerciales.



### (13) IMPORTANCIA DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO.

Actualmente tiene gran importancia la nueva dinámica del comercio mundial, dirigida hacia la conformación de bloques económicos, en espera de lograr efectos simétricos de negociación que repercuten en una mayor participación en el mercado mundial. Tal es el caso de los acuerdos establecidos entre los países de la Comunidad Económica europea (CEE) y el bloque formado por México, Brasil y Centro América. Se dice que el TLC surge como un instrumento empleado por los tres países para prevalecer en una época donde se encuentran diferentes cambios en la economía internacional caracterizados por un activo proceso de transformación, esto es, la conformación de bloques comerciales como los ya mencionados, globalización de los procesos productivos, acentuación de políticas proteccionistas y el incremento competitivo en los mercados de exportación y capital. (14) Así mismo, las relaciones comerciales de México con estados Unidos y con Canadá, se han vuelto cada vez más importantes para el proyecto modernizador y cambio estructural emprendido por el partido en el poder y que consiste en alcanzar una estabilidad económica permanente y una eficiente participación en el comercio internacional. El interés de México en un comercio libre con los Estados Unidos surge como una necesidad de promover el crecimiento de las exportaciones por que ello significar mayores garantías en el empresario mexicano, oportunidades de intercambio comercial y coinversiones (joint-ventures) favorables, complementariedad de los factores de la producción emparejada con un buen uso de los recursos naturales y, por último, con el aprovechamiento de las ventajas comparativas en cada país. Esto se plantea con el fin de generar un mayor ingreso que permita subsanar la economía, amortizando el servicio de la deuda externa y propiciando el crecimiento económico. Al igual que Canadá, México tiene un gran interés en restringir el crecimiento proteccionismo estadounidense o al menos, en lo que se refiere al establecimiento de bases contractuales para consultas en políticas comerciales y medidas que pudieran afectar los intereses comerciales mexicanos. (15) La incorporación de Canadá a las negociaciones entre México y Estados Unidos, era en nuestra concepción algo vital para la integración de toda América del Norte en una zona de libre comercio, y de esta manera competidor con los procesos de integración que se conforman en Europa y el Sudeste Asiático. La presencia de un marco

institucional débil y la economía cerrada no competitiva de México, pueden ser la causa de lo que hasta hoy impide el establecimiento de lazos comerciales y de la inversión bilateral entre Canadá y México. Es por ello que la eliminación de los aranceles y de otro tipo de barreras, aun cuando no produciría cambios prácticos, en un futuro se espera llegar a una interacción más estructurada como resultado del acuerdo establecido entre los países de América del Norte. Aunado a este proceso se requiere una reforma interna de México y de esta forma llegar a un flujo comercial y de inversión creciente entre los tres países asociados. (16) Uno de los aspectos por los que Canadá se integra al TLC es porque encuentra en México un aliado para conseguir algunas de las metas que no pudieron negociarse en el Acuerdo de Libre Comercio de 1987 con Estados Unidos, y de esta forma garantizar sus compromisos y en consecuencia cumplir las obligaciones contraídas. (17) El TLC tiene mayor importancia debido al elevado grado de interacción económica que en los últimos años de manera informal se ha establecido entre las tres economías. En cierta forma, la cooperación económica regional norteamericana es atractiva para favorecer la creación de comercio entre los tres países y de esta manera lograr una disminución en el desequilibrio en la Balanza Comercial que afecta tanto a México como a Canadá y a los Estados Unidos.

#### CARACTERÍSTICAS DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO.

La viabilidad de las negociaciones del TLC, debe ser considerada desde dos puntos de vista, la primera se orienta al aspecto externo, es decir, el TLC debe actuar con auténtica reciprocidad entre sus miembros, debe considerar que México es un país en desarrollo, o como algunos autores lo llaman "una economía en rápido crecimiento"(18), en comparación con las economías de los otros países negociantes, por esta razón se sugiere la inclusión de un capítulo específico sobre la resolución de controversias y posibles conflictos, para lograr un mayor y más estable acceso a los mercados norteamericanos, a fin de que ningún país se vea perjudicado. La segunda se refiere a condiciones internas mismas que competen al gobierno mexicano, y a su política comercial exterior, cuyo objetivo es promover el acceso estable y permanente de los productos mexicanos en los mercados extranjeros. Así mismo, en el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994 se establecieron lineamientos cuya aplicación

eficiente procuran dicho fin: , entre ellos sobresalen: 1. La reducción del índice inflacionario a nivel internacional. 2. La elaboración de una legislación laboral y fiscal tendientes a fomentar la productividad. 3. La inversión extranjera. Además encontramos que otra de sus tareas es lograr que las empresas centren sus esfuerzos en el logro de la excelencia productiva y competitiva, a través del mejoramiento y optimización de sus recursos financieros, técnicos y humanos. Con la instrumentación de estas políticas se logrará que las empresas participen dentro del TLC y en consecuencia puedan introducir sus productos al mercado norteamericano, también es necesario un incremento en su productividad y que sus productos tengan los elementos que exige la alta competitividad existente en el exterior. Sin embargo para que estas empresas cumplan su cometido, en cuanto a productividad y competitividad, es necesario que lleven a cabo un proceso de cambio o renovación de su planta productiva (es decir, de materias primas, tecnología, infraestructura, capacitación, entre otros). Elementos que en conjunto implican mayores costos y gastos, obviamente la empresa que no cuenta con el capital de trabajo difícilmente lo logrará. Esta es una situación que implica una serie de obstáculos a los que se enfrentan las empresas ante el TLC. Aquí nos ocupamos de numerar y revisar las características que debe contener el TLC (como ya se ha mencionado, es la integración de tres economías diferentes). Por lo que es necesario que dicha negociación contemple la situación económica actual de cada uno de los tres países miembros. Particularmente México debe preservar su autonomía en el manejo de la política económica internacional y de esta manera no depender de las restricciones legales que impone un mercado común. México debe contar con la capacidad para tomar acciones independientes, es decir, mantener una absoluta autonomía de decisión para regular el comercio con otros países. Por lo tanto, el TLC debe garantizar a los socios que tanto los bienes y servicios producidos para cada uno de ellos, podrán introducirse en los mercados de los mismos, libres de restricciones arancelarias y no arancelarias, asimismo, cada uno podrá tomar sus propias decisiones en materia de política migratoria o de regulación de flujo de capital para con los otros países negociantes. En la ponencia de la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos, CONCAMIN, los industriales mexicanos consideraron que la firma del TLC con los países del norte, estimulará el desarrollo

económico y social de México, si adquiere y presenta las siguientes características:

1. Debe obligar por igual a las autoridades y a los particulares de todas las partes; deberá dar certeza a los productores e inversionistas de los países firmantes en materia de reglas que norman el comercio exterior.
2. Debe ser amplio, de tal manera que abarque todas las transacciones mercantiles posibles.
3. Debe ser negociado cadena por cadena de la producción, considerando cuidadosamente la situación de cada una de las ramas que forman la cadena.
4. Debe incluir detalladamente las normas de origen, que eviten que cualquier otro país no perteneciente al Tratado extraer de él algún beneficio que perjudique a los aparatos productivos de los países firmantes.
5. Debe establecer tiempos de ajuste para todas y cada una de las ramas de la producción, con espíritu de entendimiento de sus circunstancias, pero también con ánimo exigente y ambicioso de lograr la superación que les permita llegar a tener una situación razonablemente competitiva al final de ese lapso. Debe partir del supuesto de que durante ese tiempo se harán los esfuerzos necesarios para alcanzar la competitividad tanto a nivel empresa como a nivel país.
6. Debe considerar que ninguna rama mexicana de la producción podrá iniciar adecuadamente su participación en el Tratado, si no se considera objetivamente su situación, intrínseca y extrínseca, frente a la rama competidora de los otros dos países. No se le debe temer a la competencia sino a la inequidad en la misma.
7. Debe establecer las cláusulas de salvaguarda que permitan evitar daños a cualquiera de los tres países firmantes.

8. Debe establecer sistemas detallados para la solución de las controversias internas de los países firmantes, anulen los propósitos del acuerdo.

9. Debe ser el resultado de una consulta permanente, profunda y eficaz por parte del Gobierno Mexicano a los sectores comprometidos con la producción de las mercancías y servicios que han de ser los sujetos a la aplicación concreta de las características del Tratado. (19) Debe en síntesis, partir de la realidad económica, política y social de las partes y aceptar las desigualdades que las caracterizan y no solo las diferencias que se presenten en algunas ramas en particular.

#### IMPLICACIONES DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO.

El TLC es ahora una realidad en la que los países miembros deben actuar con plena racionalidad en las negociaciones del mismo de tal manera, que las decisiones a las que se llegue en el acuerdo trilateral propicien resultados positivos por igual a los países participantes. Sin embargo, como ya hemos visto, dada la situación económica canadiense y estadounidense; la gran dependencia económica existente de México para con el mercado norteamericano, nos coloca en una posición difícil, ya sea que se decida participar dentro de este contexto o si se opta por permanecer al margen. Son situaciones cuya implicación sería profunda, aunque la opción de quedar fuera en un esquema donde existe una tendencia a nivel internacional de comerciar a través de bloques económicos nos conduciría a un aislamiento que traería efectos negativos en el desarrollo de México. De esta manera, es indispensable tomar en cuenta los alcances y riesgos que un TLC pueda propiciar para la economía mexicana. Hay quienes mencionan que México no se encuentra en condiciones adecuadas para obtener los beneficios que implica un proceso de libre comercio, tal; es el caso, que hasta la fecha, una gran mayoría de la opinión pública no ha sido informada suficientemente y adecuadamente acerca de la enorme trascendencia que para la economía y sociedad mexicana tiene un Tratado de esta magnitud(20), claro que esto definitivamente dependerá de la efectividad que adquieran los términos en que se negocie el Tratado.

## ALCANCES DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO.

Dado que entre México y Estados Unidos ha existido una comercialización de años, aunque algunas veces, esta se realizaba de manera clandestina (21), se percibe desde entonces una de las principales ventajas para el país, que es la cercanía geográfica existente entre los países del norte. México comparte una frontera de mas de tres mil kilómetros con los Estados Unidos. Los estados fronterizos que participan en el Tratado son: Texas, California, Michigan, Illinois y Arizona, con los que se espera obtener una gran demanda de bienes y servicios mexicanos. Dos hechos recientes han reafirmado la interrelación económica fronteriza: las devaluaciones del peso mexicano en 1981 y 1982, evidenciando con esto que la crisis de México perjudica al comercio de poblaciones estadounidenses cercanas a la frontera. Desde hace 25 años, empresas con sede dentro y fuera de Texas, California y Arizona han reducido costos con la construcción de "plantas gemelas" en la frontera, que se ocupan de diferentes etapas de la producción (22). Por otra parte, la Cámara de Comercio México-Estados Unidos cuyo objetivo es fomentar el comercio entre estos, ahora funge como promotora de la firma del TLC. Actualmente esta Cámara representa a mas de 500 empresas privadas de ambos países. La vicepresidencia esta a cargo de J. Van Heuven quien señala que: "El Tratado contribuirá a estabilizar la economía mexicana al proporcionarle acceso al mercado norteamericano, al fomentar la creación de empleos, generándose uno de los beneficios mas importantes para México, el de propiciar un contexto para la continuación del proceso de liberalización económica". (23) Que la actual administración ha adquirido como único medio para lograr la verdadera transformación estructural de la economía. No hay que olvidar que esta liberalización económica consiste en la desburocratización y despolitización de las actividades productivas, comerciales y financieras. Otro de los beneficios que se percibe con la firma del Tratado, es facilitar y agilizar el comercio en general, de esta manera los comerciantes mexicanos tendrán nuevas opciones para la compraventa de productos norteamericanos sobre todo, ya sea importándolos directamente como mayoristas o actuando como detallistas. Por su parte, los consumidores tendrán acceso a un mayor número de productos nacionales o extranjeros que competirán en precio y calidad, y en esa medida podrán explotarse economías de escala, y así lograr una ampliación de

