



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACIÓN

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y
CADENAS DE VALOR:
PARADIGMA CONTEMPORÁNEO DE LA
ADMINISTRACIÓN EN MÉXICO

T E S I S

ALBERTO CASAS BENÍTEZ



MÉXICO, D.F.

2014



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y
CADENAS DE VALOR:
PARADIGMA CONTEMPORÁNEO DE LA
ADMINISTRACIÓN EN MÉXICO

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A:
ALBERTO CASAS BENÍTEZ

ASESOR DE TESIS:
DR. EDUARDO RAMÍREZ CEDILLO

MÉXICO, D.F.

2014



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y
CADENAS DE VALOR:
PARADIGMA CONTEMPORÁNEO DE LA
ADMINISTRACIÓN EN MÉXICO

INDICE

INTRODUCCIÓN	10
---------------------------	-----------

CAPITULO I

DE LA PLANEACIÓN OPERATIVA A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA O LA EXIGENCIA DEL TRABAJO DE PROCESOS	19
1.1. LOS DILEMAS DE LA PLANEACIÓN OPERATIVA.....	21
1.1.1. <i>Previsión y proceso</i>	25
1.1.2. <i>Determinación de curso</i>	28
1.1.3. <i>Planeación como curso concreto de acción</i>	29
1.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SU MECANISMO RECTOR	32
1.2.1. <i>Planeación pre-dirección</i>	34
1.2.2. <i>Sistema y tipo de estructura sistémica</i>	36
1.2.3. <i>Planeación y recursos</i>	44
1.3. LA PLANEACIÓN COMO PROCESO ESTRATÉGICO.....	45
1.3.1. <i>Análisis del entorno</i>	50
1.3.2. <i>La toma de decisiones</i>	52
1.3.3. <i>Administración por objetivos</i>	55
1.4. TRABAJO Y PLANEACIÓN	61
1.4.1. <i>El trabajo en la planeación</i>	62
1.4.2. <i>El trabajo de planeación</i>	66
1.4.3. <i>Trabajo y valor</i>	71

CAPITULO II

CADENAS DE VALOR: PARADIGMA ADAPTATIVO DE PRODUCCIÓN..	73
2.1. LA CADENA DE VALOR.....	77
2.1.1. <i>Componentes de la cadena</i>	82
2.1.2. <i>Segmentación e integración</i>	85
2.1.3. <i>Estrategias genéricas y planeación estratégica</i>	87
2.2. ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA	89
2.2.1. <i>Diferenciación y diversificación</i>	90
2.2.2. <i>Liderazgo en costos</i>	92
2.2.3. <i>Tecnología y trabajo</i>	93
2.3. ACTIVIDADES DE VALOR Y SU FACTOR DETERMINANTE.....	95

2.3.1.	<i>Trabajo en línea y trabajo en red.....</i>	98
2.3.2.	<i>Proceso de trabajo conjunto y planeación.....</i>	100
2.4.	EL ENFOQUE DE LA CALIDAD Y SU CONFIGURACIÓN INNOVADORA	101
2.4.1.	<i>Planeación de la calidad y sus fines</i>	106
2.4.2.	<i>Productividad y calidad.....</i>	107

CAPITULO III

ADMINISTRACIÓN, VALOR Y TRABAJO COMO ESTRATEGIA	110	
3.1.	REPRODUCCIÓN DE SISTEMAS Y PLANIFICACIÓN DEL CAMBIO.....	122
3.2.	LA DIRECCIÓN DEL TRABAJADOR Y DEL TRABAJO	126
3.2.1.	<i>Re-articulación del proceso de planeación.....</i>	129
3.2.2.	<i>El gerente y su trabajo.....</i>	131
3.2.3.	<i>Implicaciones colectivas de la planeación estratégica</i>	132
3.3.	GESTIÓN Y MODO DE PRODUCCIÓN.....	139
3.3.1.	<i>Planeación estratégica y fuerzas productivas del trabajo</i>	140
3.3.2.	<i>Gestión post-capitalista</i>	141
CONCLUSIONES	143	
FUENTES BIBLIOHEMEROGRÁFICAS	149	

En la medida que nos reconocemos, a través de nuestras relaciones sociales y bajo cualquier nivel de agregación en que estas se presenten -sea desde lo íntimo personal y afectivo, hasta la formación colectiva que alimentamos y de la cual el ámbito profesional forma parte- el conocimiento toma el arrojado de lo posible, y en la adecuación articulada de sus componentes, autoconscientes y prácticos, estriba la potencia de volverse real. En este sentido, la formación profesional que se anhela y buscamos construir, sería nada sin la participación de gente tan significativa e importante para mí. El camino universitario es una brecha que se recorre en conjunto, con enfoque plural, de otra manera su simple enunciación carecería del sentido más elemental. Por ello, este trabajo de investigación necesita recordar y agradecer:

A mi padre y madre, Alberto Casas Mercado y Juana Benítez Jaimes. Nada aquí podría ser sin su participación; espero que el tiempo y la vida me sean suficientes para agradecer su apoyo, corresponder a su amor enérgico, y dignificar los años de aprendizaje y felicidad que he recibido de su parte. A ustedes pertenece todo este esfuerzo.

A mis hermanos y hermana, Adán, Estela, Rubén y José Luis. No obstante que su existencia y compañía valen ya para quedar plenamente agradecido, he aprendido mucho más de ustedes de lo que pudieran ustedes hacerlo de mí. En su estampa veo las cualidades de que carezco, de las que aprendo y, por si fuera poco, las que me enorgullecen. Espero algún día compensar toda la riqueza que su fraternidad significa.

A la familia Mondragón Jaramillo. Cuando el panorama se tornó de lo más oscuro y complicado, su apoyo y cariño siempre alimentó la esperanza. Eternamente estaré en deuda por su ayuda sincera, por compartir conmigo su cariño y aprecio, pero sobre todo, porque tuve la oportunidad de re-conocer a personas excepcionales y una familia fenomenal.

A Héctor Maldonado Hernández y Antonio “Tinocho” Hernández. Mis grandes hermanos, compañeros de tantas aventuras, juergas, juegos y bohemias. Siempre a la altura de las circunstancias y demostrando que la distancia no merma el cariño cuando este es auténtico.

A todas y todos mis amigxs del CCH-Oriente. Cesar, Pamela, Eduardo, Alejandra, Mauricio, Rebeca, Diego, Selene, Marco, Julieta, David, Tzazil, Arturo, Brenda, Julio, Cinthya, Alejandro, Rocio, Miguel, Fabiola, Ricardo, Jonathan, Aleyka, Misael, Elizabeth y Rubén. Una de las mejores etapas de mi vida estudiantil y juvenil fue al lado suyo; siempre presentes y siempre queridxs.

A mis amigxs y compañerxs de la FCA. Víctor, Nancy, Cesar, Wendy, Luis Miguel, Mellisa, Raúl, Carolina, Julio, Grecia, Juan, Edith, Edgar, Deyanira, Carlos, Adriana, Josimar, Claudia, Enrique, Diana y tantos nombres más. Al conocerlxs el viaje se volvió placentero, cargado de aprendizaje y diversión. Son uno de los elementos verdaderamente memorables de este paso universitario.

Al Dr. Eduardo Ramírez Cedillo, profesor y amigo, cuyo conocimiento y experiencias compartidas, a través de sus observaciones y valiosas críticas, sólo pudieron equipararse con su tolerancia y disposición al orientar el presente trabajo y su elaboración. Sin su participación y apoyo incalculable, este trabajo aún sería un esbozo muy cercano a la nada.

Todo acierto que pudiera encontrarse en las próximas líneas corresponde a quienes -directa e indirectamente- tuvieron a bien facilitar y compartir todo tipo de material, observaciones pertinentes y recomendaciones varias acerca de la investigación y su tratamiento; todo error en la misma corre única y exclusivamente por cuenta propia.

*A la memoria en vida de un eslabón
sublime y elevado de la lucha y dignidad:
A mis jóvenes viejos*

*Herlindo Benítez Fajardo (†)
Cirila Jaimes Arroyo (†)*

*Zacarías Casas Morales
Rafaela Mercado Benítez*

INTRODUCCIÓN

Todo conocimiento opera mediante la selección de datos significativos y rechazo de datos no significativos: separa (distingue o desarticula) y une (asocia, identifica); jerarquiza (lo principal, lo secundario) y centraliza (en función de un núcleo de nociones maestras). Estas operaciones, que utilizan la lógica, son de hecho comandadas por principios "supralógicos" de organización del pensamiento o paradigmas, principios ocultos que gobiernan nuestra visión de las cosas y del mundo sin que tengamos conciencia de ello.

Edgar Morin

¡Triste época la nuestra! Es más fácil desintegrar un átomo que un prejuicio.

Albert Einstein

La administración siempre ha sido un complejo cúmulo de paradigmas. Y lo paradigmático de la administración es configurado a través de lo difuso de su empleo productivo formal; en efecto, esta ha de responder, por un lado, a las necesidades sociales que son generales a toda forma de producción, y por otro, a las exigencias de un modo de producción concreto que está regido por la reproducción de riqueza mercantil. La construcción del trabajo administrativo es la muestra de una dinámica socialmente compleja, de la que dimanar todo tipo de formulaciones teóricas y autoconstrucciones que comparten rasgos más o menos comunes.

En ese sentido, el presente trabajo versa sobre dos de las directrices principales dentro de toda formulación asumida por la administración contemporánea -quizá las más frecuentes y comunes-, bien como mecanismo de gestión o trabajo administrativo y organizacional: la *planeación estratégica* y la construcción de *cadena de valor*. Ambas temáticas sólo encuentran su conexión actual cuando se ven implicadas, necesariamente, dentro de una formulación mucho más amplia: la de

proporcionar una estrategia que busca ser eficiente, y de la que pueda resultar una ventaja competitiva de profundos alcances. Por supuesto, ello no puede dejar de atender la base de sus tópicos más elementales, estos son, el trabajo y la producción de valor -así como su relación y manejo-, ambos elementos inscritos de manera inevitable en cualquier facultad que se reconozca como trabajo de planeación.

La dimensión de la cual se parte, sustancial a todo hecho contemporáneo y concreto en materia de producción mercantil, tiene que ver con el rol que juega cualquier nivel de proceso administrativo y estratégico de gestión organizacional que radica en casi cualquier entorno económico, con sus arquetipos culturales y ambientes -tanto internos como externos-, como parte de una producción que acelera sus actos a efecto de seguir una dinámica global de cambio recurrente, es decir, dentro de la formulación directa de la *producción flexible*. Es claro que toda forma de producción implica la existencia de un trabajo acorde a su función, de esta manera, si existe una figura de producción masificada es porque existe un trabajo especializado en la fabricación secuencial que la requiere (en la que su participación expresa el despliegue de la repetición, lo prototípico y hasta la monotonía de las tareas simples).

Hoy en cambio se puede hablar de una forma de producción que se encuentra más preocupada por el cambio, la capacidad de respuesta que puedan tener sus acciones ante todo tipo de variación en el entorno productivo interno, del mercado, o bien de cualquiera de sus participantes trascendentales; existe una preocupación por alimentar la flexibilidad de la producción de mercancías y con ello, la transcripción inmediata en el trabajo que emplea, asume la exigencia consecuente de encontrar formas flexibles, tanto de la relación laboral como en el despliegue del trabajo efectivo que se requiere. Esta preocupación necesita desdoblarse sus propias formas de organización y gestión, desde la actividad básica de planear,

hasta su control y retroalimentación. Al respecto, ¿qué tipo de administración le resulta adecuada? ¿Cómo el trabajo administrativo ha tenido que incorporar estas aspiraciones y en qué medida ello ha trastocado la actividad misma de la planeación en la administración? Son dos de los cuestionamientos que deben ser asumidos como básicos.

En tales circunstancias, la delimitación espacio-temporal queda establecida al interior de la economía mexicana y durante la década umbral del siglo XXI, esto se debe a la preocupación inmediata que existe por su amplificación social, los niveles tan desiguales que manifiesta en su grado de desarrollo y la preminencia sectorial que su actividad concentra en operaciones de servicios –no obstante de seguir tratándose de una economía particular y característicamente manufacturera-. La nuestra es una economía bastante peculiar, en ella confluyen las formas de producción más diversas, pueden encontrarse no sólo formaciones que bien podrían ser definidas como semi-artesanales, sino también algunos adelantos tan novedosos como los que existen en las así llamadas economías desarrolladas. La construcción teórica que versa sobre la administración no está exenta de contribuir a que tales escenarios existan, debe tener, además, la capacidad de brindar una explicación a la misma y un posible parámetro de cambio.

No obstante la trascendencia que tiene o puede tener la administración como promotor de organizaciones efectivas y núcleos de trabajo y producción consistentes, en México existen pocos estudios que den cuenta de estas cuestiones, o bien, tales esfuerzos se han visto opacados por la deslumbrante aspiración del proyecto paradigmático en turno, la versión *mainstream* del cómo ha de ser llevado el trabajo de administración y gestión. Hay una falta de ilustraciones teórico-analíticas respecto del paradigma productivo en cuestión y su relación con la

práctica del proceso administrativo, esta visión específica del fenómeno social en que participa se ha visto francamente disminuido.

Existe una dificultad generalizada, muchas veces el estudioso de la administración y su labor organizativa, tienden a ser guiados por estereotipos paradigmáticos de la reproducción empresarial vanguardista; el trabajo y la forma en que este es incorporado a la organización se ve guiado por imitación de los grandes consorcios pues se cree que algo de la formula puede ser aplicable al pequeño núcleo. Nada más equivocado que eso, no hay garantía indefectible al hablar de administración, producción y planeación estratégica. Es necesario construir nuestras propias formas organizativas y promover nuestra facultad de invención en la coordinación del trabajo colectivo, la versión academicista del trabajo y la administración para grandes empresas debe ceder paso al análisis de estos factores en empresas como las que predominan en México y de las variaciones colectivo-productivas que puedan asumir.

Existe una necesidad legítima por ocupar una práctica estratégica del proceso de gestión, esta corresponde, por lo general, a las formas empresariales y corporativas predominantes en México, sin embargo, no debe circunscribirse por esa unilateralidad, la administración no puede permitirse responder a sólo una versión particular de la participación productiva social; el trabajo administrativo se encuentra en un proceso de reconstrucción constante, entra y sale de acuerdo a las necesidades del grupo a quien puede dinamizar y su fines no podrían supeditarse a la mera consecución dineraria del trabajo colectivo (esta es una condición verídica pero su facultad colectiva podría, mediante la auto-asimilación productora de su función potencial, trascender la barrera directa de la subordinación que padece). Toda transformación productiva infiere cierta modificación de la forma y mecanismo en que es llevado el proceso de gestión y desarrollo organizacional, paralelamente, la participación e

integración humana a esos procesos de producción responde a una forma peculiar de la interacción social.

El presente trabajo mantiene una preocupación y *objetivo general*: *analizar el proceso de gestión y planeación estratégica ante el desarrollo de formas de producción flexible en México, su articulación teórica y la correspondencia que guarda con la base de producción predominante, los alcances y retos que brinda su desarrollo al núcleo organizacional que existe en nuestro país.* Así mismo, conserva algunos *objetivos particulares* que buscan sumar a la tarea general aquí propuesta. Los objetivos concretos que se persiguen son: a) analizar la función de planeación como proceso de gestión y como proceso estratégico de acción; b) estudiar las principales concepciones que existen entorno de la planeación estratégica ante el desarrollo de escenarios de producción flexible, y; c) describir la trayectoria de la planeación estratégica y la centralidad del trabajo como actividad productiva en la economía mexicana. Ante tales consideraciones y objetivos, la *hipótesis* rectora del trabajo de investigación queda establecida bajo los siguientes términos:

En México hay una exigencia creciente por construir escenarios de producción flexible, con elevados niveles de competencia y grados diferenciales en su desarrollo; en este sentido, el trabajo de planeación y administración alimenta su efectividad a través de la aplicación de un tipo de trabajo no-material al interior de la producción mercantil, labores enfocadas en actividades que resultan estratégicamente relevantes en función de su facultad para incorporar un valor agregado mayor al producto, y con niveles de calidad suficientes para servir como catalizador del nivel de ventas presente; asumiendo con ello una condición paradigmática de su existencia, como recurso administrativo y el velo de la reconstrucción colectiva que guarda.

Con el objeto de abordar la hipótesis de la mejor manera posible, se recurre a un marco teórico que aborda una doble línea: por un lado, se atiende al enfoque de la administración como una base medular y para ello se emplean algunos de sus aportes centrales y corrientes diversas, destaca la orientación humano relacionista del pensamiento administrativo, la escuela de sistemas y aquella otra vertiente preocupada por el desarrollo organizacional y la teoría de la contingencia; por otro lado, se consideran tres corrientes particulares que están asociadas a los enfoques de la planeación estratégica, estas son, el enfoque de la administración por objetivos, la construcción de cadenas de valor y el denominado enfoque de la calidad (tanto en su versión japonesa como estadounidense). Desde la perspectiva de ciertos pensadores de la administración -algunos calificados de “clásicos”-, hasta las vertientes más recientes al respecto, se mantienen los aportes centrales que facilitan de sobremanera este esfuerzo analítico.

Por su tratamiento, el tema es abordado a través de tres capítulos centrales, el primero de ellos busca dar cuenta de las posibilidades y problemáticas que circundan al paradigma de la planeación estratégica, los cuales, parten desde la noción misma que el acto de planear guarda dentro de su sistematización por medio de un proceso (administrativo o de la planeación misma), el mecanismo rector que orienta su función y los rasgos que hacen de ella una labor de alcances estratégicos (dentro de los cuales se destacan su formulación como ejecución de trabajo y, así mismo, del trabajo que integra y coordina).

De manera análoga, el segundo capítulo estudia el paradigma de las cadenas de valor, sus componentes, dinámicas y aquellas estrategias de carácter genérico que pueden transcribirse –en lo que las corrientes de pensamiento generalmente asumen- como una ventaja competitiva. Se buscan destacar las actividades específicamente destinadas a la construcción de valor (aquellas estratégicamente relevantes) y se pretende

analizar su movimiento considerando el factor determinante que así podría definir las, es decir, el trabajo como fuente de valor. Estas concepciones han sufrido diversas variaciones y se relacionan con muchos otros enfoques contemporáneos de la producción y gestión recientes; se destaca la relación que existe entre la producción de cadenas de valor, sus actividades fundamentales y la exigencia flexible de la productividad que persiguen, así como el registro óptimo de calidad al que aspiran.

Finalmente, se destina un tercer capítulo para analizar el proceso conjunto de la planeación estratégica, esto es, como parte indisoluble del sistema en que se maneja y sus posibles cambios. Son estudiados algunos de sus componentes más importantes en función de los sujetos que las desempeñan (trabajadores, directivos, colectividades, etc.), pues el sistema visto así no es otra cosa que la conjunción de sujetos, colectividades y sus diferentes actividades, fuente de relaciones complejas que siempre superan a la suma de sus partes y que construyen un proceso mucho más amplio, el proceso histórico de su reproducción material dentro de un modo de producción así construido (en este sentido, no sólo basta el considerar las facultades actuales de la administración, también debemos contemplar las potencialidades y retos de esta área de estudio en aquellas formas posteriores y que están en el recorrido mismo de su construcción).

Es también en este capítulo donde las líneas teóricas previamente elaboradas se entrecruzan en el plano económico y productivo nacional. En este apartado se elabora una descripción de algunos componentes de la economía mexicana y del sistema de producción flexible que se despliega de manera creciente en su interior; así mismo, del proceso que su actividad flexible manifiesta (la distribución sectorial de su actividad y la participación del trabajo que la concentra), y con ello, del papel de la administración y el trabajo de gestión que en él se desarrolla. La economía nacional es entendida a través de la participación que en ella guarda la

industria manufacturera, su desarrollo (teóricamente el registro que mide el desarrollo industrial general en su versión ortodoxa) y las diversas modificaciones que esta ha sufrido, como medio para el desarrollo mismo de su actividad, y como parte del proceso flexible de producción al que se encuentra expuesta (construcción que encuentra su registro inmediato en la participación creciente de actividades asociadas al sector de servicios y su concentración laboral creciente).

La administración, su trabajo, sus procesos, la planeación que exige y sus controles posteriores, entre otros, cada uno es el eslabón de una cadena de esquemas formales que aparecen alternativamente en toda forma organizacional. Ello es precisamente el carácter prototipo del paradigma de la administración y ellas son esta base de partida ¿Que entender por paradigma? De acuerdo con el filósofo y científico Thomas S. Kuhn, es un término que se conecta con el sentido formal de la ciencia,¹ que puede ser adoptado también -como el autor lo emplea-, con la intención de “sugerir que algunos ejemplos aceptados de práctica científica efectiva, ejemplos que incluyen conjuntamente leyes, teorías, aplicación e instrumentación, suministran modelos de los que surgen tradiciones particulares y coherentes de investigación científica” [Kuhn 1962: 38].

¹ De acuerdo con la definición filosófica del término paradigma, este es usado por Kuhn “para designar a un conjunto de creencias científicas y metafísicas que forman un entramado teórico en el que pueden contrastarse, evaluarse y, en caso de necesidad, revisarse las teorías científicas. La tesis principal de Kuhn, en la que la noción de paradigma desempeña un papel central, se estructura en torno a un argumento contra las concepciones del empirismo lógico del cambio de teorías científicas. Los empiristas veían el cambio de teorías como un proceso continuo y acumulativo en el que los hechos empíricos, descubiertos por observación o experimentación, obligan a la revisión de nuestras teorías y, así, se suman a nuestro conocimiento siempre creciente del mundo. Se afirmaba que, combinado con este proceso de revisión, existe un proceso de reducción interteórico que nos permite entender lo macro en términos de lo micro, y que en última instancia tendía a la unidad de la ciencia. Kuhn mantiene que esta concepción es incompatible con lo que realmente sucede en caso tras caso de la historia de la ciencia” [Audi 1995: 734].

No hay paradigma sin debate o cuando menos su consideración implícita; responde a una construcción científica determinada y a su aceptación cuasi generalizada. El conocimiento y la construcción concerniente al marco de la administración no están exentos de tales procesos, sus conceptos y aportes establecen modelos, patrones, conductas, vínculos, prácticas y ejercicios, que retroalimentan las bases mismas que un momento antes parecían ser su origen. La dinámica de construcción del marco teórico administrativo es uno de los registros elementales de su asimilación como paradigma, se enfrenta a sus propias revoluciones y reconstrucciones.²

² “El cambio científico ocurre por «revoluciones» en las que un paradigma antiguo es destronado y reemplazado por un entramado incompatible e incluso inconmensurable con él. Así, los pretendidos «hechos» empíricos, aducidos en apoyo de la teoría antigua, devienen irrelevantes para la nueva; las cuestiones planteadas y respondidas en el nuevo entramado se entrecruzan con las del antiguo; en realidad los vocabularios de los dos entramados forman lenguajes distintos, no fácilmente intertraducibles. Estos episodios revolucionarios están separados por largos periodos de «ciencia normal», en los que las teorías de un determinado paradigma son afiladas, refinadas y elaboradas. A veces se dice que estos periodos lo son de «resolución de rompecabezas», debido a que los cambios han de entenderse más como manipulaciones de detalle de las teorías para «salvar los fenómenos» que como pasos que nos acercan a la verdad” [Audi 1995: 734].

1. DE LA PLANEACIÓN OPERATIVA A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA O LA EXIGENCIA DEL TRABAJO DE PROCESOS

“... se llevó un ligero sobresalto al descubrir al Gato de Cheshire sentado en la rama de un árbol, a unas yardas. El Gato se limitó a sonreír al ver a Alicia. Parecía bueno, pensó Alicia; sin embargo, tenía unas uñas larguísimas, y muchísimos dientes, así que comprendió que debía tratarlo con respeto.

—Minino de Cheshire —empezó, un poco tímidamente, ya que no sabía si le gustaba que le llamasen así; pero al Gato se le ensanchó la sonrisa. «Vaya, de momento parece complacido», pensó Alicia, y prosiguió—: ¿te importaría decirme, por favor, qué dirección debo tomar desde aquí?

—Eso depende en gran medida de adónde quieres ir—dijo el Gato.

—No me importa mucho a dónde... —dijo Alicia.

—Entonces, da igual la dirección —dijo el Gato...”

Lewis Carroll

Son escasas y cada vez más aventureras las acciones que pudieran prescindir de un proceso de formulación previa; pocas aventuras logran compaginar su recorrido a lo largo del tiempo y casi ninguna se permite empatar con la acción previa más elemental que logre asumirse como relevante. Nuestra formulación del trabajo es, por lo general, un proceso que se encuentra sujeto a su predeterminación y, en el momento contemporáneo que nos toca vivir, atado a una necesidad productiva que requiere sustancialmente de una *técnica* específica, que *busca obtener resultados con la máxima eficiencia por medio de la coordinación de personas, sistemas y cosas*, esto es, a través del proceso de *administración y gestión*; el acto de planear se volvió *fecundamente imprescindible*.

El acto de planear se impone sobre nuestras acciones como un proceso de suposiciones y hechos relacionados, con la finalidad de favorecer al cumplimiento de uno o más objetivos, así como hacerlo de la mejor manera; “la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción

que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización” [Reyes 2000: 244]. De manera complementaria, la planeación “es la selección y relación de los hechos, así como la formulación y uso de suposiciones (premisas) respecto al futuro de la visualización y formulación de las actividades propuestas que se creen sean necesarias para alcanzar los resultados deseados” [Hernández 2002: 220]. Bajo este parámetro conceptual de la planeación, queda abierta una posibilidad y tiene que ver con cierta distinción de grado o importancia respecto del alcance que nuestra actividad puede tener, es decir, de una correlación con las diferentes formas que asume la planeación en su forma desplegada, esto es, como proceso estratégico de planeación (estratégica, táctica, de operaciones u operacional).

La producción mercantil contemporánea ha incorporado, de manera creciente, la participación de un trabajo que deja de manifestar su despliegue simple y repetitivo, para concentrar su construcción colectiva como acto complejo, menos estandarizado, más cooperativo y cada vez más enmarañado e ininteligible. En este sentido, la planeación adquiere niveles centrales, la producción tiende -en mayor o menor grado- hacia su despliegue flexible y con ello ha de guardar cierta facilidad para asumir, cuando sean requeridos, pliegues re-organizativos a necesidad de la función de venta y acumulación de valor. Cada vez hay menos espacio para un proceso de planeación que no adquiera -al menos por necesidad o aspiración- una figura de estrategia; no obstante, esta planeación no garantiza la eficiencia plena de su existir y, por el contrario, presenta ciertas desavenencias que tienen que ver con las complicaciones crecientes de un modo de producción progresivamente complejo, mientras por otro lado, a las complicaciones propias que la conceptualización misma de la planeación se tiene y su correlación más elemental.

En este capítulo se aborda ese proceso de construcción en el acto de planear que deviene en la planeación estratégica, partiendo de las dificultades propias del acto mismo (su vínculo como actividad concreta y genérica), la determinación de su mecanismo rector, la interrelación con toda estructura sistémica (actores, funciones, recursos) y su desenvolvimiento propiamente como actividad estratégica. Así mismo, son desglosados aquellos elementos que, por lo general, puede ser entendidos como “imprescindibles” en todo proceso estratégico de planeación, y con ello, las auto-determinaciones fundamentales que lo posibilitan: el *trabajo* y su facultad productora de *valor* –donde subyace toda posibilidad efectiva para la generación de riqueza y su nivel de acumulación-.

1.1. **Los dilemas de la planeación operativa**

La planeación presupone una paradoja consigo misma: es una determinación mejorada de acción, aun cuando ella misma no asuma la figura de acción propia. Existe una apreciación generalizada en el hecho de que esta actividad, la acción de planear, no figura propiamente como una acción materializada, no obstante, su existencia adquiere proporciones centrales en la medida que logra reducir la brecha sobre una acción bien lograda de una que no lo es. La planeación “es algo que hacemos antes de efectuar una acción” [Ackoff 1970: 14], una *toma de decisiones anticipada* en la que se establece, de manera consolidada, *qué se va a hacer y cómo se va a realizar una acción*, antes de que la acción misma deba o necesite ser realizada.

Todo organismo o núcleo productivo determina por necesidad cierto *rumbo de acción*, y toda empresa busca, en el fondo, aquella retribución

económica que estimula su propio rumbo.³ Las operaciones efectuadas en la producción mercantil están determinadas, aparentemente, por una circulación *adelantada* de capital, su fin último es el capital mismo (bajo una preocupación cuantitativamente superior) y en la medida que dichas operaciones puedan garantizar este fin -haciéndolo de la mejor manera posible-, la preocupación por toda fase intermedia adquiere proporciones superiores como espacio de trabajo y gestión. Es por ello que, para estos grupos, existe cierta pretensión por configurar un futuro deseable, dado que este, por definición, resulta incierto o adverso a los fines que ahí darían lugar, es decir, a su realización productivo-mercantil. En la planeación se trata, por así decirlo, de una *producción de futuros deseables* pero sólo eso.⁴ Este es un primer dilema de la planeación y su gestión: hacer de sí misma y de su tratamiento, una suerte de producción de futuros que no dejan de ser absolutamente impredecibles.

La intranquilidad por un fin inseguro, de beneficios azarosos y la preocupación por sistematizar su recorrido procesual, ha obligado al proceso mismo de gestión, y particularmente a su etapa de planeación, a desplegarse bajo una forma compuesta de etapas múltiples, es decir, descomponer el proceso general de la planeación en una serie de etapas intermedias o decisiones interdependientes, configurando así todo un sistema de decisión en la planeación. Ello abre una especie de abanico diferenciador entre las potenciales formas de planeación, lo que explica que en la teoría administrativa, por lo general, se muestre cierta exigencia

³ Es claro que la planeación, como ejercicio, no es aquella actividad propia de un aparato de producción, ni concierne de manera estricta a una aplicación empresarial; sin embargo, dada la propiedad, o mejor, la urgencia de su uso por estos núcleos, la planeación aparece como una dinámica insoslayable para la consecución futura de beneficios económicos.

⁴ “La planeación es un proceso dirigido a producir uno o más estados futuros deseados y cuya materialización no es probable a menos que se haga algo al respecto [...] se ocupa por tanto de evitar las acciones incorrectas y reducir el número de oportunidades que no se aprovechan [...] en la planeación siempre está presente un componente optimista y otro pesimista” **Ackoff** 2002: 105 y 1970: 15].

por buscar una *planeación óptima* cuando ella misma se mostraba, en primera instancia, como el camino de optimización en la toma de decisiones. Esto se presenta como una segunda disyuntiva: la optimización de la planeación y su manifestación concreta, como *táctica* y *estrategia*.

Finalmente, hay un tercer dilema en torno a la actividad de planear que resulta importante mencionar; esta tiene que ver con la relación explícita que guarda con el *proceso administrativo* (PA) en lo general y el papel que en ello juega como etapa, particularmente con aquellas teorizaciones que logran ver en dicho proceso una fragmentación estática y dinámica. El caso más claro es el que asume Agustín Reyes Ponce, quien siguiendo las formulaciones de autores como Urwich, Koontz y O'Donnell, distingue dentro del proceso administrativo y sus fases correspondientes (previsión, planeación, organización, integración, dirección y control), aquellas que pertenecen a una fase *mecánica* y otra *dinámica* [Reyes 2000: 23-30]. Estos elementos de la mecánica y dinámica administrativa, responden a una u otra de acuerdo al acto de práctica, de acción material o "trabajo". Al ser la planeación una actividad realizada "antes de la acción" es mecánica por antonomasia, no obstante, la presencia recurrente de contingencias futuras le obliga a asumir una facultad de articulación en aquellos procesos propiamente dinámicos (integración, ejecución y control). La actividad de planear asume, entonces, un rol mecánico por su presencia inmediata (coordinación teórica) y un rol dinámico por su cumplimiento *real* (interacción práctica).

De manera tal, la planeación guarda para sus adentros una serie de contraposiciones que, a la hora de llevar a cabo su función operacional, terminan por hacer de ella un proceso en construcción recurrente; sea por su pretensión futurista, su aspiración perfeccionista, o el carácter ambivalente de su existencia operativa, la planeación adquiere tintes paradigmáticos por sí mismos. De la depuración gradual del acto de

planear, la búsqueda de su perfeccionamiento, pero sobre todo, de la actividad concreta que le sustenta, devienen las construcciones más recientes y paradigmáticas de su importancia en el desarrollo de la producción; esto es, desde sus acepciones más elementales como una mera función operativa, hasta aquellas de carácter dinámico, flexible, adaptativo o estratégico, que se incorporan a todo proceso de gestión administrativa. De ahí la importancia de su señalamiento.

Si se observa una mayor preocupación por conseguir procesos de planeación cada vez más certeros, ello responde no sólo a un interés productivo inmediato, ni al manejo adecuado de los recursos empleados como premisa estricta, sino por el proceso de trabajo social que le sustenta. En la medida que la producción mercantil incorpora una participación más exhaustiva de fuentes adicionadoras de valor, cada vez es más necesario recurrir al tratamiento del trabajo previo y, con ello, al encuentro inmediato de un trabajo que va dejando de asumir el carácter propiamente repetitivo –monótono incluso- que antes le caracterizaba. Se planea más un proceso de trabajo cuando el proceso “típico” deja de ser efectivo, o bien, cuando se enfrenta a posibilidades de nueva condición que lo obligan a así regularse.

La planeación asume, sin embargo, la ambigüedad de cambiar casi de manera dependiente al proceso de gestión empleado; por otro lado, esta no deja de permanecer anclada a los dilemas –que en el último de los casos-, la enfrentan a la posibilidad de ser una fase de acción o dinámica de proceso; al interior del proceso de producción es quizá este su aspecto más recurrente.

1.1.1. Previsión y proceso

Si se atiende la actividad de planeación y su relación directa dentro del proceso de administración y gestión, independientemente de sus afectaciones inmediatas, esta explicita “lo que se va a hacer”, aquello que sólo existía como proyecto, o en su defecto, bajo su consideración más elemental. En las acepciones modernas de la Administración, es compartida la apreciación de que el planear es tanto como el *hacer*, puesto que delimita tanto el curso, como los principios de orientación, secuencia de operaciones, determinaciones temporales y de logros inmediatos; sin embargo, esta no es una condición espontánea, la planeación no es por necesidad aquella actividad desencadenante, la *previsión* podría cumplir esa función, cual si fuera un *intento preliminar de planeación*, una especie de planeación de sí misma.

