

# Coloquio de Administración de Negocios. XXV Aniversario de Graduados (1962-1987)



*Ing. Juan José Moreno Sada  
Presidente Nacional de CANACINTRA*

## Perspectivas de la administración de negocios

No obstante los esfuerzos ciudadanos y gubernamentales por mejorar la situación económica imperante, los años recientes se han caracterizado por factores tales como una elevada deuda externa; altas tasas de interés; escasez de divisas; inflación desmesurada; disminución de la demanda interna y externa; un menor grado de utilización de la capacidad instalada en la industria así como desempleo y subempleo que ha puesto en tela de juicio el bienestar de una gran parte de la población mexicana.

Aun cuando los efectos de este entorno no han excluido prácticamente a ningún sector del país, las actividades fabriles han atravesado por severas dificultades que las ubican entre los grupos más afectados. Ejemplo de ello es el virtual estancamiento del valor de la producción manufacturera que en los últimos 6 años no ha registrado crecimiento alguno en términos reales. Esto, no obstante el incremento de la población y su consecuente demanda de satisfactores.

La situación resulta especialmente delicada si tomamos en cuenta que las tareas productivas constituyen la plataforma de crecimiento de toda estructura económica, y de cuyo buen desenvolvimiento depende el comportamiento de indicadores clave como empleo, productividad, competitividad y abasto del mercado, entre otros.

Al hablar de productividad, resulta incorrecto circunscribir al sector industrial la responsabilidad de acrecentar la eficiencia de sus sistemas operativos, pues ni el aprovechamiento oportuno, con calidad y a bajo precio de las materias primas que emplea, ni la distribución de sus productos o la resolución de los cuellos de botella presentes en la infraestructura dependen de él.

De ahí nuestra insistencia y énfasis para que la modernización industrial se dé en un marco de renovación nacional, y en el que deben participar todos los sectores de nuestra economía. Pensar que algunos de ellos tienen que actuar por sí solos, constituye, además de un error, una visión parcial e insuficiente del camino a seguir para actualizar los procesos económicos de México.

Tengamos presente que la empresa no es una unidad autárquica, sino parte de todo un sistema cuyos componentes interactúan, influyen entre sí y dependen unos de otros. Por ello, es vital actuar de manera conjunta, concertada y con responsabilidad, pues de otra forma es poco probable que se obtengan resultados satisfactorios.

En lo concerniente al sector industrial, conviene tener en cuenta su composición por tamaño, de ubicación por rama y región, y la situación que hoy en día enfrenta, para establecer los mecanismos que le permitan elevar su productividad. En mi presentación abordaré algunos de los aspectos que deben tenerse en cuenta para alcanzar importante objetivo.

Por su tamaño, los pequeños y medianos establecimientos fabriles, que son nuestro máximo componente

industrial, han sido los primeros en resentir los efectos del momento económico que vivimos, al grado de poner en riesgo su cabal supervivencia. No obstante, la coyuntura actual representa una oportunidad para que estas empresas revisen con mayor cuidado sus patrones de funcionamiento, de modo que eficienten sus procesos con el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles.

En efecto, la experiencia ha demostrado que los establecimientos de menor tamaño ofrecen, por sus características, un potencial generador de empleo en procesos intensivos de mano de obra, denotando además un alto nivel de resistencia y flexibilidad como respuesta a las rápidas fluctuaciones económico-financieras.

Ello supone que el dirigente de una empresa como éstas, requiere desarrollar en mayor grado su habilidad de adaptación, capacitarse más sistemáticamente en la toma de decisiones sobre la marcha, todo ello en función del ramo y mercado en que se inscriba su tarea productiva, para elevar la productividad de su empresa.

En ambiente inflacionario, cobra especial relevancia el manejo administrativo de los negocios y su oportuna correlación con información jerarquizada de acuerdo con el tamaño, giro y potencialidades de la empresa.

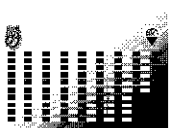
Ello significa que para dar un rumbo correcto a la trayectoria del establecimiento, el industrial de hoy de-

be estar más pendiente del comportamiento económico de su sector y de su rama, de sus principales materias primas y de su mercado; esto, sin dejar de lado la información que en materia de política económica se maneja cotidianamente en los medios de comunicación.

Allegarnos esta información, desde luego. Exigirá de nosotros un esfuerzo de organización y disciplina al que probablemente no estamos acostumbrados. Los resultados sin embargo, se encargarán de alentarnos para sostener una actitud abierta a la información, crítica en sus juicios y acertada en sus más importantes decisiones.