mercados. Así mismo se espera con el TLC atraer inversión hacia México. En uno de los discursos del Presidente de la República mencionó que la década de los noventa se caracteriza por una gran dependencia de los recursos financieros y de capitales. (24) Esto se atribuye a que grandes centros generadores de financiamiento enfrentan problemas de tipo económico, político y social, tal es el caso de los Estados Unidos que ha dejado de ser exportador convirtiéndose en importador de capitales: Alemania cuyo superávit financiero es canalizado a la reunificación con la Alemania Democrática. De esta forma se prevé que con la firma del Tratado los capitales norteamericanos se invertirían en el país ya sea en empresas comerciales mexicanas o creando nuevas compañías, y así canalizar la inversión a sectores netamente productivos, hay quienes ven la posibilidad de que capitales de otros países, ya sean europeos o asiáticos, concurren a México para desarrollar proyectos comerciales y de exportación hacia el norte con productos de origen nacional. (25) Por otra parte se pretende con el TLC una reasignación nacional de recursos en la economía, es decir, canalizar los recursos a todas aquellas áreas caracterizadas por ser las más productivas y competitivas. Ello implica que en el corto plazo desaparezcan aquellas industrias que son ineficientes y poco competitivas y cuyos recursos serán aprovechados por las más eficientes y con mayor grado de competitividad. (26) Ante esta situación, el Presidente de la República mencionó en una entrevista con un diario norteamericano: *The Journal of Commerce*, que efectivamente las "industrias ineficientes no prosperarán con o sin TLC". Mientras por su parte, Jaime Serra Puche, Secretario de la SECOFI, dijo que "la industria nacional enfrentará con éxito los retos de un TLC, ya que en el ámbito interno, se eliminarán obstáculos para acceder a los mercados canadienses y estadounidenses" (27). De esta forma se espera que a largo plazo, haya un incremento en la producción, en el ingreso nacional y por ende en el bienestar general de la población, sin descartar que la industria nacional tendrá grandes y muy marcados efectos con la firma del Tratado, los cuales se analizarán en el capítulo respectivo. Finalmente una de las ventajas más esperadas del TLC, es la creación de fuentes de empleo para México, lo cual ha sido calificado como positivo, por el hecho de que el libre comercio convertirá a México en un país atractivo para los inversionistas que instalen plantas completas y no solo de ensamblaje. (28) Esto se debe a que los inversionistas norteamericanos

encuentran en México mano de obra barata y que pone en desventaja a la norteamericana, debido a que las empresas multinacionales y los grandes consorcios van a aprovechar la necesidad que obliga a los mexicanos a trabajar por salarios de subsistencia, además de que no tendrán de que preocuparse por las regulaciones en materia de salud, seguridad a que están obligados en Estados Unidos. Por otra parte, los salarios en México son mucho menos de la décima parte de los de Estados Unidos lo cual atraerá el interés de las compañías estadounidenses para instalarse en territorio mexicano y reducir drásticamente sus costos de mano de obra.

#### RIESGOS DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO.

Una vez establecidos los posibles beneficios obtenidos con la firma del Tratado, es necesario ver el reverso de la moneda, es decir, establecer de igual forma los posibles riesgos que ello acarreará. Como vimos anteriormente, la proximidad geográfica con el vecino país se ha considerado una ventaja para el libre comercio, pero llama la atención que algunos estados como Nuevo México, quien comparte la frontera con Chihuahua y Sonora, sea uno de aquellos con los que México no comercializa en grandes proporciones. Se ha establecido que Nuevo México vende productos con un valor 57 veces menor que el de Nueva York, quien en línea recta está a unos 5 mil kilómetros de Matamoros, Tamaulipas. Un importante crítico y analista del Economic Policy Institute de los Estados Unidos, Richard Rothstein, se muestra renuente en sus comentarios respecto al TLC. El menciona que el Tratado es simplemente "simbólico" ya que México, desde hace algunos años, ha abierto su economía en un 90%. A modo de ejemplificar, el señala que tanto el Presidente Bush como Salinas están comprando una "póliza de seguro contra los proteccionistas"(29) Así mismo, añade que México debe sopesar si le conviene obtener mas empleos con salarios inferiores, considerando que la política estadounidense consiste en instalar sus plantas en donde los salarios sean mas bajos, provocando en los países maquiladores una caída del poder adquisitivo de la población. Ciertamente el desarrollo de la industria maquiladora en México se ha convertido de hecho en la segunda fuente generadora de divisas del país, después del petróleo, y está también por arriba de la industria automotriz y el turismo. En el período enero-noviembre de 1990 su generación de divisas fue de 3 mil 300



millones de dólares, que si se les incluye en la cuenta comercial del país, el balance entre importaciones y exportaciones tiene un resultado superavitario.

Ahora bien, considerando que en septiembre de 1990 el número de establecimientos a nivel nacional ascendía a 2 mil, ubicándose la mayoría de ellos en la frontera con Estados Unidos; el 50% se concentraba en tres líneas de producción: 21.4% se orienta a la producción de materiales eléctricos, 15.2% a productos textiles y 14% a muebles de madera y metal. Sin embargo, su producción es muy diversificada e incluye ya las ramas alimenticia, calzado y cuero, productos químicos y equipo de transporte, entre otros(30). Por lo que toca a los inversionistas en maquiladoras mexicanas por país de origen, Estados Unidos es el país con mayor participación, con un 68% del total. Enseguida se encuentran Japón y Europa, con 4 y 2% respectivamente. Por su parte las inversiones mexicanas representan un 25%. Con esto podemos concluir que efectivamente las maquiladoras disminuyen el poder adquisitivo de la población mexicana y además implican una fuerte salida de capitales. Uno de los riesgos de mayor peso en el que incurrirá México, es sin duda, perder la soberanía nacional. A este respecto surgieron premisas con las que, indudablemente se pensó que eso iba a suceder, tal es el caso de las declaraciones, que en su momento hizo la funcionaria norteamericana encargada de las negociaciones del Tratado, la señora Carla Hills, quien expuso ante la prensa internacional que: "México debería abrir mas su economía al capital estadounidense en áreas de su interés como la petroquímica básica, la explotación de petróleo y gas, la banca y las finanzas y otras áreas de gran interés para inversionistas estadounidenses". Así mismo, "reformar la Constitución mexicana en lo referente al artículo 27, a fin de que las inversiones tengan reglas claras en relación a la seguridad de sus inversiones, en virtud de que los reglamentos emitidos actualmente no son de la confianza de dichos inversionistas"(31) El Petróleo Es posible pensar que estas son las verdaderas intenciones de los Estados Unidos para con México, pero vistas de otra manera se podría entender que: "...su deseo es apoderarse de la economía nacional, eliminando todo tipo de restricciones e incluir a México como una estrella mas de la bandera de la Unión Americana"(32). Aunque esta idea es remota en la medida en que se tendrán que reconocer derechos a la población mexicana, además

del hecho de que México y Canadá negocien para tener acceso al mercado norteamericano implica ceder parte de la soberanía porque se renuncia en parte a la independencia nacional. Ante esta perspectiva existen ciertas inconformidades entre algunos partidos políticos con la firma del Tratado; entre los representantes del PPS, por ejemplo, se ha considerado la posibilidad de que un libre comercio: "Solo acentuará la condición del país maquilador a que se explote su situación geográfica impidiéndole contar con una industria propia y nacional que forme parte de la base del desarrollo económico con independencia, justicia social y democracia". (33) De la misma forma representantes del PRD argumentaron no suscribir ningún acuerdo de libre comercio con América del Norte, por la razón de que los Estados Unidos es un país con toda la fuerza para violar los acuerdos cuando el lo decida, o en su defecto, hacerlos cumplir ya sea por medio de la fuerza económica o militar. Aunque la inversión extranjera directa puede ser una gran ventaja para la economía mexicana, puede convertirse en un gran riesgo para la misma con la firma del Tratado. Esto es, al ingresar al país la industria norteamericana caracterizada por la presencia de alta tecnología, automatización intensa e inclusive la robotización de la industria pesada, pondría de inmediato en desventaja a la industria nacional, al grado de llegar a desaparecer por no estar preparada para enfrentar la competencia, calidad y productividad que exige el TLC, cuyas consecuencias serán los miles de personas que ingresarán a las filas de la desocupación, la delincuencia y la desnutrición.

3. ASPECTOS JURÍDICOS.  
TÉRMINOS DE NEGOCIACIÓN EN LA ADHESIÓN DE MÉXICO AL GATT.  
El Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos y Canadá no es el primer acuerdo comercial que tiene nuestro país, desde hace tiempo somos miembros del GATT. México se adhiere al GATT mediante la firma de un protocolo ad-hoc, es decir, negoció y obtuvo condiciones específicas de ingreso que le permitirán continuar impulsando su desarrollo industrial, y contar con el tiempo suficiente para transformar su economía en una mediana potencia exportadora. El protocolo de adhesión de México incorpora una reserva general por la que se benefician todas las partes contratantes y que se conoce como "Cláusula del Abuelo" o "Cláusula de Anterioridad".

Tal cláusula se interpreta como una prioridad para la legislación nacional si así conviene a la parte contratante que la invoque, en caso de conflicto con cualquiera de las cláusulas contenidas en la parte segunda del Acuerdo General. Con esta reserva, los Estados Unidos mantuvieron durante treinta años su propia legislación aduanera que resultaba contraria a disposiciones de la parte segunda del GATT. Para México, la "Cláusula del Abuelo" le favorece desde el punto de vista de las salvaguardas o cláusulas de escape, porque se ha reconocido por las partes contratantes del GATT, que la Ley Reglamentarias del Artículo 131 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en materia de comercio exterior es una ley anterior y de carácter mandatorio, se ordena al Ejecutivo Federal actuar en defensa de la producción nacional.

#### TRATADO TRILATERAL AD-HOC PARA MÉXICO.

Para lograr un tratamiento especial para México y siguiendo el derecho del GATT, Canadá y Estados Unidos deberán reconocerle la condición de país en desarrollo, con lo cual se espera establecer una serie de reservas constitucionales y jurídicas para prolongar los plazos los plazos y liberaciones en distintas materias, manejando salvaguardas que el propio GATT en su parte cuarta autoriza para los países en vías de desarrollo. En relación con la "Cláusula del Abuelo", vigente en los Estados Unidos, México debe tener presente los sistemas jurídicos estadounidense y canadiense.

#### MARCO JURÍDICO MEXICANO.

Conforme a lo establecido por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo 133 que expresamente establece: "Esta Constitución, las leyes del Congreso de la Unión que emanan de ella y todos los tratados que estén de acuerdo con la misma, celebrados y que se celebren por el Presidente de la República, con aprobación del Senado, serán la Ley Suprema de toda la Unión. Los jueces de cada Estado se arreglarán a dicha Constitución, leyes y tratados a pesar de las disposiciones en contrario que pueda haber en las constituciones o leyes de los Estados". Complementado por el Artículo 89 fracción X, en que se menciona que todo Acuerdo o Tratado Internacional que celebre el Ejecutivo Federal debe someterse a la aprobación

del Senado de la República, el cual, si lo encuentra de conformidad con el Pacto Federal, procederá a aprobarlo, quedando el Ejecutivo autorizado para proceder a su ratificación, promulgación y publicación en el Diario Oficial de la Federación. Concluido este procedimiento legislativo-constitucional el Acuerdo o Tratado en cuestión adquiere la categoría de Ley Nacional de la mas alta jerarquía, cuyo cumplimiento obliga a todas las autoridades legislativas, ejecutivas y judiciales, tanto locales como federales, tal como lo establece el mencionado Artículo 133.