Una mayoría considerable de los estudiosos de la teoría administrativa, empero, han hecho de la previsión y planeación un acto indiscriminado de su relación. La mayoría de las veces, la planeación marca el inicio de todo proceso y la previsión se vincula a esta como una consideración efímera, un recurso implícito. De esta manera, Harold Koontz, por ejemplo, asume a esta la facultad para establecer la selección de *misión y objetivos*, así como las acciones necesarias para cumplirlos (determinaciones propias de un carácter incluso estratégico); otros, se concentran en acciones complementarias como la incorporación de *políticas* y orientación de *criterios* subordinados (Isaac Guzmán Valdívía), o la *definición de problemas* a resolver como parte de un recorrido, que ha de considerar las diversas experiencias pasadas, para su despliegue posterior de implementación a razón de todo esfuerzo humano (José Fernández Arenas) [**Hernández** 2002: 198].

“Gobernar es prever” decía Henri Fayol, quien a diferencia de sus contemporáneos -y muchos de sus seguidores-, si bien considera al acto de previsión como un cálculo temporal programado al que se adhieren programas de acción e instrumentos de previsión, su perspectiva sólo hace la de suplir una etapa por otra. En México, es sólo con Agustín Reyes Ponce –al menos de manera más notoria- que la previsión figura con cierta distinción de la planeación, puesto que estas deben diferenciarse y así evitar caer en, lo que Peter Drucker señala como “la falacia del camino único”, es decir, pensar que los planes de los que se parten sean asumidos como los mejores posibles, y con ello, dejar de soslayo la posibilidad de otros más eficientes [**Reyes** 1966: 60].

En este sentido, la planeación no puede asumir una facultad inmanente o espontánea, esta viene a corroborar -e incluso corregir- un acto más elemental y primigenio. *La previsión es la forma más elemental que puede asumir el proceso inmediato de la planeación*; con ello, Reyes Ponce pudo “subsana” algunas de aquellas dificultades o dilemas que registra la planeación misma. Con tal diferenciación, de manera adicional, no sólo se robustece la planeación como etapa administrativa (de acuerdo con el autor, la más importante dentro de la parte mecánica y comparable sólo con aquella etapa correspondiente en la dinámica administrativa: la dirección) sino que se da un paso fundamental en su potencial articulación de carácter estratégico.⁵ En este ya se incorporan algunos rasgos que aparecen en toda condición mínima de estrategia:

⁵ Si la previsión fija objetivos o fines perseguidos, investiga factores -positivos y negativos- que ayudan u obstaculizan a los mismos y pueden participar en la coordinación de distintos medios en cursos alternativos [**Reyes** 2000: 182]; contribuye a toda formulación estratégica del proceso de planeación. Al ser la previsión una forma elemental y la planeación su corroboración, esta adquiere para sí la forma estratégica misma. No existe algo similar a una previsión estratégica, pero la planeación estratégica no puede ser concebida sin una previsión antecesora.

“... la previsión puede definirse como *el elemento de la administración en el que, con base en la consideración de las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que permitirían realizar los diversos objetivos de esa misma empresa*” [Reyes 2000: 182].

El que toda investigación de alcances productivos en los procesos de gestión se vea encaminada a rubros o *factores de operación* como el medio ambiente, productos y procesos, financiamiento, medios de producción, fuerza de trabajo, actividad productora, o mercado entre otros, y que su definición posterior pueda asumir como “regla” el seleccionarse bajo su determinación “estratégica”,⁶ no hacen más que contribuir a la fundamentación de toda forma potencialmente dinámica de su actuar (influencia colectiva y sistémica), la cual, aparece posteriormente como un acto propio de la planeación pero no de su *unicidad*.

Es así que la planeación no puede explicarse sin el intento previo de su configuración; esta no puede asumir ningún carácter sustancial como estratégico sino es considerado con antelación: i) su rompimiento como plan unilateral (de camino único) y ii) su formulación sistémica respecto de los posibles rumbos de acción a emprender. Estos lineamientos mínimos terminan por imprimir a la etapa de planeación, la posibilidad de todo tipo de *alternativas* mientras evidencia la *interdependencia* que alimenta. Estas cuestiones, alternativas e interdependencia, propias de la formulación estratégica de la planeación, resultan, o bien establecidas como inasimilables, o en su defecto, dadas por hecho fortuito si no se tiene en consideración aquel registro elemental de la previsión diferenciada de su

⁶ “... es imposible investigar todos los factores. Por otra parte, es innecesario, ya que dos o tres de ellos influyen sobre los demás en forma decisiva, de ahí su nombre de “estratégicos” [...] Drucker señala que más que definir los factores estratégicos, lo importante es poder conocerlos y localizarlos” [Reyes 2000: 200].

proceso subsecuente. Si la determinación de todo rumbo de acción, como generalmente asume la teoría administrativa, pudiera arrancar con la formulación característica de una *misión* y una *visión*, estas simplemente se deducen inasibles sin la actividad inmediata de la previsión.

1.1.2. **Determinación de curso**

Quizá no haya ejemplo popular más claro a la hora de mostrar la importancia de la planeación y su facultad como determinación de rumbo de acción, que aquel relato que da apertura a este primer capítulo. Cuando no importa hacia donde se quiere ir, ciertamente el camino empleado resulta irrelevante; sin embargo, con la especificación de la dirección final el camino no deja de ser problemático. La planeación en su reseña más elemental, se presenta como la determinación de ese rumbo, es una dirección hacia la cual se emprende cierto recorrido. Por otro lado, y como rasgo peculiar del proceso de producción aquí entendido, cuando se establece una dirección de rumbo, cuando se determina el curso de acción, el camino no es lo único que se construye.

Cuando se establece este proceso en la producción general de mercancías, las posibilidades de gestión encuentran, en la determinación de un rumbo productivo y de acción, no ya el punto al que se extiende toda dirección, sino el método de rumbo e incluso a quien lo recorre. En efecto, si atendemos los componentes que por lo general definen las ventajas de la planeación, es fácil encontrar aquellos que destacan el hecho de que “sólo se puede controlar y dirigir lo que se ha planeado” y las que buscan una óptima distribución de recursos, la mejora continua y una mejor organización; finalmente, una mayor coordinación de los “sujetos actuantes” y una búsqueda por disminuir todo tipo de riesgo y contingencia en el devenir de la célula misma de producción y gestión.

Mas al considerar la exigencia creciente de esas ventajas, así como la especialización de que ha sido objeto el uso de la planeación estratégica, se observa que la determinación de planear, ya implica la construcción del mismo ente productivo en función del objetivo a perseguir (de ello da cuenta la preocupación primaria de todo ejercicio de planeación y proceso estratégico al delimitar la *visión y misión empresarial*). En estos términos, la importancia de la planeación y más aún, toda identificación que esta pueda tener como carácter estratégico, trasciende, por mucho, la mera preocupación por llevar a cabo y de la mejor manera posible un proceso de producción, sino una parte esencial del proceso de producción mismo, a grado tal, que *la planeación estratégica se ha convertido en el curso concreto de acción*.

1.1.3. Planeación como curso concreto de acción

La sistematización de la planeación es el primer recurso de toda forma estratégica de proceso. A esta formulación, que haya su mejor expresión en los planes que configura, le son exigidas una serie de atribuciones y determinaciones que van, de lo nuclear a lo sistémico y de lo estandarizado a lo flexible. Por lo habitual, se parte de una serie de premisas y axiomas generales, que además de reflejar las facilidades de la planeación (devenidas en sus instrumentos diversos), muestra algunas de las problemáticas internas que guarda (con ello se muestra un elemento de su configuración paradigmática contemporánea).

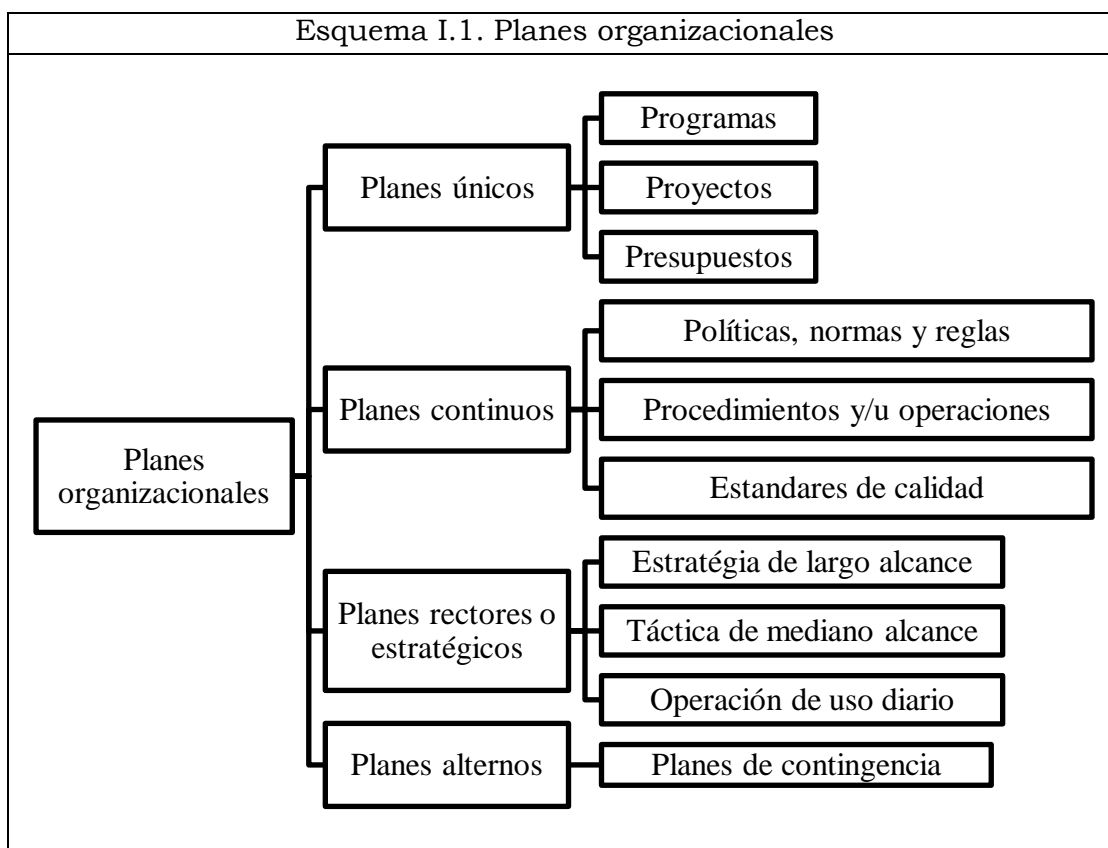
De acuerdo con Sergio Hernández y Rodríguez, algunas de las *premisas* de la planeación involucran: a) los operativos conocen mejor el trabajo de los planificadores si estos no tienen experiencia; b) el personal operativo es una fuente de creatividad; c) el involucramiento del personal en la planificación es motivador; d) todo plan debe estar inmerso en una cadena de valor; e) el eje de la planeación es el cliente-usuario (su

satisfacción es vital en el éxito del mismo); y f) todo nuevo plan genera resistencia, temor y atenta contra “intereses” previamente creados [Hernández 2002: 222]. Estas premisas ya muestran la transcripción contemporánea de la planeación estratégica, pero no explica la noción misma de lo estratégico en la planeación (cuestión que se abordará en el próximo capítulo).

De manera análoga, la planeación se alimenta por una serie de *axiomas*, que si bien por definición resultan ser “algo dado”, ello no implica que no sufran tipo alguno de modificación, sólo que estos involucran un movimiento de consistencia tan puramente social, que el cambio mismo en ocasiones resulta imperceptible a grado tal que sus repercusiones son fácilmente soslayadas. De acuerdo con el mismo autor, es posible considerar como axiomas generales el que, a) un plan nuevo no siempre es popular, b) un plan efectivo involucra a las partes clave, c) no todos los planes se pueden democratizar, d) los planes a corto plazo deben estar soportados por planes a largo plazo, e) un plan que modifique actitudes y hábitos requiere de capacitación y sensibilización, y f) todo plan puede ser sujeto a experimentación [Hernández 2002: 223].

De acuerdo con la exigencia sistematizada de la planeación, el empleo de todo tipo de políticas, normas, estándares, programas, presupuestos y proyectos, adopta una importancia particular; pero ello no responde propiamente a un recurso que favorezca a la planeación, sino al proceso sistematizado de la planeación, aquella que se distiende y busca adoptar una forma flexible por principio. Esta es una posibilidad flexible que sólo puede alcanzarse con el desarrollo social y su participación en el trabajo (desarrollando algunas de sus premisas y superando una parte de sus axiomas).

Es posible decir que la planeación en cuanto actividad y proceso, se sofisticada y sistematiza en la medida que el proceso de trabajo social lo hace, asumiendo la apariencia de una forma de gestión de condición similar. Yendo hacia la figura ampliada de la producción y viendo a la planeación desde su punto de vista sistémico, no importa de manera sensible el punto concreto de su aplicación y todo plan organizacional (Esquema I.1) se sujeta siempre a uno más amplio. En este sentido, no importa -no es determinante al menos- que se trate de planes únicos, continuos, rectores o estratégicos, todos guardan la relación de su aplicación sistémica a partir de lo nuclear y de lo estándar hacia lo flexible.



FUENTE: Hernández 2002: 226.

Cuando la planeación figura como un curso de acción por sí mismo, y para ello no puede menos que anteponer su composición sistémica, la potencialidad de lo estratégico se vislumbra desde su primer uso, a través

de aquellas partes que se identifican con la planeación (fines, medios, recursos, realización operativa, control, etc.) en la medida que articulan o forman parte de la articulación amplia de un *todo*. Es por ello que Russell Ackoff atina en decir que al “planificador científico” le gustaría tener un modelo que representara y explicara “todo el sistema y su ambiente”. Es un proceso que ha sido negado a asumirse como totalidad dominada, por ello el planificador sólo puede construir *modelos por partes*; y al dividir un sistema administrativo en esas mismas, puede representarse a partir de divisiones que muestran, en cierto grado, al modelo mismo en su conjunto (por ejemplo, la empresa, el abastecimiento, distribución y ventas, los consumidores, la competencia, el medio, etc.) [Ackoff 1972: 52].

1.2. **Planeación estratégica y su mecanismo rector**

Ante las determinaciones propias de la planeación, sus dificultades, opciones, y perspectivas que guarda para la toma de decisiones, lo que subyace o radica como finalidad es su *capacidad dinámica*, y con ello, *de adaptación* con el medio en que se desenvuelve. En la medida que todo proceso de adaptación presupone una interacción con el entorno -ya de por sí adverso- a través del tiempo -con fin incierto-, si la actividad de planeación procura toda posibilidad adaptativa, no es otra cosa lo que imprime todo carácter *estratégico* a la planeación. El que la planeación de negocio (una de las directrices del gestor y la teoría administrativa) revista la forma de estrategia, se debe a un deseo por enfrentar un terreno incierto a través de un proceso adaptativo, aunque este se encuentra subordinado a la consecución de un objetivo específicamente mercantil.

Cuando es estratégica -afirma la investigadora Lourdes Münch- la planeación define los lineamientos generales de una empresa (generalmente a mediano y largo plazo) y su propósito consiste en “determinar el rumbo de la organización, así como la obtención, el uso y la

disposición de los medios necesarios para alcanzar la misión y visión de la organización” [Münch 2008: 13]. Sólo en la consideración dinámica del núcleo productivo, la actividad de planear puede desconectarse del carácter eminentemente castrense con el que hasta ahora se ha visto unido. Cuando se entiende la formulación de una estrategia, existe a su vez una remisión hacia lo rígido de su concepción, esa forma análoga de entender la planeación estratégica es, a nuestro parecer, la más clara confusión de lo que a estrategia como término refiere.

De ahí que una parte considerable de los teóricos que trabajan sobre el tema, ocasionalmente tengan que hacer -a veces involuntaria pero casi siempre explícita- la aclaración del campo tratado cuando se define la estrategia:

“En el campo de la administración, una estrategia, es *el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes*” [Mintzberg y Quinn 1993: 3].

De esta definición se pueden percibir, al menos, tres de las circunstancias ya descritas en líneas arriba: i) la conexión muy cercana, sinonímica a veces, de la planeación y la estrategia, ii) la preminencia por el análisis interno en tanto función de lo externo, es decir, como preparación, y iii) el avistamiento cambiante y ajeno del entorno. Todos ellos elementos inmediatos del mecanismo rector del *trabajo de planear*, un trabajo dinámico y de consecuencias puestas a la consecuencia del capital acumulado. Se Podría decir hasta cierto punto, que sobre estas

directrices se establece no sólo toda forma que revista el acto de planear, sino que sobre la sistematización de estas se construye toda formulación estratégica.

Es toda esta sistematización la que deviene -en el fondo- como el mecanismo rector de la planeación estratégica y es, en su manifestación profunda, la articulación de un proceso complejo de entera reproducción social. Se trata pues, de un proceso productivo que asume la composición privada de sus partes y que aparecen, rigurosamente dentro del modo de producción actual, destinadas a la obtención de ganancias.

1.2.1. Planeación pre-dirección

Quizás el adjetivar a la planeación una figura como “pre-dirección” pueda parecer, bien una obviedad intrascendente, o bien una provocación absurda. Al ser la planeación un momento delimitado dentro del proceso administrativo, no habría razón para disertar sobre su condición pre-directiva: la planeación (mecánica) determina y la dirección (dinámica) ejecuta; sin embargo, tras el carácter estratégico de la misma, dentro de su sistematización, la posición que estas etapas ocupan ya no indican necesariamente esa facilidad. Cada acción se vuelve materia de planeación y, siendo la dirección aquel elemento donde se logra la realización efectiva de todo lo planeado, toda acción planeada requiere y debe ser dirigida. Con la sistematización de su carácter, la planeación se despliega y rompe con todo rubro estático del proceso administrativo. Su delimitación sigue siendo esquemáticamente distinguible, pero su acción real no difiere propiamente de inicio a fin: la planeación dirige y la dirección planea.

Las necesidades propias de una organización como unidad de producción y trabajo, el devenir de las formas y métodos de producción empleados, así como de las relaciones sociales de producción al interior de

la misma, terminan por modificar –incluso romper- aquella distinción de Urwich que es seguida por Reyes Ponce. Esta distinción no tiene que ver tanto con el que la *mecánica administrativa* se haga de manera estandarizada o bien “automáticamente en el escritorio” -mientras lo *dinámico* de manera relacional e interdependiente con los elementos integrantes-, sino de manera sustancial con el trabajo que ahí participa, el cual, aun siendo una condición del todo genérica, en la mayoría de las corrientes del pensamiento administrativo esta se incorpora a su cuadro teórico de manera diferenciada. Esta situación de diferencia aparential pudo ser propia -incluso valida- ante un tipo de producción determinada, pero tan pronto como los parámetros de relación humana y social recorren la dinámica del entorno en que se desenvuelven, la corriente o paradigma de gestión ve contrariados, en mayor o menor grado, sus axiomas y paradigmas.

La planeación es, precisamente, el ejemplo más consecuente de esa relación. Hasta hace unas décadas atrás nadie se hubiera atrevido a poner en duda la facultad del administrador como único responsable en llevar a cabo la planeación, ni su rol como parte fundamental del rumbo de toda organización productiva; hoy, sin embargo, a raíz de las modificaciones que el proceso inmediato de producción ha sufrido –técnica y socialmente-, la noción de gestión ha dado un vuelco distinto. Mientras la participación del trabajo productor y de gestión se ven distanciados bajo la forma del mandato o como principios de autoridad y mando, la planeación asume el rol de un paradigma encumbrado en el gestor; en la medida que la producción mercantil involucra una condición más relacional entre los trabajadores, una parte creciente de la actividad de planear puede y efectivamente corre por parte del trabajo de producción. Tal viraje tiene que ver con el papel protagónico del trabajo y su forma de manifestación, mas este no se revela de manera aislada y se corresponde con el desarrollo

inmediato del proceso de producción visto de manera sistémica y estructural.

1.2.2. **Sistema y tipo de estructura sistémica**

Desde los aportes del biólogo austriaco Ludwig von Bertalanffy y sus derivaciones posteriores en la noción administrativa de la *Teoría General de Sistemas*, la organización social productiva bien puede ser asumida como un sistema inmerso en otro de amplitud superior. En la definición más elemental que de un sistema se puede brindar, por lo general se parte diciendo que “un sistema es una serie de elementos o actividades que trabajan en conjunto hacia una finalidad” [Hijar 2011: 280]. Todo conjunto de dos o más elementos debe satisfacer ciertas condiciones, dentro de las que destacan: i) que el comportamiento de cada elemento tiene un efecto en el comportamiento del todo, ii) que el comportamiento de los elementos y sus efectos sobre el todo son interdependientes, y iii) que de cualquier manera que se formen subgrupos de los elementos, cada uno tiene un efecto sobre el comportamiento del todo y ninguno tiene un efecto independiente sobre él [Ackoff 2002: 16].

Todo sistema de producción guarda un esquema básico en el que son incorporados una serie de *insumos*, los cuales, pasan a lo largo de un *proceso* de producción, trabajo o transformación, y del cual resultan *productos* y elementos que pueden servir de *retroalimentación* para la secuencia constante del sistema y mejorar –cuando menos idealmente- los procesos subsecuentes. La planeación es una formulación sistémica de funcionamiento tanto organizativo como de acción y se encuentra invariablemente ligada al proceso histórico de quienes desarrollan su formulación, y adquiriendo una condición simple o compleja de acuerdo al nivel de profundidad de sus procesos e interrelación de sus componentes (Cuadro I.1). A diferencia de un sistema simple, uno complejo “consta de

una variedad de partes más pequeñas, cada una de las cuales puede ser segregada funcionalmente” y cuando interactúan estas partes en diferentes combinaciones, también pueden dar origen a propiedades del sistema que están más integradas.

Cuadro I.1. Comparación entre un sistema simple y uno complejo	
Sistemas Simples	Sistemas Complejos
Un automóvil	Una empresa
Son intuitivos	Son contra-intuitivos
La causa y efecto están próximos en el tiempo y en el espacio	La causa de un síntoma está muy atrás en el tiempo y en una parte muy diferente del sistema
Se alcanzan las metas y se terminan las tareas	Si se maximiza el beneficio inmediato, se compromete el futuro y viceversa
Es claro qué hay que hacer para alcanzar un objetivo y la dirección para llegar a la meta evidente	Las decisiones obvias son ineficaces y cuando se desea cambiar de rumbo no es obvio hacia dónde dirigir los esfuerzos
La causa de una falla es clara	Las causas de los errores con oscuras y es fácil culpar a otros

FUENTE: Hajar 2011: 285.

Las condiciones iniciales de un sistema determinan su comportamiento, y toda actividad administrativa de planear responde e interactúa con tales condiciones. En más de un sentido es una suerte de reflejo de esa misma interacción histórica. Cuando aquella producción típicamente industrialista (fordista-taylorista) mantenía su hegemonía como paradigma central de producción, la planeación aguardaba -casi ineluctablemente- la descripción de las corrientes clásicas que de la administración prevén; no obstante, la forma de producción ha requerido (sea por las dificultades inmediatas de la competencia, las dificultades propias de realización mercantil de los productos, la amenaza creciente de aquellos elementos tanto internos como externos y sus dinámicas, entre

otras) de una incorporación menor y participación del así llamado “trabajo básico” por una composición compleja del mismo y su capacidad de construir formas cooperativas de trabajar. Tal es el caso de los *nuevos* paradigmas de producción del sistema japonés, toyotista u ohnista.⁷

Los sistemas de producción emplean estructuras distintas, acordes a sus necesidades vinculativas, aunque vale apuntar que ello no significa esencialmente una modificación organizacional. La estructura no es una organización y esta depende en mayor medida de la interacción que hay entre los componentes de una estructura que del funcionamiento óptimo de la estructura misma y sus componentes. De ahí que algunos autores hagan por destacar la multiplicidad de factores que influyen en la habilidad de la organización para cambiar y el propio modo en que lo hace. El *esquema de los 7 círculos* (Esquema I.2) es un ejemplo en que esa interconexión se muestra explícita, pues el desafío para las organizaciones y la planeación que promueven, implica no tanto comprender las dimensiones posibles de las estructuras, sino la capacidad para desarrollarse de manera central en aquellas dimensiones que en determinados momentos resultan importantes para la evolución organizacional y después poder enfocarse sobre otras que adquieren importancia en el decurso del proceso dinámico que estimulan.⁸

No han sido pocos los teóricos de la gestión administrativa que intentan, con resultados muy diversos, dar cuenta de modelos de la organización bajo un enfoque general de sistemas así como de la

⁷ “... el ohnismo es un nuevo modo universal de producción, y que, como tal, está llamado a difundirse en todo el mundo. Igual que el taylorismo y fordismo, sus predecesores en tanto modos universales de producción, esta difusión se hará bajo modalidades distintas según los países, considerando sus tradiciones y herencias múltiples, y, en especial, las relacionadas con las prácticas en materia de relaciones industriales en las que tendrá que insertarse” [**Coriat** 1994: 5].

⁸ Al respecto puede verse el artículo “Structure in Not Organization” de Robert Waterman, Thomas Peters y Julien Philips en [**Minzberg y Quinn** 1993: 345-352].

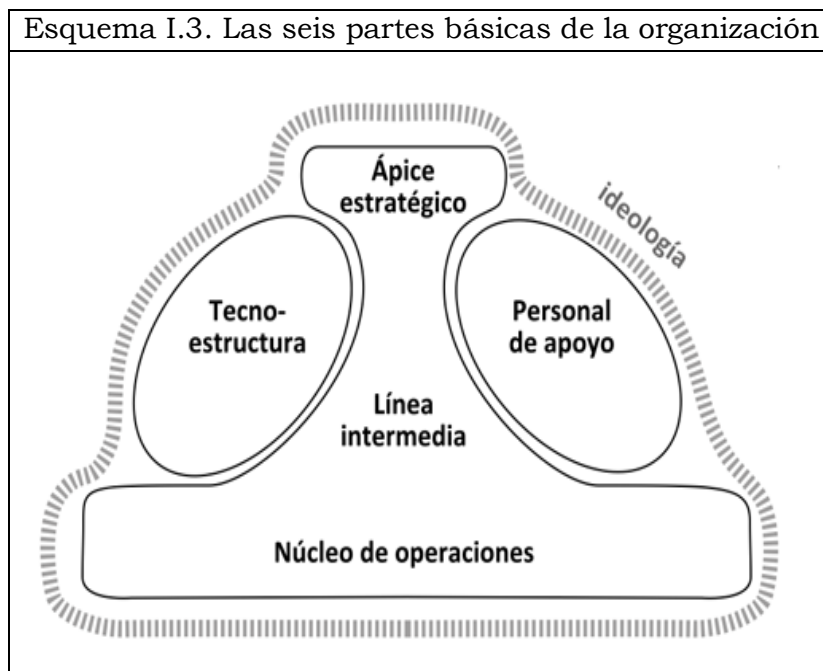
determinación estructural que a estas corresponde. Mencionemos *dos* de ellos, pues además de ser en sumo relevantes, devienen complementarios entre sí, constituyendo en conjunto -muy probablemente- lo más cercado al mínimo necesario de todo modelo posterior.



FUENTE: Waterman, Peters y Philips en Mintzberg y Quinn 1993: 346.

Por un lado está Henry Mintzberg, quien determina de manera sucinta “las seis partes básicas de la organización”: 1) en la base de toda organización se encuentran las personas que desempeñan el trabajo básico de la producción y de los servicios (*núcleo de las operaciones*); 2) cualquier organización, por pequeña que esta sea, requiere de un elemento que desempeñe el ejercicio de la dirección, por ende, ocupa el *ápice estratégico* en su sentido tradicional; 3) cuando la organización logra crecer se vuelve necesaria la presencia de cierta *línea media*, esto es, una jerarquía de autoridad entre el ápice estratégico y el núcleo de operaciones (se denomina también dirección intermedia o dirección de

operaciones); 4) por lo general, al volverse más compleja la organización, hace falta otro grupo de personas especializadas que realizan tareas administrativas, planifican y controlan el trabajo de otros (staff), especialistas que forman aquello que el autor denomina como *tecnoestructura* y que no está incluida en la línea jerárquica de autoridad; 5) casi todas las organizaciones agregan también otros servicios complementarios como asesoría jurídica, administración de personal, biblioteca, cafetería, etc., unidades de *apoyo administrativo*; 6) toda organización activa tiene cierta *ideología* (lo que significa –dice el autor– una “cultura” bien sustentada o firme), esta abarca las tradiciones y creencias una organización y que es lo que la distingue del resto.⁹



FUENTE: Mintzberg 1979: 372.

⁹ “Existe una pequeña cúpula estratégica conectada, por una línea intermedia sobresaliente, a un gran núcleo de operaciones en la base. Estas tres partes de la organización están dibujadas en una sola e ininterrumpida secuencia para indicar que por lo común están conectadas a través de una sola cadena de autoridad formal. La tecnoestructura y el personal de apoyo aparecen por fuera en ambos lados para indicar que están separados de la línea principal de autoridad, influyendo solo indirectamente al núcleo de operaciones. La ideología aparece como una especie de halo que encierran todo el sistema” [Mintzberg 1979: 371].

Mintzberg concibe de manera correcta no sólo la dinámica más elemental de integración organizacional, además, retoma el factor base para definir toda estructura organizacional ante la necesidad funcional de asumir una *división del trabajo* y la *coordinación* de tareas como requisitos fundamentales; dicho factor no es otro que el trabajo. “La estructura de una organización puede ser definida sencillamente como la totalidad de maneras distintas en las que el trabajo ha sido dividido en labores diferentes para después lograr la coordinación entre tales tareas”. Es en función de la estructura organizacional que en mayor o menor grado, se despliega una serie de actividades que interactúan con ella y determinan en correcto funcionamiento de la misma; se trata de una cadena de mecanismos básicos de coordinación.

No obstante que estas actividades son elementos de un análisis posterior, vale la pena su mención puesto que en la modificación que sobre ellas infiere, se juega no sólo la transformación presentada en la forma productiva contemporánea, sino de su representación teórica, es decir, del paradigma de gestión que formula. Los mecanismos en cuestión son: a) *la adaptación mutua*, b) *la supervisión directa*, c) *la estandarización del proceso de trabajo*, d) *la estandarización de los resultados*, e) *la estandarización de las habilidades*, y finalmente, f) *la estandarización de las normas*.

Por otro lado, están dos de los estudiosos más importantes sobre el desarrollo de modelos organizativos bajo el enfoque de sistemas: Daniel Katz y Robert L. Kahn. Siendo la organización social un “dispositivo para lograr mejor, con los medios de un grupo, algún propósito” [Hernández 2002: 106], consideran a las organizaciones sociales como sistemas abiertos y en el cumplimiento de una serie de características genéricas:

1. *Importación de energía*: los sistemas abiertos toman energía en forma de insumos que provienen del medio externo.
2. *Procesamiento*: proceso de trabajo en el que son recibidos los insumos para que internamente sean transformados.
3. *El producto*: resultado de la transformación de insumos y que son exportados al medio externo.
4. *Funcionamiento cíclico*: los productos exportados al medio proporcionan insumos que entrarán nuevamente al procesamiento del sistema, en un carácter continuo de intercambios entre el sistema y su medio.
5. *Entropía negativa (energía destructiva del sistema)*: las organizaciones sociales, necesitan, para sobrevivir, controlar la entropía, mediante la importación de más energía de la que gasta y el almacenamiento del excedente.
6. *La información, retroalimentación negativa y el proceso de codificación son insumos de un sistema abierto*: la información le permite al sistema entender su medio y la interacción que efectúa; la información negativa le señala sus fallas y desviaciones para buscar sean corregidas, así que aceptará o rechazará dicha información de acuerdo a un proceso de discriminación.
7. *Estado estable y homeóstasis dinámica*: las entradas y los insumos seleccionados le proporcionan estabilidad y homeóstasis al sistema en relación con los productos de su proceso. Sin embargo, como consecuencia del crecimiento o la dinámica de expansión, requieren de algún mecanismo de ajuste para darles crecimiento o expansión programada.
8. *Diferenciación*: como consecuencia de su crecimiento o expansión, cada sistema abierto tiene características específicas que lo hacen distinto a los demás.
9. *Equifinalidad*: un sistema puede lograr el mismo estado final por diferentes caminos y desde diferentes estados iniciales.

De manera conjunta, Katz y Kahn establecen que todo funcionamiento organizacional resultaría inoperante sin la interrelación de cinco subsistemas internos. Todo funcionamiento organizacional ha de contemplar el espacio donde se realiza la transformación de insumos e información a productos (*subsistema de producción*); otro permite que puedan ser posibles aquellas condiciones favorables al funcionamiento general (*subsistema de apoyo*); aquel indispensable para la preservación del sistema vinculando al “elemento humano con los objetivos del mismo” dentro de una homeóstasis (*subsistema de mantenimiento*); uno más, quizás el más importante, cuya finalidad es ajustar el sistema a los cambios en el medio, ayudando a evitar se interrumpa el circuito básico de circulación insumo-producto (*subsistema de adaptación*); finalmente, aquel subsistema compuesto por el ciclo de actividades necesarias para coordinar otros subsistemas por medio de estructuras administrativas (*subsistema gerencial*).

Cuando se concibe a la organización como un elemento sistémico, sistema en sí mismo, con estructura compleja y, a su vez, elemento particular de un espectro amplio y del que determina toda posibilidad de cambio impreciso; cuando la organización es un sistema múltiple y propio, conveniente por sí mismo a través de sus interacciones, la dificultad estriba en determinar -o reconocer- a quienes integran toda esa forma organizativa, la condición *sine qua non* de su posibilidad y las prefiguraciones inmediatas que entran en el proceso mismo del sistema que auto-construyen. Es esta constitución colectiva, y generalmente velada, la que obliga a establecer todo arranque de lo estratégico en tanto a la determinación *visionaria* y de *representación* organizacional; lo que la empresa es, lo que ve y aspira a ser, es una situación inaprensible si se obliga a sus integrantes a asumirla como proyecto; por el contrario, es el proyecto de interacción colectiva la que reviste, de manera funcional, el ser

una atribución de la organización, una propiedad externa y negadora de sus integrantes.

1.2.3. **Planeación y recursos**

La planeación es un recurso derivado y su fuente es el trabajo, un recurso primordial, y más aún, esencial. Como una de las labores nodales del proceso de gestión, la planeación mantiene una cohesión muy estrecha con la presencia y empleo de recursos, la condición de escasez que sobre ellos se cierne y la preocupación implícita de llevar a cabo todo proceso productivo de la manera más eficiente posible. Hoy sin embargo, el trabajo de planeación, lejos de formar parte de una concepción de escasez como propiedad, hace que dicha relación se vea alterada. En efecto, por un lado, la naturaleza de aquel trabajo que da fundamento a toda labor de gestión, es por sí un recurso que no decrece propiamente con su empleo, al contrario, mientras más se utiliza más efectivo resulta; por otro lado, y respecto de la condición “natural” de escasez sobre cualquier otro recurso, el avance tecnológico y productivo global ha hecho que ese principio rector de todo estudio administrativo y/o económico se vea fuertemente contrariado.

