

Características de teorías administrativas identificadas en empresas mexicanas

Verónica Alvarado Campuzano

Universidad Autónoma del Estado de México

valvaradoc@uaemex.mx

Araceli Romero Romero

Universidad Autónoma del Estado de México

chelitos_2@hotmail.com

Mayela Anita García Palmas

Universidad Autónoma del Estado de México

amemay53@gmail.com

Resumen

Las empresas tienden a aplicar alguna o una combinación de las teorías o enfoques administrativos —con sus características y su conceptualización definida— de acuerdo a su época y al contexto de su país.

Si bien es cierto no hay fórmula para lograr el éxito en la administración de una empresa; en el presente trabajo se analiza la filosofía de aquellas empresas mexicanas que han logrado sobresalir en los tiempos actuales. Al principio se mencionan las empresas mexicanas que tienen éxito en el mercado mexicano —cabe mencionar que varias de ellas se han internacionalizado—.

En cuanto a la filosofía de las empresas se revisan los textos plasmados en los tipos de planeación tales como principios, reglas, valores entre otros.

Al hacer una comparación entre la conceptualización de cada una de las teorías y la filosofía de las empresas se identifican características establecidas en las teorías mencionadas.

Con base en lo anterior, es de importancia conocer la tendencia hacia aquellas teorías administrativas que empresas mexicanas están aplicando; y cuya administración ha permitido lograr el éxito que poseen en el tiempo y contexto actual de su país.

Palabras clave: Teorías administrativas, reingeniería, administración de empresa, empresas mexicanas

Introducción

A lo largo de la historia autores de distintos países han establecido diferentes teorías sobre la administración empresarial así como diferentes enfoques. A la recopilación de estos últimos Harold Koontz le ha denominado la jungla administrativa (Harold Koontz, 2012). Algunas de ellas son la teoría de la burocracia, administración científica, administración operacional moderna, las relaciones humanas, administración por objetivos, teoría XY, teoría Z, enfoque de la calidad total y enfoque de reingeniería, por mencionar algunas.

En el presente trabajo se presentan las características principales de cada una de las teorías y enfoques administrativos más actuales que surgieron a partir de 1940.

Hay teorías que surgieron antes de tal año, sin embargo, las hemos omitido en este trabajo debido a que si bien han sido las bases para crear nuevas teorías también se observa una mezcla de las mismas en las características de las nuevas.

Por otro lado, también se mencionará la historia, principios, estrategias y valores de las empresas mexicanas que han sobrevivido al paso del tiempo (*El texto es obtenido de sus sitios oficiales de internet*).

Lo que interesa a esta investigación es analizar los textos que están publicados por cada una de las empresas y que consideran sus pensamientos en los que se fundamenta su filosofía; para que a partir de ellos se revise la similitud con las características de las teorías y enfoques administrativos.

A partir de ese análisis se pretende obtener la tendencia de las teorías y los enfoques en que se han basado las empresas mexicanas para seguir presentes y ser competitivos en el mercado no solo nacional sino internacional a pesar de los cambios a través del tiempo.

Desarrollo

Teorías y sus definiciones

a. Teoría de la reingeniería

Reingeniería es un término definido por Hammer y Champy como “la revisión profunda y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez” (Hammer M. y., 1994). A través de esta definición, Hammer y Champy destacan cuatro características básicas de la Reingeniería: fundamental, radical, espectacular y los procesos.

La primera se refiere al análisis de las reglas en las que se apoya la gestión que realiza la empresa de sus negocios por radical; llegar a la raíz de las cosas, es decir, comenzar de nuevo. La palabra espectacular implica que la empresa aumente en gran medida su rendimiento, que se produzca un salto en el mismo, lo que va más allá de las mejoras incrementales. Por último, y como consecuencia más importante de las cuatro, la empresa debe estar centrada en los procesos, esto es, que el dominio se corresponde con éstos y no con la organización (Hammer M. S., 1997).

Hay otros modelos de la reingeniería que ha sido definido por otros autores.

En el modelo de reingeniería de Raymond Manganelli y Mark Klein se enfocan hacia una reingeniería rápida llamada “Rápida RE”, que consiste en obtener resultados rápidos y sustantivos efectuando cambios radicales en los procesos estratégicos de valor agregado. La duración que persiguen los proyectos va de 6 meses a un año. (Manganelli y Klein, 1995).