#### MARCO JURÍDICO NORTEAMERICANO.

En los Estados Unidos de América la situación jurídica de los acuerdos internacionales es diferente a la descrita para México. En el derecho norteamericano existe la figura conocida como "acuerdo ejecutivo", que es un convenio internacional celebrado por el gobierno. Tiene en general efectos extraterritoriales y disciplina, mas que a los nacionales, a los terceros, a menos que sea ratificado por el Senado y en cuya ratificación se haga una derogación expresa de las normas y leyes que los mismos asuntos negociados en el Tratado y que se hayan promulgado con anterioridad. En las leyes mandatorias, preexistentes a los Tratados, tienen una fuerza superior a la autoridad y deben aplicarse sin concesiones. En cambio, en las leyes discrecionales que regulen las materias negociadas en los tratados, pueden subordinarse a compromisos internacionales. En Estados Unidos la mayoría de las leyes mercantiles, aduaneras y ecológicas son de carácter mandatorio y por ende superiores a las cláusulas de los acuerdos y tratados suscritos con terceros países. El GATT, por ejemplo, no fue presentado a la aprobación del Senado por parte del Ejecutivo y, consecuentemente, para los americanos solo tiene el carácter de un acuerdo gubernamental cuya observación únicamente obliga a la administración y no a los poderes Judicial y Legislativo.

#### MARCO JURÍDICO CANADIENSE.

Canadá posee un panorama legislativo más definido, sólo tiene una ley llamada Ley de Medidas Especiales de la Importación de 1984, esta ley regula tanto el "dumping" como las subvenciones y sigue muy de cerca la normativa de los códigos del GATT en

## ANÁLISIS DEL CONTENIDO DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO.

Es evidente que además de los aspectos puramente comerciales (política comercial), el Tratado establecerá compromisos en las siguientes materias: Inversión extranjera directa; protección a los derechos de propiedad intelectual (patentes y marcas); transferencia de tecnología, comercio de servicios financieros y acceso a los recursos naturales (energéticos). De esta manera el gobierno mexicano está negociando un Tratado Integral de Comercio, Inversión y Servicios. El tema principal de la negociación será el de la Política Comercial, para lo cual tiene que destacarse que los tres países en cuestión son miembros del GATT y por lo tanto manejan sus instrumentos de política comercial y con apego a las disciplinas del sistema multilateral de comercio (GATT y Códigos de Conducta). Lo más destacado de esta política (en la negociación) serán las reducciones arancelarias, tanto por lo que hace en niveles a consolidar, como en cuanto a plazos y gradualismo, es decir, con base en el reconocimiento de la asimetría que presentan ambas economías. En materia arancelaria, ciertos productos mexicanos especialmente agropecuarios, enfrentan aranceles superiores al 20% en los Estados Unidos, que es la tasa más alta que aplica México a sus importaciones. Según un estudio de la SECOFI, 253 fracciones arancelarias por las que se clasifican productos mexicanos de exportación, están sujetos a aranceles de entre 10% y 15%; 177 se encuentran gravadas en el rango de 15% a 20% y 117 pagan aranceles superiores al 20%. En conjunto México exportó a los Estados Unidos en 1989 productos que se clasifican por cualquiera de estas fracciones con un valor de 1,500 millones de dólares. Por otra parte, algunos de los bienes de los que México es el principal proveedor a los Estados Unidos, pagan aranceles de un 10% a 20% y en 18 productos el arancel es superior a este porcentaje. Dentro de este rango se ubican: aceitunas, frutas, productos de vidrio, hortalizas, productos petroquímicos, tuberías y partes para motores. En cuanto a medidas no arancelarias, los tres países involucrados mantienen un régimen más o menos liberal y solo excepcionalmente utilizan medidas no arancelarias para proteger a sus productos domésticos, sin embargo, hay medidas no arancelarias que tendrán que desaparecer con el Tratado: las que se aplican a los

textiles y al vestido; restricciones voluntarias que afectan a los productos de acero; obstáculos técnicos que impiden el acceso a ciertas hortalizas mexicanas al mercado estadounidense, como el aguacate y las papas entre otras. Se espera también que se incluya dentro del capítulo de política comercial, la aplicación de derechos anti-dumping y compensatorios, que se vienen haciendo efectivos a diversas mercancías mexicanas sin que dañe a la producción doméstica de los Estados Unidos, entre estos productos podemos ubicar al cemento, las cámaras fotográficas, los productos textiles y del vestido y productos de vidrio. En el capítulo de política comercial, después de las medidas arancelarias y no arancelarias, también es importante el tema de las compras gubernamentales que requieren una mejor conducción negociadora. México ha manejado sus compras gubernamentales con un criterio proteccionista a la producción doméstica. Al respecto, en el Artículo 134 constitucional, se menciona que en todo caso, debe garantizarse al Estado las mejores condiciones disponibles en cuanto a precio, calidad y demás circunstancias pertinentes. Este tema siempre a resultado conflictivo, por lo que se espera que los negociadores estadounidenses y los canadienses hayan presionado insistentemente. Otro tema que seguramente ocupó el mayor tiempo del proceso negociador es la inversión extranjera directa, la cual puede quedar establecida que tratándose de inversiones estadounidenses, estas podrán establecerse en territorio mexicano sin necesidad de asociarse a capitales mexicanos, es decir con una participación del 100% del capital social. Esto resultaría contrario a lo establecido por la Ley para Promover la Inversión Extranjera, sin embargo, jurídicamente es factible un acuerdo en estos términos porque no sería contrario ni violaría la Constitución mexicana, que es el marco de referencia y única limitante que tiene el Ejecutivo Federal en su actividad negociadora. De concentrarse en el Tratado, se tendría un régimen dual en materia de inversión extranjera: el general, que se rige por la ley en la materia y que restringe la participación del capital extranjero a un 49%; y el especial, que regiría por el TLC y solo sería aplicable a inversiones canadienses y estadounidenses. Obviamente, habría que establecer reglas de origen para el capital de modo que se evite la simulación o la triangulación. Efectivamente, la situación jurídica lleva a contemplar un sistema jurídico dual; uno que se podría llamar el general, integrado por las leyes nacionales sobre las materias del Tratado aplicables a los actos

comerciales que se efectúen entre México y el resto del Mundo, y un segundo sistema que se calificaría de especial integrado por las normas incorporadas al TLC, aplicables únicamente a los actos en que intervienen personas, mercancías o capitales canadienses, estadounidenses y mexicanos exclusivamente. Similar situación guardarán otras leyes y disposiciones nacionales frente al TLC en las diferentes materias que en el mismo se incorporen. Es importante señalar que el Tratado incluirá condiciones y salvaguardas o cláusulas de escape que el gobierno mexicano podrá invocar, llegado el caso, solo frente a sus contrapartes en el Tratado y no en relación a otros países que no son signatarios del mismo. (34)

#### NOTAS

Vega, Gustavo.  
México ante el Libre Comercio con América del Norte, México, Colegio de México, 1991, p.167

Mendiola, Gerardo.  
"Las Exportaciones e Importaciones más importantes en México".  
Expansión. México, Expansión. V. 23, No. 575, Octubre 1991, p. 135

Dentro de las empresas exportadoras mas importantes dentro del sector privado nacional se encuentran: Minera Cepal, Kenworth mexicana (automotriz), Cesar Internacional (prendas de vestir), Hermes Comercio Exterior (comercio), y Sistemas Argus (bebidas), entre otros. Dentro de las empresas multinacionales están: La Cía. Nestlé, Singer Mexicana, Basf Mexicana, Prove Química; las de origen extranjero como: Chrysler de México, Volkswagen de México, General Motors de México, IBM de México, Hewlett Packard de México; respecto a las empresas estatales se encuentran Cía. Minera Autlán, Exportadora de Sal, Productora e Importadora de Papel, Aseguradora Mexicana, Teléfonos del Noroeste, Cobre de México.

Mediola, Gerardo, Op. Cit. , p. 166.

Loc. cit.

Las empresas importadoras más importantes consideradas en el Sector Privado Nacional son: Xerox Mexicana (maquinaria y equipo), Fabricas Monterrey (productos metálicos), Kimberly Clark de México (papel y cartón), Galvack (metal no ferroso). Entre las Privadas Multinacionales que registran mayor incremento porcentual en

importaciones están: Cigarros La Tabacalera, Provee Quim (comercio), Durr de México (maquinaria y equipo). Entre estas también se destaca: Chrysler de México, Volkswagen de México, General Motors de México, Teleindustrias Ericsson y Kodak.

Macroanálisis, México,. Canacintra, Año III, No. 33. Febrero de 1991, p. 5.

Mendiola, Gerardo Op. Cit. P. 174.

Tendencias. Informe Especial. "Erase una vez un Tratado". Expansión. México. 15 de abril de 1991. No. 219.

Vergara, Regina,  
"Un experto aborda al TLC", Industria, México,  
CONCAMIN, Enero 1991, PP. 28 - 29

Esto fue señalado por el Secretario de Comercio y Fomento Industrial, Dr. Jaime Serra Puche, como el objetivo central que persigue México con su inserción en el TLC.

BOLETÍN CANAME. No. Especial. Octubre - Diciembre 1990. Se detallan las características de la ponencia del Ingeniero Francisco Reed, Martin. Presidente de la Cámara Nacional de Manufacturas Eléctricas.

Oficina de Negociación del TLC.  
DOCUMENTO INFORMATIVO DE LA SECOFI, 25 de febrero de 1991.

Ibídem.

Rosas, María Cristina. "Acuerdo Bilateral de Libre Comercio". EXCÉLSIOR. México, 23 de enero de 1991. P. 4.

Harti, Michel.  
"Elementos de un TLC en América del Norte" en MÉXICO ANTE EL LIBRE COMERCIO DE AMÉRICA DEL NORTE. México, Colegio de México, 1991. P. 322.

Ibídem. P. 323

Véanse Experiencias de la negociación del Tratado de Libre Comercio Canadá - Estados Unidos. MEMORIAS DEL COLOQUIO MÉXICO - CANADÁ. Organizado por el PAN. Octubre de 1990. P. 125.

Cárcoba, Luis. "TLC: lo deseable", Industria, México.  
CONCAMIN. V. 3 No. 27, Mayo de 1991. P. 5



Mason, Edgar.  
"Los cuellos de botella del TLC". Decisión. México, año XIII, No. 147, marzo de 1991.  
P. 112.

Se utiliza el término "clandestino", porque el comercio entre México y Estados Unidos ha existido siempre aunque libre de aspectos legales, solo se negociaba entre los encargados de las compañías involucradas en dicho intercambio.

"Concretar el ALC depende de la habilidad negociadora". Excelsior. Miércoles 30 de enero 1991. p. 30A.

Armedares, Pedro Enrique. "Empresarios de Estados Unidos buscan con el TLC una competencia por empobrecimiento". La Jornada. Jueves 4 de abril de 1991.

"La negociación del TLC será ardua: Carlos Salinas de Gortari". La Jornada. Martes 28 de mayo de 1991.

Gómez, Fernando. "Perspectivas de las Empresas Comerciales ante la Apertura con Estados Unidos". Comercio. V. 31 No. 353, febrero de 1991. p. 6.

Ibirrinaga, Edda Rosa.  
"El TLC entre México y Estados Unidos".  
Comercio. V. 31, No. 353. Febrero 1991. P. 4.

"Mayores y mejores empleos y salarios y recuperación del nivel de vida en nuestro país, traerá el TLC" Novedades. 18 abril 1991.