La producción mercantil contemporánea alimenta un estereotipo o noción naturalista de la escasez cuando ésta francamente ha dejado de serlo.¹⁰ El nivel de ganancias, tamaño o consolidación de la compañía ha

¹⁰ En cierta nota periodística de reciente publicación se mencionaba, según reporte en materia alimenticia, que México es “un país en que más de la mitad de la población vive en situación de pobreza, se desperdicia más de una tercera parte de los alimentos que se producen cada año, una proporción que duplica la media latinoamericana”; hecho en que de manera anual se desperdician “más de 10 millones de toneladas de comestibles, cantidad que representa 37 por ciento de la producción agropecuaria del país” y que, además, se trata de una problemática que no remite estrictamente a nuestra condición nacional, pues “una sexta parte de los alimentos producidos en América Latina y el

dejado de ser sinónimo irrefutable de la eficiencia empresarial respecto del manejo de recursos; el que grandes empresas –por lo general trasnacionales- se vean a menudo involucradas, por ejemplo, con índices de contaminación y devastación ambiental preocupantes, pueden dar un rastro referencial al respecto. En esa sintonía, valga hacer mención del lamentable derrame de 40 millones de litros de residuos peligrosos de la empresa Buenavista del Cobre –filial de Grupo México– en los ríos Sonora y Bacanuchi en Cananea, “es el peor desastre ambiental de la industria minera del país”, y representa un desastre ambiental para la zona que se prolongará varios años [**Enciso** 2014 y **Olivares** 2014].

1.3. **La planeación como proceso estratégico**

Siendo que la planeación *estratégica* no es absoluta, su descomposición táctica establece una distinción relativa. Una vez aproximado el mecanismo rector que hace de la planeación un proceso de naturaleza potencialmente estratégico, no modifica, empero, la dificultad para anteponer su condición particular entre lo estratégico y táctico de manera firme. A ello sólo se puede anteponer cierta aproximación de diferencia, y esta se puede formular de acuerdo a la prolongación del proceso; de la complejidad de las actividades del trabajo; y la selección de los medios empleados para la persecución de los objetivos (adecuados al mecanismo central o rector).

Una de las formas generales, entiende que a medida que el proceso que persigue sus objetivos precisos sea más prolongado, la planeación que este requiere implica una consideración de largo plazo y sus respectivas unidades componentes -a corto plazo- su correspondiente apreciación táctica. Cuando se consideran propiamente las actividades involucradas,

Caribe, una de las regiones con mayor desigualdad en el mundo y en la que viven 74 millones de personas en extrema pobreza, es desperdiciada” [**González** 2014].

se sobreentiende que a mayor complejidad de una tarea respecto de la totalidad del proceso, implicará la participación estratégica de la planeación aquella que ocupa un campo de acción amplio (de ahí que, bajo un marco productivo típicamente industrial, la teoría administrativa entienda –por lo general- que la planeación en el nivel corporativo es más estratégica que la planeación en cualquier otro nivel inferior de la organización). Finalmente, se entiende también que la planeación táctica se ocupa, por naturaleza, de seleccionar los medios con los que se persiguen todos aquellos fines *específicos*; por el contrario, aquello general, lo que se orienta en términos de amplitud sobre los *finés y medios* en su *conjunto* asume la calidad de lo estratégico.

La *planeación estratégica* es así “una planeación corporativa de largo plazo que está orientada a los fines (pero no de manera exclusiva)”, aunque ambas, “tanto planeación estratégica como la planeación táctica son necesarias para incrementar el progreso tanto como sea posible” [Ackoff 2002: 107]. Diversos ámbitos se incorporan a su interacción y resulta difícil asimilar qué ámbito pueda resultar eminentemente preponderante; no es posible determinar qué tanto de lo político se antepone a lo económico y a este lo psicológico, lo jurídico, lo sociológico, etc.; ello depende, en gran medida, de la determinación general de la estrategia planeada, a la cual, en mayor o menor grado, se incorporan las demás esferas puesto que sólo en la ampliación de sus movimientos se muestra el carácter complejo de su composición. En este sentido y atendiendo a la preponderancia económica por la búsqueda de beneficios económicos que rigen los movimientos estratégicos de la organización, se podría delimitar, en primer momento, cierta primacía por la acción económica y su asimilación ante la presencia de un entorno cambiante.

Es muy probable que Peter Drucker, uno de los teóricos de la administración contemporánea más reconocidos, sea también uno de los

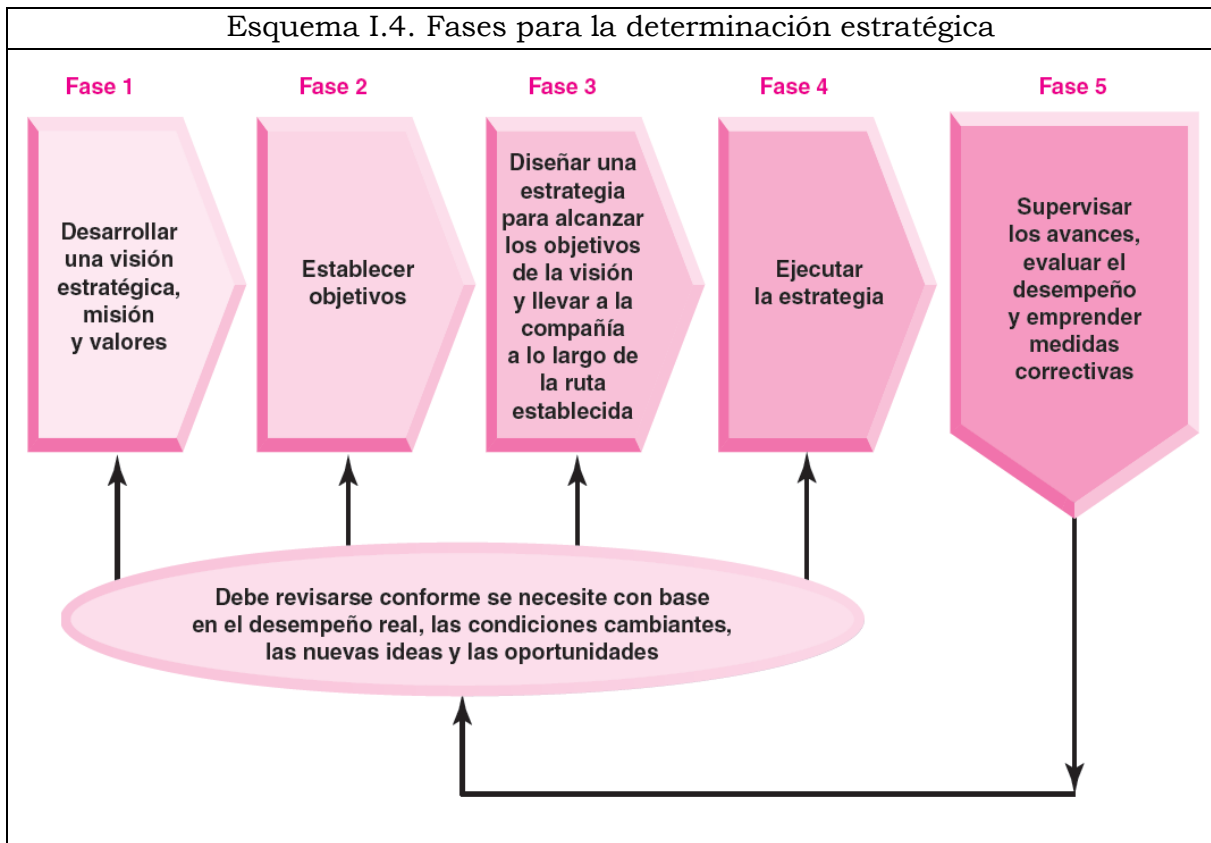
más enfáticos a la hora de contemplar la primacía de la acción económica como factor de supervivencia en tanto que *responsabilidad* organizacional y social. El autor da cuenta en que las funciones sociales y gubernativas debieran ser las más importantes para los miembros de la empresa, pues se entiende que para esta, la empresa misma, su delimitación de supervivencia y ante las funciones que detenta -en la calidad de ser la institución económica central que ostenta-, deben ser más importantes y tener prioridad sobre las otras funciones. ¿Por qué ha de ser así? El autor responde: “Debe ser la función más importante para la empresa, porque su supervivencia depende del adecuado cumplimiento de su responsabilidad económica” [Drucker 1954b: 76]; una vez que hemos descrito el carácter central que la estrategia tiene en la relación mercantil de la producción, la dinámica interactiva de la organización en el medio y su preocupación de supervivencia, la responsabilidad de acción económica se muestra como un arquetipo social que vincula una dualidad: la responsabilidad económica requiere un análisis evidente del entorno, y con ello, también de la empresa puesto que el entorno le reconoce como parte del sistema complejo que es. El análisis del entorno (y la derivación analítica interna que de esto surge) responde a dicha circunstancia.

Invariablemente de la forma metodológica que todo administrador o teórico de la administración asuma para establecer el proceso de planeación estratégica, se parte de la idea “central” de que toda empresa debe saber a bien *quién es y qué función tiene* frente a los usuarios de sus productos/servicios, así como saber *en qué circunstancia se encuentra* ante tal escenario de acción. La primera situación conduce al establecimiento de una *visión y misión* propias (a su vez, parte fundamental en la construcción de toda cultura organizacional); la segunda, encuentra solución práctica con el análisis conjunto de la organización y su entorno, realizado por medio de una evaluación de *factores generales* (tanto *internos* y como *externos*) y expresado a través de la búsqueda de *fortalezas*,

oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) en la organización productiva.

Se reafirma una exigencia para la empresa, que busca desarrollar cierta capacidad prospectiva (*foresigth*) para predecir las acciones de quienes rivalizan con ella en la encomiable labor de conquistar a los clientes; esta es una forma de visión estrictamente destinada a la toma de decisiones. Por otro lado, se requiere aquella contrapartida que corre hacia el interior de la empresa, es decir, una visión introspectiva (*insight*) con la finalidad de resolver aquellos problemas *intrafilas* que pudiera tener. Una vez determinados ambos polos de un recorrido hacia la consecución de objetivos, el intermedio adquiere una forma procesual como determinación.

Al respecto, una parte importante de pensadores estará de acuerdo en que, por lo mínimo necesario, el proceso de elaborar y ejecutar una estrategia (o el proceso de planeación estratégica) consta de cinco fases interrelacionadas e integradas (Esquema I.4): 1) *elaborar una visión estratégica* de la dirección de largo plazo que la empresa necesita adoptar, una *misión* que describe el propósito de la compañía, y un conjunto de *valores* para guiar la búsqueda de la visión y la misión mencionadas; 2) *establecer objetivos* y emplearlos como medidas del desempeño y del progreso de la empresa; 3) *diseñar una estrategia* para alcanzar los objetivos y llevar a la empresa por el curso estratégico que trazó la administración; 4) *aplicar y ejecutar* la estrategia elegida de forma eficiente y eficaz; y finalmente 5) *vigilar los avances, evaluar el desempeño y poner en marcha medidas correctivas* en la visión, misión, objetivos, estrategias o la ejecución de largo plazo con base en la experiencia real, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas y las oportunidades dentro de la empresa [Thompson 2003: 21].



FUENTE: Thompson 2003: 22.

Las empresas comprenden todo ambiente interno y externo, dadas las circunstancias contemporáneas de su interacción, cuando adquieren información acerca de los competidores, los clientes, trabajadores, herramientas, tecnologías y otros grupos de interés, así como cuando es utilizada para crear su propia base de conocimiento, fortalezas y capacidades. Con base al empleo de esta información, las empresas pueden emprender acciones para crear nuevas capacidades, las cuales, les sirven para aminorar los efectos adversos del entorno o establecer relaciones potencialmente benéficas con los grupos de interés que los rodean. Es por ello que las organizaciones de trabajo y producción, para poder principiar acciones exitosas, deben analizar el entorno interno y externo de la manera más efectiva posible.

1.3.1. Análisis del entorno

A la hora de emprender todo análisis del entorno, por elemental que este sea, debe considerarse el precepto cambiante del mundo, el fundamento de todo ejercicio profundo de planeación. En este sentido, uno de los primeros elementos en el análisis del entorno –por no decir el primero- tiene que ver con la conversión productiva general que el modo de producción ha manifestado a lo largo de los últimos años y cuyos orígenes se remontan a las décadas finales del siglo XIX: la conversión de la Revolución Industrial en lo que ha llegado a llamarse la *Revolución Postindustrial*.

La pauta productiva ha dejado de estar guiada por la estandarización y masificación mercantil. El desarrollo de instrumentos generadores de símbolos y comunicación que representan las propiedades de objetos y eventos, dispositivos de observación, información, codificación e instrumentación que difieren de aquellos mecanismos que son propios de la *Era de la Máquina* porque “no aplican energía a la materia a fin de transformarla. La tecnología de la instrumentación es fundamentalmente diferente de la mecanización”. Esta construcción instrumental permitió un empleo crecientemente complejo, se trataba de sistemas que podían enfatizar el control de otros sistemas “para *automatizar*”. En este sentido, la automatización difiere fundamentalmente de la mecanización: “la mecanización tiene que ver con el remplazo del músculo; la automatización con el remplazo de la mente. La automatización es a la Revolución Postindustrial lo que la mecanización fue para la Revolución Industrial” [Ackoff 2002: 25].

Existe una preocupación urgente por encontrar el camino más corto, o con mayor seguridad para la realización dineraria de la mercancía, ello ha obligado a mirar con mayor énfasis al cliente, buscar la manera de

adelantarse a toda forma de competencia y asumir una preocupación por incorporar todo aditamento complementario, servicios adicionales y diferenciales, etc., que puedan servir de eslabones firmes para la venta.¹¹ En más de un sentido, la producción ha tomado como paradigma en la producción y la gestión, no ya la manufactura expuesta al proceso mercadológico que propicie su venta, sino la producción mercadológica de venta ante-productiva, es decir, el esfuerzo mayor por vender la mercancía incluso antes de ser producida.¹² La forma más elemental de asumir esta condición tiene que ver la delimitación flexible del proceso de producción, y con ello, de la fuente de trabajo que sustenta dicho proceso, de la forma en cómo se integra a este, y de las circunstancias en las cuales este logra desplegar la efectividad de su valor de uso.

Todo análisis del entorno particular, del ambiente y composición organizacional interno, tiene que ver con esta segunda circunstancia. Desde la formulación sustancial de una visión y misión como parte de toda cultura organizacional, requiere de la participación crecientemente cooperativa de sus trabajadores y no sólo la forma decretal de un organismo gerencial superior. Son los trabajadores quienes,

¹¹ “Los dos elementos cruciales del modelo de negocios de una compañía son 1) su propuesta de valor para el cliente y 2) su fórmula de utilidades. La propuesta de valor para el cliente plantea el enfoque con que la compañía pretende satisfacer los deseos y necesidades de los clientes a un precio que consideren un buen valor. Mientras mayor sea el valor que se ofrece (V) y menor sea el precio (P), más atractiva será la propuesta de valor para los clientes. La fórmula de utilidades describe el enfoque de la compañía para determinar una estructura de costos que permita utilidades aceptables, dados los precios asociados con la propuesta de valor para el cliente. Para ser más específicos, la fórmula de utilidades de una compañía depende de tres elementos básicos: V, el valor que se proporciona a los clientes en términos de la eficacia con que los bienes o servicios de la compañía satisfacen las necesidades y deseos de los clientes; P, el precio cobrado a los clientes, y C, los costos de la compañía. Mientras menores sean los costos (C) dada la propuesta de valor para los clientes (V – P), mayor capacidad tendrá el modelo de negocios para ganar dinero” [Thompson 2003: 11].

¹² Al respecto puede verse el texto del economista francés Benjamín Coriat, titulado “Pensar al revés” donde desarrolla un análisis sobre el sistema de producción flexible japonés [Coriat 1992].

consecuentemente, construyen toda forma de cultura organizacional, pero esta aparece como designio que la empresa exige sobre ciertas bases funcionales. La cultura organizacional es ahora, sólo una de las primeras etapas de la producción mercantil posterior y, en este sentido, una parte creciente de la planeación estratégica empieza a recaer sobre la construcción colectiva del trabajo productor de bienes y/o servicios mercantiles. Si antes uno de los principios dictaba que “los operativos conocen mejor el trabajo de los planificadores si estos no tienen experiencia”, hoy, una parte importante del trabajo de los planificadores no deja de manejarse en su base laboral operaria, desarrollan -por así decirlo- una suerte de planeación sobre la base de su experiencia colectiva.

1.3.2. La toma de decisiones

Es claro que la descripción anterior representa una dificultad al hacer consideración sobre la toma de decisiones y su función como parte del acto de gestión. Ciertamente, la toma de decisiones ha dejado de ser una de las funciones elementales de quien desempeña la función administrativa de una organización; por supuesto, esta no ha dejado de ser una de sus actividades prioritarias, mas ello depende hoy a circunstancias más de corte productivo que a la propiedad de su función particular. La parcelación creciente y especializada de la producción, la fuerte dependencia de servicios adicionales a la manufactura y una red de producción desplegada de manera local y global, ha requerido de dos factores importantes por parte de una fuerza de trabajo en su interacción con el proceso de producción que desempeña: i) el despliegue flexible de la forma en que desempeña su función laboral, y ii) una integración formal cada vez más desincorporada o menos rígida.

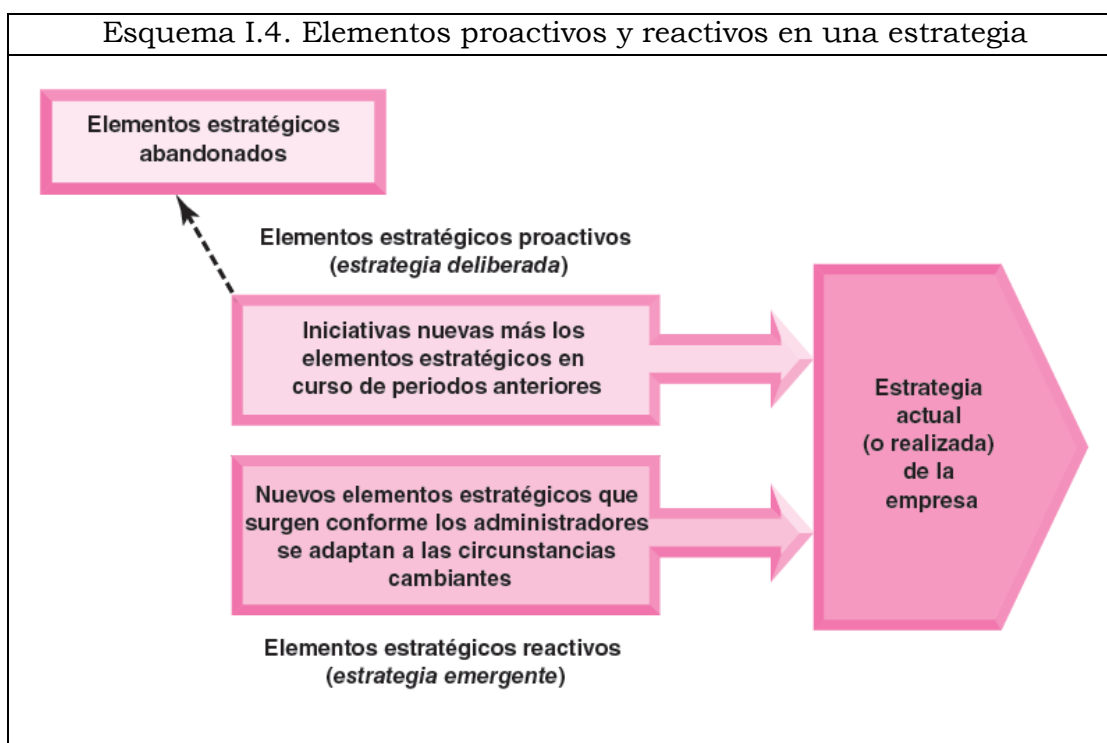
El que la forma en que se despliega el trabajo sea lo más flexible posible, implica un trabajador con participación o injerencia directa de

manera creciente, con la facultad de responsabilizarse sobre los resultados de su trabajo, esto en la medida que la información requerida para la producción deja de hacer escalas rígidas a lo largo de una estructura de orden jerárquica descendente y pueda ser recibida de la manera más inmediata posible. Por otro lado, el que su integración a la firma contratante pueda gozar de una reducción a las trabas que el establecimiento de relaciones laborales y jurídicas significa, o que esta asuma la expresión de la tercerización (por lo general mediante formas de subcontratación como el *outsourcing*), responde a una necesidad complementaria y nodal de un proceso de producción flexible en su conjunto. No resulta extraño que a medida que estas exigencias adquieren proporciones de alta importancia, la participación del trabajo busque ser incorporada -por parte de la empresa- bajo una manifestación mucho más dinámica, con inventiva relevante, con alta capacidad de respuesta a sus acciones, en fin, cada vez más *proactiva*.

La proactividad es generalmente asumida como una *actitud de participación* en la que el sujeto u organización asume el pleno control de su conducta, haciéndolo de modo activo, lo cual implica cierta toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas para generar mejoras, con cierta libertad de elección sobre las circunstancias del contexto presente y futuro. *La proactividad no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer.* Por lo general, la capacidad en proactividad de toda forma de planeación estratégica es asimilada como una cuestión indefectible, *en positivo* y siempre hacia adelante. Esta planeación busca no sólo ser un hecho de actividad mejorada y constante (proactiva), sino consciente y responsable de su existencia, con el presupuesto de su interacción dentro de un entorno cambiante; ello no obstante, no quiere decir que la planeación estratégica

se encuentre exenta de error, inclusive, a expensas de negar polarmente lo proactivo, no siempre puede ser potencialmente benéfica.

En efecto, no toda toma de decisiones es proactiva; las hay aquellas que deben hacer frente a la construcción cambiante, de afectaciones directas a la organización o como frente a toda eventualidad adversa. Aquí lo *reactivo* puede formar parte de una proactividad estratégica potencial, o al menos así lo entiende cierta corriente de pensamiento y gestión administrativa. Los elementos proactivos y reactivos en la formulación de una estrategia (Esquema I.4), incorporan aquellas iniciativas nuevas más los elementos estratégicos en curso de periodos anteriores (a veces elementos estratégicos abandonados); así mismo, están los nuevos elementos estratégicos que surgen conforme los administradores y trabajadores se adaptan a las circunstancias cambiantes.



FUENTE: Thompson 2003: 11.

Por el momento tomemos la idea más general que aparece como supuesto dentro de toda corriente administrativa, aquella que asume que todo gerente o sujeto en quien recae la función de planear, independientemente de su grado de eficiencia, toma decisiones a través de un proceso sistemático, de manera ordenada a lo largo de sus distintas etapas y que, en consecución de su proceso, lo hace de manera efectiva. Pronto volveremos a las implicaciones que llegan a variar la formulación sistémica, efectiva y estratégica de la toma de decisiones, pues ello depende no sólo de la formulación que la toma de decisiones sigue, sino del trabajo que existe dentro de la planeación y ejecución del proceso estratégico que busca integrar (en consideración del grado complejo de producción y trabajo que provee). Por ahora basta con asumir que una estrategia planeada descompone sus elementos y que estos pueden asumir una forma de objetivos que requieren ser enfrentados –de manera proactiva preferentemente- en función de la producción que desempeña y el espacio en que esta tiene lugar.

1.3.3. Administración por objetivos

La administración por objetivos (AxO) es producto de una conjunción exigente, el resultado de una preocupación esencial: ya no sólo era necesaria la consecución de objetivos, sino su administración, su garantía y mejor consecuencia. Es Peter Drucker a través de la que ha sido su obra más importante (*La gerencia de empresas*), donde la noción de administración por objetivos fue formulada y se convirtió en todo un paradigma de la administración contemporánea.

El autor resulta muy claro cuando asume que dirigir un negocio es “equilibrar una cantidad de necesidades y metas” donde la búsqueda de “el objetivo” requiere del criterio suficiente para facilitar su aplicación, disminuyendo su amplitud y las alternativas existentes, “dándole un

enfoque claro, una base firme de hechos y mediciones dignas de confianza de los efectos y de la validez de los actos y las decisiones”. ¿Cuáles deben ser los objetivos? Drucker es por demás enfático: “*Se necesita tener objetivos en todos los aspectos en los cuales el desempeño y los resultados afectan directa y vitalmente la supervivencia y la prosperidad del negocio*” [Drucker 1954a: 90-91].

La importancia de estos aspectos radica en su afectación por parte de todo tipo de dirección general y, en más de un sentido, una parte de ello determina lo que concretamente es dirigir el negocio, “indican a qué resultados debe aspirar el negocio y qué se necesita para trabajar en forma efectiva hacia su logro”. Dentro de esta perspectiva, los objetivos relativos a estos aspectos –nos dice Drucker- debieran permitirnos: i) organizar y explicar toda la gama de fenómenos comerciales en un número pequeño de oraciones de carácter general; ii) poner a prueba estas oraciones en la experiencia real; iii) predecir el comportamiento; iv) valorar la firmeza de las decisiones mientras se toman, y v) capacitar a los comerciantes para analizar su propia experiencia, y como resultado, mejorar sus realizaciones.

“Es precisamente por no poder enfrentar ninguna de estas pruebas –y ni que hablar de enfrentarlas todas- que el teorema de llevar las ganancias al máximo tiene que ser descartado” [Drucker 1954a: 91]. Es claro que los objetivos, al estar en función de los aspectos vitales de cada organización, puedan parecer tan diversos y enfáticos como aspectos claves tenga esta; no obstante, existen aspectos que se presentan como generalidad (situaciones económicas) y con cierta independencia de cualquiera que sea el tamaño de la organización o etapa de su desarrollo. De esta manera, el teórico estadounidense, nos indica que “hay ocho aspectos respecto a los cuales hay que fijar objetivos de desempeño y resultado” [Drucker 1954a: 92]:

- a) Situación de mercado
- b) Innovación
- c) Productividad
- d) Recursos físicos y financieros
- e) Lucro
- f) Desempeño y desarrollo gerencial
- g) Desempeño y actitud obrera, y
- h) Responsabilidad pública

Esta apreciación ha trastocado una serie de principios elementales y paradigmas dentro de la teoría administrativa en lo general. Las variaciones más importantes han demarcado al menos dos circunstancias centrales respecto del tema y del interés principal que sobre el existe: por un lado, se ha puesto énfasis en la capacidad estratégica -como parte indisoluble de toda acción de supervivencia y prosperidad organizacional- y en la persona potencial sobre la que esta facultad recae dentro de la lógica del trabajo; por otro lado, está la exigencia de auto-reconocimiento y co-participación sobre las actividades desempeñadas, y con ello, se aproxima toda una elaboración de lo que ha de entenderse como “control”, esto quiere decir, en cuanto a etapa del proceso de administración y de las implicaciones que sobre el conjunto del proceso implica.

En primera instancia, la administración por objetivos se presenta como una ventaja siempre y cuando, el control deje de ser lineal y pueda ser más *recíproco*, esto es, una figura de *autocontrol* remitida hacia la ampliación colectiva de la cultura empresarial y que termina por sustituir, en mayor o menor grado, toda particularidad individualista de gestión otrora imprescindible:

“La mayor ventaja de la dirección mediante objetivos es quizás que hace posible que un gerente controle sus propias realizaciones. El autocontrol significa mayor motivación: un deseo de hacer lo mejor antes que lo suficiente para salir del paso y nada más. Significa metas de realización más elevadas y una visión más amplia. Aunque la dirección mediante objetivos no fuese necesaria para dar a la empresa la unidad de dirección y esfuerzo de un equipo gerencial, sería necesaria para hacer posible el autocontrol de la gerencia” [Drucker 1954a: 177].

Aquí la problemática que circunda al control se empata con la formulación estratégica de la planeación. El acto de planear se ve interrelacionado con la formulación de objetivos en tanto que rumbos de acción a seguir, el control se encumbra sobre la planeación en su sentido más claro, como posibilidad estratégica; adicionalmente, y en circunstancias de adaptación al entorno, con la formulación del “autocontrol” que sustituye o desplaza toda rigidez en su sentido productivo clásico. Aquello que asume la figura de *lo proactivo* se muestra aquí como una *propiedad del autocontrol*; pues si los objetivos son la base del control, esto sólo puede ser estratégico si lo hace bajo una circunstancia de dirección de sí mismo y su trabajo:

“... «control» es una palabra ambigua. Significa la capacidad de dirigirse a sí mismo y al trabajo de uno. También puede significar dominación de una persona por otra. Los objetivos son la base del “control” en el primer sentido; pero nunca deben convertirse en la base del control en el segundo sentido, porque esto anularía su finalidad. Una de las mayores contribuciones de la dirección mediante objetivos consiste en que nos permite sustituir la dirección mediante dominación por la dirección mediante autocontrol” [Drucker 1954a: 177].

¿En quién recae esta facultad de sustituir la *dirección mediante dominación* por aquella *dirección mediante autocontrol*? Es la cuestión que nos remite al primer aspecto o variación referida, la que tiene que ver con su relación productiva y parte del proceso, tanto de administración como de planeación estratégica. Podría intuirse que a medida que el proceso de trabajo requiere desarrollar formas menos rígidas, más relacionales y enfocadas hacia la construcción complementaria y diferencial de la mercancía, el proceso de planear podría recaer, de manera creciente, entre los grupos productivos inmediatos y supervisores en primer grado.

Al respecto, Agustín Reyes Ponce pregunta si es conveniente llevar la “Administración por Resultados” hasta los obreros y los empleados. La cuestión no es de respuesta sencilla y sin duda se trata de “una pregunta de las que más dividen la opinión de los autores”. A diferencia de quienes consideran que la técnica, tal y como ha sido formulada y empleada en su forma ordinaria, debe ser atribución inmediata de los jefes; el autor mexicano considera –y en cierta medida nosotros con él- que todo tipo de beneficio que pueda aportar esta AxO “serán de máxima importancia para la empresa, cuando cada jefe en su propio campo, pero también cada empleado en el suyo concreto, pudieran [...] pensar en sus responsabilidades, ayudar a cuantificar sus objetivos y ser calificados a través de estos” [Reyes 1971: 96].

Reyes Ponce entiende que la aplicación de esta técnica dentro de los diversos grados en que participan los jefes inferiores, aplicado a obreros y empleados -si se hace de manera prudente-, puede ser una de las soluciones más importantes y efectivas para prevenir todo tipo de los “problemas que plantea la crisis de autoridad”¹³ (compartiendo parte del

¹³ El profesor en Administración entiende como características del autoritarismo: a) que dentro de él, se pretende fundar la autoridad, más en el poder físico, económico o social, que en el poder moral; b) por fundarse meramente en el poder, nunca da razones, o rara

sistema controlado, compromiso en su campo y realización de metas señaladas); promoción y calificaciones objetivas en trabajadores. El autor, sin embargo, reclusa de sus apreciaciones o al menos pone reservas manifiestas: aun atendiendo sus beneficios potenciales, no considera conveniente llevar a cabo su implementación desde el principio (salvo casos excepcionales); a pesar de compartir la idea de su implementación en los niveles jerárquicos inmediatos e irala extendiendo hacia los niveles inferiores, infiere que es un método que ha de ser exhaustivamente probado con antelación (con la intención de evitar todo tipo de dificultad a su llegada hasta los obreros o empleados y esta pueda llegar con toda la experiencia necesaria).

Las reservas del autor mexicano son válidas y pertinentes, sin embargo, responden a una circunstancia y proceder productivo que ya no existe como vanguardia de producción. Hoy la producción postindustrial alimenta una construcción flexible cuyo sostén incorpora, en más de un sentido, la proactividad de una administración preocupada por sus metas y objetivos estratégicamente conseguibles; con círculos y formas de producción que de manera consciente o inconsciente, requiere de la participación dinámica de sus operadores, así como de una mayor capacidad de respuesta y responsabilidad de sus ejecutores. Una condición que responde a la participación y modificaciones que el trabajo, uno de sus engranes fundamentales –por no decir que el más o el único-, imprime al proceso mercantil y despliega su participación de manera peculiar.

vez admite que deban darse, o aun, que convenga darlas; c) considera que la intervención del inferior en la fijación de objetivos, de metas y de funciones, no sólo es innecesaria, ya que el jefe superior lo sabe todo, que es él a quien corresponde señalarlos y que su prestigio mismo, como autoridad, perdía prestigio; d) no admite siquiera sugerencias de cómo hacer las cosas; e) no admite quejas (al menos en la práctica); f) la autoridad no admite ser juzgada en ningún caso porque se piensa que esto hace perder esa autoridad, o que al menos la debilita [**Reyes** 1971: 73-76].

1.4. Trabajo y planeación

En el año de 1975 un texto aparecía publicado en la *Harvard Business Review*, ese mismo año este ganaría el premio McKinsey al mejor artículo de la *Revista*. El autor, Henry Mintzberg, se proponía alejar al lector de las palabras de Fayol¹⁴ e invitarlo a realizar una descripción de la función administrativa que fuera más sustentable y –según su apreciación- más útil. En ella se confrontan cuatro mitos que sin duda han caracterizado al trabajo administrativo y lo han envuelto, precisamente, en un ambiente de fantasías y realidades [Mintzberg 1975: 26]. Que *el administrador es alguien sistemático y reflexivo hacedor de planes*, es el primer mito que permea al trabajo administrativo; el hecho es que *el administrador trabaja a un ritmo bastante riguroso, que sus actividades se caracterizan por ser breves, variadas y discontinuas* (todo administrador esta decididamente orientado a la acción y no siente gusto por las actividades concretamente reflexivas) ¿estas apreciaciones negarían aquella facultad con aspiraciones estratégicas que buscaba caracterizar su trabajo y acción?

La respuesta asume una doble figura. En primer lugar, la actividad y trabajo de planeación ciertamente puede no ser concienzudamente elaboradas, no obstante, no puede existir tipo alguno de administración sin el ejercicio de la planeación, negar esta condición sería tanto como afirmar una figura simplemente reactiva de su desempeño y con ello, tarde que temprano, negar toda posibilidad estratégica de su participación (no

¹⁴ Pues ante la iniciativa de preguntar a un administrador qué es lo que hace, nos dice Mintzber, “este responderá, muy probablemente, que planea, organiza, coordina y controla [...] El hecho es que estas cuatro palabras: planear, organizar, coordinar y controlar, que han predominado en el vocabulario administrativo desde que el industrial francés Henri Fayol las introdujo por primera vez en 1916, nos dicen poco acerca de lo que en realidad hacen los administradores. En el mejor de los casos, lo que hacen es indicar algunos objetivos vagos que se supone tienen los administradores al desempeñar su trabajo” [Mintzberg 1975: 25].

por mera consecución de metas, sino como proceso complejo de interacción y adaptación); sin embargo, la apreciación de Mintzberg apunta más hacia otro rumbo, esto es, hacia la composición interna y ejercicio práctico del trabajo administrativo. El trabajo administrativo está siendo caracterizado cada vez menos por aquella estampa sublimada del gestor (empoderado sobre la cima de una estructura jerárquica), y lo es más por la condición concreta de las tareas que desempeña, sometido a ritmos rigurosos y enterado de que su actividad debe ser variada, a veces discontinua y de respuesta inmediata a eventuales contingencias (todas ellas actividades propias del carácter complejo de su maniobra).