De 1982 a la fecha, la administración empresarial se ha perfeccionado a todos niveles. Hoy en día los negocios han introducido con mayor énfasis el uso de sistemas de planeación; reexpresión de estados financieros; investigación de mercado; mejores sistemas de registro, cobro e inventarios y reaseguramiento de líneas de crédito.

Sin embargo, uno de los principales efectos inflacionarios en la administración de empresas, sigue radicando en el acortamiento progresivo del periodo de planeación; en consecuencia, el proceso se limita a la medición de porcentajes de participación de mercado, utilidades y estructura de costos, dejando de lado muchas otras variables de importancia para la operación de las empresas.



# Actualidades Bibliográficas.

Parecería que hablando de actualidades bibliográficas incluir referencias con una antigüedad superior a los 3 o 4 años de haber aparecido en el medio constituiría un contrasentido al interés de esta columna, sin embargo es de destacar que en algunos casos especiales, como éste del desarrollo organizacional es menester incluir algunas referencias que sin ser exactamente recientes, sí constituyen sin embargo obras que han abierto camino y establecido la dirección y dimensión en que actualmente se entiende el desarrollo organizacional.

Una razón adicional para incluir obras de cronología madura, la constituye el reciente interés de nuestros maestros, investigadores y alumnos por abordar con mayor profundidad el campo del D.O., situación que sin dejar de apuntar la importancia prioritaria de conocer el estado del arte del conocimiento por cuanto hace al D.O., de cualquier manera suponemos que la revisión y conocimiento de las etapas y avances que a lo largo de su breve historia ha logrado el D.O. constituirá un marco de referencia útil para el número cada vez mayor de los interesados en el tema.

— *Métodos de desarrollo organizacional para ejecutivos*, Fordyce, Jack K.- Weil, Raymond. Fondo Educativo Interamericano, 1980.

— *Desarrollo organizacional, su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*, Bennis, Warren. Fondo Educativo Interamericano, 1973.

— *Consultoría de procesos: su papel en el desarrollo organizacional*, Schein, Edgar H. Fondo Educativo Interamericano, 1973.

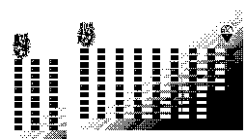
— *Desarrollo de organizaciones, diagnóstico y acción*, Laurence, Paul R.- Lorsch, Jay W. Fondo Educativo Interamericano, 1977.

— *Perspectivas del desarrollo organizacional*, Partin, J. Jennings. Fondo Educativo Interamericano, 1977.

— *Desarrollo organizacional, estrategias y modelos*, Beckhard, Richard. Fondo Educativo Interamericano, 1973.

— *Desarrollo organizacional, valores, proceso y tecnología*. Margulies, Newton-Raia, Antony P. Edit. Diana, 1974.

— *Ciencia de la conducta para el desarrollo organizacional, cómo perfeccionar las empresas*, French, Wendell L.- Bell, Cecil H. Edit. Diana, 1981.



— *Técnicas para el cambio organizacional*, Michael, Stephen R.- Luthans, Fred-Odiorne, G.S.- Warner, Burke. Mc Graw-Hill de México, S.A., 1983.

— *Guía práctica de desarrollo organizacional*, Ferrer, Luis. Edit. Trillas, 1982.

— *Desarrollo organizacional —Enfoque integral*, Achilles de Faria Melo, Fernando. Edit. Limusa, 1983.

— *El cambio organizacional, técnicas y aplicaciones*, Margulies, Newton-Wallace, John. Edit. Trillas, 1985.

— *Salud organizacional: análisis y diagnósticos internos*, Dunham, Randall B.- Smith, Frank J. Edit. Trillas, 1985.

— *Culturas corporativas, ritos y rituales de la vida organizacional*, Deal, Terence E.- Kennedy, Allan A. Fondo Educativo Interamericano, 1985.

— *Administración del cambio*, Basil, Douglas-Cook, Curtis. Edit. Diana, 1979.

## Tarifa de los anuncios por ejemplar de aparición

4 tintas	1 - 2 números	3 - 4 números
4a. de forros	180 000.00	225 000.00
<b>Blanco y negro</b>		
3a. de forros	135 000.00	165 000.00
página interior	105 000.00	120 000.00
1/2 página horizontal	70 000.00	90 000.00
1 columna	75 000.00	90 000.00
1/2 columna	35 000.00	60 000.00

Las tarifas están sujetas a las fluctuaciones del mercado editorial.