Espinosa, Ma. Jesús.  
"Será buena la perspectiva para crear empleos en México". La Jornada. 30 mayo 1991.

Armedares, Pedro Enrique. "El TLC, paso a una grave desindustrialización de Estados Unidos". La Jornada. 7 de abril de 1991.

Carrasco, Rosalva.  
"Maquiladoras: opción ante el TLC". La Jornada. Lunes 15 de abril 1991. P. 5.

Wadgyamar, Arturo. "El TLC: México - Estados Unidos". Revista Latinoamericana de Economía, Problemas de Desarrollo. V. 21, no. 83 Octubre - Diciembre 1990, pp. 19-23.

Loc. Cit.

Paredes, Rolando. "El ALC no implica cesión de soberanía". Economía Nacional. México, 120. Julio 1990. P. 50.

Para la realización de este último capítulo se utilizó como apoyo: Información Dinámica de Consulta. Corporativo. Sección Comercio Exterior./ Expansión, No. 119 y 122. / Patiño, Ruperto. "Aspectos Jurídicos del ALC". Comercio Internacional BANAMEX. México V.2, No. 4. Dic. 1990, pp. 117-121.

Para ampliar información consulte las siguientes direcciones:

<http://www.nafta.net/naftaesp.htm>

---

<http://www.natlaw.com/treaties/naf.htm>

<http://www.secofi-ssnci.gob.mx/tratados/tlcg3/frame.htm>

Marzo, 1999

## **COMENTARIO DEL LIBRO ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES DE KAST Y ROSENZWEIG, EDITORIAL MC GRAW HILL**

POR EDUARDO BUSTOS FARÍAS, PROFESOR DE LAS MATERIAS DE PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES E INFORMÁTICA.

En esta libro se da un marco conceptual de la teoría de la organización usando los enfoques de contingencias y de sistemas. El presente comentario abarca los primeros cinco capítulos de la obra.

### **CAPÍTULO**

1.

La teoría organizacional es el conjunto de conocimientos que incluye hipótesis y proposiciones que surgen de la investigación en la ciencia organizacional. Es una ciencia aplicada por que se aplica a la solución de problemas y a la toma de decisiones en las empresas. Es una teoría ecléctica que tiene relación con otras ciencias como la sociología, psicología, antropología, economía, ciencias políticas, filosofía y matemáticas. Las organizaciones se han hecho complejas con el paso del tiempo debido a la especialización, al uso de métodos cada vez más complejos de coordinación e integración, al crecimiento de las mismas, a la evolución acelerada de la ciencia y la tecnología, al mayor nivel educativo de sus miembros, a la creciente intervención del gobierno y a otras muchas fuerzas externas que actúan. El enfoque de sistemas (Sistema es un todo organizado y unitario compuesto de dos o más partes interdependientes, delineado por límites identificables que lo separan del medio ambiente), permite elaborar una definición general y un modelo conceptual de las organizaciones. Organización es un sistema inserto en su medio, orientado hacia ciertas metas, que incluye los subsistemas técnico, estructural, psicosocial y

administrativo. El enfoque de contingencias relaciona la teoría organizacional y la práctica administrativa en situaciones específicas. Busca comprender las interrelaciones dentro y entre los sistemas, así como entre la organización y su medio. Intenta definir patrones de relaciones de variables. Subraya la naturaleza multivariable de las organizaciones. Se propone presentar un modelo organizacional y las acciones administrativas más apropiadas para situaciones específicas. ¿Porqué se estudia la organización y su administración? Porque un mayor conocimiento conducirá a mejorar el desempeño de las mismas, a aprovechar la capacidad, el esfuerzo y las oportunidades de los miembros de éstas. Además ésta situación ocurrirá vía la medición y la evaluación del desempeño organizacional de dimensiones apropiadas, destacando el rendimiento de éste desempeño como función de la efectividad, eficiencia y la satisfacción de los participantes y del potencial para mantener y mejorar el desempeño en el futuro. La administración comprende: la coordinación de los recursos humanos, materiales y financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales; la relación entre la organización y el medio ambiente; el desarrollo de un clima organizacional donde el individuo pueda alcanzar sus fines individuales y colectivos; el desempeño de ciertas funciones específicas como determinar objetivos, planear, asignar recursos, organizar, instrumentar y controlar y el desempeño de varios roles interpersonales, de información y de decisión.

## CAPÍTULO

2.

## LOS VALORES DE LA SOCIEDAD Y LA ADMINISTRACIÓN.

La organización es un subsistema del ambiente sociocultural en el cual opera. De la sociedad emanan valores (estándares normativos que influyen en las preferencias y acciones de los seres humanos) e ideologías (integración de ideas, credos y modos particulares de pensar de un grupo determinado), que determinan en la organización la toma de decisiones, la elección de las acciones, el rol social de los individuos (y aquí en particular, interesa el rol de los administradores). Esta generación de valores sociales también fluye de las organizaciones hacia la sociedad, modificándolos. El comercio en la época antigua fue inaceptable, aunque los griegos y romanos

reconocieron que tal actividad era necesaria para alcanzar los objetivos más ambiciosos de sus imperios, tal pensamiento se mantuvo durante gran parte del período medieval gracias al sistema feudal y la influencia de la Iglesia Católica. A fines del medioevo la Iglesia empezó a modificar sus ideas y lo consideró como un mal necesario. Factores como la urbanización de la población, el desarrollo industrial y comercial, así como la Reforma y el movimiento protestante, la influencia de la religión judía, el humanismo y el puritanismo, provocaron el cambio en los valores religiosos provocando el impulso del capitalismo y dando las bases de la ética protestante. En 1776 se publica la Riqueza de las naciones de Adam Smith libro que sienta los antecedentes históricos de la ética capitalista, justifica el desarrollo y crecimiento industrial de la época. La ética protestante, el naciente capitalismo, el desarrollo científico y tecnológico y la expansión de la educación en las elites, establecieron las bases de las sociedades industriales. La aplicación del darwinismo social como justificación de la existencia de las clases sociales y de sus diferencias, contribuyó a la formación de la ética capitalista. En los E.U. hubo las condiciones para pasar de pequeñas y grandes empresas a la formación de corporaciones monopólicas, durante el siglo XIX. A fines de éste siglo el gobierno americano promulgó leyes que intentaban devolver el sistema empresarial al modelo competitivo, pero era imposible dada la cambiante estructura industrial. Sin embargo, tales leyes sirvieron para establecer el marco regulatorio estatal de la actividad empresarial en E.U. Los excesos del industrialismo generaron movimientos sindicales en los E.U. que lucharon por ganar beneficios para los trabajadores, en el marco capitalista. También hubo sindicatos radicales que reaccionaron violentamente contra ésta situación. Los años veinte fueron de auge para las empresas norteamericanas, pero después de la Gran Depresión, el sistema económico capitalista se cimbró en una crisis mundial. Ello dio lugar a Keynes para explicar las causas de tal crisis y en proponer un modelo normativo donde el estado, al intervenir en la economía, puede evitar tales desajustes. Tal interacción del estado y las empresas modificó los valores administrativos. Las actuales influencias para la formación de la ideología empresarial están en los cambios sociales y tecnológico, en la mayor interacción entre otros países y sus culturas, en los grupos de interés que afectan a las organizaciones empresariales, así como la adquisición de

conciencia de que las economías nacionales no están en continua expansión, de que los recursos son finitos y que el crecimiento tiene límites. En la década de los ochenta se plantea la ética de la autorrealización como un objetivo de vida, en la sociedad americana. Dos son las ideologías empresariales actuales, en la sociedad americana: la ética protestante o calvinismo (la tradicional) y la ética judeo-cristiana (contemporánea). La primera sostiene, entre otras cosas, el liberalismo económico, el individualismo, la propiedad privada, la libre competencia, la acción gubernamental limitada, la maximización de las utilidades y la eficiencia en la productividad. La segunda propone principalmente la participación de la sociedad, una conducta social cooperativa, los intereses sociales por encima de los económicos y reconoce la importancia del gobierno para lograr los objetivos sociales. Otra ideología consiste en establecer una política gubernamental industrial que desarrolle, en los E.U., estrategias a largo plazo que maximicen el crecimiento y el bienestar económico de la nación frente a la competencia de otras naciones industrializadas.

## CAPÍTULO

3.

### CONCEPTOS TRADICIONALES DE ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN.

La teoría administrativa moderna empieza a nacer con la revolución industrial y con el surgimiento de empresas a gran escala'. Al principio el estilo de administración era individualista y dependía más de la personalidad del empresario. La administración científica es producto de la ética protestante, del racionalismo, de la teoría económica y de la práctica de ingeniería y es impulsada por Federico W. Taylor, quien enfatiza la planeación, estandarización y el mejor aprovechamiento del esfuerzo humano en el nivel operativo, con el fin de maximizar la producción con un mínimo de insumos. La administración se encargaba de proporcionar los lineamientos específicos para que se realice el trabajo, selecciona científicamente al trabajador y lo capacita, se le estimula con premios económicos. Éste movimiento tiene muchos seguidores, quienes lo difunden. Se aplica en las industrias tanto de E.U., como de Europa. Sin embargo, tiene opositores en los líderes sindicales y en los trabajadores quienes se oponen a ser tratados como apéndices de las máquinas y que no están de acuerdo con su sistema

de incentivos. La administración científica proporcionó muchas de las ideas que son la base para el desarrollo posterior de la teoría del proceso administrativo y para el modelo burocrático de Weber. La teoría del proceso administrativo es desarrollada por Henri Fayol en su libro *Administración Industrial y General*, propone dividir la administración en funciones básicas y además enuncia principios generales que establecen lineamientos para el administrador. Numerosos estudios ampliaron y difundieron ésta teoría, desarrollando y enunciando nuevos principios administrativos, así como haciendo un análisis histórico de instituciones tales como el ejército, la iglesia y el gobierno. Lo que redundó en el establecimiento de organigramas, descripciones de puestos y manuales de organización. Posteriormente ésta teoría se transforma en la escuela del proceso administrativo que trata de aplicar el proceso a cualquier tipo de empresa, como algo universal y busca establecer principios fundamentales, que puedan generalizarse en la práctica como algo efectivo. La aplicación de las ideas de ésta escuela están en el diseño de la estructura de la organización. Se le ha criticado por su enfoque rígido que no reconoce los factores humanos y sociológicos. El modelo burocrático es desarrollado por Max Weber, quien enfatiza el concepto de burocracia como algo que es resultado de ciertas características del diseño organizacional, que es producto de la sociedad industrial moderna, y es el instrumento más efectivo para la administración de organizaciones grandes y complejas. En años recientes varios sociólogos han sugerido que la burocracia es una condición que existe a lo largo de un continuo más que estar presente o ausente en forma absoluta, lo cual se puede medir con base a ciertas dimensiones. Las críticas de éste modelo consisten en señalar las disfuncionalidades de la efectividad organizacional, así como la distorsión en el logro de los objetivos de parte de los participantes de la organización, así como en buscar para que clase de organizaciones puede ser útil o no. El modelo de la teoría económica indica lo que el empresario debe hacer para maximizar las utilidades, suponiendo que la empresa tiene un objetivo (u objetivos) hacia donde dirigir hacia donde dirige todos sus esfuerzos, que trata de lograr sus objetivos de manera racional, que su función es transformar insumos en productos, que opera en un ambiente determinado y que la teoría se interesa por cambios en precio y cantidad de los insumos y productos. Tales supuestos no son realistas y no se identifican con las empresas actuales, por tanto la

teoría ya no constituye un modelo adecuado. El modelo de la administración pública se ha preocupado por factores como organización informal, grupos con intereses específicos, poder y autoridad, conflictos, procesos de toma de decisiones y comunicaciones. Se ha cuestionado la separación tradicional de política y administración. De éstos modelos podemos obtener las premisas principales de la teoría tradicional de la organización, que son: el hombre económico racional (con conocimiento total y conducta maximizadora); la especialización dada en una interrelación jerárquica bien definida, se puede organizar para lograr los objetivos de la organización; la organización era vista como un sistema mecanicista, que era planeado y controlado por la legítima autoridad de la administración; se enfatizaba el incremento de la eficiencia a través de la estructuración y control del factor humano (vía incentivos económicos, la especialización de tareas, el dar instrucciones y controles detallados y la supervisión estrecha). Las críticas a éste enfoque son partir de conceptos irreales como concebir como sistema cerrado a las organizaciones y las suposiciones respecto a la conducta humana. Que quienes hicieron los primeros estudios eran administradores prácticos, quienes sólo se basaban en su experiencia personal y en observaciones limitadas. Todo ello lleva a concebir a éste modelo como "mecánico".