En segundo lugar, la brevedad, lo variado y discontinuo que puedan ser las actividades del trabajo administrativo, no niegan el carácter sistemático del que participa. Lo que sí muestra, empero, es que la dinámica del entorno es menos una formulación estructuradamente rígida (a la manera eminentemente industrialista o fordista de antaño) y sí un mecanismo regido cada vez más por la interacción recurrente de los elementos que lo integran. Esta situación es tal porque el desarrollo presente de las fuerzas y formas de producción empleadas así lo permiten (lo que no es más que el indicador propio del desarrollo del trabajo social como fuente central de producción), pero sobre todo, del tipo de trabajo que la producción contemporánea emplea.

1.4.1. El trabajo en la planeación

Para hablar del trabajo en la planeación y el papel que guarda bajo la apreciación estratégica de la gestión, nos servimos en referir dos mitos más que deambulan sobre la figura del trabajo administrativo. El primero de ellos dicta que *el administrador eficaz no tiene obligaciones regulares que desempeñar*, que estos se encuentran más abocados a planear y delegar funciones (como verdaderos objetivos del administrador –según los

ufanos ideales de quien ve en todo administrador una suerte de director de orquesta-); el hecho es que, *además de manejar excepciones, el trabajo administrativo implica desempeñar cierto número de obligaciones regulares, que incluyen ritos y ceremonias, negociaciones y procedimientos de información útil para relacionar la organización con su medio* [Mintzberg 1975: 27].

El trabajo administrativo siempre ha sido visto como una actividad alejada de aquellas otras de corte manual y regularizadas por su repetición, siendo el suyo una forma inventiva de su despliegue corporal, de tipo más relacional, interactivo y comunicacional; hoy se muestra que, aun guardando tales peculiaridades de su actividad, la exigencia dinámica del entorno y la recurrencia de este tipo de trabajo, le obligan a asumir algunas de esas funciones de una manera mucho más frecuente. Los medios con los que lleva a cabo su labor también han manifestado cambios importantes. El trabajo en planeación se caracteriza en su mayoría por el manejo importante que de la información se efectúa –hoy favorecido por la presencia de tecnología especializada en tales procesos y desplegada a lo largo del planeta a través de redes globales de comunicación y producción-, sus dinámicas son encaminadas hacia la incorporación de rasgos adicionales, elementos que puedan nutrir y/o terminar por conjugar una suerte de producción incrementada que trasciende a aquella que era típicamente mercantil (en el sentido estricto del producto). El sentido exigente de la producción por incorporar todo tipo de “valor añadido” al producto, servicios post-venta y la necesidad por incorporar a todo proceso de producción el uso de servicios de mercadeo, por mencionar algunos, son muestra de la participación e importancia de un tipo de trabajo específico y peculiar (cuestión que analizaremos en nuestro capítulo final).

Por otro lado, la planeación como parte sustancial del trabajo administrativo, no puede ser tal si no contase con ciertas “herramientas e insumos” para su operación; dentro de estas destaca el uso y/o manejo adecuado de la información. De esta situación, vale enunciar otro de los mitos considerados, aquel que asume que *el administrador general precisa de información de conjunto, el tipo de información que suele proveer un sistema de información administrativo*, es decir, que toda información de relevancia para la organización es “recibida por el administrador a través de un gigantesco, integral y complejo sistema de información administrativa (SIA)”; nada más errado, pues el hecho efectivo es que “*los administradores decididamente se inclinan por las comunicaciones verbales, es decir, llamadas telefónicas y reuniones*” [Mintzberg 1975: 28].

Existe, en efecto, toda una revolución marcada por el manejo de la información con fines productivos; no es una revolución específica en la tecnología, la maquinaria o las técnicas de producción, el software o la velocidad de trabajo; es una revolución de la información en su sentido más amplio y con ello, del trabajo y proceso de articulación de esta (el carácter social que implica el trabajo de comunicación, codificación simbólica y su implementación productiva es lo verdaderamente destacable); la información por sí misma no tiene sentido productivo sin la adopción cognitiva que la dinamiza y esta no es otra cosa que un desgaste específico de corporeidad humana, es decir, trabajo.

El proceso de trabajo administrativo y más específicamente aquella actividad de planeación, es en toda su expresión, un trabajo socialmente configurable -no estricta o necesariamente *materializable*- donde el mecanismo en que este toma forma, no es otra cosa que el de la *socialidad* e interacción de sus personajes; no es casual que ante la condición postfordista de la producción contemporánea, el desarrollo de formas nucleares de planeación y manufactura (como pueden ser los llamados

círculos de calidad) reafirmen la interacción de sus participante, el estímulo de su capacidad de inventiva en la producción y hasta cierto grado de autogestión productiva.

El trabajo en la planeación sigue siendo la base de todo proceso mercantil actual, pero este no depende, por idea ni por práctica, a un tipo elevado de gerencia ni a un gremio destinado invariablemente a esta función. La planeación estratégica se muestra dependiente, hasta cierto grado, de la dinámica más elemental que se desarrolla en los otrora “núcleos inferiores”, puesto que ahí tiene lugar la interacción primaria de una producción que busca responder a las eventuales modificaciones sufridas por la demanda en el mercado; porque es el eslabón más directo entre la producción y toda información proveniente de los estudios y análisis mercadológicos y comerciales; sea por la interacción intensa que se guarda con los destinatarios del producto; por la búsqueda de una producción incrementada de valor que favorezca la realización mercantil del producto; o porque es por sí misma una fuente directa de información necesaria para la gestión y planeación, el trabajo que ahí se desarrolla es el referente básico de toda actividad productiva, creadora de valor y fuente real de riqueza.

Ello comparte los rastros elementales de todo proceso de producción y acumulación flexibles, la cual:

“se señala por una confrontación directa con las rigideces del fordismo. Apela a la flexibilidad con relación a los procesos laborales, los mercados de mano de obra, los productos y las pautas de consumo. Se caracteriza por la emergencia de sectores totalmente nuevos de producción, nuevas formas de proporcionar servicios financieros, nuevos mercados y, sobre todo, niveles sumamente intensos de innovación comercial, tecnológica y organizativa. Ha traído cambios acelerados en la

estructuración del desarrollo desigual, tanto entre sectores como entre regiones geográficas, dando lugar, por ejemplo, a un gran aumento del empleo en el <<sector de servicios>> así como a nuevos conglomerados industriales en regiones hasta ahora subdesarrolladas” [Harvey 1990: 170-171].

1.4.2. El trabajo de planeación

Existe otra discusión general respecto del trabajo administrativo y tiene que ver con la repercusión *universal* que el *trabajo de planeación* tiene con el proceso de administración y gestión (trabajo administrativo) como un conjunto sistematizado de conocimientos, etapas, procedimientos y resultados, es decir, su formalización como actividad concreta y área propia de conocimiento. *La administración es, o por lo menos está en vías de convertirse, en una ciencia y una profesión* –así dictan ciertos cánones sobre la cientificidad de la administración-, para otros, esto sólo es uno más de los grandes mitos que circundan dicho trabajo y conocimiento particular. Ahí la dificultad del hecho, ya que “*los programas de los administradores –organizar el tiempo, procesar información, tomar decisiones, etcétera- permanecen encerrados en la caja fuerte de sus cerebros*” [Mintzberg 1975: 30].

Toda actividad humana organizada precisa de un trabajo de planeación, cuya expresión articulada –si atendemos a las partes básicas de toda organización productiva propuestas por Mintzberg (Esquema I.3)- se mueve a través de seis mecanismos básicos de coordinación. Estos movimientos condensan las preocupaciones estratégicas de la planeación y parte del presupuesto de que toda actividad implica necesariamente una *división del trabajo* en labores diversas y una *coordinación* de tareas

resultantes.¹⁵ Esta es parte de la dinámica interna, mejor dicho, de las dinámicas con el entorno interno como mecanismo estratégico de adaptación e interacción. Una parte de la dinámica interna no puede explicarse soslayando la dimensión externa en que se desenvuelve; en cierta medida, los mecanismos básicos de coordinación interna de la organización, son una especie de espejo recíproco de su dinámica externa.

Los mecanismos básicos (Esquema I.5) -recogidos por el teórico canadiense y a los que adherimos líneas breves- son:

- a) *La adaptación mutua* logra la coordinación del trabajo mediante el proceso de la comunicación informal. “La gente que realiza el trabajo mediante el trabajo interactúa entre sí para coordinarse”, esta es una dinámica que acontece, de manera preponderante, en el núcleo operativo y la adaptación mínima que esta posea, es decir, el germen más elemental de lo estratégico (si por esto se entiende la capacidad dinámica y constante para desenvolverse e interactuar con el medio en que participa, independientemente –en primer grado- que sus fines se encuentren supeditados a la consecución mercantil de ganancias) recae en la composición inmediata de la producción o núcleo básico de toda coordinación.

- b) *La supervisión directa* es el mecanismo formal típico donde una persona coordina dando órdenes a otros y que, por lo general, surge cuando cierto número de personas tienen que trabajar juntas bajo circunstancias movidas por su ampliación numérica o de actividades/labores. En la medida que la organización se complejiza, el ápice estratégico se distancia del núcleo de operaciones y

¹⁵ “La estructura de una organización puede ser definida sencillamente como la totalidad de maneras distintas en las que el trabajo ha sido dividido en labores diferentes para después lograr la coordinación entre tales tareas” [Mintzberg 1979: 373].

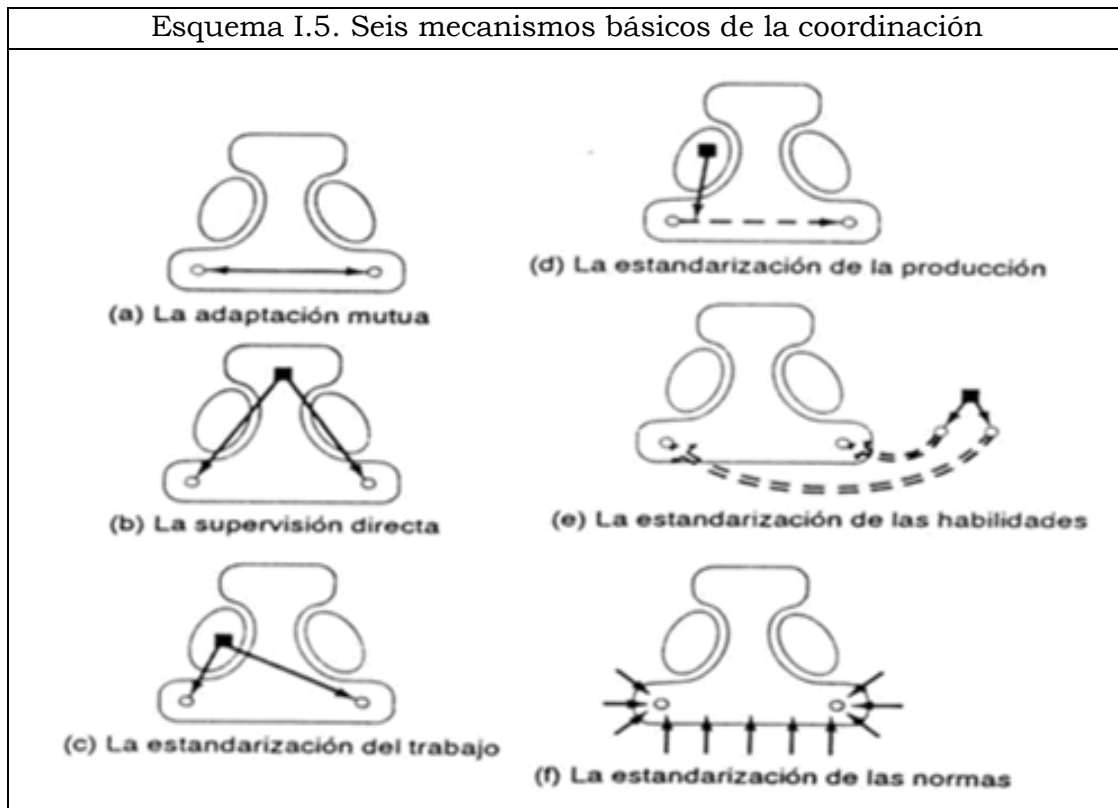
establece una línea intermedia que los vincula; esta supervisión se monta sobre una línea de jerarquización -propia de una estructura rígida- que desconoce su lugar de procedencia.

- c) *La estandarización del proceso de trabajo* significa la especificación (programación) del contenido del trabajo directamente y los procedimientos a seguir; se presenta como una implementación regulada por aquellas actividades de apoyo que se encuentran en la tecno-estructura organizacional (el trabajo de los analistas que desempeñan tareas administrativas regularmente consiste en programar el trabajo de las diferentes personas para coordinarlo de la manera más efectiva y rigurosa posible).

- d) *La estandarización de los resultados* significa la especificación, no de lo que se quiere hacer, sino de sus resultados; las funciones analistas de apoyo en la tecno-estructura busca conseguir resultados concretos y de nivel táctico (con esto la interfase entre los trabajos queda predeterminada en cierto grado).

- e) *La estandarización de las habilidades*, al igual que la de los conocimientos, se comportan dentro de un proceso de aprendizaje constante que los involucra, subsecuentemente, todo resultado de esta construcción deviene con su aplicación en el trabajo. Más que el trabajo mismo o los resultados que este brinda, aquí lo que se estandariza es el trabajador -y aunque este proceso, por lo regular, se lleva fuera de la organización-, con ello sólo se muestra la amplitud de un proceso de producción que alcanza hasta los espacios que no eran destinados propiamente a la producción de mercancías).

f) *La estandarización de las normas* significa que los trabajadores comparten una serie de creencias comunes y por tanto, logran coordinarse a partir de este hecho. El elemento cultural se puede volver u catalizador productivo pero este queda revestido por las normas que siguen rigidez preestablecida de la estructura.



FUENTE: Mintzberg 1979: 374.

Estos mecanismos básicos sólo son el rastro primario de toda organización y del trabajo administrativo que en él confluye. Ciertamente requiere de otras aplicaciones y factores (diseño, formalización de comportamiento, agrupación de unidades, tamaño de unidad, así como sistemas de planeación y control entre otros) que requerirían mayor énfasis de tratamiento; no obstante, vale distinguir aun cuando de manera enunciativa, algunos de sus factores situacionales respecto a su *edad y tamaño, sistema técnico, el medio ambiente y el poder*, dada su relevancia

para la planeación estratégica y dinámica de toda organización con su ambiente interno y externo:¹⁶

I. Edad y tamaño

- a. Entre más antigua y grande sea la organización, más formalizada será su comportamiento.
- b. Entre más grande la organización, más elaborada su estructura; entre más especializados sus trabajos y sus unidades, más desarrollados son sus componentes administrativos.
- c. Entre más grande la organización, más grande el tamaño promedio de sus unidades.
- d. Desde su fundación, la estructura refleja la edad de la industria.

II. Sistema técnico

- a. Entre más regulado el sistema técnico –o sea más control en el trabajo de los operadores- más formalizado el trabajo operativo y más burocrática la estructura del núcleo de operaciones.
- b. Entre más complejo el sistema técnico, más elaborado y profesional el personal de apoyo.
- c. La automatización del núcleo de operaciones transforma la estructura administrativa burocrática en orgánica.

III. Medio ambiente

- a. Entre más dinámico el medio ambiente de una organización, más orgánica su estructura.
- b. Entre más complejo el medio ambiente de una organización, más descentralizada necesita ser su estructura.

¹⁶ Para un análisis mucho más minucioso puede verse [Mintzberg y Quinn 1993: 375-392].

- c. Entre más diversificados los mercados de una organización, mayor la propensión a dividirlos en unidades sustentadas en mercados, o en divisiones, dadas las economías de escala.
- d. La extrema hostilidad de su medio ambiente obliga a las organizaciones a centralizar temporalmente su estructura.

IV. Poder

- a. Cuanto mayor sea el control externo sobre una organización, más formalizada y centralizada será su estructura.
- b. Una coalición externa dividida tenderá a fomentar una coalición interna politizada y viceversa.

Mecanismos, aplicaciones y factores situacionales figuran así dentro del trabajo de planeación o en vinculación inmediata con el trabajo administrativo. El trabajo de planeación es una actividad que se incorpora crecientemente a la producción inmediata de mercancías y exige de sí la promoción incrementada y compleja de su participación, su incorporación potenciada como fuente de valor y realización de ganancia. Esto es así porque el trabajo de planeación cada vez se distingue menos del trabajo manual como productor inmediato y esto a su vez, muestra una condición genérica y colectiva de su construcción. Su trabajo es fuente de riqueza y, en sentido estricto de su naturaleza común, indiferenciable de otro tipo de labor (en cuanto desgaste de corporeidad). El trabajo de gestión está cada vez menos alejado de la concreción productiva, porque el trabajo administrativo es cada vez menos una labor desempeñada por un administrador en su sentido típico y formal.

1.4.3. Trabajo y valor

La discusión que concierne a la producción del valor, la preocupación general por su elaboración incrementada, su transformación en ganancia y

riqueza, así como del vínculo que lo une al trabajo –productivo y social- como única fuente de riqueza, es demasiado amplia como para hacer un desarrollo teórico en este espacio. Por ahora sólo baste decir que, efectivamente, sólo *el trabajo* –particularmente aquel trabajo social y específicamente necesario en la producción mercantil- crea valor y que en todo intercambio de valores, sólo la equiparación social de la fuente creadora de mercancías puede validar esa realización potencial de ganancia.

El trabajo es un elemento básico de la sociedad humana y junto a la naturaleza, elementos imprescindibles de toda construcción de riqueza material y reproducción social; no obstante, y en virtud de esa circunstancia, toda teoría de valor-trabajo es una relación constituida históricamente entre personas, relación que asume una forma material y que se corresponde con el proceso de producción efectuado por toda sociedad. No siempre el trabajo ha creado un valor expresable a través del valor de cambio, es decir, respecto de su igualación con otra o todo tipo de mercancía, mas hoy no hay otra forma crítica de atender la construcción de riqueza que no atienda a esta explicación de su producción. A este tipo de construcción teórica responde, en su generalidad crítica e histórica, el tratamiento sobre el valor –y el trabajo social que lo soporta como relación social- como base de ganancia empleado en este trabajo de investigación.

2. CADENAS DE VALOR: PARADIGMA ADAPTATIVO DE PRODUCCIÓN

La primera operación de la mente consiste en distinguir lo que es cierto de lo que es falso. Sin embargo, en cuanto el pensamiento reflexiona sobre sí mismo lo primero que descubre es una contradicción. A este respecto es inútil esforzarse por ser convincente [...] El deseo profundo del espíritu mismo en sus operaciones más evolucionadas se une al sentimiento inconsciente del hombre ante su universo: es exigencia de familiaridad, apetito de claridad. Para un hombre, comprender el mundo es reducirlo a lo humano, marcarlo con su sello.

Albert Camus

Una vez considerados algunos componentes que están ampliamente vinculados con la noción estratégica de la planeación, de la planeación misma y de todo el conjunto interactivo que involucra el trabajo administrativo; después de considerar uno de los grandes paradigmas administrativos, su relación estrecha con el proceso de producción y el papel determinante del trabajo, es posible dar un paso adelante, ahora respecto a otro de los arquetipos centrales en toda labor de gestión productiva-mercantil: *las cadenas de valor*.

Tal es la cuestión que se aborda en el presente capítulo, inicia con una descripción del esquema formal de la cadena de valor, sus principales componentes y vínculos que mantiene con los medios principales de la figura estratégica, de las formas genéricas de la estrategia y su relación inmediata con el trabajo de planeación. Posteriormente, se analiza de manera sucinta los componentes básicos en toda formulación competitiva –en términos tanto de *estrategia* como de *ventaja*–, lo cual, requiere la explicación correspondiente de las actividades que le dan fundamento. Finalmente, se ofrece una explicación del papel conjunto que guarda la planeación estratégica y la construcción estratégica de una cadena de

valor genérica, con los desarrollos ulteriores de la calidad como uno de sus fines últimos.

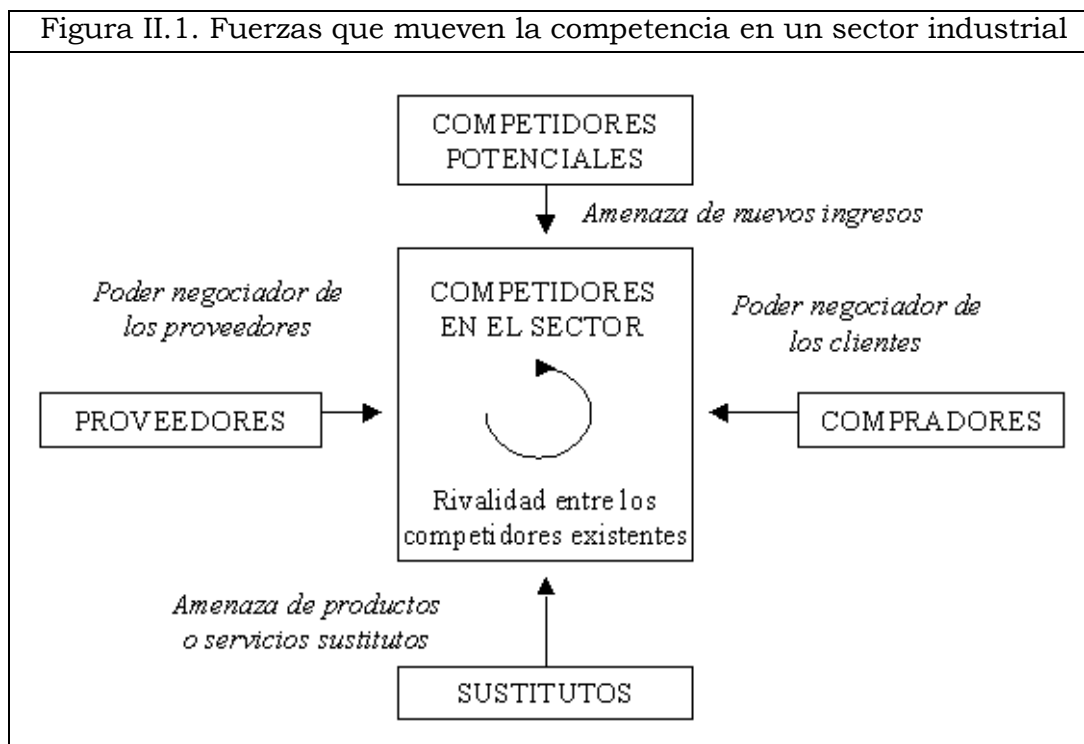
El argumento avanza a partir de ideas esbozadas en líneas arriba y que ahora son asumidas como supuestos típicos. La *estrategia* tiene por función ideal ser la *sistematización de una interacción adecuada y permanente* –en la medida de lo posible– con el medio ambiente donde se desenvuelven las diferentes organizaciones. Cuando esta finalidad se encuentra supeditada a la realización mercantil del valor y su expresión acumulada en riqueza, la forma estratégica de la participación organizacional se ve anexa a ese medio ambiente concreto, un ambiente donde todos buscan el mismo fin dinerario ante la incertidumbre creciente de un entorno cambiante y hostil. La mayoría de los gestores sólo ven competencia porque el desarrollo capitalista así esta dinamizado, es por eso que algunos teóricos de la administración y áreas de pensamiento afin, entienden que “la esencia de la estrategia es adecuarse a la competencia”.¹⁷ Tal es el caso del teórico estadounidense Michael Porter, considerado especialista en temas de estrategia de empresa y a quien se atribuyen nociones contemporáneas tan en boga como la *cadena de valor*, o su *modelo de las cinco fuerzas en ventaja competitiva y estratégica*.

En sintonía con el análisis interno y externo básico en toda planeación estratégica (FODA y determinaciones objetivo de visión y misión organizacional) que terminan por conjugar un fenómeno cultural colectivo -que asume la apariencia organizacional de la firma-, la dinámica propia de las organizaciones enfrenta toda competencia partiendo de su

¹⁷ “Cualquiera que se a su fuerza colectiva, la meta del estratega corporativo consiste en encontrar una posición en la industria donde su empresa pueda defenderse mejor contra esas fuerzas o pueda ejercer influencia en ellas para que le sea favorable. La fortaleza conjunta de estas fuerzas puede, en apariencia, ser dolorosa para todos los antagonistas; no obstante, para adaptarse a ellas el estratega debe escarbar bajo la superficie y analizar el origen de cada fuerza” [Porter 1979: 71].

economía fundamental (donde tal competencia enraíza) y donde existen fuerzas que van más allá de los combatientes establecidos en todo escenario económico particular (clientes, proveedores, competidores, participantes potenciales y productos sustitutos).

Según Michael Porter, la situación de competencia en una industria depende de 5 fuerzas básicas, y la intensidad de esta varía de acuerdo al tipo de la industria que se trate; la estructura de fuerzas que mueven la competencia en dicho sector se muestra en la siguiente figura:



FUENTE: Porter 1982: 24.

A esta estructura corresponde también la presencia de ciertas determinaciones y movimientos, que estimulan o frenan –aunque nunca en grado absoluto- las dimensiones de competencia del sector. Existen *barreras de entrada* que varían particularmente (economías de escala, diferencias patentadas en productos, identidad de marca, costos fluctuantes y específicos, necesidades de capital y políticas

gubernamentales por referir algunas). Así mismo existe una serie de posibilitadores que corresponden, por lo general, a cada una de las fuerzas estructurales del sector apuntado; en ellas se encuentran las del *poder del proveedor* (diferenciación de insumos, sus propios costos y diferenciaciones en volumen y calidad, riesgos de integración directa relativos al riesgo de integración inversa por parte de las empresas, entre otros), determinantes del *riesgo en la sustitución* (desempeños relativos en precios y propensiones de compra en estos), determinantes del poder del comprador (concentración de compradores contra la concentración de la empresa, información empleada por el comprador, etc.) y aquellos que son determinantes propios de la rivalidad (crecimiento de la industria, diversidad de competidores, intereses corporativos, diferencias en productos, etc.).

Toda organización busca hacer uso del conocimiento y recursos disponibles, además de seguir un patrón consistente que pueda servirle de parámetro para entablar una estrategia competitiva y que así pueda brindarle las mejores posibilidades de permanencia en competencia. Sin embargo, los desarrollos propios tanto del sector en cuestión como aquellos que la economía en lo general -en cuanto modo de producción específico- sufre al devenir de sus fuerzas productivas, han hecho que las empresas determinen por hacer un énfasis en aquellas funciones, etapas o actividades que les resulten preponderantes como elemento competitivo, lo que no es otra cosa que su facultad de contribuir a la creación de valor en núcleos productivos cada vez menos manuales (siguiendo el recurso fundamental de una fuerza de trabajo con dicha capacidad productiva).

Esta circunstancia aparece como una facultad organizacional para “crear valor agregado al cliente/consumidor final” y esta es la base sustancial de lo que se entiende como *cadena de valor* en el marco de la ventaja competitiva y su capacidad de diferenciación:

“La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación [...] La diferenciación puede originarse en factores igualmente diversos, incluyendo el abastecimiento de las materias primas de alta calidad, un sistema de registro de pedidos responsable o un diseño de producto superior” [Porter 1985: 51].

2.1. La cadena de valor

Una de las formas en que pueden examinarse todas las actividades que una empresa desempeña, cómo interactúan entre sí y que dicho examen guarde la propiedad sistemática que requiere, es a través de la herramienta de la cadena de valor. Esta herramienta “disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales” pues “una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes más barato o mejor que sus competidores” [Porter 1985: 51].

Incrustada en un campo amplio de actividades -que Michael Porter define como *sistema de valor*-, se ubican cada una de las prácticas que proveen todo tipo de variación y de componentes a la estructura o sector productivo en cuestión (con sus respectivos aportes de valor al producto a lo largo del recorrido de transformación) construyendo a su vez una multiplicidad caracterizada por el valor producido. De esta manera, los proveedores tienen sus propias cadenas de valor (valor hacia arriba) influyendo su desempeño a otros componentes de diversas formas y el

producto puede llegar a ser, eventualmente, parte de la cadena de valor del comprador. Cabe destacar que la base última para la diferenciación –de acuerdo con el autor en cuestión- es una empresa y el papel de sus productos en la cadena de valor del comprador, que determina las necesidades del comprador; por ello, para obtener y mantener cualquier forma de ventaja competitiva “depende de no sólo comprender la cadena de valor de una empresa, sino cómo encaja la empresa en el sistema de valor general” [Porter 1985: 52].

No obstante, vale la pena hacer notar que el comprador (consumidor en última instancia) no adhiere formalmente tipo de valor alguno, su consumo en última instancia sólo es cuestión de disfrute particular, el consumo sólo puede crear valor si este se hace de manera productiva, es decir, con la finalidad esencial de producir nuevas formas mercantiles que puedan contener una magnitud de valor superior a las que fueron incluidas inicialmente. El valor, a su vez, no puede transcribir por sí mismo ningún tipo de valor de manera automática, esto sólo puede realizarlo quien sobre el producto, a través de un proceso de transformación, efectúa el trabajo preciso para ese fin; las cosas no tienen un valor implícito y no pueden desprender valor a la manera natural como algunos pudieran creer. El que cualquier tipo de actividad, si es productiva, pueda crear valor añadido, no es una cuestión que recaiga en la actividad misma por antonomasia sino por quien ejecuta tal actividad y el trabajo mismo que lo fundamenta.

Esta condición que mencionamos se encuentra de manera implícita en la definición aproximativa que pueda hacerse de la cadena de valor en relación a la empresa que la desempeña o construye:

“Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado,

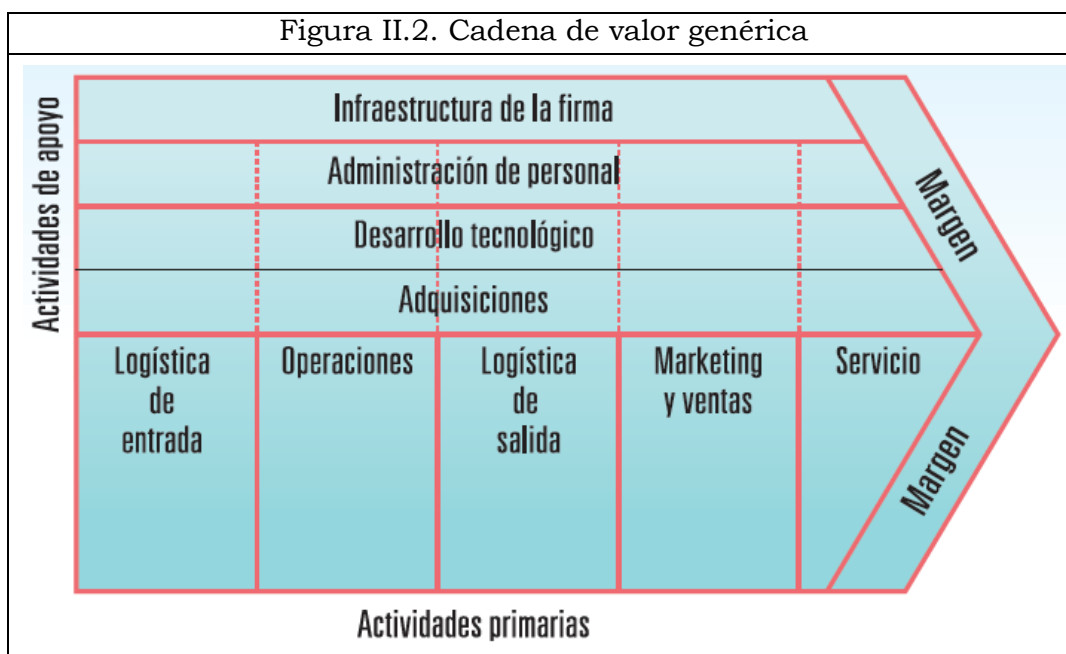
entregar y apoyar a sus productos [...] La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades son reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades mismas. El nivel relevante para la construcción de una cadena de valor son las actividades de una empresa para un sector industrial particular (la unidad de negocio)” [Porter 1985: 54].

Es claro que la cadena de valor puede variar en función de la empresa, producto central, líneas de producto, compradores, áreas geográficas y demás actividades o espacios que ocupen una labor propiamente productiva. En términos capitalistas, sólo es productiva aquella actividad que crea valor y, en este sentido, debe ser diferenciada de su vínculo cercano con los costos. Esta es una cuestión que, no obstante la formulación equivocada que Porter infiere respecto al valor,¹⁸ el autor entiende de manera correcta al decir que “una empresa es lucrativa si el valor que impone excede a los costos implicados en crear el producto. El crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia genérica” [Porter 1985: 54].

Una de las referencias importantes del por qué hacer tal diferencia entre valor y costo estriba en que “el valor, en lugar del costo –dice Porter-, debe ser usado en el análisis de la posición competitiva, ya que las empresas con frecuencia elevan deliberadamente su costo para imponer un precio superior por medio de la diferenciación” [1985: 54]. No obstante las dificultades que el entendimiento arbitrario que Porter atribuye a la

¹⁸ Dice el autor estadounidense: “en términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que la empresa les proporciona. El valor se mide por el ingreso total, es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio y de las unidades que puede vender” [Porter 1985: 54]. Con ello da pauta a la confusión que él mismo pretende advertir como inviable, esta es la de confundir valor y costo; en tanto que diferencial expresada en un precio. El ingreso es una forma del valor, es decir, en términos generales, sólo hay ingreso porque una cantidad de valor lo respalda. El valor realizado garantiza un ingreso, pero el ingreso no adiciona ni quita un ápice de valor.

relación valor-precio pueda acarrear en términos de producción sistémica, podemos estar de acuerdo con la necesidad de distinguir ambos conceptos, no por las decisiones deliberadas por parte de algunos empresarios para “inflar” sus costos –cuya condición general carecería de sostén-, sino porque, dado que el valor (con pretensiones crecientes y siempre superiores) es la única figura que puede transmutarse en una forma de ganancia posterior, ahí radica la base de todo capital y su respectiva acumulación; en efecto, la riqueza es tal porque esta es valor acumulado que previamente ha sido producido en el recorrido ampliado de la producción mercantil.