En el modelo de August W. Scheer es de enfoque práctico y directo de la reingeniería, a través del uso de la tecnología. Presenta el concepto de ARIS (Arquitectura de Sistemas de Información Integrados), que desarrolla los proyectos de mejora empresarial a través del uso de modelos de negocios y de datos en materia de sistemas (Sheer, 1999).

b. Teoría Z

“Las características de la organización tipo Z como la sugiere el profesor William Ouchi es la importancia de las habilidades interpersonales necesarias para la interacción en grupo, sin embargo, a pesar de subrayar la toma de decisiones en grupo la responsabilidad se conserva en el individuo muy distinto a la práctica japonesa que se hace hincapié en la responsabilidad colectiva, también se toma muy en cuenta las relaciones informales y democráticas basadas en la confianza aunque la estructura jerárquica permanece intacta como lo demuestra la IBM donde las metas, autoridad, reglas y disciplina guían el comportamiento corporativo” (Harold Koontz, 2012).

c. Teoría de la calidad total

Alrededor de los años 60 Jurán, Ishikawa, Crosby introducen la teoría de la calidad total que se basa a manera general en los siguientes fundamentos:

- Aumenta la calidad
- Disminuyen los procesos y los desperdicios
- Menores precios
- Más clientes
- Más mercado
- Mayores utilidades
- Nuevas inversiones
- Más empleos

Y las características parafraseando a W. Edwards Deming son:

- a) Enfoque al cliente: las organizaciones dependen de sus clientes, por lo tanto deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

- b) Liderazgo: los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse en el logro de los objetivos de la organización.
- c) Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de la organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- d) Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- e) Enfoque de sistema para la gestión: identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.
- f) Mejora continua: la mejora continua del desempeño global de la organización, debe de ser un objetivo permanente de esta.
- g) Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y en la información previa.
- h) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

d) Teoría X y Y

Con anterioridad Douglas M. McGregor introduce la teoría X y Y como se lee en Sánchez González José Juan (2007):

“El artículo de Douglas M. Mc Gregor “El lado humano de la empresa destila las filosofías opuestas tradicional (autoritaria) y empresarial (humanista) en la teoría X y Y.”

Además describe los tipos de directivos en esta teoría:

“Los valores del administrador determinan su proceder, sus acciones y por tanto sus resultados. Los directivos son:

Predominantes "X": con poca confianza por el trabajador

Humanistas "Y": ve a las personas con grandes cualidades y cree que un trabajo enriquecido motiva al trabajador y produce más.”

e) Administración por objetivos

Peter Drucker da a conocer la administración por objetivos. Sugiere que “una dirección efectiva debe dirigir los esfuerzos de todos los gerentes hacia una meta común. Debe asegurarse de que el gerente individual entienda qué resultados se le exigen. Deben asegurarse de que los gerentes superiores entiendan qué deben esperar de cada uno de sus gerentes subordinados. Debe orientar a cada gerente hacia el máximo esfuerzo en la dirección correcta. Y mientras fomenta altas normas de eficiencia, debe hacer de ellas medios tendientes a los fines del negocio antes que permitir que se conviertan en fines” (Drucker, 1999).

f) Enfoque de sistemas

El artículo de Ludwing von Bertalanffi “Teoría de los sistemas generales: nuevo enfoque a la unidad de la ciencia” se publica en Human Biology; sus conceptos son la base intelectual para el enfoque de sistemas sobre organizaciones.

Principios

- Sinergia, TODO no es igual a la suma de las partes, ni puede ser deducido.
- Recursividad, un objeto sinérgico está compuesto de partes que son a su vez objetos sinérgicos.

Los fundamentos de la teoría son:

Los sistemas existen dentro de sistemas. Cada sistema se constituye de subsistemas y al mismo tiempo hace parte del supra sistema (sistema más grande).

Los sistemas son abiertos. Cada sistema existe dentro de un medio ambiente constituido por otros sistemas.

Las funciones de un sistema dependen de su estructura. Cada sistema tiene un objetivo o finalidad que constituye su papel en el intercambio con otros sistemas dentro del medio ambiente.

Y las características que indica:

- Punto de vista sistemático: la moderna teoría visualiza a la organización como un sistema constituido por cinco partes básicas: entrada, salida, proceso, retroalimentación y ambiente.
- Enfoque dinámico: el énfasis de la teoría moderna es sobre el proceso dinámico de interacción que ocurre dentro de la estructura de una organización.
- Multidimensional y multinivelado: se considera a la organización desde un punto de vista micro y macroscópico. Es micro cuando es considerada dentro de su ambiente (sociedad, comunidad, país); es macro cuando se analizan sus unidades internas.
- Multimotivacional: un acto puede ser motivado por muchos deseos o motivos. Las organizaciones existen porque sus participantes esperan satisfacer ciertos objetivos a través de ellas.
- Probabilístico: la teoría moderna tiende a ser probabilística. Con expresiones como "en general", "puede ser", sus variables pueden ser explicadas en términos predictivos y no con certeza.