## CAPÍTULO

4.

## CONTRIBUCIONES DE LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO Y DE LA ADMINISTRACIÓN.

Las dos contribuciones más importantes a la teoría de la organización han sido las ciencias del comportamiento y las ciencias administrativas. Las ciencias del comportamiento han destacado el sistema psicosocial, destacando el estudio del mundo real y no el establecimiento de modelos normativos. El interés está en los factores humanos y en el comportamiento de las personas en las organizaciones reales. Éstas ciencias incluyen la antropología, psicología y sociología. El movimiento de las relaciones humanas en la industria inicia con la investigación de Elton Mayo y sus colaboradores en una serie de estudios llevados a cabo en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company, entre 1927 y 1932. Este experimento provoca el



rompimiento con la administración científica y la psicología industrial tradicional, las cuales sostenían que la iluminación, las condiciones de trabajo, los períodos de descanso, la fatiga y otras variables físicas y psicológicas combinadas con factores económicos, eran los factores primarios que influían en la producción y la productividad. A partir de ahora los factores sociales y psicológicos se veía que influían en la determinación de la satisfacción del trabajador y su productividad. Los pioneros de éste movimiento concebían dos orientaciones: el humanismo industrial (la preocupación del hombre dentro de la organización) y la utilización de los métodos de investigación de las ciencias del comportamiento en el estudio de la conducta en las organizaciones. Las críticas a ésta escuela son: el sobrestimar los aspectos psicológicos, el considerar las relaciones humanas en un sistema cerrado que no toma en cuenta al medio ambiente y el no considerar adecuadamente el papel de los sindicatos en la sociedad industrial. Los enfoques modernos de las ciencias del comportamiento son:

Muchos científicos de la conducta destacan el valor de las organizaciones con un enfoque democrático-participativo, menos autoritario y menos jerarquizado que lo tradicional.

También se tiene conciencia de métodos para la planeación y control de las fuerzas del cambio, sobre todo de la formación y modificación del comportamiento institucionalizado del hombre, basado en elementos del campo social.

El comportamiento organizacional es el término moderno que designa el estudio del sistema psicosocial de las organizaciones, siendo sus objetivos el mejorar el desempeño de los individuos y la organización, así como aumentar la satisfacción de los participantes.

El desarrollo organizacional se refiere a los esfuerzos para cambiar, desarrollar y mejorar las organizaciones, empleando conceptos de las ciencias del comportamiento.

La administración de personal destaca el papel de la administración como medio para desarrollar y utilizar los recursos humanos. Reconocen que la utilización efectiva del personal es una función básica de la administración.

Hay gran interés por el desarrollo de organizaciones efectivas y eficientes (productivas) y que proporcionen una cultura apropiada para el bienestar de los participantes.

Las ciencias administrativas son un enfoque desarrollado a final de la segunda guerra mundial con aportaciones de ciencias como la economía, ingeniería, matemáticas y estadística. También se le ha llamado investigación de operaciones, ciencia administrativa o ciencia de las decisiones. Entre sus características están: adopta el método científico, hay un enfoque sistemático en la solución de problemas, construye modelos matemáticos, usa procedimientos matemáticos y estadísticos, hace énfasis en los conceptos técnico-económicos, usa las computadoras como herramientas, usa el enfoque sistémico, busca decisiones racionales bajo grados variables de incertidumbre, y está orientado a modelos normativos más que descriptivos. Las técnicas que emplea son: programación lineal, teoría de juegos, teoría de colas, teoría estadística de decisión, análisis de sistemas, simulación, técnicas de Montecarlo, análisis de costos, análisis de redes y presupuestos por programa. Los nuevos desarrollos en la ciencia administrativa abarcan el uso de las computadoras para la toma de decisiones estratégicas de alto nivel y heurísticas, la administración de la producción, el implementar sistemas de información administrativa y sistemas de apoyo a la toma de decisiones. Entre los problemas detectados en el uso e implementación de la investigación de operaciones están: la no consideración del factor humano en los modelos matemáticos, la no consideración de la administración como un proceso completo, no se tiene confianza para usar los resultados, o hay inercia en la administración para instrumentarlos y que hay que tomar en cuenta el factor tiempo para las soluciones. Los enfoques de la conducta y de la ciencia administrativa tienen divergencias, debido a diferencias básicas de valores e ideologías. Por ejemplo: conflicto entre teoría descriptiva y normativa, el crecimiento de las áreas de estudio de la administración y la especialización de cada una de ellas. La convergencia de éstos enfoques lo constituyen los enfoques de sistemas y contingencias.

## CAPÍTULO

5.

### EL ENFOQUE MODERNO: CONCEPTOS DE SISTEMAS Y DE CONTINGENCIAS.

La teoría general de sistemas representa una base para integrar y entender el conocimiento de una gran variedad de campos especializados. Se le considera universalmente aplicable a sucesos sociales y físicos, y a las relaciones humanas en

unidades pequeñas o grandes. Entre los conceptos clave de teoría de sistemas están: el de subsistema o componente, la sinergia (el todo es mayor que las partes), el que haya sistemas cerrados y abiertos, el que utilice un modelo de insumo - transformación y producto, que el sistema tenga límites, que los sistemas cerrados estén sujetos a entropía negativa (tendencia al desorden), el que los sistemas abiertos mantengan un equilibrio dinámico con su medio ambiente, la necesidad de retroalimentación (como medio de control), la existencia de relaciones jerárquicas a su interior, la tendencia a alcanzar un nivel de organización más alto, la búsqueda de múltiples objetivos y la equifinalidad de los sistemas abiertos. Se considera la organización como un sistema sociotécnico abierto integrado de varios subsistemas. Este punto de vista provee un modelo amplio para entenderlas. Los puntos de vista de contingencias reconocen que el medio ambiente y los subsistemas internos de cada organización son de alguna manera únicos y son la base para diseñar y administrar organizaciones específicas. Los conceptos y puntos de vista de contingencias no pueden ofrecer principios generales para administrar todas las organizaciones, pero si pueden servir como lineamientos importantes para el diagnóstico de las organizaciones y acciones administrativas en situaciones específicas.

## COMENTARIO.

Los cinco capítulos de este libro ayudan a tener un marco teórico de lo que es la teoría organizacional, a distinguir entre organización y administración. Plantea la importancia de la administración en la vida moderna. Se explica lo que es la organización desde el punto de vista de un sistema abierto. Se ubican a la organización y a la administración como resultados de la revolución industrial, y al desarrollo tecnológico. Inmersos en un sistema económico capitalista, y que por ello se rige por sus valores éticos y su ideología. Pero, que ahora parece también interesarse por cuestiones sociales. La teoría administrativa nace con empresarios prácticos que tratan de mejorar sus organizaciones, y que sin una metodología científica plasman su experiencia particular como algo normativo. La empresa es vista como una máquina y donde el hombre es un apéndice de la misma, flojo y sin mucho interés en el trabajo. Se busca reducir el

desperdicio y aumentar la productividad. Se trata de eficientar los procesos operativos y en generar una estructura administrativa que coordine la tarea empresarial. En generar una organización ideal controlable y previsible, donde cada quien tenga su puesto y lo desempeñe de acuerdo a los planes de la administración. Éste afán simplifica la realidad en modelos de sistemas cerrados, con hombres económicos y racionales, con conocimiento pleno del mercado. Frente a éste enfoque simplista, pero revolucionario y útil, surgen alternativas como las relaciones humanas y la llamadas ciencia administrativa, una haciendo énfasis en el factor humano y otra, en una metodología científica, usa técnicas matemáticas y estadísticas, para solucionar óptimamente problemas particulares de las organizaciones. Tales enfoques divergen en metodología y en su modo de describir la realidad o normar la conducta administrativa. Pero, convergen en la integración conceptual que representan la teoría de sistemas y el enfoque de contingencias. El papel del moderno administrador consiste en seguir una metodología para resolver los problemas de su organización, buscando bajo que modelo teórico puede ser explicada la situación, o en un enfoque ecléctico tomando de diversos modelos explicativos aquellos rasgos descriptivos y normativos que le sean útiles, amoldando todo ello a su caso particular. Destaca el papel multidisciplinario del estudio de los problemas, así como del planteamiento de las soluciones descartando como la mejor solución la óptima, sino aquella que satisfaga tanto las necesidades de la organización como las de la sociedad.

ABRIL DE 1999

**COMENTARIO DEL LIBRO: Kenneth Galbraith, John.  
"Anatomía del Poder". México, Diana, 1986.**

PARTICIPACION DE EDUARDO BUSTOS FARÍAS,  
PROFESOR DE LAS MATERIAS DE PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS Y  
COMERCIALES E INFORMÁTICA DEL COLEGIO.

En este libro se discute la naturaleza y estructura del poder, sus fuentes e instrumentos, mediante los cuales se ejerce, de las variadas asociaciones entre las fuentes y los instrumentos de poder, de su transformación a través del tiempo y de su forma y efectos modernos. Se destaca que el poder está actualmente concentrado en el Estado, la moderna empresa y el ejército. Que es ejercido por organizaciones, en especial por la administración de las mismas. Y que su principal instrumento es el poder condicionado. La exposición se divide en 18 capítulos.

El poder es la posibilidad de que alguna persona o grupo impongan su voluntad o propósito sobre otros, incluyendo a los que se oponen a los mismos.

Los instrumentos del poder se clasifican en: condigno (fuerza), compensatorio (recompensa) y condicionado (adoctrinamiento).

El poder condigno y el compensatorio son extremos de un continuo, se ejercen de acuerdo a la urgencia, importancia o dificultad de la sumisión deseada. Se usa uno u otro de acuerdo a la situación y ello es percibido como socialmente correcto o no.

Las fuentes del poder son: la personalidad (liderazgo, recursos mentales, agudeza, habilidad de comunicación, la que se exagera con la vanidad y la adulación, actualmente se asocia con la organización a la que el individuo pertenece), la propiedad (se asocia con el poder compensatorio, que ha llegado al punto que los que poseen el poder en la organización no son los dueños -accionistas- sino la administración, también antes la propiedad daba acceso a la creencia de que su riqueza implicaba conocimiento, actualmente el rico contrata una firma de relaciones públicas para lograr acondicionamiento social, es importante por que propiedad y pago de sueldos están vinculados en la organización económica actual) y la organización (da acceso a los distintos instrumentos del poder, se usa la simetría bimodal para que el individuo use el poder hacia el exterior sometiéndose a la organización, el ejercicio del poder al interior de la organización será reflejo del ejercicio exterior del mismo).

El uso de las fuentes e instrumentos del poder en la organización estarán dados en función del número y diversidad de los propósitos de ella.

El uso histórico de los instrumentos de poder ha variado del condigno, al compensatorio y actualmente al condicionado. Aunque siempre hay fuerzas conservadoras que hacen apología de la rudeza y la fuerza.