FUENTE: Porter 1985: 24.

La cadena de valor genérica (Figura II.2) consta de dos partes centrales según su definición básica: *actividades de valor* y *margen*. Por un lado, están todas aquellas actividades de valor relevantes que desempeña la empresa (distintas entre sí física y tecnológicamente) y por las cuales una empresa crea un producto. Se trata de actividades *primarias* y actividades de *apoyo* cuya facultad (en la determinación directa con el

costo que representan al ser integradas a la producción) prescribe un valor proporcional superior en la diferencia de su estimación de costo, a lo cual, desde toda apreciación en el sentido mercantil, el producto final resultaría *valioso* para sus compradores al ofrecer un margen superior respecto de lo que el comprador está dispuesto a pagar y lo ofrecido por la empresa (esto se daría porque puedan aportar un componente de valor superior al que acarrearán al inicio del proceso, o bien porque el costo menor deja una parte de valor superior para el comprador).

Por otro lado está el *margen*, componente básico de la cadena, entendido por su autor como “la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor”. Con este bloque diferencial se complementa el panorama básico de la cadena de valor y se configura una dinámica elemental: la consigna es derivar a la baja el costo de las actividades de valor y hacer el fenómeno en su sentido inverso en tanto al valor final incorporado. En lo más elemental y visto del lado de la relación insumos-resultados, la dinámica en la cadena sería una relación básica de productividad; desde la perspectiva del valor, su condición preliminar sería la de una potenciación del valor.

Se presenta una dificultad: la confusión que Porter buscaba evitar le regresa inevitablemente, no sólo porque al hablar de un valor superior aportado en cada una de las actividades que integran la cadena, implica de por sí, bien la participación constante del trabajo (en términos de productividad creciente) o por la condición de que el trabajo desplegado pueda adoptar una forma potenciada en el proceso mismo de producción, sino, también, porque el autor parece dejar de soslayo el valor que el mismo productor recibe en calidad de comprador aunque para él sólo figura como costo. Dentro de esta perspectiva, el costo puede ser para unos aquel determinante de valor, mientras que para otros, dicha relación -dependiendo del lugar que ocupen en la cadena de intercambio mercantil-

aguarda la transcripción inversa. No obstante la dificultad de asumir la realización del valor mercantil bajo una forma que bien puede hacernos recordar las divergencias entre valor nominal y natural que figuran en el pensamiento económico clásico, la importancia del esquema de la cadena de valor radica, paradójicamente, en el tratamiento del factor que esta parece omitir, o bien, dejar implícito: el trabajo.

Al analizar propiamente los componentes de la cadena hemos de retomar el papel del trabajo en la participación constructiva de valor y su consideración reductiva como costo, ahí se muestra nuevamente el detalle en cuestión, a saber, que todos los componentes que participan dentro de una actividad de valor asuman el rol condicional de costo en lo general, y que así mismo, quieran ser asumidos en su capacidad productiva de valor cuando sólo uno de esos insumos puede contar con dicha facultad. Todo ello revestido con el manto de la *actividad de valor*.

“Cada actividad de valor emplea insumos comprados, recursos humanos (mano de obra y administración), y algún tipo de tecnología para desempeñar su función. Cada actividad de valor también crea y usa la información, como los datos del comprador (orden de entrada), parámetros de desempeño (pruebas), y estadísticas de fallas del producto. Las actividades de valor también pueden crear activos financieros como inventario y cuentas por cobrar, o compromisos como cuentas por pagar” [Porter 1985: 56].

2.1.1. Componentes de la cadena

El componente principal de la cadena de valor en la organización está descompuesto en dos rubros: *actividades primarias* y *actividades de apoyo*. Si entendemos que una actividad productiva nunca lo es sin la participación elemental del trabajo humano, avisaremos la importancia del análisis de Porter dentro del ambiente productivo y organizacional

contemporáneo; en efecto, la segmentación de actividades vertida en la cadena –y sus divisiones subsecuentes- dan cuenta de una participación productiva que es acorde al periodo postindustrial que nos embarga, uno donde la producción rompe con la rigidez de su configuración previa, deja el grado abrumador de la repetición e implementa la modulación flexible de la inventiva, deja incluso la consigna propia del producir para vender y aspira a consolidar el vender para producir.

Dentro de las actividades primarias se encuentran cinco categorías genéricas: i) *logística interna* (actividades asociadas al circuito interno de insumos desde su recibimiento, almacenamiento y manejo hasta el eventual regreso al núcleo de proveedores); ii) *operaciones* (actividades propias de la transformación de insumos en productos, sus medios, empaques, ensambles, pruebas y operaciones de instalación entre otros); iii) *logística externa* (recopilación, almacenamiento y distribución física del producto entre los compradores, operación de vehículos de entrega, así como el procesamiento de pedidos y programación por excelencia); iv) *mercadotecnia y ventas* (actividades asociadas a proporcionar los medios suficientes para la venta efectiva e inducir a los compradores a su realización: publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, canales y precios, etc.); v) *servicio* (actividades enfocadas a realzar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajustes de producto). La mayoría de ellas tiene una preocupación importante por aquellas actividades que antes figuraban como externas o secundarias y todas ellas, incorporan un trabajo que más allá de su participación inmediata sobre el producto, enfatiza su relación y vinculación directa con las personas. Se trata de una estructura organizacional que se encuentra volcada de lo externo hacia el interior.

El trabajo que figura de manera preponderante es el trabajo del dinamismo, la respuesta y la interacción; la materia prima sobre la que los

trabajadores descargan todas sus actividades son ellos mismos. A lo largo de tal fisonomía, se rastrea esa necesidad por la perfección de realizar la venta y materializar la ganancia (valor adelantado); desde la logística de salida hasta el servicio, la exigencia por ingerir la dinámica del entorno y de un trabajo que logre hacerlo es manifiesta. El trabajo que produce valor sobresale dentro y fuera de la organización y la urgencia por dinamizarlo también se muestra dentro de la cadena de valor en cuestión; su potenciación es llevada a cabo por las actividades de apoyo.

“Las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos y humanos y varias funciones de toda la empresa” [Porter 1985: 56]. Divididas en cuatro categorías (Esquema II.2) se interconectan con aquellas básicas y sirven para consolidar el desempeño interno de toda cadena de valor; aquí se destaca, nuevamente y como actividad de valor, no la forma típica de la etapa desarrollista de lo establecido potenciado sino la preocupación por lo dinamizado, probado y re-probado, sujeto a evaluación constante y en función de mostrar la mejor respuesta ante lo adverso de su devenir.¹⁹

De esta manera, tanto la categoría de *abastecimiento* “se refiere a la *función* de comprar insumos en la cadena de valor de la empresa, no a los insumos comprados en sí”; el *desarrollo de tecnología*, “sea conocimiento (know how), procedimientos o la tecnología dentro del equipo de proceso”; la *administración de recursos humanos* a través de “la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos de personal”; y actividades varias como son “administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y

¹⁹ “En el desarrollo tecnológico –nos dice-, por ejemplo, las actividades discretas podrían incluir el diseño de componentes, diseño de características, pruebas de campo, ingeniería de proceso y selección tecnológica” [Porter 1985: 58].

administración de calidad” que conforman las *infraestructura de la empresa*. Todas ellas dejan ver la participación de un proceso diferente, propio de aquella revolución entendida por Ackoff como postindustrial, donde el manejo de la información cobra terreno importante para la producción de mercancías; esto implicaría cierta dependencia, creciente y más o menos explícita, de cierto carácter predominantemente cognitivo del trabajo como fuente productiva sobre aquel típicamente manual.

Una preocupación por ciertas funciones, conocimiento sobre procedimientos (know how), el desarrollo constante de personal y una concepción estructural de la empresa a partir de actividades centralmente enfocadas con el manejo y desarrollo de información, manifiesta un doble fenómeno: por un lado la necesidad de incorporar de manera tendencial un trabajo más intelectualizado y, de manera adicional, el que la incorporación del trabajo pueda realizarse de la manera más económica posible (correspondiendo a una exigencia en la reducción de costos). En efecto, estas son dos cuestiones básicas de la producción y organización empresarial contemporánea: la participación tendencialmente superior de un trabajo de tipo cognitivo y la incorporación de toda fuente de valor a través de formas lo más flexible posible.

2.1.2. Segmentación e integración

Existen otras maniobras organizacionales que llegan a ser consideradas como recurso y acción en la dinámica de competencia, y muchas veces –quizá las más– como el resultado directo de esa misma dinámica. Segmentación e integración son dos formas que aparentan diferencia pero se vinculan internamente (una parte de sus vínculos responde a un factor común de las cadenas de valor y, en el fondo, al desarrollo mismo de la forma valor); la *segmentación* busca dar un paso en aquella búsqueda de actividades estratégicamente relevantes, mientras

que la *integración* (sea horizontal o verticalmente)²⁰ guarda la pretensión de omitir erogaciones onerosas al proceso conjunto y ampliar todo margen posible de ganancias.

En la actualidad existe una variedad abrumadora de opciones en que las firmas llevan a cabo tales procesos y, por supuesto, no bien recibidas por todos los que integran o logran integrar una organización productiva. Una de ellas tiene un enfoque internista de enfoque –digamos que particular- en la definición de aquello “estratégicamente relevante” que le obliga a dispersar y con ello, reducir su amplitud; se trata del llamado *downsizing*, elevado por algunos pensadores a calidad de estrategia por sí misma.²¹ El otro elemento es mucho más socorrido y proliferante, se trata de un método en el que una amplia gama de actividades son destinadas a la subcontratación y tercerización a través de la vía del *outsourcing* (ciertas funciones consideradas poco relevantes, son destinadas a un tercer elemento formalmente desvinculado con la firma u organización central).²²

²⁰ “Una empresa verticalmente integrada participa en múltiples segmentos o etapas de la cadena de valor general de una industria [...] Una estrategia de integración vertical expande la variedad de actividades de la empresa hacia las etapas tempranas, al principio del abastecimiento, o hacia las etapas posteriores, a los usuarios finales [...] Las estrategias de integración vertical pretenden una integración plena (al participar en todas las etapas de la cadena vertical) o una integración parcial (ganar posiciones en etapas selectas de la cadena vertical). Las empresas también emprenden estrategias de integración reducida, que implican una mezcla de actividades internas y externas en cualquier etapa determinada de la cadena vertical” [Thompson 2003: 178].

²¹ “Antes se pensaba que el *downsizing* indicaba el declive de una organización, pero ahora se reconoce como una estrategia de reestructuración legítima. El *downsizing* consiste en reducir la cantidad de empleados que tiene una organización y, en ocasiones, la cantidad de sus unidades en operación, pero se puede o no cambiar la composición de los negocios que constituyen el portafolio de la empresa. Por consiguiente, el *downsizing* es una estrategia gerencial proactiva intencional, mientras que «un declive es un fenómeno ambiental u organizacional que ocurre de forma involuntaria y que da por resultado el deterioro de la base de recursos de una organización» [Hitt, Ireland y Hoskisson 2008: 217].

²² Los servicios de tercerización representaban hasta inicios de 2010 para México, un mercado de 3200 mdd (por detrás de la India con una facturación de 20 000 mdd y Filipinas con 7 000 mdd) y según expertos, una capacidad amplia para generar plazas de empleo formal. Los servicios de *outsourcing*, no sólo salieron avantes al impacto que la

Estos escenarios presentan -quizá bajo la idea que persigue la identificación central de las actividades adicionadoras de valor- no sólo el desplazamiento sistemático de una mano de obra como resultado inmediato de la rearticulación productiva que internamente sufren las empresas ante cambios productivos importantes, sino además, la necesidad por destensar las relaciones laborales que les resultan rígidas, sin perder, por supuesto, su garantía productiva y adicionadora de valor (no es casual que muchas de las actividades y/o servicios destacables de la cadena de valor de muchas organizaciones sean llevadas a cabo por “otros” bajo el nombre de la empresa central y en desconexión con ella -por ejemplo, la atención a clientes que es llevada por cadenas de *call center*-).

2.1.3. **Estrategias genéricas y planeación estratégica**

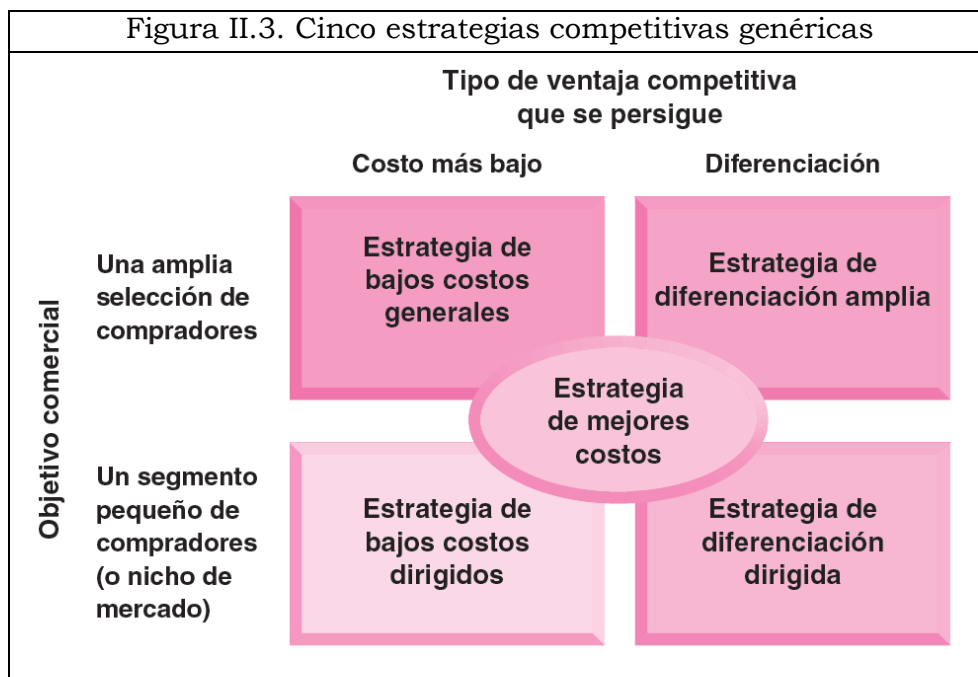
¿Qué implicaciones guardan o han registrado en la práctica -bajo las ideas anteriores- todo ejercicio de planeación que pudiera ser considerada como estratégica? ¿Cómo podemos decir que se ha desenvuelto el uso habitual de lo estratégico -comprendido como acto de interacción y permanencia de la organización- dentro un ambiente tan cambiante como el actual? Si dejamos de lado toda forma particular y asumimos el carácter adaptativo de lo estratégico como una forma supeditada a la realización mercantil dentro de un entorno fluctuante, encontramos que la estrategia competitiva se centra a un objetivo comercial de la empresa (amplio o estrecho) y que asume la forma de una ventaja competitiva, generalmente vinculada a formas concretas como los costos bajos, la diferenciación del producto/servicio y tener una respuesta a los posibles cambios de la demanda.

crisis de 2009 tuvo para la economía nacional y el mercado laboral, inclusive registró incrementos del 10% durante ese año (siendo el desarrollo de sistemas y administración informática quien rastreó los mayores crecimientos) [Ferguson 2010].

De acuerdo con Arthur Thompson y otros teóricos de la administración estratégica, estos dos factores (un objetivo comercial y la búsqueda de una ventaja competitiva vinculada a costos bajos y diferenciación), “originan cinco opciones de estrategia competitiva para ubicarse en el mercado, operar el negocio y entregar valor a los clientes” [Thompson 2003: 132], cada una persiguiendo una posición de mercado distinta. De ellos pueden tomarse las siguientes referencias:

1. *Estrategia de costos bajos.* Se esfuerza por lograr costos generales más bajos que los rivales y llegar a un espectro más amplio de clientes.
2. *Estrategia de diferenciación amplia.* Pretende diferenciar el producto de la empresa del de los competidores a través de atributos que atraigan un espectro amplio de compradores.
3. *Estrategia dirigida (o de nicho de mercado) de bajo costo.* Se concentra en un pequeño segmento de compradores y en vencer a los rivales en costos, así se está en posición de ganar el favor del comprador al ofrecer productos baratos.
4. *Estrategia dirigida (o de nicho de mercado) de diferenciación.* Se concentra en un pequeño segmento de compradores y en vencer a los rivales al ofrecer un producto que satisfaga los específicos gustos y necesidades de los miembros de ese nicho mejor que los que ofrecen la competencia.
5. *Estrategia de mejores costos del proveedor.* Busca incorporar los mejores atributos de un producto con un costo menor que los rivales. Ser el fabricante “de mejores costos” de un producto superior permite que una empresa ofrezca menores precios que sus rivales con productos de atributos superiores semejantes. Esta opción es una estrategia *híbrida* que *mezcla elementos de las estrategias de diferenciación y de costos bajos de un modo único.*

Aun dentro de la forma más elemental de lo que pueda entenderse por estratégico, sobrevienen rastros que van de lo adaptativo y la permanencia, hasta lo competitivo (entendido estrictamente bajo el panorama contemporáneo del entorno adverso); todo este actuar se encuentra supeditado al devenir incrementado de las ganancias y, en este sentido, a la exigencia de una potencia productora de valor que pueda adecuarse a tales inconvenientes. Esta forma no puede ser otra que la de una fuerza de trabajo capaz de integrarse de manera no rígida a su labor y que esa labor por sí misma, adopte la condición particular de lo flexible. De esta manera, de poder apuntar la condición genérica de profundidad, la más elemental, esta sería la estrategia de lo flexible, tanto en su actuar organizacional, como en la forma en que el valor es producido.



FUENTE: Thompson 2003: 132.

2.2. Estrategia y ventaja competitiva

La complejidad de los procesos de producción recientes guardan como carácter común, el responder a una necesidad reproductiva cada vez más

flexible de la producción y reproducción mercantil. Esta forma flexible tiene su propia representación técnica, aplicada a los núcleos de manufactura, y se despliega bajo la forma de cinco dimensiones principales: i) la flexibilidad del producto, que involucra una variedad de productos diferentes con algunos componentes comunes; ii) la flexibilidad de gama, que amplía y modifica las características secundarias de las mercancías; iii) la flexibilidad de elementos, al simplificar el impacto en costos –generalmente mediante integración–; iv) la flexibilidad de envío, debido a la capacidad de transportar el producto a través de las redes de circulación; y, v) la flexibilidad de volumen, que permite ajustar la línea a los cambios cuantitativos del nivel de demanda [Coriat 1990: 65-66].

La estrategia y ventaja competitiva se muestran vinculadas a trascender hacia la producción flexible en cualquiera de sus posibilidades. Al flexibilizar los medios en que los recursos e insumos se incorporan a la producción (incluida la fuerza de trabajo), se da un fuerte paso en la reducción regular de los costos de producción y operación (el outsourcing, la subcontratación y las prestaciones de servicio social profesional entre otras) haciendo posible cierto incremento en todo margen de ganancia. Por otro lado, la exigencia por adecuar el comportamiento organizacional a las diferentes variaciones de las demanda, exigen una mayor capacidad cognitiva sobre procesos y funciones, así como un esfuerzo mayor en aquellas actividades destinadas a la diferenciación y atributos adicionales o post-venta que garanticen toda venta potencial.

2.2.1. Diferenciación y diversificación

Con la intención de obtener una ventaja competitiva, con base en mejores capacidades de diferenciación en la producción mercantil, el trabajo de gestión parte del principio estratégico de distinguir aquellas actividades que le resultan relevantes y decide desempeñar actividades que

puedan mejorar las particularidades del producto y/o servicio adicional. Esto es la planeación por elaborar un producto incrementado o la creación incrementada de valor en el producto que busca realizarse a posteriori en el mercado.

Como toda actividad que es desempeñada de manera consecuyente, el trabajo que busca la diferenciación termina por volverse un especialista sobre el tema y constantemente se desarrolla una capacidad mayor para ese fin; el trabajo de la diferenciación se vuelve una de las actividades centrales de toda la producción. En la medida que una actividad se torna central dentro de la totalidad del proceso, tarde que temprano y a expensas de una cualidad del trabajo que propicia su eficiencia y productividad, el trabajo encargado de buscar el grado de diferenciación se torna objeto de competitividad al resguardo de la empresa u organización. La diferenciación se puede convertir –y efectivamente lo hace- en un proceso específico, especializado, eficiente y competitivo, de una fase particular dentro del proceso de producción; y con ello, de una actividad sustancial que pueda sostenerlo.

De manera conjunta se da el proceso de diversificación, que no es otro que la consolidación paulatina de los pasos de diferenciación. En efecto, en la medida que la diferenciación se desenvuelve, esta no puede ser del todo polarizada y existen rasgos que logran ser agrupados, y establecen un pequeño nicho de atributos o una gama de productos que abarcan un sector de mercado específico con atribuciones particulares. Diferenciación y diversificación son dos de las pautas “novedosas” de casi toda estrategia contemporánea y una de los objetos mínimos a los que las empresas aspiran en la formulación de una ventaja competitiva acorde al modo contemporáneo de producción en que se desenvuelven.

2.2.2. Liderazgo en costos

Otra de las pautas para aspirar a una ventaja competitiva por parte de las empresas es la de ser líder en costos. Esta es una noción conocida para hacer rentable toda organización, pero lejos está de ser constante en la forma en que pueda lograr su objetivo; es decir, no se trata únicamente de obtener insumos a bajo precio para así vender, sino de encontrar formas de manejo y proveeduría eficiente, manejo óptimo de canales de distribución y desarrollar una mayor capacidad productiva entre los diferentes elementos que integran la producción (muy particularmente de la fuerza de trabajo al ser la única fuente de valor).

La decisión central se encuentra definida por hacer de aquellas actividades estratégicamente relevantes para la empresa las más rentables; no le basta el definir lo relevante, tiene que hacerlo de manera eficiente y rentable. El manejo elaborado que se puede llevar a cabo sobre los inventarios tiene esas finalidades (siendo el modelo japonés del sistema *just in time* quizás el ejemplo más paradigmático de su control y una importante vía reductora de costos en este rubro). Las capacidades de quienes al interior de la organización desarrollan sus funciones más diversas, logran elevar el nivel de competencia al establecer cierta barrera de entrada a los participantes potenciales, mientras confrontan la dinámica de los que ya se encuentran dentro del mismo sector productivo.

Se presenta una distinción que se plasma en los costos bajos e incluso confronta con aquella otra ventaja definida por la diferenciación o el enfoque.²³ La definición por costos bajos, al mantener una vinculación

²³ “Entre los riesgos de seguir una estrategia de enfoque están la posibilidad de que muchos competidores reconozcan la estrategia de enfoque exitosa y la imiten, o que las preferencias de los consumidores se desvíen hacia las características del producto que desea el mercado en general. Una empresa que utiliza una estrategia de enfoque debe

efectiva con el nivel de ingreso, puede hacer frente a la diferenciación por atributos, pues cuando el precio es lo suficientemente bajo suele ser el rasgo principal para un comprador a la hora de elegir; sin embargo, ello implicaría para la organización el desarrollo potencial de nuevos espacios de mercado para conseguir los niveles de ganancia esperados, cuestión con la que no ha de lidiar necesariamente aquella otra diferenciación.

2.2.3. **Tecnología y trabajo**

Cual fuere la forma en que la empresa aspire a conseguir una ventaja competitiva, sea por reducción o liderazgo en costos, o bien, como diferenciación de sus productos y diversificación, dos son los elementos en que ambas estrategias se interconectan: el desarrollo tecnológico y el trabajo. Vistas desde su espacio particular es fácil asociar el avance tecnológico con la búsqueda de una productividad mayor, y con ello, las implicaciones de una reducción de costos. Por otro lado, la participación del trabajo generalmente queda incluida y velada en la totalidad del producto, la más de las veces pasa inadvertido a lo largo de la producción; la mayoría de las corrientes de pensamiento en administración lo presentan en calidad de insumo como cualquier otro y sólo en aquellas actividades asociadas a los servicios parece mostrarse de la manera más clara, ello sin embargo, sólo muestra la participación amplia que guarda como generalidad en la producción mercantil.

A lo largo de las últimas décadas, el desarrollo tecnológico ha definido cada vez más el proceso de producción; este ha dejado de preferir la masificación mercantil e incluso toda pretensión por alcanzar aquellas

concentrarse en un grupo específico de clientes, en ciertos mercados geográficos o en determinados segmentos de la línea de productos, dar un mejor servicio a un mercado pequeño, pero bien definido, que los competidores que sirven a mercados más extensos” [David 2003: 177].

*economías de escala*²⁴ ha dejado de ser el paradigma central del estándar productivo y el modo de llevar la gestión administrativa. La aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación en la manufactura de mercancías ha traído un avance productivo sin precedentes; no sólo la producción misma se ha dinamizado, también lo han hecho las formas en que se construye y registra la información para sus diferentes usos y tratamientos.

Con el despliegue de tecnología flexible, el trabajo típicamente fabril ha devenido en mecanismos cada vez menos rígidos (aunque mucho más complejos), se ha dado paso a estructuras mucho menos jerarquizadas y más diversificadas, algunos procesos incluso han sido trasladados a los espacios que anteriormente no eran considerados como productivos: hogares y esferas donde las relaciones más básicas de la convivencia y lo cotidiano se desenvuelven. Se trata de una tecnología que se alimenta de un trabajo cada vez más cognitivo y menos de la fortaleza propiamente muscular del obrero (como era en la figura celular de toda producción fordista); no obstante, no deja de alimentarse del trabajo mismo, de la sustancia de valor, porque ella misma, tiene por fin la de potenciar y extraer la mayor cantidad de valor posible. La nueva tecnología pone énfasis en la capacidad interactiva y de respuesta por parte de quienes hacen uso de ellas porque su particularidad es la del aprendizaje e innovación constantes:

²⁴ “Las economías de escala se derivan de las mejoras progresivas de la eficiencia, las cuales se van logrando con la experiencia a medida que la empresa crece. Por lo tanto, cuando se incrementa la cantidad de un producto fabricado en un periodo determinado, disminuye el costo de fabricación de cada unidad. Las economías de escala se pueden lograr en casi todas las funciones de negocios, como marketing, producción, investigación y desarrollo y compras. El incremento de las economías de escala aumenta la flexibilidad de la empresa. Por ejemplo, una empresa puede optar por disminuir su precio y conseguir una participación mayor del mercado. Por otra parte, puede mantener su precio constante para incrementar sus utilidades. Al hacer esto es probable que incremente su liquidez, la cual le será muy útil en tiempos de recesión” [**Hitt, Ireland y Hoskisson** 2008: 56].

“A diferencia de las tecnologías del siglo XIX, las actuales ya no corren en paralelo como lo hicieron aquellas. Se cruzan constantemente en todas direcciones. Permanentemente, algún elemento tecnológico del que los integrantes de una industria determinada apenas enterados [...] revoluciona una industria y su tecnología. Permanentemente, esas tecnologías exteriores fuerzan a una industria a aprender, adquirir, adaptar, cambiar su mentalidad misma, para no hablar de su conocimiento técnico” [Drucker 1999: 36].

Tales repercusiones también han tenido su transcripción en el desempeño habitual de la administración, pues al ser el trabajo administrativo –y particularmente aquel de cuño estratégico de planeación- una de las actividades inmediatamente vinculadas a las nuevas formas de producir y trabajar (de transcripción colectiva y dinámica), se encuentra directamente expuesta a las mismas transformaciones tecnológicas y de implementación:

“la administración tienen que partir ahora del supuesto de que no hay ninguna tecnología que pertenezca en exclusividad a una industria y considerar, al contrario, que todas pueden –y en rigor de verdad son susceptibles de- tener una importancia fundamental e influencia en cualquiera de ellas. De manera similar, debe tomar como punto de partida el supuesto de que no hay un único uso final dado para ningún producto o servicio y, a la inversa, ningún uso final quedará atado a ningún producto o servicio único” [Drucker 1999: 39].

2.3. **Actividades de valor y su factor determinante**

Si retomamos las actividades que integran la cadena de valor genérica (Esquema II.2), la búsqueda de una ventaja competitiva y bajo las modificaciones que los circuitos productivos puedan manifestar tras toda interacción entre el trabajo manual y cognitivo en los procesos de

manufactura contemporánea, así como con la nueva tecnología y sus propiedades flexibles y productivas; se vuelve necesario retomar una cuestión latente: ¿De dónde proviene toda posibilidad de ganancia si esta ha de ser entendida -según el autor mismo de la cadena de valor- como una figura diferencial entre el valor producido y el nivel de costos incurrido, es decir, el margen de la cadena misma? ¿Qué características comunes guardan todas aquellas actividades creadoras de valor que puedan adjudicarles tal cualidad productiva de ganancia?

La clasificación de actividades hecha por Michael Porter, da cuenta de las necesidades recientes que la reproducción de riqueza contemporánea y los alcances del trabajo administrativo desarrollan; ponen de manifiesto -aun cuando sea de manera implícita- la vigencia del carácter crecientemente postfordista del proceso de producción que las empresas van implementando y desarrollando paulatinamente. Por otro lado, da registro de un tipo de trabajo o fuerza de trabajo peculiar (que da forma y sustento a tales actividades) que, en mayor o menor grado, logra trascender aquella centralidad típicamente manual y repetitiva, para priorizar la cooperación productiva e inventiva, innovadora y con la facultad de asumir, además, la co-responsabilidad de su trabajo desempeñado y los resultados conseguidos, de “comprometerse” con la acción conjunta que la organización representa (ser proactivos).

Se entiende que sólo la fuerza de trabajo tiene la capacidad suficiente para crear valor, así mismo aquel que se encuentra incorporado en las herramientas, instrumentos y ciertos insumos, sólo constituye la materialización de un proceso previo de circunstancias similares y este se encuentra expresado bajo la proporción media en que toda sustancia de valor pudiera ser incorporada. No obstante, a diferencia de aquella “tradicción” productivista que buscaba maximizar la fabricación de valor enfatizando la intensidad productiva, extensión de jornada y la posibilidad

de alcanzar economías de escala, hoy existe, además, una preocupación porque el valor sea potenciado por el carácter colectivo y social que su desenvolvimiento implica hasta llegar a su realización como ganancia; en otras palabras, la intensión de manufactura típicamente industrial buscaba producir de la mejor manera posible -aduciendo la reducción de costos mediante el incremento de toda productividad-, esperando que la mercancía así producida pudiera lograr su venta; hoy, en cambio, la preocupación por la venta misma ha adquirido tintes de exigencia y lo ha hecho a grado tal, que cada vez es más frecuente que la empresa enfatice las actividades de investigación de mercados, distribución y servicios adicionales, actividades todas ellas que -si bien la perspectiva generalizada en materia de teoría administrativa las asume como valor añadido- exigen su consideración como el trabajo concreto que son y en la medida que se llevan a cabo porque ellos también pueden ser fuentes de valor.

Esa es una verdadera transformación en la programación típica de la producción mercantil y un atino teórico es su contemplación como parte de un eslabonamiento de actividades de valor. Todo insumo que ya trae consigo la participación de un trabajo sobre sí y su transformación, es un objeto que trae ya como precepto la presencia de valor -no decir de las operaciones que son propias de la transformación de insumos en productos-. Hasta en el punto de las operaciones genéricas (pasando por la logística interna) son identificables las preocupaciones básicas de toda empresa “tradicionalmente fordista”; la preocupación que reflejan las actividades posteriores dentro de la cadena de valor genérica muestran una transcripción enfocada en la realización del valor adelantado y ellas mismas también son actividades de valor (no tanto porque se plasmen de manera inmediata en la mercancía, sino porque obligan a desarrollar todo tipo de trabajo “adicionalmente embellecedor”, actividades para su venta y posterior a la misma, cuestiones que le imprimen todo un despliegue de carácter productivo).

El trabajo vivo es la sustancia más elemental del valor, y el trabajo colectivo una de las formas en que se manifiesta el carácter social e histórico que tiene; el trabajo mismo ha tenido su propia historia y la forma en que lo hemos conocido, al pasar de la producción rígida a lo flexible, desde la expresión manual hasta la cognitiva, o de la repetición monótona a la inventiva recurrente de una gestión, evidencian esta situación; subyace el carácter ampliado del espectro del trabajo y la indistinción de ser una fuerza social que comparte un carácter común.

2.3.1. Trabajo en línea y trabajo en red

Lejos han quedado las formas de producción basadas en la cadena de montaje o línea de ensamblado como paradigma central, el avance posterior al configurar una producción en cadena o producción en serie, no ha tenido mejores resultados y todas ellas han cedido lugar a la producción flexible. Esto no quiere decir que aquellas dejen de ser funcionales -lo siguen siendo en lo más elemental, por ejemplo, como barreras de entrada a competidores potenciales-, sino que la revolución tecnológica y de producción actuales han sido tan sofisticadas que han dejado de ser aquella panacea a la que toda firma apuntaba como desarrollo a conseguir o modelo de ventaja competitiva a realizar.

Hoy la producción asemeja más un prototipo de *red de trabajo* que una forma lineal de la misma. El dinamismo de toda economía, aun las más rudimentarias, se incorpora a un espectro global mucho más amplio; uno de los primeros “recursos” que se transmite por medio de estas redes es la comunicación, y la existencia de una tecnología especial para este fin se resulta imprescindible. Los grupos de trabajo logran interactuar en un doble espacio, por un lado lo hacen al interior de la organización, pues al solicitar una mano de obra más dinámica, flexible y proactiva, la empresa busca revitalizar los núcleos básicos de trabajo luego de la desvinculación

pronunciada que medios como la subcontratación y el outsourcing han conseguido tras perseguir su adecuación enfática por aquellas actividades que les son estratégicamente relevantes; por otro lado, su interacción también se da por fuera de la organización, esto se logra por medio de las amplias redes de comunicación informática a lo largo de los múltiples nodos de la red de producción global, pero también por la propiedad común que tiene el trabajo que soporta a esta dinámica, el cual, se erige de manera tendencial como fuente inmediata de producción.

Existe pues una diferenciación sobre la misma fuerza de trabajo y el carácter concreto por que se manifiesta de acuerdo a la estructura de la que forme parte, sea esta lineal o desplegada a través de una red de conexiones múltiples. Todos ellos, trabajadores manuales y cognitivos, operarios o gestores, son, sin embargo, parte general de una condición de trabajo social, todos dejan una parte de sí por una remuneración (toda diferencia entre sueldo y salario es efímera y obsoleta). Los llamados trabajadores del conocimiento sólo son uno de los polos más visibles de esta nueva red de trabajo, y quizá por su visibilidad, es que son uno de los focos importantes sobre los que se descargan nuevas técnicas organizativas destinadas a incrementar la productividad sobre su trabajo:

“hay una enorme cantidad de trabajo del conocimiento –incluido el que exige un conocimiento extremadamente avanzado y completamente teórico- que incluye operaciones manuales. Y la productividad de éstas también tiene requiere de reingeniería industrial. No obstante, en los países desarrollados, el desafío central ya no es hacer productivo el trabajo manual; después de todo, sabemos cómo hacerlo. El desafío central será hacer productivos a los trabajadores del conocimiento [...] La prosperidad y hasta la supervivencia futuras de las economías desarrolladas dependerán cada vez más, sobre todo, de su productividad” [Drucker 1999: 165].