El poder condicionado puede ser explícito (la educación) e implícito (la cultura). Una forma poderosa de utilizarlo actualmente es vía la publicidad en los medios masivos de comunicación.

El uso histórico de las fuentes de poder ha variado de la personalidad, a la propiedad y actualmente a la organización.. El uso del poder provoca respuestas simétricas (iguales, pero de sentido contrario, se usan fuentes e instrumentos del poder semejantes para oponerse) y asimétricas (desiguales, se usan fuentes e instrumentos del poder desiguales). La dialéctica del poder se ejerce a través de la reglamentación de uso, vía el Estado moderno Se estudia la evolución histórica del poder en la sociedades precapitalistas, capitalistas, del gran capitalismo y en la respuesta marxista.

La organización como fuente moderna de poder, lo ejerce a través de la administración. Utiliza el poder condicionado. La respuesta a su poder es la competencia de otras organizaciones. También influye sobre el Estado, vía el acondicionamiento.

La era de la organización. La organización ha surgido como fuente del poder por encima de personalidad y propiedad, y la ejerce la administración de la misma, no los dueños. La competencia es un solvente del poder, a ella a respondido condicionando al público con el uso de la publicidad. La organización ha pasado a emplear el poder condicionado para ejercer poder sobre el Estado (cabildeo), y ello es mas democrático ya que cualquiera que forme una organización puede (en teoría) ejercer tal poder. Además el uso de tal poder condicionado no es tan opresivo como el que se usaba la preeminencia del capital o la propiedad en el siglo pasados.

Actualmente Estado y organizaciones lucrativas son vistas como enemigos, uno trata de limitar la acción del otro (neoliberalismo: Estado arbitro y no interventor en la actividad económica), el otro a su vez es controlado por una gran organización (la burocracia), la cual tiene intereses propios.

El Estado en el siglo XIX y principios del siglo XX se veía como instrumento del poder capitalista, también en esa época el industrial tenía un poder inusitado. Actualmente Estado e industrias están en conflicto, y varias organizaciones tanto dentro del Estado como exteriores al mismo tratan de usar su poder para sus propios propósitos. El Estado moderno se forma por tres partes: organizaciones externas, internas y la mediación del poder presidencial. Usa el poder condicionado. Su poder depende de su disciplina interna y del acondicionamiento de sus miembros. Las organizaciones que buscan influir sobre el Estado usan el acondicionamiento social, y ésta acción es sustituto para el resultado, ello se confunde con el ejercicio del poder (ilusión del poder).

Para influir sobre el Estado las organizaciones deben someter a sus miembros a sus

propósitos y ello se reflejará en su aptitud para lograr la sumisión externa. También entre menores sean los propósitos que persigue mayor será su disciplina interna. Las organizaciones conservadoras tendrán mayor poder que las liberales, ya que aceptan las creencias establecidas.

El acceso de las organizaciones que administran las funciones del Estado moderno a los instrumentos de poder es marcado. Su poder proviene de contar con una organización disciplinada y del acondicionamiento social que usan sobre sus miembros, y del poder de la tecnocracia (su conocimiento es incomprendible para el público en general, así que actúan con base en el bien común).

El poder militar lo posee por tener acceso a la propiedad, a la organización y a la personalidad de sus miembros. Está ligado al poder de las industrias de defensa. Aquí se conjugan la disciplina interna, el control de la información y la existencia de un enemigo.

El poder actualmente está concentrado en las empresas, en el Estado y en el ejército. Ha declinado el poder que en el pasado tenían la religión y la prensa.

El poder de la religión ha declinado, sólo queda el poder condicionado, limitado a sus establecimientos educativos para la elite, y al uso de los medios masivos de comunicación. En su disminución ha contribuido la ciencia. El poder de la prensa proviene del acondicionamiento social y de la organización, además de investigaciones de mercado: el público recibe lo que quiere y eso le a los medios masivos la ilusión de poder y es reforzado por el público que se comunica con los medios.

Desde la antigüedad la carencia de poder para el pueblo era lo normal, sin embargo Marx enseñó que ello se podía cambiar: el poder se podía ganar a la fuerza.

El tema del poder es actualmente, avasallador por el acceso que mas gente tiene al mismo, así como por la ilusión de su ejercicio.



## COMENTARIO

El tema del poder es obligado al hablar de organización, el moderno administrador debe conocer sus fuentes e instrumentos para ejercerlo. El saber del mismo es parte de las técnicas del oficio y causa del éxito. El éxito en su uso consiste en reconocer a la organización y al poder condicionado como los elementos mas utilizados. Cada organización funciona como una mezcla adecuada de instrumentos y fuentes del poder, es tarea del administrador escogerlos y manipularlos de manera adecuada. Así como el de estar pendiente de las respuestas al poder llevadas a cabo por miembros de la organización y externos a la misma, para canalizarlos y limitar su expresión a términos manejables.

## **COMENTARIO DE LOS CAPÍTULOS 3, 4, 5 Y 6 DEL LIBRO: Hall, Richard H. "Organizations ".Fifth Edition, Prentice Hall, 1991.**

En los capítulos 3 y 4 se estudian la estructura organizacional, sus componentes (complejidad, formalización, y centralización). En otro capítulo se discuten los factores que afectan a la estructura: contextuales (tamaño, tecnología, medio ambiente y cultura nacional) y de diseño (la selección de la estrategia, el giro marxista y el factor institucional). Se concluye que este modelo explicativo no debe privilegiar a ninguna de las variables, sino que la comprensión del fenómeno está en función de una combinación de las mismas. En los capítulos cuatro y cinco se discuten los temas del poder y el conflicto. En el primero de ellos se destaca el papel que juega en la organización y en el segundo se menciona el poco estudio que hay en relación al tema.

### **CAPÍTULO 3. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: SUS FORMAS Y RESULTADOS.**

La estructura organizacional es: según Blau (1974) "la distribución a lo largo de varias líneas, de personas entre posiciones sociales que influyen en las relaciones de los papeles entre esta gente". Entre sus funciones está elaborar productos y alcanzar objetivos; minimizar o regular la conducta individual; y son ambientes donde se ejerce el poder y donde se toman decisiones.

Los elementos de la estructura son: complejidad, formalización, y centralización. La complejidad está relacionada con el grado de educación de los miembros de la organización, también con el número de especialidades ocupacionales, la actividad profesional y la capacitación profesional. La formalización son las reglas y procedimientos diseñados para manejar las contingencias que enfrenta la organización, involucra el control organizacional sobre el individuo. La centralización es la distribución

del poder dentro de las organizaciones. "el nivel y variedad de participación en las decisiones estratégicas por grupos en relación con el número de grupos en la organización".

Los elementos de la complejidad son la diferenciación horizontal, la diferenciación vertical y la dispersión espacial. La diferenciación horizontal se refiere a la forma en que están subdivididas las tareas desarrolladas por la organización. Se mide por el número de puestos que tiene la organización o contando el número de unidades que tiene. La diferenciación vertical se mide por el número de puestos o niveles entre la cabeza de la organización y su base. La dispersión espacial se refiere a la distribución física de la organización en un territorio.

La complejidad de la organización está asociada a un medio ambiente que se vuelve complejo y diferenciado (hostil), ello las obliga a adaptarse y las que mejor lo hacen crecen en tamaño.

La formalización puede variar en un continuo desde un máximo (reglas y procedimientos rígidos) hasta un mínimo (un alto grado de discrecionalidad). Puede estar manifestada por escrito o no. Entre los extremos de la formalización se cuentan la burocratización y los comportamientos burocrático y burótico.

La centralización se puede estudiar respecto a como percibe la dirección a sus subordinados, si los cree capaces de desempeñar las tareas y delegarles la autoridad.

#### CAPÍTULO 4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: EXPLICACIONES.

Otras definiciones de estructura además del citado de Blau, son el de Ranson, Hinnings y Greenwood (1980) quienes la definen como " un medio complejo de control que se produce y se recrea continuamente por la interacción pero que determina, al mismo tiempo, esa interacción: las estructuras son constituidas y constitutivas". Meyer y Rowan (1977) y Kamens (1977) la conciben como "un mito creado por las demandas

sociales".

Las funciones de la estructura organizacional son: producir resultados organizacionales, controlan la conducta individual y son el medio para ejercer el poder.

Los factores contextuales que afectan la estructura son: tamaño, tecnología, medio ambiente y cultura nacional. Tamaño. Según Kimberly (1976) el tamaño tiene cuatro componentes: capacidad física, el personal que la organización tiene a su disposición, los insumos y los productos, y la discrecionalidad del uso de los recursos. El tamaño impacta a los individuos, con el tiempo este impacto disminuye al tener mayor contacto el individuo con la organización.

También hay relación entre moral y el tamaño, los miembros de las organizaciones grandes enfrentan situaciones que conducen a presiones y menor moral.

Las grandes organizaciones necesitan que los miembros sean tratados como pertenecientes a categorías y no como individuos independientes.

Tecnología. Woodward (1958-1965) dividió las organizaciones en tres clases: donde el sistema de producción es en pequeñas cantidades o unidades, donde la organización manufactura en producción masiva y donde la producción es continua. Encontró que el número de niveles en la jerarquía administrativa, el tramo de control de los supervisores de primera línea y la relación existente entre administradores y supervisores y el resto del personal son factores que estaban afectados por la tecnología empleada.

Thompson (1967) desarrolla una tipología tecnológica de tres niveles: tecnología enlazada, la que sirve de intermediaria y la de tecnología intensiva.

Perrow (1967) habla de la "materia prima que maneja una organización (seres vivos, personas, objetos, etc.)". Los resultados inconsistentes respecto a la tecnología se

deben a la incertidumbre acerca del nivel en el cual la tecnología es operativa.

El grupo Aston (1966) dividen la tecnología en tres componentes: la tecnología de las operaciones, la de los materiales y los conocimientos.

El enfoque de la tecnología recibió las críticas de Argyris (1972) por ser estático ya que con él no puede tenerse en cuenta el cambio.

Medio ambiente. Ranson, Hinnings y Greenwood (1980) se refieren a la infraestructura socioeconómica en que se ubican las organizaciones.

Meyer, Scott y Strang (1987) hablan de la complejidad administrativa de los distritos escolares se relaciona con la complejidad ambiental que enfrentan los distritos.

Khandawalla (1972) habla de ambientes "hostiles" y "amigables".

Peffer y Leblebici (1973) analizaron los efectos de la competencia sobre la estructura. DuBick (1978) estudia el efecto de la competencia sobre las compañías periodísticas.

Fenell (1980) habla de los servicios de hospital en situaciones de competencia.

D'Auno, Sutton y Price (1991) dicen que cuando las demandas ambientales están en conflicto las organizaciones desarrollan estructuras que tienen metas en conflicto y estructuras y prácticas inconsistentes.

Meyer y Brown (1977) hicieron un análisis histórico de las organizaciones gubernamentales en los E.U. Freeman (1979) da importancia a las políticas nacionales y a la captación de fondos resultante. Malan (1994) habla de la percepción del ambiente por los que toman decisiones.

Ranson, Hinnings y Greenwood (1980) hablan de la constitución de la estructura

organizacional. Schollhammer (1971) sugirió que la empresa multinacional está afectada por su país de origen. Ouchi y Jaeger (1978) y Ouchi y Johnson (1978) determinaron diferencias entre las empresas estadounidenses y japonesas.

Cultura nacional. Birnbaum y Wong (1985) estudian los bancos multinacionales en Hong Kong. Marsh y Mannari (1980) reportan que las relaciones estructurales encontradas en Occidente tendían a tener la misma forma que en Japón mas que a variar con la cultura.

Lincon, Hanada y McBride (1986) sugieren que los efectos de la cultura nacional se agregan a las variaciones en la estructura introducidas por la tecnología de las operaciones, el tamaño y las restricciones del mercado. Los factores de diseño de la estructura organizacional son: la selección de la estrategia, el giro marxista y el factor institucional.

Selección estratégica. Chandler (1962) enfatiza la importancia de opciones estratégicas para las empresas. Child (1972) las políticas internas de las organizaciones determinan las formas estructurales.

Simon (1975) dice que se hacen las opciones estratégicas sobre la base de la "racionalidad limitada". Katz y Kahn (1966) hablan de la equifinalidad de las organizaciones.

Miles, Snow y Pfeffer(1974) dicen que las organizaciones confrontan ambientes que difieren en sus tasas de cambio y grado de incertidumbre. Partes específicas de organizaciones se ven afectadas por elementos ambientales específicos. Thompson (1967) habla de que la selección de una opción estratégica o no se basa en arreglos de poder. El enfoque marxista. Goldman y Van Houton (1977) aplica a la burocracia el hecho de que el pensamiento administrativo está sintonizado con el ambiente social, político y económico, así como con la administración interna. Clawson (1980) dice que la diseminación de los principios administrativos de Taylor en E.U. resultó en mayor

control por el capital y menor control por los trabajadores.

El factor institucional. DiMaggio y Powell (1983) plantean el isomorfismo institucional como causa de que las instituciones tomen la forma que tienen.

## CAPÍTULO 5. EL PODER.

El poder tiene que ver con las relaciones entre dos o mas actores, donde el comportamiento de uno se ve afectado por el comportamiento del otro. Tiene significado en su ejercicio y en relación con alguna otra persona o colectividad. Las relaciones de poder implican dependencia mutua, lo cual resulta natural en la organización, por la necesidad de interdependencia personal y entre sus unidades. Lo cual se vuelve mas tangible al estudiar organizaciones muy burocratizadas.

Entre los tipos de poder tenemos: la autoridad (forma de poder que se ejecuta por convencimiento, por voluntad, implica aceptación del sistema), influencia (es una situación de poder donde se toma la decisión, de manera consciente o inconsciente, del momento específico en que se envía el llamado de poder de parte del detentador de poder). Weber al respecto presenta su tipología distingue: autoridad legal (basada en la creencia del derecho de aquellas personas que están en puestos superiores, de tener poder sobre sus subordinados), autoridad carismática (que proviene de la lealtad hacia un tenedor de poder específico y se basa en las características personales del mismo) y la autoridad tradicional (que se basa en la creencia en el orden tradicional establecido).

Las bases del poder se refiere a aquello que controlan los tenedores del poder y que les permite manipular el comportamiento de otros. Incluyen la posibilidad de premiar o de ejercer coerción, su legitimidad, sus habilidades y su utilidad como referencia para el receptor de poder, el acceso al conocimiento y los lazos familiares. Las fuentes del poder se refieren a la forma en que las partes llegan a controlar las bases de poder.

Son el puesto o posición en la estructura, las características personales (carisma), las habilidades y la oportunidad o la combinación de factores que da a las partes la oportunidad de utilizar sus bases de poder. Las relaciones de poder en la organización pueden darse a nivel horizontal (relaciones interdepartamentales, línea staff y profesionales - organizacionales).

Entre los grupos informales que afectan el poder organizacional están las camarillas y las coaliciones. El estudio de Crozier (1964) y de Mouzelis nos da otro punto de vista a lo largo de la dimensión horizontal (el poder del conocimiento da en áreas no reglamentadas y de incertidumbre puntos de conflicto que incrementan el poder de los grupos que saben aprovecharlos).

Perrow (1970) analiza el poder de los distintos departamentos de la organización, destacando que la función mas importante es la que tiene mas poder.

La cantidad de poder se genera por la interacción de administradores y sus subordinados quienes llegan a influirse de manera mas efectiva para controlar los recursos de la organización. Esta cantidad varia con el tiempo (en un juego de suma cero, si uno gana otro pierde) y con la entrada de elementos adicionales a la relación de poder. Para Tannenbaun (1968) la expansión del poder ocurre cuando hay una expansión externa de poder en el ambiente de la organización y cuando hay condiciones internas como: condiciones estructurales que facilitan la interacción e influencia entre sus miembros; con condiciones motivacionales que implican mayor interés por parte de los miembros para ejercer control y mayor disposición de los miembros para ser controlados.

Los factores que afectan la distribución de poder son: la habilidad para enfrentarse con la incertidumbre hace una contribución importante a los diferenciales de poder (las unidades que resuelven bien la incertidumbre y son irremplazables y centrales para el flujo de trabajo de la organización tendrán mayor poder); el poder tiene un aspecto auto-perpetuador (los que tienen el poder tienden a permanecer con el mismo, y ello



genera conflictos con la sucesión del poder); la rotación de personal y la distribución de recursos dentro de una organización. Puede haber factores externos e internos. Los factores externos son la influencia ejercida por organizaciones similares (proveedores, clientes, dependencias de gobierno, etc.)

Las organizaciones de voluntarios tienen una determinación del poder particular debido a los procesos democráticos que las caracterizan.

Es importante señalar el poder de los "participantes subordinados", debida a su puesto, a su pericia, a la cantidad de esfuerzo e interés que se expresa en su trabajo; la ubicación física, etc. Y ellos influyen facilitando o dificultando las tareas de la organización y de sus participantes.

## CAPÍTULO 6. EL CONFLICTO Y OTRAS CONSECUENCIAS DEL PODER.

Las consecuencias del poder son la subordinación y el conflicto. Siempre destacándose la primera. Así Etzioni (1961, 1975) hizo de la subordinación la base de su tipología. Identificó la participación enajenante, calculadora y moral, por parte de los participantes inferiores a medida que cumplen con las diversas formas de poder utilizadas. Las conclusiones de este estudio sugieren que cuando las organizaciones son capaces de desarrollar el involucramiento moral por parte de sus miembros, es mayor su compromiso con la organización.

El conflicto no ha recibido un continuo interés en su estudio, aunque es una constante en los análisis marxistas.

El conflicto surge siempre que los intereses chocan, se visualiza como un estado infortunado que desaparecería en condiciones mas favorables, su fuente está en alguna divergencia real o percibida de intereses. Ejemplos del mismo son: el conflicto trabajadores-empresa, las divisiones que existen a lo largo de las líneas de formación profesional o étnicas, el conflicto interpersonal.

Las bases organizacionales de conflicto para Katz (1964) son: el conflicto funcional inducido por varios subsistemas dentro de las organizaciones, el hecho de que las unidades tienen funciones similares y el conflicto jerárquico que nace de las luchas de los grupos de interés sobre las recompensas organizacionales de status, prestigio y recompensas de dinero.

Otras bases del conflicto son: las comunicaciones imperfectas, las condiciones estructurales (tamaño grande, la heterogeneidad del personal, los estilos de supervisión, el grado de participación, el sistema de recompensas y la forma de poder utilizada).

Antes de que el conflicto pueda sobrevenir las partes afectadas se hallan en curso de colisión.

Los componentes en el proceso de conflicto de acuerdo a Boulding son: las partes involucradas, el campo de conflicto, la dinámica de la situación de conflicto y la administración o solución del conflicto. Boulding dice que las organizaciones tratan de evitar que el conflicto se vuelva patológico y destructor de las partes involucradas. Para ello entran mecanismos de pacificación tales como que una de las partes ceda o que intervenga una organización como mediadora. Las consecuencias del conflicto son: si no se arreglan los problemas básicos se mantiene el potencial del conflicto, si hay comunicación y cooperación por ambas partes ello también es parte de la secuela, y la generación de nuevos conflictos. Todo ello contribuye a la supervivencia o desaparición de la organización.

Las consecuencias sociales del poder son: las organizaciones son el medio por el cual la gente se distribuye en el orden social, el poder organizacional en la sociedad se entiende cada vez mas como poder interorganizacional. "La administración del conflicto puede salirse de control. El conflicto se convierte en un instrumento mediante el cual los poderosos manipulan situaciones en perjuicio de los menos poderosos, aun cuando

no tengan conciencia de que son manipulados.

## COMENTARIO.

La necesidad de describir la estructura organizacional de una manera mas científica, no solo en términos de actividad económica o número de empleados hicieron que Hall desarrollara un modelo descriptivo que tomara en cuenta un mayor número de variables. Lo ideal ahora sería que los estudios acerca de la estructura organizacional utilizaran tanto este modelo descriptivo como otros que seguramente existirán.

Lo relevante del modelo de la estructura organizacional de Hall es que utiliza los modelos de sistemas abiertos, así como el modelo de contingencias para su descripción. Un conjunto de variables que se interrelacionan entre sí para explicar éste fenómeno.

El poder es un elemento de la organización, una consecuencia de la interdependencia entre los subsistemas que la conforman, su cabal comprensión y uso determinan el funcionamiento de la misma, y es parte del éxito o fracaso del administrador. También se ejerce dentro y fuera de la organización, y el uso de formas apropiadas de poder conducen a una mayor efectividad organizacional.

El conflicto y la subordinación son consecuencias del uso del poder. Normalmente enfocamos la atención en el primero y descuidamos al segundo. El conflicto es parte normal de la vida de la organización y debe entenderse como una herramienta administrativa.

## **COMENTARIO DEL LIBRO: Richard T. Pascale y Antony G. Athos. "El Secreto De La Técnica Empresarial Japonesa". México, Grijalbo, 1984.**

En este libro se discuten los elementos de la gestión japonesa que hacen exitosa a sus compañías frente a sus similares norteamericanas, con el uso de la técnica de las siete eses de McKinsey. Destaca el que los japoneses hagan énfasis en las eses menores: aptitudes, personal, objetivos de orden superior y estilo. Mientras usan igual que los americanos el resto de las eses (duras): estructura, estrategia y sistemas. La obra consta de ocho capítulos y son los siguientes.

**CAPÍTULO 1. EL ESPEJO JAPONÉS.** Hay evidencias que manifiestan la eficacia de los japoneses en el campo económico y la decadencia industrial norteamericana.

Se trata de demostrar que una causa de ésta superioridad lo constituye su mayor habilidad en la gestión empresarial. Tal conclusión es resultado de estudios de caso prácticos a empresas de ambos países.

Es notable que tanto los ejecutivos japoneses como los americanos usan técnicas similares. Lo que limita a los segundos son sus creencias, supuestos y preconcepciones acerca de la gestión empresarial. Culpa en parte de la cultura y sociedad norteamericanos en la que se formaron.

La idea es incorporar lo útil de la gestión japonesa, así como ellos lo hicieron después de la segunda guerra.

**CAPÍTULO 2. EL EJEMPLO DE MATSUSHITA.**

El análisis de ésta empresa nos pueden indicar el arte japonés de la gestión empresarial en acción. Veremos que el éxito de la compañía fue producto de usar los

mismos instrumentos de gestión que se usan en Occidente. Los factores de éxito de ésta compañía fueron:

1. Las estrategias que usó Matsushita no eran las acostumbradas en su país, innovó en su estrategia de comercialización, en su principio de mercado, en su estrategia de reducción de precios en el mercado vía mejoras tecnológicas. Todo ello enfocado en el crecimiento a largo plazo.

2. Una estructura organizativa, donde el dueño estaba a la cabeza de las innovaciones de la estructura, que era flexible de acuerdo a las condiciones del mercado, donde las unidades funcionaban como empresas individuales, en un permanente cambio entre centralización y descentralización.

3. Una empresa que reformaba su estructura organizativa para hacer frente a las variaciones de la coyuntura. Y donde hubo preocupación para iniciar la sucesión del mando.