2.3.2. Proceso de trabajo conjunto y planeación

Bajo el esquema que se dibuja, resulta necesario replantearnos el papel que tiene el trabajo administrativo y de procesos de gestión, a la luz del fenómeno de producción flexible y la interrelación productiva que las actividades de valor guardan como parte de una cadena con esas mismas características. El rol del gestor se ve incrustado en los círculos primarios de la producción, expuesto al desarrollo efectivo de aquellas actividades estratégicamente relevantes y es muy probable -que al paso del tiempo- su labor termine por asumir la actividad más elemental, esto es, ser parte de una estructura que le homologa como obrero moderno; y efectivamente así sucede, cada vez es más fácil observar que la actividad de planear estrategias o el trabajo sobre sus procesos, deja de diferenciarse del trabajo que el administrador creía no ejecutar (hoy se podría decir -por poner un ejemplo elemental- que las operaciones por repetición son al trabajo manual, lo que la formulación de estrategias en áreas competitivas al trabajo cognitivo).

El desarrollo de núcleos de trabajo acordes a la producción flexible, esto es, con capacidad proactiva de participación que puedan gozar de cierta o relativa “autonomía” respecto de sus actividades y asumir una corresponsabilidad sobre los resultados, ha obligado a que la planeación se sumerja más en aquel precepto de que los “operarios” logran conocer de mejor manera el trabajo de planificación, además de constituir una fuente de creatividad potencial y ser motivadores por añadidura; el proceso de trabajo en su conjunto involucra ya no sólo a la producción inmediata por parte de sus ejecutores *per se*, incluye una formulación práctica de su venta, de su realización mercantil, y además, la construcción interactiva de sujetos “sobre el producto” que en realidad podría ser entendido como una forma relacional y -hasta cierto grado- socializada de la producción general.

Hoy existen tantos administradores como procesos de trabajo se realizan; en cierto sentido se podría decir, que la formulación empírica de la administración ha recibido una revitalización o reelaboración de sus bases, se vuelve un tanto cotidiana y lo hace así porque el trabajo que representa deja de circunscribirse al espacio eminentemente fabril; en efecto, si el trabajo administrativo puede ser una expresión de aquel otro cognitivo de amplio espectro y construcción colectiva, el trabajo de planeación que se alimenta de la cooperación colectiva -y no respeta tiempo ni espacio de trabajo formal- deja de ser lo típico de una sección gerencial jerárquica. Es por este proceso de ampliación que lo estratégico puede ser comprendido como una búsqueda de interacción persistente, y es por eso que la sujeción de toda actividad colectiva, así encaminada, contravenga su sometimiento bajo la realización mercantil del valor.

2.4. **El enfoque de la calidad y su configuración innovadora**

El enfoque de la calidad total en su connotación contemporánea es una referencia típica de la producción flexible. Los planteamientos modernos de esta corriente organizativa y de trabajo, entiende que todo intento de “calidad debe dirigirse a las necesidades del consumidor, tanto presentes como futuras” y asume como principio –tomando como base las ideas del teórico W. Edwards Deming- que la calidad “está determinada por las interrelaciones entre los siguientes factores: 1) producto (cumplimiento de normas), 2) el usuario y cómo usa el producto, cómo lo instala y qué espera de él; 3) servicio durante el uso (garantía, refacciones e instrucción al cliente)” [Hernández 2002: 366].

Es también Edward Deming quien establece un esquema cíclico de la calidad (Figuras II.4.A y II.4.B) que recorre una línea, la cual, si bien resulta análoga al proceso de administración, reconsidera a la calidad como un recurso fundamental de todo proceso de manufactura mercantil.

El ciclo Deming busca alimentar la mejora continua en el producto y el uso que del mismo se realiza, ello implica establecer una reconfiguración constante o bien el diseño permanente del modelo de ejecución -tanto de productos como de procesos-. Para realizar tales implicaciones, el autor destaca una serie de principios [Deming 1982: 15-75] que evidencian el carácter material y no-material en que se fundamenta la calidad, así como del trabajo concreto y colectivo en que este se basa. Los principios son:

1. Crear la conciencia de la mejora continua
2. Adoptar la nueva filosofía de la calidad, la alta dirección y todos como parte de una cultura organizacional
3. Redefinir el propósito de la inspección y de la autoridad, para el mejoramiento de los procesos
4. Fin a la práctica de adjudicar las compras sólo sobre la base de la meta del precio
5. Mejorar constantemente los procesos de producción y de servicios
6. Instituir el ordenamiento (para el desarrollo de habilidades y cambio de actitudes)
7. Enseñar e instituir el liderazgo para la mejora continua
8. Expulsar el temor
9. Optimizar los esfuerzos de los equipos de trabajo, hacia la misión y propósitos de la compañía
10. Eliminar las exhortaciones a la fuerza de trabajo
11. Eliminar las cuotas numéricas de producción
12. Remover las barreras que roban a la gente el orgullo de la manufactura
13. Fomentar el auto-mejoramiento y la calidad de vida
14. Emprender la acción para lograr la transformación

Esta preocupación por el desarrollo de sistemas de calidad ha sido complementada por otros teóricos de la administración y casi todos ellos

guardan bases muy similares. Josep M. Juran, por ejemplo, destaca como parte central de la calidad aquellas características que responden directamente a las necesidades del cliente²⁵ y cuyas dificultades directas, se deben a una mala dirección más que a la operación; por otro lado están los aportes del japonés Kaoru Ishikawa, quien enriquece los lineamientos de Deming al incluir la presencia de capacitación constante (tanto en el proceso o ciclo de calidad, así como en la construcción de herramientas directas para su construcción, medición y gestión). Desde la apreciación estadounidense de la calidad hasta su locución japonesa, encontramos una condición común que podemos asociar a la centralidad del trabajo sobre procesos y/o una capacidad de gestión que se remite de manera creciente al despliegue operativo, en cuyo caso, toda expresión estratégica dependería de su vinculación operaria.

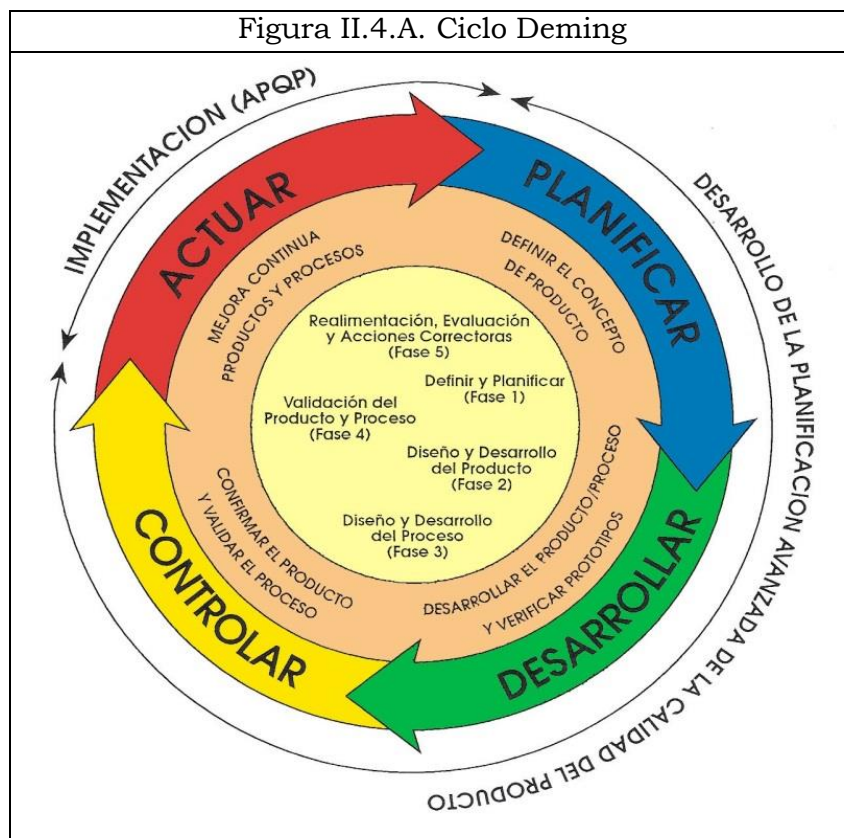
Hoy resulta tan coloquial la preocupación empresarial por cimentar *estándares especiales*, que validen su carácter diferenciador respecto de sus homólogos, y un ejemplo de ello, radica en los parámetros que la Organización Internacional de Normalización (ISO)²⁶ establece a través de sus normas y certificados,²⁷ particularmente aquellas ISO-9000, 9001 y

²⁵ El autor estadounidense destaca también dos acepciones sobre la noción de calidad: por un lado está la ausencia de ineficiencias, por el otro, la adecuación al uso [Rodríguez 2002: 370].

²⁶ “ISO es una federación mundial que [hasta febrero de 2010 contaba], con 159 miembros sobre la base de un miembro por país. El miembro de ISO es un “organismo nacional de normalización” (ONN) que es la organización más representativa de la normalización en su país y por lo general está a cargo de la normalización voluntaria por un mandato oficial de su gobierno” [ISO 2010: 4].

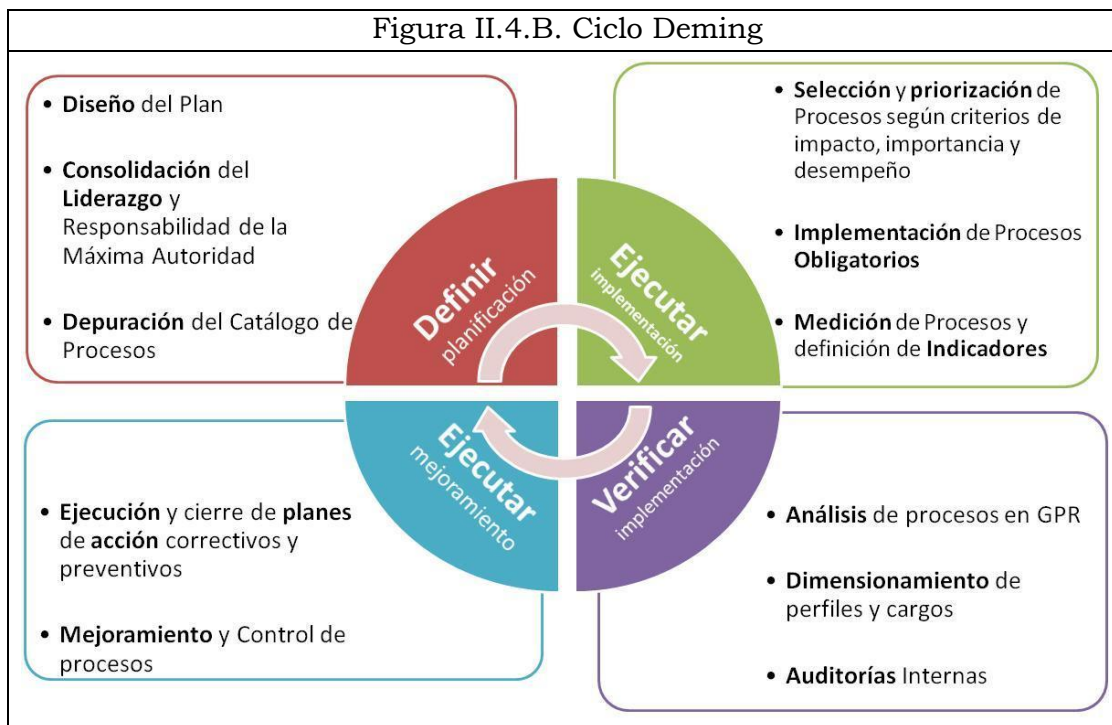
²⁷ Las cuales son calificadas por la institución como “herramientas prácticas a las empresas, los gobiernos y la sociedad, para el desarrollo sostenible de las variables económicas, ambientales y sociales [...] que facilitan el comercio, la difusión del conocimiento, diseminan los avances innovadores en tecnología, y comparten buenas prácticas de gestión y evaluación de la conformidad [...] proporcionan soluciones y beneficios para casi todos los sectores de actividad, incluida la agricultura, construcción, ingeniería mecánica, fabricación, distribución, transporte, dispositivos médicos, tecnologías de la información y comunicación, medio ambiente, energía, gestión de la

9004 que corresponden a los sistemas de gestión de calidad (fundamentos, requisitos y directrices para la mejora del desempeño respectivamente). En estas normas y certificaciones, se asume como una generalidad que “la adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización” y que su diseño e implementación “están influenciados por: a) el entorno de la organización, los cambios en ese entorno y los riesgos asociados con ese entorno, b) sus necesidades cambiantes, c) sus objetivos particulares, d) los productos que proporciona, e) los procesos que emplea, f) su tamaño y la estructura de la organización” [ISO 2008: vi].



FUENTE: Thompson 2003: 132.

calidad, evaluación de la conformidad y servicios [...]elaborando solo aquellas normas para las cuales existe una clara necesidad en el mercado” [ISO 2010: 1]



FUENTE: Thompson 2003: 132.

Es en la construcción de la mejora constante y la calidad en productos y procesos, donde se encuentra una parte sustancial para los modelos de producción flexible y sus respectivos paradigmas de gestión administrativa. Todo ese aparato teórico dirigido hacia la calidad se presentó de manera tan novedosa porque novedoso era el empleo productivo que buscaba hacer de la fuente de valor. Si revisamos los principios de calidad en Deming, los aportes diversos Josep Juran, Philip Crosby, Kaoru Ishikawa, William Ouchi, entre muchos otros; si lo hacemos a la luz de que tal objetivo estratégico se funda en el uso de un trabajo complejo y no necesariamente material, entonces podremos decir que la planeación de la calidad es el producto propio de la planeación y flexibilización de la fuerza de trabajo (in)material que la soporta.

2.4.1. Planeación de la calidad y sus fines

La planeación de la calidad es la planeación de un tipo de trabajo específico –al menos de una parte exclusiva del mismo-. La calidad está encaminada a satisfacer dos circunstancias básicas al menos: contribuir a un proceso de alcances estratégicos (la calidad aproxima la permanencia) y mayores facilidades para la consecución de ganancias en la venta de los productos elaborados (uno de los rasgos importantes en la venta de productos es la calidad de los mismos).

La planeación de la calidad involucra la participación de un trabajo que ejerce, de manera consecuente, una doble función estratégica: la de ser un trabajo de diferenciación y, a su vez, una suerte de catalizador de ventas. La diferenciación puede presentarse en las más diversas circunstancias, desde la integración de habilidades y atributos en el producto final y su uso, hasta las vinculaciones más estrechas entre el objeto de producción y los servicios directamente asociados a él (el mantenimiento como servicio post-venta, atención y garantías, o el trabajo personalizado en el consumo –final o intermedio-). Aquí la participación creciente de actividades terciarias se vuelve objeto central y se demuestra la configuración contemporánea de un mecanismo de producción que, además de mostrar claros tintes postindustriales, repercute de manera central en la forma en que las personas llevan a cabo y reproducen sus circunstancias vitales más inmediatas.

Por otro lado, una de las facultades que la calidad guarda para acortar la brecha entre la producción y la venta de los productos, es porque ella misma logra imprimir un cierto componente que prepara su venta efectiva. En efecto, la función diferenciadora del trabajo y su capacidad para la realización mercantil que aparece bajo la forma de la calidad, implica que la actividad que la construye logra estampar cierto

halo de atracción, inscribir una *marca* que invita a la venta (dota de un sentido –no necesariamente material- al producto mismo); por decirlo de alguna manera, existe una construcción codificada de un lenguaje destinado a facilitar la venta (la noción mercadológica del *posicionamiento*²⁸ responde a estas circunstancias). La calidad es un factor tan determinante que pone en juego toda forma de producción, sin embargo, siendo un componente directo del recorrido mercantil, no escapa a ser susceptible a procesos que promuevan su maximización, esto es, a que sea parte y exposición de productividad.

2.4.2. **Productividad y calidad**

Productividad y calidad son hoy la conjunción más socorrida de toda estrategia organizacional; a su vez ambos guardan sus variaciones particulares: por un lado, la productividad ya no sólo depende de la condición técnica –ya no es su posición estricta o al menos ya no puede ser considerada como el factor determinante para su logro-; por otro lado, la calidad precisa una participación mucho más “sofisticada” del trabajo, y en este sentido, la integración estratégica de la fuerza de trabajo se ha vuelto, por sí misma, una forma de elevar la productividad.

La productividad es un concepto sistemático que vincula el nivel de la producción en su generalidad y la masa de insumos totales que para ello

²⁸ El posicionamiento se refiere, por lo general, a lo que se hace en/con la mente de los clientes (reales y potenciales), descubriendo cómo se ubica el producto en la mente de estos. Se busca crear un terreno apto y oportuno para el producto, vincular conexiones y establecer circunstancias apropiadas para el establecimiento de un mensaje simple y significativo para la venta. “El posicionamiento comienza en un «producto». Un artículo, un servicio, una compañía, una institución o incluso una persona [...] Pero el posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que se quiere influir; o sea, cómo se ubica el producto en la mente de estos [...] es también lo primero que viene a la mente cuando se trata de resolver el problema de cómo lograr ser escuchado en una sociedad sobre-comunicada” [Ries y Trout 1982: xviii].

son empleados, su vínculo es proporcional, una razón entre producto e insumos. Estas actividades se encuentran interconectadas en la medida que forman parte de una cadena de valor, mientras que por otro lado, son exigidas a elevar de manera creciente su nivel de productividad dado que así se potencia la fuerza de trabajo y con ello el valor arrojado a la circulación de mercancías, ampliando así el margen respecto del valor y maximizando el nivel de ganancias esperado.

De acuerdo con algunos especialistas de la medición de productividad y calidad, esta se mide en un ambiente de fabricación de producto, sea este en consideración de sus atributos o variables. “Las características de atributo del producto se prestan al análisis usando la distribución binomial; las características variables se prestan a la medición mediante una gama más amplia de distribuciones de probabilidades” [Adam, Hersahuer y Ruch 1985: 28]. Estos autores plantean también que el enunciado integral de la Razón Calidad Productividad (QPR por sus siglas en inglés) asumiría el siguiente esquema y del cual se pueden derivar un espacio amplio de casos particulares:

$$RCP = \frac{\text{Número de ítems no rechazados}}{\left[\binom{\text{Número total de ítems}}{\text{Costo de procesamiento por ítem}} \right] + \left[\binom{\text{Número de ítems erróneos}}{\text{Costo de procesamiento de rechazo (error) por ítem}} \right]}$$

Las derivaciones de esta razón desarrollan un conjunto de parámetros puesto que la productividad no es un concepto que sea construido de manera unidimensional; “el sinnúmero de características de rendimiento y recursos sociales y técnicos que intervienen en la producción de un servicio, se estiman mejor mediante un conjunto de razones que por medio de un solo índice ponderado [Adam, Hersahuer y Ruch 1985: 45]. Toda

derivación respecto de la productividad y calidad dentro del enfoque de la cadena de valor, incluye la forma en que las actividades de valor se desarrollan y el medio “formal” que la organización usa para allegarse de toda fuente de valor (las vías de terciarización logran ofrecer un avance importante a la firma en el sentido de reducir los costos de integración de recursos a la producción, no así necesariamente con algunos “recursos” y particularmente a la fuerza de trabajo).

La productividad también puede ser orientada por los grupos de trabajo que se desarrollan al interior de los núcleos de producción y en ellos, en correspondencia a la interacción que llevan a cabo, puede constituir nuevos medios para incentivar su calidad. Si la administración o trabajo administrativo logra integrarse directamente a los procesos inmediatos de producción, calidad y productividad abrirían nuevas brechas para su logro. Este proceso -en más de un sentido- ya se desarrolla aunque de manera incipiente, aún siguen obedeciendo a las barreras “formales” dictadas por la propiedad privada de actividades y su jerarquía funcional, ello a la larga se vuelve una barrera al desarrollo pleno del trabajo de gestión y la dinámica colectiva en que debiera desenvolverse.

3. ADMINISTRACIÓN, VALOR Y TRABAJO COMO ESTRATEGIA

En la escuela me enseñaron que en el tiempo de las cavernas descubrimos el fuego frotando piedras o ramas. Desde entonces, lo vengo intentando. Nunca conseguí arrancar ni una humilde chispita.

Mi fracaso personal no me ha impedido agradecer los favores que el fuego nos hizo. Nos defendió del frío y de las bestias enemigas, nos cocinó la comida, nos alumbró la noche y nos invitó a sentarnos, juntos, a su lado.

Eduardo Galeano

Los esquemas teóricos esbozados hasta aquí constituyen dos de las líneas medulares en toda formulación administrativa con alcances estratégicos, y encuentran –por así decirlo– cierta expresión sintética que radica en la *conjunción flexible del trabajo*, en su integración sistémica con los medios que emplea, es decir, como organización planeada del trabajo social (como parte de un aparato económico y productivo de amplitud). Es aquí donde la reflexión elaborada desemboca en su realidad práctica, en el desarrollo económico nacional y el desenvolvimiento colectivo del trabajo de gestión y planeación estratégica de producción.

Este capítulo final busca recoger esa construcción sistémica, estudiar la reproducción orgánica en que la administración participa como una *planificación estratégica del cambio*. Esta configuración –que establece ciertas aproximaciones de la realidad económica nacional– aparece como una *administración del trabajo y del empleo, de la planeación del proceso mismo y de sus actores principales*; ello considera al núcleo colectivo que recubre la práctica administrativa en lo general, el desenvolvimiento sectorial que apunta hacia la producción mercantil flexible y las adecuaciones que realiza sobre su base previa (dado que este soporte de cuño fordista no desaparece en lo real, en todo caso, resulta subordinado o bien, refuncionalizado); finalmente, también de las posibilidades históricas que aporta al trabajo social como fuerza productiva.

Por ello se analiza el grado de participación de la economía mexicana a través de su composición sectorial, cierta cartografía por registro de sus unidades económicas, y las diversas relaciones que integran al llevar a cabo su práctica productiva. Continuamos con el trabajo analítico de la composición teórico-administrativa, pero ahora en consideración del hecho empírico, atendiendo este fenómeno al interior del escenario nacional y alrededor de su carácter típico; debido a esto, es pertinente manejar una línea doble: por un lado, la construcción teórica misma, y por otro, su transcripción inmediata en la economía mexicana.

Lo referido a lo largo de los capítulos previos es completamente aplicable a la realidad económica nacional, aunque esta no se remite a una aplicación exclusiva por parte de las grandes empresas (en parte por la condición genérica de la administración, y en parte porque la economía mexicana exhibe una fuerte tendencia hacia la proliferación de las micro, pequeñas y medianas empresas). De acuerdo con información del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), la demografía de establecimientos muestra que en años recientes, “el universo de los micro, pequeños y medianos establecimientos la proporción de nacimientos a nivel nacional fue de 28.3% y la proporción de muertes de 22.0%” [INEGI 2013a: 8]. Así mismo las unidades económicas en nuestro país mostraban que las micro empresas representaban un 95.7% del total, estas dieron empleo a 40.4% del personal ocupado total y generaron 6.9% de la producción bruta total; por otra parte, las empresas grandes representaron tan sólo 0.2% del total, ocuparon un personal equivalente al 35.2%, y sin embargo, produjeron 73.9% del total [INEGI 2009: 21].²⁹

²⁹ Al separar al conjunto de empresas en *uniestablecimiento* y *multiestablecimiento*, “el 96.5% de las empresas uniestablishment son microempresas y éstas producen 16.2% de la producción bruta total que producen todas las empresas uniestablishment; en contraste, 9.1% de las empresas multiestablishment son grandes y este segmento de empresas producen el 85.8% del total de la producción que generaron las empresas multiestablishment” [INEGI 2009: 21].

Cuadro III.1. Unidades económicas por estratificación, porcentajes integrales y tasas de crecimiento 2003 - 2008					
Unidades económicas	2003		2008		Crecimiento 2003-2008 (%)
	Absoluto	%	Absoluto	%	
Total	3,005,157	100.00	3,724,019	100.00	23.92
Micro	2,853,291	94.95	3,536,178	94.96	23.93
Pequeña	118,085	3.93	149,968	4.03	27.00
Mediana	27,073	0.90	30,697	0.82	13.39
Grande	6,708	0.22	7,176	0.19	6.98

FUENTE: Elaboración propia con información de los Censos Económicos 2004 y 2009, INEGI.

De lo anterior podría deducirse un hecho ya de por sí conocido para economías como la mexicana: que si bien existe una proliferación mayor de micro y pequeñas empresas, son las grandes corporaciones quienes manifiestan un grado de productividad superior y arrojan una participación mayor de la totalidad del producto creado. Por otro lado, si consideramos los resultados arrojados de acuerdo al sector de actividad económica, “se observa que los establecimientos de servicios tienen el mayor dinamismo con un crecimiento neto de 8.0%, mientras que el sector con menor dinamismo es el sector de industrias manufactureras con un crecimiento neto de 3.7 por ciento” [INEGI 2013a: 9].³⁰ Este movimiento sectorial expresa ya, aun cuando de manera preliminar, la presencia de una dinámica distinta: la de la *terciarización* económica.

Implicaciones similares se ponen de manifiesto al atender los niveles de concentración poblacional en términos de ocupación productiva y actividad económica que la concentra (Cuadro III.2). Se muestra una proporción mayor en el sector terciario respecto del total ocupado,

³⁰ “Del total nacional de 1 135 089 nacimientos de establecimientos, el sector de industrias manufactureras presentó la menor proporción con 20.4%, el sector comercio de 28.4% y el sector de servicios privados no financieros registró la mayor proporción con 30.7 por ciento. Con respecto a las muertes de establecimientos (884 240), el sector de industrias manufactureras obtuvo la menor proporción con 16.7%, el sector de servicios el 22.6%, en tanto que el sector de comercio registró la proporción más alta con 22.9 por ciento” [INEGI 2013a: 8 y9].

duplicando al sector secundario y representando para el año 2000 un 54.23% del total; así mismo, ha presentado un crecimiento considerable pasando a una participación del 58.77 y 62.14% para los años 2005 y 2010 respectivamente.

La población ocupada también manifestó importantes crecimientos aunque altamente focalizados; si bien este indicador creció de manera total a un 1.47% como tasa media anual, la tendencia no se mantiene de manera sectorial: los sectores primario y secundario manifestaron un ligero decrecimiento en el mismo (con tasas de crecimiento medio de -1.42 y -0.12% respectivamente, mientras que el sector terciario creció a un ritmo promedio de del 2.86%. Sobresale, por otro lado, el crecimiento de aquella población ocupada que no queda especificada bajo alguno de estos rubros, que si bien sigue manifestando niveles proporcionales muy bajos respecto del total, presentó un crecimiento relativo promedio del 40.69%.

Periodo	Total	Primario ^a	Secundario	Terciario	No especificado
2000	38,141,792	6,734,297	10,714,690	20,683,098	9,708
2001	38,338,019	6,768,581	10,489,061	21,077,083	3,294
2002	38,891,975	6,794,054	10,335,764	21,756,781	5,376
2003	39,472,401	6,560,613	10,393,107	22,511,488	7,194
2004	40,319,500	6,365,826	10,603,037	23,343,146	7,492
2005	41,171,112	6,163,525	10,502,089	24,196,647	308,851
2006	42,342,259	5,995,001	10,884,202	25,134,976	328,080
2007	43,057,323	5,842,539	11,074,048	25,816,636	324,101
2008	43,517,182	5,802,624	10,912,460	26,459,801	342,297
2009	43,678,103	5,800,886	10,442,198	27,132,335	302,685
2010p/	44,143,871	5,834,040	10,583,843	27,430,845	295,143

a/ Incluye agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca

p/ Calculado con cifras preliminares para 2010

FUENTE: Elaboración propia con información de INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Indicadores Estratégicos.

Existe otro indicio sobre esta dinámica peculiar en México (con cierta propensión hacia el proceso de trabajo postfordista), este se decanta por la *desvinculación laboral* y va en sintonía con cierta estrategia reductora de los costos (priorizando el ahorro en las formalidades de la fuerza de trabajo y su empleo), esto hace de un país inscrito en el rubro productivo de una actividad manufacturera, adoptar las expresiones de una condición *terciarizada y tercerizadora*. En efecto, el número de unidades económicas del sector privado y paraestatal (Cuadro III.3) tuvo para 2008 –según información del censo correspondiente- un crecimiento del 23.92% al registrar una existencia de 3,724,019, así mismo, el personal ocupado total registró un aumento similar (23.87%) con respecto al registro económico anterior; no obstante, vale destacar el importante crecimiento que manifestó la condición de *no dependencia* de la razón social por parte del personal, al pasar de casi 1 millón 400 mil a los 2 732 056 del personal ocupado total, es decir, un incremento del 95.24%.

Trabajadores y Unidades	Unidades Económicas	Personal Ocupado Total				NO Dependiente de la razón social
		Total	Dependiente de la razón social			
			Total	Remunerado	No Remunerado	
Nacional	3,724,019	20,116,834	17,384,778	11,389,934	5,994,844	2,732,056
0 a 2 personas	2,408,422	3,540,134	3,505,515	465,262	3,040,253	34,619
3 a 5 personas	903,670	3,230,882	3,129,553	1,173,439	1,956,114	101,329
6 a 10 personas	224,086	1,643,428	1,505,923	1,009,647	496,276	137,505
11 a 15 personas	63,623	805,931	721,741	576,028	145,713	84,190
16 a 20 personas	31,311	558,099	490,513	409,346	81,167	67,586
21 a 30 personas	30,346	753,572	647,287	572,977	74,310	106,285
31 a 50 personas	24,688	961,063	791,329	722,026	69,303	169,734
51 a 100 personas	18,668	1,312,888	1,011,297	956,955	54,342	301,591
101 a 250 personas	12,029	1,886,762	1,369,424	1,329,992	39,432	517,338
251 a 500 personas	4,136	1,423,569	1,053,688	1,035,401	18,287	369,881
501 a 1000 personas	1,913	1,334,001	1,033,944	1,024,240	9,704	300,057
1001 a Más personas	1,127	2,666,505	2,124,564	2,114,621	9,943	541,941

FUENTE: Elaboración propia con información del censo económico de INEGI, 2009.

Dado lo anterior, ¿por qué decir que la economía mexicana manifiesta una tendencia por la tercia y tercerización, aun cuando la entendemos como una típicamente manufacturera? ¿Por qué decir que México es una economía con preminencia productiva en el sector manufacturero? La manufactura es uno de los componentes más importantes de la actividad industrial nacional,³¹ una “actividad mucho más ligada al comportamiento de las exportaciones no petroleras” y debido a su ponderación, “tiende a dominar la trayectoria de la producción industrial total y dicta el paso de la actividad económica por su fortaleza” [Heath 2012: 124].³²

De acuerdo con los economistas Jaime Ros y Juan Carlos Moreno-Brid, México es un país típicamente manufacturero y exportador, pero su especialización de importaciones –un hecho de construcción histórica a lo largo de las últimas décadas- ha sufrido afectaciones importantes ante el proceso de liberalización comercial que ha enfrentado nuestra economía;³³ el crecimiento de las exportaciones de alta tecnología (Cuadro III.4) ha sido uno de los cambios peculiares tanto de su participación en el mercado mundial de manufacturas como de la gama de productos; así mismo, para 2012 la productividad laboral de este sector había crecido 2.5% respecto al año anterior y dentro de las manufacturas con mayor valor de producción destacan dos de ellas: la fabricación de equipo de transporte con 24.4% (y

³¹ Esta comprende cuatro sectores principales, cada uno con sus distintos comportamientos: manufacturero, minería, construcción y electricidad, agua y suministro de gas por ductos al consumidor final.

³² “El INEGI desglosa la actividad manufacturera en 21 sectores principales, de los cuales tres concentran casi la mitad: la industria alimenticia, la fabricación de equipo de transporte y la industria química. Sin embargo, son dos los que dominan las exportaciones: transportes y comunicaciones (sobre todo la automotriz) y equipo y aparatos eléctricos y electrónicos, con participaciones en las exportaciones de la industria manufacturera de alrededor de 27% cada uno” [Heath 2012: 124].

³³ “La liberalización y el TLCAN también afectaron en forma radical el modelo de especialización de las exportaciones. De ser una economía esencialmente exportadora de petróleo a comienzos de los años ochenta, México se convirtió en pocos años en un actor importante en el mercado mundial de manufacturas, y transformó radicalmente la gama de sus productos de importación” [Moreno-Brid y Ros 2009: 244].

el 19.3% de los empleados del sector); la industria alimentaria con 15.3% y 19.7% de los empleados [INEGI 2013b: 73].

Cuadro III.4. Exportaciones de alta tecnología de México y de otros países en desarrollo (porcentaje del total de las exportaciones manufactureras)			
	1990	1997	2006
Malasia	38.2	49.0	53.8
Corea	17.8	26.4	32.0
China	6.1 ^a	12.7	30.3
Tailandia	20.7	30.7	27.3
México	8.3	17.5	18.9
Brasil	7.1	7.3	12.1
Argentina	7.1 ^a	4.5	6.8
Chile	4.6	3.3	6.5

^a 1992

FUENTE: Banco Mundial. World Development Indicators, en [Moreno-Brid y Ros 2009: 249].

Es también en la capacidad que posee el sector específico para concentrar dinámicas de trabajo donde podemos encontrar cierto parámetro de su importancia, y a su vez, del proceso tercerizado al que está expuesto. Por un lado está el hecho de que, visto a través de sus sectores productivos, el sector servicios es quien absorbe a más de la mitad de la población ocupada total; y por otro, el aumento en el registro de no dependencia de la razón social de los últimos años, más aún, si son vistos al interior de su respectiva composición y es tomado al subsector que describe los mayores registros, puede mostrarse que la diferencia resulta no ser del todo significativa. Al inicio de la década anterior la industria manufacturera mantenía niveles de ocupación como ningún otro subgrupo en cualquier sector de actividad económica.

En términos de participación, las manufacturas son al sector secundario lo que el comercio al terciario. Dentro de este último sector encontramos un desarrollo por demás acelerado y es la actividad concreta

del *comercio* la única que no sólo registra números similares a los que arroja la industria manufacturera en materia de población ocupada (Cuadro III.5), sino que a lo largo de la década anterior, incluso ha sobrepasado tales registros. Así mismo vale destacar que, siguiendo la clasificación empresarial básica y según datos de 2009, “97.1% del total de establecimientos dedicados al comercio eran micro; 2.1% pequeños; 0.6% medianos y 0.2%, grandes” [INEGI 2013b:75].³⁴

Cuadro III.5. Población Ocupada Total, selección de sectores de actividad económica a/					
Periodo	Total	Sector Secundario	Industria manufacturera	Sector Terciario	Comercio
2000	38,141,792	10,714,690	7,449,874	20,683,098	6,755,010
2001	38,338,019	10,489,061	7,168,178	21,077,083	6,933,396
2002	38,891,975	10,335,764	6,919,741	21,756,781	7,177,401
2003	39,472,401	10,393,107	6,894,781	22,511,488	7,557,342
2004	40,319,500	10,603,037	7,007,219	23,343,146	7,802,924
2005	41,171,112	10,502,089	6,890,358	24,196,647	8,086,377
2006	42,342,259	10,884,202	7,092,458	25,134,976	8,307,754
2007	43,057,323	11,074,048	7,100,610	25,816,636	8,536,792
2008	43,517,182	10,912,460	6,935,208	26,459,801	8,608,738
2009	43,678,103	10,442,198	6,581,017	27,132,335	8,734,557
2010p/	44,143,871	10,583,843	6,801,309	27,430,845	8,793,729

a/ Los resultados correspondientes al cuarto trimestre de 2010, se difunden únicamente en términos relativos

p/ Calculado con cifras preliminares para 2010

FUENTE: Elaboración propia con información de INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Indicadores Estratégicos.

De esta manera, para el año 2000 la industria manufacturera absorbía al 65.72% de la totalidad de la población ocupada en el sector secundario (19.53% del total), y aunque mantuvo un promedio de participación de poco más del 65% a lo largo de la década, presentó una ligera tendencia a la baja, concentrando poco más del 64% de la población

³⁴ Manteniendo una distribución similar respecto del sector en su totalidad “de cada 100 establecimientos dedicados a los servicios 94.4% eran micro; 4.7% pequeños; 0.5% medianos y 0.4%, grandes” [INEGI 2013b: 75].

ocupada en el sector y el 15.41% del total (Cuadro III.6). En esa misma sintonía, la actividad de comercio representó casi un 33% respecto de su propio sector (17.71% del total), mantuvo dicha proporción a lo largo de la década y cerró con una ligera reducción de un punto porcentual; respecto del total, este observó un ligero crecimiento hasta llegar a una absorción de personal ocupado del 20% de total registrado.

Periodo	Total	Sector Secundario	Industria manufacturera		Sector Terciario	Comercio	
			POT	Sector		POT	Sector
2000	100.00	28.09	19.53	69.53	54.23	17.71	32.66
2001	100.00	27.36	18.70	68.34	54.98	18.08	32.90
2002	100.00	26.58	17.79	66.95	55.94	18.45	32.99
2003	100.00	26.33	17.47	66.34	57.03	19.15	33.57
2004	100.00	26.30	17.38	66.09	57.90	19.35	33.43
2005	100.00	25.51	16.74	65.61	58.77	19.64	33.42
2006	100.00	25.71	16.75	65.16	59.36	19.62	33.05
2007	100.00	25.72	16.49	64.12	59.96	19.83	33.07
2008	100.00	25.08	15.94	63.55	60.80	19.78	32.54
2009	100.00	23.91	15.07	63.02	62.12	20.00	32.19
2010	100.00	23.98	15.41	64.26	62.14	19.92	32.06

FUENTE: Elaboración propia con información de INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Indicadores Estratégicos.

Este comportamiento bien puede mostrar los alcances de una dinámica diferente, una donde el desarrollo productivo de cuño fordista parece dar terreno al desenvolvimiento centralmente flexible y expresado en una preocupación mayor por el ámbito propiamente comercial; sin embargo, alguna corrientes de interpretación “generalizada” entienden que “si la manufactura muestra una tendencia descendente, es muy probable que la actividad terciaria (comercio y servicios) empiece a descender también” [Heath 2012: 124]. Es muy probable que la economía mexicana esté experimentando –y desde la década anterior con cierta notoriedad- los registros de la flexibilidad de su dinámica de producción, donde la

industria manufacturera (que no deja de jugar un papel determinante como referencia productiva e industrialización) responde a la centralidad de una dinámica productiva diferente y paulatinamente flexible, una que inscribe su preocupación por aquellas actividades capaces de proporcionar valor agregado al producto (generalmente asociadas a los servicios y el comercio) y que, al interior de los procesos de planeación y gestión organizacional, asumen la figura de lo estratégico como parte de su adecuación al entorno (siendo uno de los registros básicos de asumir la planeación estratégica como una actividad de la reproducción sistemática y siendo la planeación misma una planificación del cambio).

La industria manufacturera mantiene una fuerte relevancia dentro de la economía mexicana con respecto al total de bienes y servicios producidos por sector de actividad económica (Cuadro III.7A); las industrias manufactureras son las que reflejan una mayor participación respecto de las demás actividades (seguida del comercio). Según información tomada del INEGI, la proporción de las manufacturas respecto del total de la producción oscila alrededor del 17% del total (aunque presenta -en el periodo que va de 2005 al 2013- una ligera tendencia hacia la baja, terminando con una relación proporcional de 16.47%);³⁵ en ese mismo sentido, el comercio presenta una proporción aproximada del 15% (aunque en condiciones inversas, este sector tiene un desenvolvimiento creciente, logrando una participación del 15.27% para 2013). Es claro que al considerar la totalidad del sector secundario y terciario, la participación arrojaría cifras muy por encima de las enunciadas, no obstante, resulta necesario observar que aun con la importancia que siguen manteniendo las manufacturas, estas se encuentran paulatinamente coronadas por actividades terciarias, dando rastro de la necesidad por construir escenarios flexibles de producción.

³⁵ La diferencia resulta mucho más significativa si es considerado el nivel de la producción de acuerdo a los precios de 2003 tal y como se muestran en el Cuadro III.7B.

Cuadro III.7A. Producción Interno Bruto 2005-2013 por sector de actividad económica
(millones de pesos a precios de 2008) r1 / p1 /

Periodo		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total		11,157,112	11,712,325	12,090,028	12,256,864	11,675,438	12,282,459	12,763,880	13,278,019	13,469,379
11	Agricultura	351,456	373,045	390,308	392,984	377,848	390,856	366,831	397,118	407,528
21	Minería	1,119,429	1,111,413	1,095,487	1,054,691	1,012,072	1,020,993	1,017,204	1,026,431	1,025,421
22	Electricidad, agua y gas	209,383	234,651	249,375	252,552	255,838	267,405	285,979	292,096	293,646
23	Construcción	872,476	948,296	992,914	1,030,710	968,200	975,507	1,015,099	1,039,974	990,336
31-33	Industrias manufactureras	1,941,123	2,028,482	2,047,910	2,027,255	1,857,907	2,016,704	2,109,315	2,194,312	2,218,412
43-46	Comercio	1,602,195	1,713,187	1,783,203	1,785,940	1,563,520	1,749,038	1,919,062	2,010,570	2,057,437
48-49	Transportes, correos y almacenamiento	650,555	677,734	701,085	700,557	650,008	700,120	728,423	758,002	777,500
51	Información en medios masivos	218,672	254,096	306,153	324,484	351,963	355,337	371,055	431,567	453,142
52	Servicios financieros	245,337	283,784	320,270	390,550	403,945	488,618	523,318	563,367	618,606
53	Servicios inmobiliarios	1,303,086	1,357,266	1,402,417	1,448,376	1,464,031	1,504,544	1,548,510	1,587,152	1,603,059
54	Servicios profesionales	262,461	270,417	280,117	288,855	274,463	274,171	288,288	291,365	294,812
55	Corporativos	60,645	68,291	69,163	74,350	68,244	71,835	74,383	80,816	79,379
56	Apoyo a los negocios y servicios de remediación	364,852	378,364	390,362	398,773	370,787	373,416	395,696	412,946	430,689
61	Servicios educativos	457,137	459,204	466,809	472,159	473,027	473,852	481,281	492,032	495,853
62	Servicios de salud y de asistencia social	222,057	241,525	246,940	250,109	255,234	254,938	260,344	265,904	272,543
71	Servicios de esparcimiento	52,101	54,610	57,194	57,353	55,024	57,296	56,876	58,545	60,563
72	Servicios de alojamiento temporal	264,034	269,382	277,658	277,822	251,067	255,905	259,820	273,949	278,956
81	Otros servicios excepto gobierno	235,712	243,354	252,390	255,615	254,098	256,674	261,470	270,037	274,889
93	Actividades legislativas	437,395	443,844	449,122	458,064	467,351	478,770	472,103	489,531	488,828

Cifras preliminares: p1/ A partir de 2013. Cifras revisadas: r1/ A partir de 2012

FUENTE: Elaboración propia con información de INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México.

**Cuadro III.7B. Producción Bruta Total 2003-2011 por sector de actividad económica
(millones de pesos a precios de 2003) p/**

Periodo		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Total		12,818,105	13,444,346	13,953,983	14,828,253	15,411,061	15,564,445	14,486,735	15,408,339	16,060,984
11	Agricultura	454,038	466,612	467,801	481,296	501,070	509,946	495,030	510,466	508,927
21	Minería	540,534	552,481	550,084	557,228	562,249	560,179	549,110	557,627	554,554
22	Electricidad, agua y gas	228,100	243,499	253,722	266,450	284,789	289,295	290,142	296,944	321,292
23	Construcción	955,569	1,006,614	1,050,213	1,132,534	1,182,470	1,221,588	1,127,476	1,121,214	1,168,420
31-33	Industrias manufactureras	4,398,157	4,648,607	4,863,105	5,243,759	5,415,910	5,345,712	4,761,522	5,289,980	5,480,300
43-46	Comercio	1,444,692	1,544,647	1,615,463	1,720,378	1,806,998	1,824,248	1,564,192	1,746,767	1,909,936
48-49	Transportes, correos y almacenamiento	823,971	857,931	877,588	925,228	956,041	956,838	898,154	965,000	995,258
51	Información en medios masivos	336,526	368,222	398,973	436,663	477,355	504,446	503,309	518,842	541,369
52	Servicios financieros	314,824	348,612	384,000	452,855	508,541	561,176	579,262	628,682	706,060
53	Servicios inmobiliarios	874,322	908,350	929,110	968,482	999,660	1,029,621	1,006,375	1,025,273	1,050,677
54	Servicios profesionales	371,030	390,074	403,904	415,343	430,029	443,916	421,134	414,885	433,765
55	Corporativos	43,846	47,877	49,371	57,160	50,720	59,099	53,917	55,844	56,793
56	Apoyo a los negocios y servicios de remediación	252,676	264,781	273,874	285,274	293,824	298,118	281,866	284,868	299,690
61	Servicios educativos	419,924	424,515	434,715	436,285	445,127	450,320	453,761	453,098	463,644
62	Servicios de salud y de asistencia social	294,529	300,193	307,240	326,296	337,387	335,102	339,336	344,147	354,666
71	Servicios de esparcimiento	47,514	49,490	49,911	51,433	53,083	55,306	53,410	56,791	57,807
72	Servicios de alojamiento temporal	317,124	326,440	327,907	333,761	341,815	342,655	314,856	327,094	335,493
81	Otros servicios excepto gobierno	276,580	276,438	285,960	299,039	307,656	307,308	303,868	304,835	312,632
93	Actividades legislativas	424,151	418,961	431,041	438,788	456,337	469,573	490,016	505,984	509,701

Cifras preliminares: p/ A partir de 2010

FUENTE: Elaboración propia con información de INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México

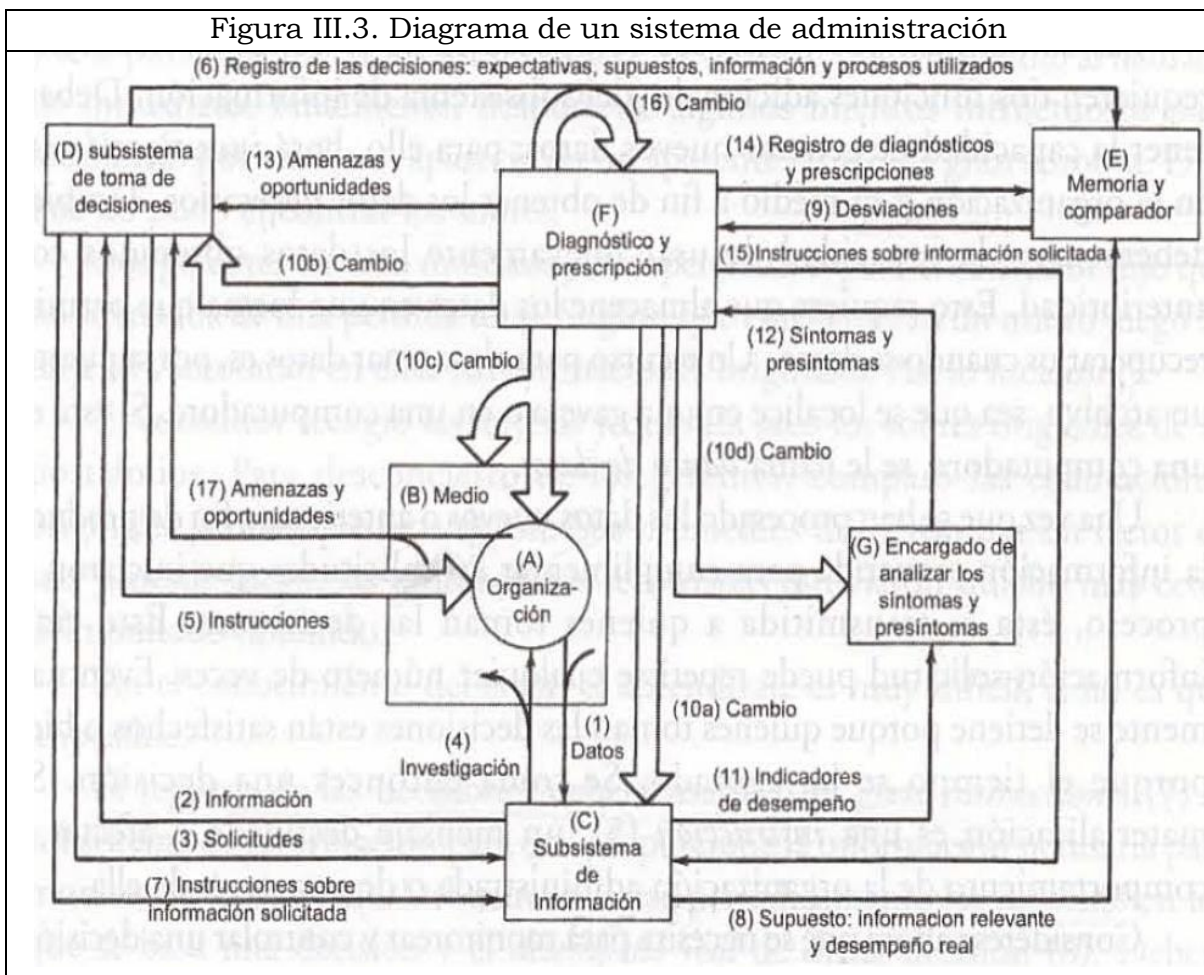
3.1. **Reproducción de sistemas y planificación del cambio**

Toda forma organizacional es por sí misma totalidad y parte de un sistema, la permanencia de su funcionamiento adopta tintes estratégicos generales y las determinaciones concretas son definidas -en su principal instancia- por el nivel de ganancias al que aspira. Su actuar se desenvuelve dentro de un ambiente que no controla a plenitud y por ello se le muestra como una condición compleja y adversa, en este sentido, la planeación de la producción se ve forzada a considerar todo tipo de variación del entorno, el proceso se vuelve más dinámico y el trabajo administrativo un trabajo de planificación del cambio.³⁶

Al respecto el teórico de la administración Russell Ackoff, propone un diseño organizacional basado en un modelo social y sistémico que posee varias características, ninguna de las cuales -de acuerdo con el autor- es compatible con algún otro modelo: i) se trata de una *organización democrática* en la que cada individuo, que recibe la influencia de la organización y lo que hace, tiene capacidad de decisión con respecto a lo que realiza (toda persona que tiene autoridad sobre otros, está sujeto a su autoridad colectiva); ii) tiene una *economía interna de mercado* en la que cada parte de la organización puede comprar los bienes y/o servicios que requiere de cualquier fuente interna o externa que elija e inversamente respecto a su venta; iii) tiene una *estructura organizacional multidimensional* (definidas por su función, las salidas y sus usuarios) que

³⁶ Algunos de estos elementos han dado forma a otras corrientes del pensamiento administrativo contemporáneo, particularmente, aquella denominada como *teoría de la contingencia*. Este marco concibe que las organizaciones funcionan como sistemas abiertos (un espacio general de sistemas) cuya supervivencia se halla sujeta al logro de un delicado equilibrio dinámico interno externo (paradigma estratégico). Según este enfoque y en clara formulación neo-paradigmática, la relación entre la organización y su entorno inmediato es únicamente de carácter adaptativo (principio base de planeación estratégica); de ello se desprende que el modelo óptimo de organización está sujeto al entorno con el que se relaciona.

elimina la necesidad de una reestructuración continua y es sustituida por la reasignación de recursos; iv) usa la *planeación interactiva*, la cual implica el rediseño idealizado de la organización, y la determinación de la aproximación más cercana a ese diseño que puede realizarse; finalmente, v) contiene un *sistema de apoyo de decisiones* que facilita el aprendizaje y la adaptación de expectativas, supuestos, información, procesos de decisión, así como de los sujetos que detentan tales actividades [Ackoff 2002: 42].



FUENTE: Ackoff 2002: 275.

El esquema de administración sistémica involucra un proyecto de funcionamiento distinto, toma en cuenta la existencia de subsistemas encargados de la producción específica de información (Figura III.3), la

toma de decisiones y la diversidad de ambientes –tanto externos como internos- en la interacción constante bajo la que se desenvuelven (a esta situación responde el desarrollo de sistemas exhaustivos de control y manejo de información, por ejemplo, el sistema *Balanced Scorecard*³⁷ y sus diversas aplicaciones). La composición sistémica del trabajo administrativo no termina por asimilar la complejidad productiva en la que nada, ello por supuesto no niega su existencia ni tampoco frena el proceso; la diferencia productiva que existe entre los diferentes núcleos de producción, abismal la mayoría de las veces, es el principal factor de in-asimilación por parte de la gestión organizacional.

En nuestro país confluyen, con peculiar notoriedad, numerosos niveles de producción diferencial: escasos núcleos de empresas desarrolladas (grandes empresas multiestablecimiento) concurren con formas que inclusive podrían ser asumidas como “tradicionales” (mipymes uniestablecimiento); la divergencia entre los niveles de desarrollo dificulta la agrupación descriptiva y analítica entre las empresas como base de producción. Sin embargo, todas ellas se encuentran sometidas a los mismos procesos generales de *avanzada* sistémica (técnicas, organizacionales, manejo de información, formas de producción, etc.) y al final, parecen desembocar en un resultado compartido: el desarrollo paulatino de núcleos más dinámicos y, hasta cierto grado, autónomos a lo largo de la producción.

³⁷ “El *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral, es un modelo que se convierte en una herramienta muy útil para la gestión estratégica. Se basa en la definición de objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas, estableciendo las relaciones causa efecto a través del mapa estratégico en cuatro perspectivas base; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento, es decir traduce la estrategia en objetivos directamente relacionados y que serán medidos a través de indicadores, alineados a iniciativas. El éxito en la implementación del BSC es la participación de personas de diferentes niveles y áreas de la organización” [**Alvarez, Chavez y Moreno** s/f: 1].

La capacidad grupal de trabajo, sus dinámicas, y la participación que puedan tener en la toma de decisiones, tiene una doble circunstancia a la luz de la producción postfordista que atravesamos: por un lado, estas se encontraban generalmente asociadas a la tradición, la producción semi-artesanal y el atraso respecto del paradigma industrial en boga; por otro lado, la producción postindustrial ha logrado prescindir de la primacía por el maquinismo y reincorpora el trabajo colectivo inmediato como vanguardia estratégica. Esta es una cuestión que no sólo muestra la transición que hay de un modelo de producción a otro, también pone sobre la mesa el carácter social que lo posibilita a través del mismo desarrollo productivo. La producción se basa en un factor común a esos núcleos (desde lo más atrasado hasta lo más vanguardista) que radica en el trabajo social y que -en el largo recorrido de la reproducción social- no se diferencia de manera explícita: el trabajo no-material y su cooperación implícita (cuya expresión más visible se encuentra al interior del sector de actividad terciaria).

Cuadro III.7. Población ocupada por sector de actividad económica terciaria y subdivisiones

Periodo	Total	Comercio	Restaurantes y servicios de alojamiento	Transportes, comunicaciones, correo y almacenamiento	Servicios profesionales, financieros y corporativos	Servicios sociales	Servicios diversos	Gobierno y organismos internacionales
2000	20,683,098	6,755,010	1,863,092	1,864,938	1,591,056	2,925,062	3,777,996	1,905,944
2001	21,077,083	6,933,396	1,950,105	1,877,648	1,631,243	2,992,003	3,805,046	1,887,644
2002	21,756,781	7,177,401	2,053,851	1,899,761	1,643,870	3,068,299	3,994,163	1,919,437
2003	22,511,488	7,557,342	2,169,328	1,953,246	1,651,551	3,154,941	4,076,790	1,948,291
2004	23,343,146	7,802,924	2,258,781	2,014,995	1,724,170	3,300,960	4,228,470	2,012,846
2005	24,196,647	8,086,377	2,425,806	2,068,240	2,212,305	3,328,771	4,132,075	1,943,073
2006	25,134,976	8,307,754	2,516,810	2,171,811	2,376,857	3,450,608	4,283,869	2,027,267
2007	25,816,636	8,536,792	2,640,704	2,115,709	2,542,820	3,520,735	4,364,632	2,095,245
2008	26,459,801	8,608,738	2,782,030	2,178,034	2,694,055	3,583,560	4,442,716	2,170,669
2009	27,132,335	8,734,557	2,872,686	2,253,750	2,762,768	3,704,227	4,570,388	2,233,959
2010 ^{p/}	27,430,845	8,793,729	2,931,705	2,188,774	2,836,912	3,720,503	4,708,652	2,250,569

p/ Calculado con cifras preliminares para 2010

FUENTE: Elaboración propia con información de INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Indicadores Estratégicos.

De manera similar en que el sector servicios se antepone frente a otros sectores económicos, así mismo el propio sector guarda a sus interiores una distribución un tanto peculiar. Al considerar actividades que se basan en principios organizativos del trabajo (concebidos antes de las relaciones propiamente tecnológicas que las potencian), se prioriza la vinculación inmediata subjetiva, la organización del trabajo no del todo en relación con nuevas tecnologías per se, sino con aquellos principios sociales con los que se vinculan; tales principios constitutivos, guardan características propias del sector terciario: sujetos sociales trabajando consigo y sobre sí mismos.³⁸ Al dominar la configuración social del trabajo, también se dominan las características fundantes de los sujetos y de sus sociedades, ello se refleja en la composición directa del sector terciario y, particularmente, de la población que en el mismo se vincula.

3.2. **La dirección del trabajador y del trabajo**

La forma en que las actividades de una empresa son llevadas en su ámbito productivo, apunta hacia una mayor injerencia por parte de los trabajadores; por otro lado, la figura de trabajo que singulariza al producto e imprime cierto simbolismo de consumo y/o condición cualitativa para su diferenciación, radica fundamentalmente en la naturaleza vinculativa del trabajo inmediato que insume. También expresa un factor cognitivo que se despliega a lo largo del circuito de producción, pasa a través de la información no jerarquizada que logra establecer y, en gran medida, termina configurando patrones de consumo y de interacción con otras esferas de la reproducción social o cultural. Esta interacción recíproca

³⁸ Este proceso se confunde al interior de las asimetrías de acumulación y los niveles de ganancia que detentan las distintas empresas en cualquier economía; la mexicana es al respecto, el ejemplo claro de esa heterogeneidad: aquí confluye todo tipo de desarrollo productivo desigual y el paradigma de industrialización típico (fordista) convive con los más novedosos sistemas de organización flexible y despliegue no lineal de su estructura (sistema postindustrial).

sobre el proceso consuntivo, si bien no es una invención propia de la era postfordista, mantiene un énfasis mayor por la actividad misma, pues el consumo logra expresarse -y finalmente deviene- en cultura; este elemento rompe con la esfera de lo específicamente organizacional, pues participa de los rubros inmediatos del entorno (espacios en los que la firma detona sus actividades fundamentales y sobre las que no tiene injerencia inmediata).

La dirección del trabajador, como recurso implícito, ha cobrado amplio terreno en las funciones organizacionales; sin embargo, no ha logrado ver los satisfactores necesarios de la actividad “adicional” que desempeña. La clara incapacidad por parte de quienes detentan la “primacía” de la gestión ante las alteraciones cotidianas del medio capitalista, no ha permitido hacer del proceso de planeación una función efectiva a plenitud; muchas veces se habla de dinamizar a las organizaciones pero pocas veces se logra trascender las preocupaciones jerarquizadas y rígidas bajo las que estas operan. El trabajo colectivizado va exigiendo una participación mayor y aquellas organizaciones que han puesto atención a tales exigencias han podido ver que no sólo sus niveles de ganancia logran incrementarse, sino que se convierten en casos que capturan la atención de sus competidores.³⁹

Los trabajadores generalmente viven bajo el engaño de que su actividad pudiera ser intrascendente en comparación de la que desempeñan sus mandos superiores, eso es un brutal engaño. La

³⁹ “En el mundo laboral se está profundizando el cambio drástico de paradigmas; hoy mandan la horizontalidad, el teletrabajo, la flexibilidad en tiempos y formas [...] La pirámide organizacional suena a antigüedad. Las cuatro paredes de la oficina se desvanecen y los mecanismos de control comienzan a desaparecer en nombre de la confianza. La distinción entre tiempo libre y vida laboral como si fuera el deber, por un lado, y el placer, por otro, es una frontera que deja de existir [...] Personas motivadas, seguras y autónomas tienen más compromiso y están dispuestas a dar ese poquito más que hace la diferencia [...] Se establece un delicado equilibrio en el que todos participan, sin jerarquías” [Urien 2014].

consolidación de una empresa hoy está muy lejos de obedecer al desempeño de actividades lineo-funcionales, en tiempo y forma inamovible, o articulados por la mano hegemónica del trabajo administrativo; es en la dinámica de sus funciones desempeñadas, en la potenciación de actividades de valor y la interacción de los sujetos, que se adhiere valor agregado a todo producto mercantil y donde se aprecian las variaciones que hacen de un proceso estratégico el cumplir sus funciones como un fin.

Esta es una cuestión que involucra al trabajo de planeación como generalidad y no sólo a un ámbito productivo determinado, así, por ejemplo, un artículo publicado por la Universidad de California, destaca la participación colectiva en la toma de las decisiones dentro del ámbito del trabajo agrícola. A través de la participación y delegación colectiva se desprenden mecanismos de trabajo más versátiles, dinámicas de interacción y calidad en los resultados. Más allá de lo particular del rubro tratado, el artículo sobresale por atender el proceso colectivo e identificar las circunstancias particulares que su existencia involucra:

“La participación en la toma de decisiones puede mejorar la calidad y la aceptación de las decisiones, fomenta la motivación y la autoestima de los trabajadores y mejora las relaciones interpersonales con los empleados [...] puede incrementar la comunicación con los empleados, reforzar la motivación de los trabajadores e incrementar la aceptación de decisiones difíciles. Aunque la participación o implicación puede ahorrar tiempo a largo plazo, requiere más tiempo a corto plazo. Las circunstancias son de enorme importancia, como lo son las capacidades y perspectivas tanto del supervisor como de los subordinados. Ya se deleguen tareas rutinarias o cometidos de gran importancia, los supervisores también necesitan tener constancia de que las instrucciones son claras, comunicar los límites del poder compartido de toma de decisiones y ver que las tareas se hayan desempeñado en un tiempo adecuado” [Billikopf 2006].

3.2.1. **Re-articulación del proceso de planeación**

El proceso de planeación debe ser objeto de una re-articulación sistemática y la organización debe procurar los medios para que esta actividad cargada de inventiva sea lo más fructífera posible. Para estos fines no bastan los canales típicos de circulación de información interna (buzones, reportes, canales escritos y orales entre otros) sino que deben propiciarse los espacios específicamente destinados al desarrollo de actividades proactivas de trabajo colectivo (la proactividad no puede ser vista como una facultad personal que se exige al trabajador), promover actos de *sinergia* efectiva pueden ser una estrategia por sí misma.

La planeación se ha convertido en una actividad genérica y así debe ser tratada; en tal calidad, esta sólo puede ser propiciada dentro de un ambiente *positivo*, acompañado de incentivos reales y nunca como una capacidad exigente y susceptible de reprimendas. Aquí el departamento encargado de la integración de personal a las diversas funciones que integran la firma va cobrando relevancia especial, y dentro del abanico de incentivos posibles, la retribución económica⁴⁰ siempre retomará el papel central que tiene, mas no puede ser el único recurso (por ejemplo, los aportes del psicólogo Abraham Maslow acerca de las necesidades y su jerarquía (Figura III.4) han mostrado que si bien las necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad) y su satisfacción son la base indispensable

⁴⁰ Una situación adversa de manera generalizada en nuestro país puesto que existe una insuficiencia sensible en el nivel de ingreso de los mexicanos, más un, “esta insuficiente en el ingreso de los mexicanos no ha descendido en los últimos 20 años, pues en 1992, el 53.1 por ciento de la población padecía esa pobreza, es decir que de cada 100 mexicanos, a 53 no les alcanzaba todo su sueldo para gastos de comida, vivienda, salud, educación, vestido y transporte. Dos décadas después (2012), la cifra de mexicanos en esa situación de pobreza no disminuyó ni 8 por ciento, ya que 52.3 por ciento no percibe un salario para solventar los gastos; es decir, que por cada 100 mexicanos, a 52 no les alcanza su sueldo para poder cubrir alimentos, vestido, salud, educación, vivienda y transporte” [Melgar y Hernández 2014].

para el desenvolvimiento personal y social subsecuente, estas no guardan una proporción estricta y responden a procesos socio-históricos).



FUENTE: Elaboración propia

Manejar un esquema jerárquico de la función de planeación ante la presencia de producción flexible –sólo como ejercicio descriptivo- puede expresar que la planeación también se realiza desde abajo y se consolida en los espacios superiores. Aquella línea intermedia de mando descrita por Mintzberg tiende a su ablandamiento o difusión, los mandos superiores (ápices estratégicos) y los niveles operativos (núcleo de operaciones) se ven obligados a llevar a cabo su re-acercamiento (esto no implica, por supuesto, llevar la división del trabajo a su mínima expresión) y para eso el desarrollo de tecnologías de la información y la comunicación se vuelve aún más exigente. La idílica organización empresarial participa de un proceso que le afecta, el no considerar este recorrido por la participación flexible podría ser una barrera importante a toda formulación estratégica del trabajo administrativo.

3.2.2. **El gerente y su trabajo**

Siendo que una parte sustancial del trabajo de permanencia para la organización recae de manera creciente en los procesos inmediatos de trabajo, que la fuente valor y el recorrido de su realización parte y se acompaña por los núcleos operativos, y que esta absorbe cada vez una cantidad mayor de actividades en la complejidad de su trabajo, hoy el gerente no tendría ningún halo especulativo ni sentido especial de su papel. En efecto, el administrador efectivo se ve comprendido sólo como parte de su jerárquica y figura rígida formal, sus funciones no pueden ser las del “típico director de orquesta” y en la medida que sus funciones puedan aspirar a la configuración estratégica de un rumbo de acción, este no tiene más que desmoronar el título semi-nobiliario de su puesto.

¿Cuál es entonces el trabajo del gerente? Peter Drucker nos da una aproximación interesante aunque un tanto ambigua: “la tarea de cada gerente debe estar enfocada en el éxito del todo. Las realizaciones que se esperan del gerente deben derivar en las metas de realización del negocio, sus resultados deben medirse por la contribución que hace al éxito de la empresa” [Drucker 1954a: 165]. Todo gerente debe tener como prioridad el cumplimiento constante de los objetivos últimos, puntuales y generales de la organización, es decir, adherir a buen curso el cumplimiento de la visión y misión organizacional; pero esto no es otra cosa que reincorporar a cumplimiento una cultura organizacional que no se implanta sino que se construye -muchas veces y por lo general- desde abajo. La coordinación dirigida del trabajo administrativo es, en este sentido, la de propiciar que las acciones complejas de los procesos sociales de producción logren realizar la formulación del mismo colectivo de trabajo operacional.

Ante tal proceder sólo podemos encontrar mecanismos de dirección eficientes en la participación responsable y *autodirigida* de quien

desempeña tales funciones. Es en este punto donde la planeación estratégica, el esquema de cadenas de valor y la construcción puntual de la administración por objetivos, dan de sí el combustible del trabajo administrativo de importancia. El principal teórico de la AxO dice:

“...lo que necesita la empresa comercial es un principio de dirección que permita el completo desarrollo de la fuerza individual y la responsabilidad, y al mismo tiempo de una orientación común a la visión y al esfuerzo, establezca el trabajo en equipo y armonice las metas del individuo con la prosperidad común.

El único principio que puede hacer esto es la dirección mediante objetivos y autocontrol. Hace que la prosperidad común sea la meta de todo gerente” [Drucker 1954a: 184].

Por otro lado, Michael Porter entiende que la gerencia estratégica consiste en investigar las condiciones de éxito de las organizaciones y hacer efectivo el que las decisiones estratégicas determinen el rumbo futuro y la posición competitiva de una empresa durante el largo plazo, bien para expandirse geográficamente o bien para diversificarse. Todas ellas implican la afectación de un gran número de personas y factores de relevancia, de ahí su trascendencia pues la supervivencia misma de la organización puede estar en juego. El análisis interno y externo de la planeación estratégica se vuelve imprescindible y la preocupación por el entorno en la cual está ubicada la empresa, el país o países donde se localiza, sus propios recursos, capacidades y estrategias, son el parámetro básico que el trabajo administrativo debe considerar.