4. Sistemas de control financiero y de planificación eficaces. Éstos sistemas son de corto, mediano y largo plazo, y combinan reuniones de los directivos para evaluarlos y darles seguimiento. Se revisan con cuidado las desviaciones con respecto a lo planeado. Hay un sistema de control de ventas que está centrado en la atención al cliente y a dar seguimiento a la competencia.

5. El estilo del dueño consiste en estar bien informado de lo que ocurre en toda la empresa, de intervenir en cualquier asunto. De hacer que sus ejecutivos estén en las fábricas, salgan a la calle a hablar con los clientes. A veces presente y a veces ausente de la dirección del negocio. La dirección va al grano, es práctica y es enérgica. Deja que los ejecutivos tomen iniciativas. Se deja que la gente acepte sus errores (tiempo de aceptación). Se procura que la comunicación se franca y abierta.

6. Sus valores espirituales se resumen en una filosofía, tienen un himno y un código de

valores. Ello crea un sistema de valores que sostiene a su compañía, la gente sabe que se espera de ella y que es lo que debe hacer.

7. La política de personal incluye que la gente empiece desde abajo, se adoctrina a los nuevos miembros en la filosofía de la empresa. Fomenta la perspectiva global a través de la lenta rotación de puestos. Se asegura de la continuidad en el mando disponiendo de directivos con décadas de servicio. Además se selecciona rigurosamente al futuro personal ejecutivo de las propias filas de la empresa (descubrir lo extraordinario en el hombre corriente). Aquellos que no muestran aptitudes en un puesto no son despedidos, sino reubicados en otras divisiones de la compañía en cargos menores. Los criterios de ascenso se basan en la eficacia y no en la antigüedad. Se recompensan económicamente las mejores sugerencias de los empleados. No intervienen en la administración, pero se les pide opinión.

### CAPÍTULO 3. UN CONTRASTE NORTEAMERICANO.

Se estudia la gestión empresarial de Harold S. Geneen de ITT, de 1959 a 1979, en E.U. Entre sus elementos se tiene: La búsqueda de datos incontrovertibles, un elaborado sistema de comprobaciones y balances, que usaba al personal de más alto rango como fuente de información paralela e independiente de la línea ejecutiva y tolerando intersecciones en la delimitación de competencias entre las funciones de plana mayor y de línea ejecutiva, empleaba las grandes reuniones de jefes como punto focal del proceso de toma de decisiones (se convertían en campos de batalla, donde se enfrentaba a la gente a fin de poner a prueba la fiabilidad de sus informaciones y la solidez de las propuestas, el director repartía recompensas y ejercía presiones para asegurarse el control total).

En su concepto directivo él era el centro e imponía su primacía para conseguir la lealtad de los subordinados. No pensó nunca en la sucesión y alejó a los que tenían mayor potencial.

Era vigilante, comprometido, decidido, pragmático, vigoroso y disciplinado. También obsesivo, coactivo, dominante, perfeccionista, paranoide y enfermizo.

Entre las diferencias entre Matsushita e ITT se pueden destacar usando el sistema de las siete eses, viendo que eran análogos en estructura, estrategia y sistemas, pero distintos en aptitudes, personal, objetivos de orden superior y estilo. La conclusión es que el modelo japonés posibilita la existencia de grandes compañías que perduran con éxito y armonía con los valores más hondos de la cultura del país. Pero, con el método norteamericano no.

#### CAPÍTULO 4. EL ZEN Y EL ARTE DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL.

Los directivos japoneses se consideran obligados a cuidar el aspecto integral del individuo (con necesidades sociales, económicas, psicológicas y espirituales), dentro de la subcultura corporativa para que queden a disponibles para el trabajo productivo, al que se aspira a la excelencia. Mientras su similar norteamericano considera la misión empresarial como algo puramente económico, y el hombre es visto como una pieza elemental y recambiable del proceso de producción. Ésta concepción hubo de modificarse por la presión de intelectuales, sindicatos, la iglesia y el gobierno. Ello se cristalizó en que el individuo pueda satisfacer en su trabajo una gama más amplia de sus necesidades en el trabajo y en el surgimiento de la gestión de recursos humanos.

Un estudio superficial haría pensar que los japoneses se han preocupado más por el desarrollo de los recursos humanos, pero la diferencia está en el enfoque que se basa en los siguientes supuestos:

1. Aceptan un mayor grado de ambigüedad , incertidumbre e imperfección como factores inevitables en la vida de sus instituciones.

2. Se consideran mucho más interdependientes, por lo que invierten en lograr que las personas interactúan con eficacia. Los usos y costumbres de la gestión empresarial

norteamericana dictan que la ambigüedad e imperfección deben ser reducidas, vía la racionalidad analítica, las definiciones exactas, las decisiones rápidas y en cumplir con los resultados perseguidos. Lo cual es correcto en ciertas situaciones, pero en las organizaciones pueden darse diversas condiciones en las que resulta deseable o intencionada la vaguedad, la indefinición en las relaciones o en las comunicaciones. Y hay que tener un estilo directivo que acepte y use tales condiciones.

Un gran número de las comunicaciones importantes en una empresa (retroalimentación de información, establecimiento de objetivos, evaluación del rendimiento e interpretación del sistema de sanciones) contienen elementos de ambigüedad, incertidumbre e imperfección, por más que tratemos de reducirlos o eliminarlos. La comunicación depende de unos entendidos comunes, que a menudo se dejan implícitos, a fin de seleccionar a los individuos con talento suficiente para adivinar cómo funciona el sistema. La lección que debemos deducir no es que la vaguedad que rodea estas cosas sea mala, ni que pueda eliminarse. Al contrario, siempre subsistirá y lo que procede es preparar mejor al no iniciado, a fin de que sepa enfrentarse con ella, así como reconocer más mérito a quienes sepan hacerlo bien, al objeto de fomentar el desarrollo de ésta especie de aptitudes con el tiempo.

## CAPÍTULO

## 5.

## INTERDEPENDENCIA.

Se discute la relación de dependencia entre jefe y subordinado en la dirección de las empresas americanas y japonesas. En las primeras se fomenta la individualidad y se menosprecia el trabajo en equipo. Se toman con desagrado las reuniones. Las relaciones mentor-discípulo son mal vistas, y se considera que la relación jefe-subordinado debe limitarse al ámbito laboral.

Por otro lado para el japonés la relación grupal es cultural y el trabajo en equipo es la base de las organizaciones. El ser líder de un grupo depende de la aceptación del mismo, así de su capacidad de mantenerlo unido y trabajando en armonía. No se destaca la acción individual, sino el trabajo disimulado y tras bambalinas. Las reuniones



son el centro de la toma de decisiones, aunque las normas de grupo reprimen la discrepancia (aunque sea constructiva). La interdependencia se da en la relación sempai-kohai (la cual es una institución), equivalente a veterano - protegido, la cual implica vínculos emocionales, así como mayor confianza y apertura. Ambos se apoyan y aprenden a manejar sus deficiencias. Las categorías están bien definidas, el inferior y el superior no compiten.

## CAPÍTULO 6. CONCILIAR DIFERENCIAS.

Los supuestos americanos acerca del uso del poder, la agresividad, el miedo, en las organizaciones desde una perspectiva primitiva es otro de los problemas de gestión en sus empresas.

Un contraejemplo exitoso del uso de otros elementos para sacar adelante una gran empresa son los métodos directivos de Ed Carlson en United Airlines. Entre los elementos que utilizaba están: la orientación hacia las personas, la visibilidad de la dirección, la descentralización, el contacto con la base, la sed de información, el sistema participativo de previsión y control, la asistencia a los altos directivos y las reuniones en equipo.

Se discuten los elementos que hacen una empresa exitosa y que pueda perdurar en el tiempo, por encima de quien los implanta: mucho tiempo, una socialización constante de los nuevos, la formación permanente de los que van subiendo de puestos, la expresión reiterada de los valores institucionales, una atención obsesiva del encargado y la programación cuidadosa de la sucesión.

Estos elementos se pueden alcanzar con un estilo directivo que cuide tres aspectos: la persona del directivo, su comportamiento en su rol y sus aptitudes sociales.

## CAPÍTULO 7. LAS GRANDES COMPAÑÍAS TIENEN SENTIDO.

Aquí se analizan los objetivos de orden superior como aquello que unifica las otras seis eses, como influencia en las acciones a nivel operativo al darles pautas de conducta. Ellos deben ser eficaces a través de ser significativos, duraderos y realizables.

Se pone como ejemplo los objetivos de orden superior generados en la IBM por Watson: respeto al individuo, servicio al cliente y excelencia. Tales creencias básicas eran reforzadas por un conjunto de principios fundamentales, ello es causa de que la empresa haya tenido un notable éxito, fuese rentable y con una cultura interna fuerte.

Estos objetivos vinculan las finalidades de la empresa a los valores humanos (satisfacción en el trabajo, la compañía de colegas y un sentido existencial). Y cuando estos objetivos se honran de una manera constante los empleados tienden a identificarse con la empresa y a mejorar en su trabajo, sobre todo a poner atención en los clientes, ya que muchas veces con sus opiniones dan ideas para hacer mejor las cosas.

Esta dicotomía entre la vida espiritual y la institucional del hombre occidental ha marcado nuestras organizaciones, pero se puede modificar. Se podría usar una espiritualidad mediante la cual los objetivos de orden superior de una empresa podrían responder a los miembros de las mismas. Se inicia un camino en tal sentido empujados por los empleados y por las presiones legales.

Los objetivos de orden superior nacen del liderazgo, de la difusión de la historia de la empresa entre los de nuevo ingreso. Pero, cuando hay crisis hay que modificar muchas veces tales objetivos, de una manera dolorosa y lenta.

CAPÍTULO

8.

CONCLUSIÓN.

El análisis comparativo de las empresas americanas y japonesas usando el modelo de las siete eses, explica el porque de la debilidad de unas y las fortalezas de las otras. Destaca el uso apropiado de estas variables para lograr los objetivos de la organización

por parte de sus directivos, sobre todo de las llamadas eses menores: aptitudes, estilo, personal y objetivos de orden superior. Se ha descubierto que tales soluciones prácticas se hallan en muchas empresas norteamericanas sobresalientes, debido sobre todo a su dirección.

COMENTARIO. La comparación de las formas de gestión empresarial americano y japonés enriquece el propio. Sospecho el poder encontrar similitudes en la gestión empresarial mexicana cercana a ambos modelos, quizá con mayor influencia del sistema norteamericano. Pero culturalmente aún poseemos instituciones sociales más sólidas como la familia y una tradición religiosa mas arraigada, los cuales pudieran ser factores para aprovechar parte de las enseñanzas orientales. Sin embargo, también pecamos de muchos de los defectos de la organización estadounidense.

Como los autores mencionan el uso del modelo de las siete eses de McKinsey da luz a muchos asuntos donde los japoneses demuestran superioridad sobre los americanos, pero hay que diversificar tanto el conocimiento de otros modelos de análisis como estudiar la gestión empresarial de otros países industrializados, tales como Alemania, Canadá e Inglaterra, por citar algunos. No dudo que ello es complejo y mas cuando se trata de generalizar sobre que los ha llevado al éxito. Más aún si tomamos en cuenta los puntos de vista de contingencias y de sistemas discutidos en la lectura anterior. Hay mas factores ambientales e internos que los que discute el modelo de las eses, que pudieran ser relevantes, y sobre todo ello se complica en el estudio de casos individual por cada empresa considerada exitosa. Pero, que lo dicho antes no minimice éste primer acercamiento al estudio de la administración de las organizaciones, al fin el entendimiento de modelos sencillos conduce a la generación y desarrollo de la teoría administrativa y al entendimiento de su complejidad.