3.2.3. Implicaciones colectivas de la planeación estratégica

Existe un decurso insoslayable de la planeación en lo general que, ante el desenvolvimiento de la producción postfordista, depende tanto del desarrollo productivo general de los medios como de la participación

inmediata del trabajo, se trata de la dinámica general de propiedad del trabajo y el producto de su actividad. Esta producción se encuentra sustentada en los mecanismos de la cooperación que realiza la fuerza de trabajo, pero el producto de su trabajo sigue sometido a la transcripción privada de la ganancia. Se presenta una dificultad donde la actividad que desenvuelve su construcción colectiva –formal e informal- está sometida al reconocimiento estrictamente formal de la apropiación particular. A lo largo del tiempo las complicaciones se agravan y los conflictos terminan por recrudecerse, los medios de vinculación laboral sólo pueden ser más y más adversos, la dinámica social del entorno sólo puede adoptar formas violentas.

La relación logra expresarse a través del vínculo laboral que hay entre la empresa (propietario capitalista) y los trabajadores. El primero se preocupa por obtener la mayor utilidad posible, para ello busca arrojar al mercado la mayor cantidad de valor posible (incrementar las dimensiones del margen de valor en la cadena, sea potenciando aquellas actividades de valor o bien reduciendo los costos de las mismas) y pone a dicho servicio la potencia productiva del otro polo de la relación; los trabajadores se ven inducidos a desarrollar formas que exigen llevar a niveles crecientes la capacidad productiva de su fuerza manual e intelectual, lo que hace que su participación devenga cada vez más determinante tanto para la producción de valor como para su realización mercantil.

Por otro lado, su vinculación sigue siendo -por decirlo de algún modo- inestable, puesto que en la búsqueda por abaratar la integración de factores participantes del proceso de producción, la empresa logra beneficiarse de mecanismos tercerizadores en aquellas actividades que le resultan ser no estratégicamente relevantes (aun cuando participen de una circunstancia común respecto de las que sí) y este proceso no puede más que inestabilizar de manera paulatina el desempeño general de la

organización (altos niveles de rotación, mayores gastos para promover dinámicas de cohesión grupal, ausentismo y reducciones potenciales en el nivel de calidad de la producción son algunos de los efectos más frecuentes).⁴¹ Cuestiones que se ven altamente agravadas por las dinámicas aceleradas de competencia en las que se llevan a cabo todas las actividades organizacionales y a cualquier nivel de la producción.

Llega un momento en que la empresa no puede asimilar la convulsión productiva que alimenta sin recrudescer las circunstancias generales (vitales incluso) de sus trabajadores y estos no pueden continuar desempeñando el nivel acelerado que la empresa requiere porque su vitalidad ha sido mermada. Hasta ahora el desarrollo de formas de empleo precario ha sido uno de las vías de escape a esta dificultad, pero ello no la soluciona, sólo la posterga y agrava; es sólo con la participación positiva de la fuerza de trabajo en la organización como podría encontrarse algún beneficio sólido (aunque tampoco sea una solución radical al proceso).

No obstante que en México se ha presentado cierto repunte en los niveles de creación de empleo, este ha sido “acompañado de un deterioro en las condiciones laborales. La generación de trabajos es insuficiente y el mercado laboral se encuentra en una condición de ‘crisis’, peor a la registrada con la recesión económica en 2008”. Otras cifras describen el horizonte que ya he apuntado en líneas arriba: “poco más de 30 millones de mexicanos, tienen trabajo pero carecen de seguridad social. Los números indican que esta prestación es un privilegio para alrededor de 15

⁴¹ Así por ejemplo –según revela un estudio hecho por una consultora especializada–, “el ausentismo de los empleados en empresas grandes y pequeñas puede tener un costo de hasta 7.3% del valor de la nómina, pues se tiene que pagar horas extras a los empleados disponibles”, no obstante, en muchos otros casos, “se contrata a trabajadores eventuales para cubrir la plaza”. La consultora indicó que “el establecimiento de horarios más flexibles, bonos por puntualidad o esquemas como el home office, incrementan la productividad y reducen el nivel de ausentismo en las empresas” [Cantera 2014].

millones 350,000 personas, que representan apenas una tercera parte de la población ocupada, informa el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). A esos indicadores se suman los más de 14 millones de mexicanos en la economía informal, contra 15 millones dados de alta en el Seguro Social” [Vargas 2012].

Existen algunos intentos que apuntan hacia la participación positiva, pero se trata de mecanismos nominales que fácilmente han sido eludidos u omitidos (nos referimos al reconocimiento formal de los trabajadores en las utilidades anuales de la empresa y su participación proporcional). No obstante el reconocimiento, ha sido escaso el beneficio efectivo que este puede brindar, muchas veces existen “recursos legales” que niegan dicha participación, bien por medio de la reducción anual del margen disponible al reparto mediante la compra de activos fijos, o bien por la negación formal de la condición de trabajador de una parte creciente de la población económicamente activa a través de la tercerización por la vía de la subcontratación, remuneraciones asimiladas a salarios y otros recursos que someten a duda la consideración de antigüedad del trabajador.

En la medida que el proceso de producción flexible se desarrolla es más frecuente encontrar fenómenos como los descritos y, por la conexión tan estrecha que estas actividades guardan con el sector terciario, es notorio el incremento de la población ocupada en el mismo; sin embargo, la condición de empleo típicamente establecido, no se muestra a pleno con la población ocupada, sino con la condición de subordinación y remuneración que este agrupa (Cuadro III.8). Aquí vuelve a presentarse la participación de las manufacturas como sector relevante puesto que, aun cuando el sector terciario sigue agrupando a más de la mitad del personal bajo la condición de subordinación y remuneración, la industria manufacturera mantiene proporciones mayores que las que mantenía bajo la concentración general de la población ocupada total.

Cuadro III.8. Trabajadores subordinados y remunerados, selección de sectores de actividad económica a/					
Periodo	Total	Sector secundario	Industria manufacturera	Sector Terciario	Comercio
2000	24,301,976	8,007,507	5,785,077	14,048,096	3,232,750
2001	24,270,761	7,784,174	5,510,976	14,231,358	3,306,912
2002	24,522,028	7,640,186	5,259,046	14,592,715	3,399,959
2003	24,889,089	7,683,733	5,227,784	15,047,655	3,589,046
2004	25,617,304	7,951,631	5,400,449	15,543,389	3,676,307
2005	26,477,359	7,814,652	5,220,514	16,296,010	3,783,267
2006	27,634,444	8,123,584	5,327,591	17,092,452	3,957,818
2007	28,250,807	8,364,084	5,382,296	17,545,143	3,993,877
2008	28,932,598	8,327,482	5,302,883	18,170,743	4,137,609
2009	28,767,086	7,791,181	4,931,460	18,510,251	4,139,034
2010p/	29,521,967	8,078,809	5,182,746	18,969,689	4,330,670

a/ Los resultados correspondientes al cuarto trimestre de 2010, se difunden únicamente en términos relativos

p/ Calculado con cifras preliminares para 2010

FUENTE: Elaboración propia con información de INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Indicadores Estratégicos.

Sin embargo, el mismo comportamiento descrito al tratar la población ocupada total, aplica para los registros de los trabajadores subordinados y remunerados. Sigue manifestándose un crecimiento ligero en el sector terciario –al menos más pronunciado que en el segundo sector-; existe un aumento en el sector terciario y también en su actividad relevante (el comercio), así mismo los trabajadores subordinados en el sector industrial se mantienen a lo largo de la década, pero los que agrupan las industrias manufactureras registra una tendencia hacia la baja.

Al considerar los aumentos en la población ocupada, no se puede decir que el empleo haya decrecido propiamente; más sí que la condición típica de subordinación ha sufrido tal reducción, esto puede ser explicado, en parte, por la tercerización que ya he descrito (es muy probable que el incremento del 95% en la situación de no dependencia que el personal ocupado ha registrado este contemplado en este escenario de reducción del trabajo subordinado). Tenemos entonces que, por un lado hay un

incremento de la población ocupada (particularmente en el sector servicios y más en el comercio), mientras que por otro, su calidad “formal y típica” de trabajador subordinado manifiesta un comportamiento inferior al de su agregado superior. El trabajo adquiere proporciones superiores pero su condición formal no necesariamente.

El trabajador debe tomar una participación creciente de las utilidades pero, sobre todo, también de la producción en que las genera. Creo que el trabajo administrativo debe tener en consideración la apropiación inmediata de una parte del producto resultante, esto es, que los trabajadores puedan gozar de las decisiones tomadas sobre el fin comercial y mercantil de su producto, que por un lapso determinado dentro de su jornada laboral, el producto de su trabajo pudiera ser exclusivamente suyo así como las decisiones de venta sobre el mismo, la determinación de los canales por los que este se efectúa y el reparto de las ganancias que de ello resulten.

Es claro que existen más barreras que entradas a la posibilidad planteada, una de ellas –quizá la más importante– radica en el hecho de que el propietario jamás aceptaría de manera “amigable” el ceder la titularidad (aun cuando sea temporal) de su propiedad sobre los medios de producción puesto que, ante el desenvolvimiento postfordista de la producción, es lo único que aporta al proceso real de producción, y de su reconocimiento depende toda posibilidad general de ganancia. Sin embargo, en el papel de quien lleva a cabo el trabajo administrativo la circunstancia es muy diferente, él mismo es un trabajador más y el recorrido general del proceso le importa tanto como a los demás que participan en la generación de valor. Si el administrador es consecuente con su labor, este ha de priorizar el mejor funcionamiento de la organización en lo general aun cuando ello le implique bajar de su pedestal

y alimentar las bases mismas de una planeación que puede erigirse *desde abajo*.

El funcionamiento general de toda organización mejoraría si quienes llevan a cabo las tareas fundamentales y las actividades de valor estratégicamente relevantes tuvieran una injerencia mayor en la determinación del producto y, por consecuencia, gozaran inmediatamente de él. Una posibilidad (idealista quizá) podría ser aquella en la que las actividades de todo un día de los que integran la jornada laboral semanal pudiera correr a cargo de los trabajadores. Esta posibilidad no sólo incentivaría el trabajo de sus actores (buscando potenciar sus propios beneficios), mejoraría el trabajo que desempeñan (al encontrar cierta transcripción de identidad/propiedad en lo que hacen), además, mejoraría las posibilidades de estrategia a futuro en la medida que su preocupación por la mejora estimularía su inventiva por construir nuevas formas de producir, circular, comercializar y vender el producto de su trabajo.

En un sentido estricto, esto no evitaría que el propietario mismo pudiera salir beneficiado del resultado general del proceso puesto que las dinámicas y actividades que pudieran ser desarrolladas, pueden alimentar el proceder integral de la organización a lo largo de la jornada de trabajo –estas no se reducen a un periodo concreto de la jornada laboral- ni que los niveles de productividad y calidad se vean estimuladas por la participación consciente de sus actores (este posible método para elevar el nivel de la productividad podría atender -y de paso mejorar- aquella formula de verdadera incompetencia en la que, al verse reducido el indicador de productividad y ante la impotencia por elevar el nivel de los productos dada cierta medida de insumos, muchas veces se opta por reducir el denominador de la relación –y particularmente la correspondiente a la fuerza de trabajo-).

Es claro que esta posibilidad tampoco es radical para la mejora última de una producción social que se encuentra sujeta al disfrute y realización de un nivel de ganancias (esa es una de sus dificultades internas más importantes), pero sí podría propiciar escenarios futuros de cambio efectivo donde la facultad que busca la administración pueda dejar de ser una mera especulación y falacia de mejora continua. Para que la administración sea realmente lo que puede ser, también es necesario que pueda liberarse.

3.3. **Gestión y modo de producción**

Es necesario apuntar que toda forma de producción está circunscrita en un proceso social e histórico de amplio espectro, las personas llevan a cabo un recorrido de construcción y reproducción social que responde a las necesidades materiales que imperan en un momento concreto de su historia. En este sentido, la administración corresponde a una exigencia colectiva que, si bien puede encontrarse inmediatamente asociada a una figura organizacional, involucra elementos que nutren una dinámica social más amplia. El modo de producción, la forma en que se organiza una actividad económica en la producción de bienes y servicios de una sociedad determinada, es la gran base sobre la que tienen lugar todo tipo de oscilaciones en las que participa todo proceso de gestión.

El trabajo administrativo es una contribución directa de la creatividad humana al desarrollo o desenvolvimiento del modo de producción, y, en la medida que el trabajo no-material pueda erigirse como base importante de producción, la participación del trabajo mismo en su doble figura es, por sí misma, una propiedad de potencia del modo de producción. La participación de esta actividad coordinadora de la efectividad productiva -siguiendo el paradigma típico de la segmentación de actividades de trabajo- se ha visto relegada a su contribución eminentemente

microeconómica de base organizacional; sin embargo, se corresponde con expresiones a nivel macro que le obligan a re-dimensionar su participación.

El trabajo administrativo tiene una función importante, la de involucrarse con todas aquellas fuerzas productivas y sociales del modo de producción, y enfrascarse en las dificultades de su maximización productiva; esta es una atribución concretamente social, y de ahí que el despliegue de su actividad pueda contar con una posibilidad de liberación, pues su actividad ahora resulta incompleta, supeditada a la mera consecución de ganancias mercantiles que escapan a la participación directa de su producción y disfrute.

3.3.1. Planeación estratégica y fuerzas productivas del trabajo

El trabajo administrativo y la actividad de planear hoy se muestran como un recurso productivo social, como parte de un trabajo que, al fundarse en un trabajo que se nutre a través de la interacción colectiva y cooperante de su reconstrucción, se despliega como parte técnica del conocimiento o *intelecto general social*. Su desenvolvimiento se da en los intersticios de las fuerzas productivas del trabajo social.

Llevar a cabo una planeación estratégica, como parte de un trabajo administrativo, de planeación y gestión organizacional, si es congruente, debe preocuparse por la construcción efectiva de sinergias colectivas, grupos de trabajo y una preocupación por mejorar el beneficio colectivo de sus actores, toda supeditación de su actividad a la consecución cósica de un fin estrictamente monetario no hace más que cercenar y extrañar una actividad que hoy, y tendencialmente más que nunca, es un producto colectivo que escapa a las restricciones formales de su existencia.

La administración va más allá –debiera al menos ir más allá- de su función orgánica y jerarquizada, su presencia se determina -y a su vez determina- dentro de un proceso histórico, del proceso de construcción histórica del trabajo como fuerza productiva, y con ello, al interior de la historia y devenir del capitalismo en cuanto modo de producción concreto. La existencia de este modo de producción es innegable, ahora bien, ¿es la administración, sus principios, fines y actividades, una actividad indisociable a este modo de producción?, ¿si el trabajo administrativo forma parte de una fuerza productiva social, es posible que esta pudiera trascender su condición concreta? ¿Podrá el trabajo administrativo romper con sus propios paradigmas? Creo que no sólo puede, debe hacerlo.

3.3.2. Gestión post-capitalista

Existe una posibilidad, la de que la administración -como trabajo social y componente de una fuerza productiva- cumpla con su labor histórica. No existe más que la transcripción de una tendencia, y esta apunta hacia la participación socializada de su función; esta es también una lucha por su liberación, la de hacer de su actividad una labor completa e íntegra, que pueda recobrar el sentido más profundo de su descripción y no quedar sometida al triste eufemismo de lo que cree hacer.

Muchos de los paradigmas de los que se nutre la administración hoy día, son la construcción social de su modalidad capitalista concreta, toda forma posible de su articulación post-capitalista es una invitación a su *reinención*. Aquí no hay lineamientos estrictos de su práctica, pero siendo una muestra de la construcción histórica de la reproducción material de la existencia humana, está obligado a contribuir a esa reproducción y participar de la existencia humano-social por generalidad; quizá el mayor reto de la planeación estratégica sea la de establecer procesos de adaptación y permanencia lo mejor posibles, aunque en ello tenga que

prescindir de sus paradigmas recientes, es decir, aquellos que ven su función estrictamente circunscrita a la función organizacional de empresa capitalista.

La administración es mucho más que una técnica de maximización, integración, organización y dirección de recursos valorizables, es uno de los medios que podemos poseer para dibujar un mundo nuevo, el mejor de nuestros mundos posibles.

CONCLUSIONES

La planeación estratégica tiene el arrojo de construir la permanencia, y esta implica, casi por antonomasia, la presencia adaptativa de una práctica productiva. La producción de valor y su convertibilidad posterior en ganancia son al respecto, el medio y fin por el cual toda acción estratégica del planear aparece como necesaria. La preocupación creciente de las organizaciones por aquellos aspectos *relevantes* al interior del proceso general de producción mercantil (las alteraciones de la demanda, la flexibilidad con relación a los procesos laborales, los mercados de mano de obra tercerizada, productos y pautas de consumo, los *nuevos* mercados, así como la incesante innovación comercial, tecnológica y organizativa) transcribe la urgencia por gobernar lo colectivo de su producto, el apremio de apropiación privada sobre un proceso “socializado” que se funda en el trabajo social. Esta es una situación cada vez más notoria en la medida que el proceso de producción tiende hacia su flexibilización (y en cierta medida, cuando el trabajo de gestión y planeación pasa de ser una facultad estratégica de sí, para convertirse en un recurso básico de toda producción mercantil).

Hay dos líneas que son detectables en toda aspiración productiva contemporánea: por un lado se despliega la sistematización de una planeación volcada hacia la capacidad de respuesta eficiente, mientras que por otro, se encuentra la promoción de actividades diferenciadoras y de calidad, capaces de añadir valor agregado al producto y hacerlo de la manera más económica posible. Ambas líneas se interconectan, en la medida que se evidencia el proceso de exigencias flexibles, en el empleo de un trabajo mucho más interactivo y dinámico, relacional y cognitivo que, por lo general, asume por apariencia la promoción y desarrollo de aquellas actividades terciarias y/o de servicios en general. El trabajo incluido en aquellas “actividades estratégicamente relevantes”, generalmente destaca

por no circunscribirse al ejercicio muscular por repetición (que es típico de modelo de producción fordista) e incentivar la dinámica de la interacción comunicacional, cognitiva, relacional y afectiva.

El desenvolvimiento de este tipo de procesos ha traído algunas variaciones en el nivel de desarrollo y su estructura, generalmente desigual y expresada en la proliferación de unidades económicas polarmente diferentes (abundancia de micros y pequeñas empresas uniestablecimiento por un lado, y la concentración o disminución de grandes organizaciones/núcleos multiestablecimiento por otro -según la información aquí presentada-); este es un hecho notorio en México y así lo deja ver la información empleada. El aumento del empleo en el sector terciario es otro registro del proceso de flexibilización productiva al que se encuentra expuesta la economía mexicana, sin que por ello se vea suprimida, necesariamente, la importancia que su desarrollo industrial manufacturero sigue presentando (como sector específico, con respecto a su aporte al producto total, el nivel de ocupación que manifiesta y el grado de absorción salarial que mantiene, sólo por mencionar los elementos tratados) con el paralelismo e importancia que la actividad comercial suministra.

Ante circunstancias como esta, la función de gestión organizacional sólo ha podido hacer frente al reto alimentando el proceso mismo, es decir, construyendo mecanismos de flexibilidad o bien buscando su incorporación pragmática (la desregulación y tecerización de las relaciones laborales, el aumento exponencial en su figura vinculativa de *no-dependencia* respecto de la unidad económica, son una muestra al respecto). La función organizacional en su sentido de planeación (estratégica) se articula, de manera teórica, por el derribo tendencial de toda rigidez de carácter fordista -o en su defecto, por su gobierno como actividad desencadenada- y por la construcción y adhesión potencial de

valor mercantil realizable. Visto desde su articulación teórica, la producción de valor añadido (en la ampliación de todo *margen* particular y su potencial reconversión en ganancia) adopta la figura de objetivo estratégico para la administración y, en mayor o menor grado, es objeto recurrente de toda formulación contemporánea del pensamiento administrativo.

La economía mexicana describe cierto comportamiento flexible -al menos de manera tendencial- y, el universo de unidades económicas que integra, participan de un proceso que promueve, por un lado, una mayor participación del trabajo dinámico y relacional, mientras que, por otro, estimula el deterioro de la relación formal de trabajo (en la medida que esta figura como un costo susceptible de afectar al margen de ganancia esperado). Mientras se incentiva un arquetipo de lo flexible como referente estratégico de la administración, el resultado desigual en la distribución de unidades económicas (micro, pequeñas y medianas en un polo, y grandes en el otro) obligan al requerimiento de un mayor o más efectivo ejercicio de planeación, con el espacio correspondiente a la participación operaria en las decisiones, y con ello, del trabajo en que esto se soporta, un trabajo menos manual operativo y mucho más cognitivo, relacional e inmaterial.

El crecimiento y dinámica que el sector terciario en lo general (y el comercio en lo particular) han presentado en México, da cuenta de cierta exigencia por la realización mercantil antes que por su producción, una disposición que no distingue con certeza el tipo de unidad económica en que se trate. En efecto, por un lado está el pequeño grupo de grandes empresas que ponen una mayor determinación en ciertas actividades diferenciadoras y adicionadoras de valor (buscando una facilidad mayor de ventas), y por otro lado, el gran número de micro y pequeñas empresas que se ven obligadas a buscar formas diferenciadoras de su práctica productiva ante la desventaja eventual que la competencia por precios les

significa. Así, desde las organizaciones micro hasta las grandes empresas multiestablecimiento, en mayor o menor grado todas se ven orilladas a participar de un proceso similar, el de la producción flexible y el de un trabajo de gestión consecuente con él.

Este trabajo de investigación se había propuesto *analizar el proceso de gestión y planeación estratégica ante el desarrollo de formas de producción flexible en México*, para ello fue necesario analizar las características propias del acto y proceso mismo de planear en su pragmática administrativa, esta condición por sí misma apunta hacia su sistematización y formulación objetiva; después de dibujar el escenario poblacional y de trabajo en unidades económicas en nuestro país, fue posible describir una tendencia por la “aproximación” entre el *ápice estratégico* y el *núcleo de operaciones* (la distensión de la línea intermedia ante la flexibilidad). Algo similar acontece con la *articulación teórica de la planeación estratégica*, su vinculación con la producción de valor (respecto de la definición de lo estratégicamente relevante) y su correspondencia con el desarrollo de la industria manufacturera (base de producción que aún goza de importancia en México) en sintonía con su tercerización, con la incorporación cada vez mayor de actividades vinculativas al servicio cuya actividad diferenciadora es, a su vez, estratégica en tanto añade valor agregado al producto.

En la medida que las organizaciones están inmersas en lo abrumador de lo flexible, recogen la práctica del trabajo inmaterial de sus núcleos operacionales; el trabajo de administración pierde, paulatinamente, ese halo que le “distinguía” y justificaba su jerarquización obsesiva. Este es por sí mismo un reto para la teoría administrativa, cuando su preminencia por la estrategia se le escapa hacia las funciones operativas, cuando su trabajo tiende a su generalización social y está sujeta a la particularidad de una estructura rígida, cuando su especificación mantiene lo formal y

pierde lo real. La composición de su empleo o la formulación de sus ideas, se encuentran en constante retroalimentación y es allí donde encuentra una parte importante de su articulación en tanto paradigma.

La administración es un paradigma que responde a su funcionalidad adaptativa, como consecución aparente de riqueza mercantil a través de una práctica permanente; sin embargo, la sistematización que ella misma elabora -en ocasiones su práctica misma-, la planeación estratégica y su expresión como recurso administrativo, muestra la participación creciente de lo colectivo en tales funciones, existe pues, cierta reconstrucción colectiva a partir de quienes llevan a cabo las funciones de planeación ante la presencia de la producción flexible. En este sentido, la hipótesis presentada recoge elementos que permiten su afirmación.

En México hay, efectivamente, una exigencia por construir *escenarios de producción flexible*, expresados no sólo en la dinámica de la terciarización económica mexicana, también por medio de los *niveles de competencia* y grados diferenciales -desiguales- que su desarrollo experimenta. Cuando la producción guarda una preminencia por lo flexible, el trabajo de planeación y administración, se transcribe como el *trabajo inmaterial* que efectivamente es; toda preocupación contemporánea por aquellas actividades productoras y/o adicionadoras de valor (que adoptan la figura de lo estratégicamente relevante) al interior de la producción mercantil, cumplen su función sólo cuando se realiza como *ganancia* a través de la venta, por ello la preocupación de aquellas esta mediada por la aceleración de estas. No obstante, el que su existencia requiera, por ejemplo, de una mayor *proactividad* por parte de los actores de esa producción, no puede menos que evidenciar la formulación colectiva que en ello subyace; el pensamiento administrativo necesita y debe dar cuenta de tales implicaciones.

Si la preocupación que tiene el pensamiento administrativo -persiguiendo el máximo aprovechamiento de los recursos empleados y su empleo eficiente- es, además de válido, consciente, no puede soslayar la invasión/apropiación colectiva de sus funciones; al ser su participación tendencialmente colectiva, la participación de ello en sus resultados debe mantener esa concordancia, por eso resulta pertinente el proponer una participación mayor en el uso formal de los medios de producción y sus resultados. Apreciación que debe ser asumida como registro potencial desde una de sus fuentes, es decir, desde los centros educativos y universitarios que nutren la construcción del pensamiento administrativo -y con ello, de su retroalimentación paradigmática de conocimiento en construcción-. De lo contrario, la preocupación real de la administración -teórica y práctica- se perdería en su vaguedad; si no se da cuenta de la reconfiguración social que sufre ante la producción, su necesaria socialización y distribución, la construcción real en que esta se transcribe y el papel efectivo de quien detenta ese rol funcional, no podrían encontrar diferencia alguna de quien hace ver, en su particular relato filmico, la desoladora suerte de un Alex DeLarge cualquiera:

—... ¿lo ves? Velamos por tus propios intereses, estamos interesados en ti. Y cuando abandones este lugar no tendrás más preocupaciones. Tendrás un buen trabajo con un buen sueldo.

— ¿qué empleo y de cuánto señor?

— Tendrás lo que se llama un trabajo interesante y con el sueldo que consideres adecuado, no sólo por la labor que harás, ni en compensación por lo que crees haber sufrido, sino, también porque estas colaborando con nosotros.

— ¿colaborando dice señor?

— nosotros siempre ayudamos a nuestros amigos, ¿no es así?

FUENTES BIBLIOHEMEROGRÁFICAS

ACKOFF, Russell [1970]: *Un concepto de planeación de empresas*. Traducción de Alfonso Deras Quiñones. Editorial Limusa. México, 2011.

_____ [2002]: *El paradigma de Ackoff. Una administración sistémica*. Traducción de Rodolfo Piña García. Editorial Limusa Wiley. México, 2002.

ADAM, Everett, James Hershauer y William Ruch [1985]: *Productividad y calidad, su medición como base del mejoramiento*. Editorial Trillas, segunda reimpresión la 1ª edición. México, 1991.

ALVAREZ, Ma. Trinidad, Mirna Chavez y Sergio Moreno [s/f]: *El Balanced Scorecard, una herramienta para la planeación estratégica*. Documento en: http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no66/17a-el_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf

AUDI, Robert [1995]: *Diccionario Akal de filosofía*. Robert Audi (editor), traducción de Huberto Marraud y Enrique Alonso. Ediciones Akal, Madrid-España, 2004.

BILLIKOPF Encina, Gregorio [2006]: La participación y delegación. The Regents of the University of California, Extensión Agrícola. US Library of Congress Card Number 94-61150. Versión disponible en: <http://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/10s.htm>

CANTERA, Sara [2014]: *Ausentismo cuesta 7.3% del valor de la nómina: consultora*. El Universal, miércoles 26 de noviembre de 2014.

CORIAT, Benjamín [1990]: *El taller y el robot [Ensayos sobre fordismo y la producción en masa en la era de la electrónica]*. Traducción de Rosa Ana Domínguez Cruz, Siglo XXI Editores, México, 1992.

_____ [1992]: *Pensar al revés [Trabajo y organización en la empresa japonesa]*. Traducción de María Luisa Martínez Passarge. Siglo XXI Editores. México, 2000.

_____ [1994]: *Taylor, Ford y Ohno. Nuevos desarrollos en el análisis del onhismo* en *Estudios del Trabajo* No. 7, primer semestre 1993, [versión final corregida de la ponencia presentada en el Seminario Internacional “Modo de regulación en el Japón y relaciones internacionales: de la historia antigua a las transformaciones recientes” 14-16 de oct/1993], Argentina.

DAVID, Fred [2003]: *Conceptos de administración estratégica*. Traducción de Miguel Angel Sanchez Carrión. Ediciones Prentice Hall, 9ª edición. México, 2003.

DEMING, Edwards [1982]: *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Traducción de Jesús Nicolau. Editado por Cambridge University Press. Madrid-España, 1989.

DRUCKER, Peter [1954a]: *La gerencia de empresas*. Traducción de Luis Prats. Editorial Sudaericana / Edhasa. Barcelona-España, 1979.

_____ [1954b]: *La sociedad nueva*. Traducción de María Mercaders. Editorial Sudaericana, 2ª edición. Buenos Aires-Argentina, 1974.

_____ [1980]: *La gerencia efectiva. Tareas económicas y decisiones arriesgadas*. Traducción de Ines Calvo. Editorial Hermes / Sudamericana. México, 1984.

_____ [1999]: *Los desafíos dela administración en el siglo XXI*. Traducción de Horacio Pons. Editorial Sudaericana, 1ª edición. Buenos Aires-Argentina, 1999.

ENCISO, Angélica [2014]: “Descuido” de la empresa, causa del derrame en Sonora: *Semarnat*. La Jornada. Publicado el miércoles 27 de Agosto, pág 3.

FERGUSON, Isabel [2010]: *El outsourcing, un impulso para México*. CNN Expansión [Internet] publicado el 8 de enero. Disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2010/01/07/outourcing-un-impulso-para-mexico>

GONZÁLEZ Amador, Roberto [2014]: *Desperdicia México más de una tercera parte de los alimentos que produce*. La Jornada. Publicado el 28 de febrero, página 31.

HARVEY, David [1990]: *La condición de la posmodernidad: investigación sobre las causas del cambio cultural*. Traducción de Martha Eguía, Amorrortu editores, 2ª edición, 1ª reimpresión, Buenos Aires, 2012.

HEATH, Jonathan [2012]: *Lo que indican los indicadores: cómo utilizar la información estadística para entender la realidad económica de México*. Prólogo de Eduardo Sojo Garza-Aldape. Instituto Nacional de Geografía y Estadística. México, 2012.

HERNANDEZ y Rodríguez, Sergio [2002]: *Administración. Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. Mc Graw-Hill / Interamericana Editores. México.

HERNANDEZ Romo, Marcela [2004]: *La cultura empresarial en México*. Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa / Universidad Autónoma de Aguascalientes. México, 2004.

HIJAR, Guillermo [2011]: *Planeación Estratégica: la visión prospectiva*. Editorial LIMUSA / Grupo Noriega Editores. México, 2011.

HITT, Michael, Duane Ireland y Robert Hoskisson [2008]: *Administración estratégica. Competitividad y globalización, conceptos y casos*. Revisión técnica de Benjamin Franklin Fincowsky. Cengage Learning Editores, 7ª edición. México, 2008.

INEGI [2009]: *Las empresas en los Estados Unidos Mexicanos: Censos Económicos 2009* / Instituto Nacional de Estadística y Geografía.-- México: INEGI, c2012.

_____ [2013a]: *Análisis de la demografía de los establecimientos 2012: resultados* / Instituto Nacional de Estadística y Geografía.-- México: INEGI, c2013.

_____ [2013b]: *Conociendo México*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Tercera Edición.-- México: INEGI, c2013.

ISO [2008]: *Norma internacional ISO-9001. Sistemas de gestión de calidad – requisitos*. Número de referencia ISO 9001: 2008. Traducción oficial, ISO copyright office, Suiza.

_____ [2010]: *Normas internacionales y <<normas privadas>>*. Traducción realizada por COPANT. Versión disponible en la dirección electrónica: http://www.iso.org/iso/private_standards-ES.pdf

KUHN, Thomas [1962]: *La estructura de las revoluciones científicas*. Traducción de Carlos Solís Santos. Fondo de Cultura Económica, colección Breviarios (213), segunda reimpresión a la 2ª edición. México, 2004.

MELGAR, Ivonne y Lilian Hernández [2014]: La pobreza está anclada en México. Periódico Excelsior [Internet] publicado el 18 de mayo. Disponible en: <http://www.excelsior.com.mx/nacional/2014/05/18/959942>

MINTZBERG, Henry [1975]: “El trabajo de la administración: fantasías y realidades” en Henry Mintzberg y James Quinn (comps.), *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, 2ª edición. México, 1993.

_____ [1979]: “La estructura de las organizaciones” en Henry Mintzberg y James Quinn (comps.), *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, 2ª edición. México, 1993.

MINTZBERG, Henry y James Quinn [1993]: *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, 2ª edición. México, 1993.

MORENO-BRID, Juan Carlos y Jaime Ros [2009]: *Desarrollo y crecimiento en la economía mexicana: una perspectiva histórica*. Fondo de Cultura Económica, Colección Economía. México, 2010.

MÜNCH, Lourdes [2008]: *Planeación estratégica: el rumbo hacia el éxito*. Editorial Trillas, primera reimpresión a la segunda edición. México, 2011.

OLIVARES, Emir [2014]: *El desastre ambiental en Sonora durará varios años*. La Jornada. Publicado el jueves 21 de Agosto, página 6.

PORTER, Michael [1979]: “Como las fuerzas competitivas le dan forma a la estrategia” en Henry Mintzberg y James Quinn (comps.), *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, 2ª edición. México, 1993.

_____ [1982]: *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria, 37ª reimpresión y edición revisad. México, 2007.

_____ [1985]: *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Compañía editorial continental, tercera impresión. México, 1987.

REYES Ponce, Agustín [1966]: *Administración de empresas: teoría y práctica [primera parte]*. Editorial Limusa, 39ª reimpresión. México, 1993.

_____ [1971]: *Administración pro objetivos*. Editorial Limusa, 6ª reimpresión. México, 1977.

_____ [2000]: *Administración moderna*. Editorial Limusa. México, 2000.

RIES, Al y Jack Trout [1982]: *Posicionamiento*. Prólogo de Raúl Peralba. Mc Graw-Hill, serie Mc Graw-Hill de Management. México, 1991.

THOMPSON, Arthur, John Gamble, Margaret Peteraf y A.C. Strickland III [2003]: *Administración estratégica*. Traducción de Ricardo Martín Rubio Ruiz *et al.* Mc Graw-Hill / Interamericana Editores. México, 2012.

URIEN, Paula [2014]: *El trabajo hoy: menos oficinas, menos jefes, más autonomía*. La Nación [Internet] publicado el 05 de noviembre. Disponible en la siguiente dirección: <http://www.lanacion.com.ar/1741371-el-trabajo-hoy-menos-oficinas-menos-jefes-mas-autonomia>

VARGAS Hernández, Ivonne [2012]: *México da empleo pero de mala calidad*. CNN Expansión [Internet] publicado el 17 de febrero. Disponible en la siguiente dirección electrónica: <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2012/02/16/mexico-da-empleo-pero-de-mala-calidad>