- Multidisciplinaria: busca conceptos y técnicas de muchos campos de estudio. La teoría moderna presenta una síntesis integradora de partes relevantes de todos los campos.
- Descriptivo: buscar describir las características de las organizaciones y de la administración. Se conforma con buscar y comprender los fenómenos organizacionales y dejar la escogencia de objetivos y métodos al individuo.
- Multivariable: tiende a asumir que un evento puede ser causado por numerosos factores interrelacionados e interdependientes. Los factores causales podrían ser generados por la retroalimentación.
- Adaptativa: un sistema es adaptativo. La organización debe adaptarse a los cambios del ambiente para sobrevivir; se genera como consecuencia una focalización en los resultados en lugar del énfasis sobre el proceso o las actividades de la organización.

1.1 Filosofías de las empresas

Las empresas que se analizan son mexicanas y son aquellas que han prevalecido a lo largo del tiempo. La más antigua que se revisa es FEMSA que fue creada en 1890, le sigue Banorte en 1890, CEMEX en 1906, Grupo Salinas en 1909, Grupo Modelo en 1925, PEMEX en 1933, Grupo BIMBO en 1945, Televisa en 1950, Bachoco en 1952, Grupo Carso e Inbursa en 1965, Grupo Alfa en 1974, Telcel en 1978. Y las más recientes aunque no por ello menos importantes debido a que han nacido con los cambios tecnológicos, sin embargo, se han sabido sostener, adaptarse al cambio y crecer, me refiero a Telmex como empresa privada en 1990, American móvil en el 2000 y Telmex internacional en el 2007.

1. Telmex internacional

En la sección de actividad empresarial del sitio del ingeniero Carlos Slim Helú, en el apartado de Telmex Internacional, se describe

“Dimensionar aún más la operación de Telmex en el mercado mexicano de las telecomunicaciones, haciendo clara la diferencia de sus operaciones en los mercados de medio y alto ingreso, donde hay competencia, y los de bajo ingreso y rural, donde no existe competencia” (Slim, 1994).

Poniendo especial atención en el texto se trata de realizar un cambio para enfocarse a cada uno de los mercados con competencia y en los que no la hay. Si revisamos la teoría de la reingeniería que da Hammer y Champy define justamente “la revisión profunda y el rediseño radical de los procesos para alcanzar mejoras espectaculares...” (Slim, 1994) y es lo que el ingeniero está proponiendo.

En otro párrafo dice:

“TELMEX Internacional opera en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Perú y Uruguay, ofreciendo una completa estructura de soporte regional y local para responder con oportunidad y eficiencia a los requerimientos de los clientes; también opera en Estados Unidos y México a través de Sección Amarilla” (Slim, 1994).

También habla sobre una completa reestructura con la finalidad de responder con oportunidad y eficiencia a los requerimientos de los clientes. Y que seguramente se reflejan en las mejoras espectaculares que mencionan Hammer y Champy en el concepto de reingeniería: costos, calidad, servicio y rapidez.

El mismo párrafo tiene una semejanza con la característica del enfoque a cliente propuesto por W. Edwards Deming en la teoría de la calidad, la cual dice: las organizaciones

dependen de sus clientes, por lo tanto deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

2. American móvil

Se cita en su sitio de internet:

“American Móvil es una empresa mexicana que provee servicios de comunicación inalámbrica en Latinoamérica. Opera en 18 países de América y posee más de 225mn de clientes móviles y más de 28mn de líneas fijas en Centroamérica y el Caribe. Sus principales mercados de operación corresponden a México y Brasil. En México opera mediante su filial Radiomovil Dipsa (bajo el nombre de Telcel) y provee servicios de telecomunicaciones móviles en las nueve regiones de México.” (Móvil, American Móvil, 2014)

En cuanto a sus Valores y principios del grupo empresarial, se menciona:

“2. Desarrollo humano y creatividad empresarial. Fomentamos la creatividad empresarial como un medio para dotar a la sociedad de elementos suficientes con los cuales se pretende brindar respuestas decididas a los grandes problemas que aquejan a los países en los que participamos.

4. Respeto y optimismo. Estamos comprometidos con la creencia de que toda persona tiene un potencial ilimitado, la capacidad y el deseo intrínseco de triunfar” (Móvil, American Movil, 2014).

Y en la teoría X y Y Douglas M. Mc Gregor menciona que los Humanistas "Y" ven a las personas con grandes cualidades y cree que un trabajo enriquecido motiva al trabajador y produce más.

Hay similitud en una tendencia a la teoría Y en esta compañía.

Pero además, otro de sus valores dice a la letra:

“3. Productividad. Nos mantenemos comprometidos con la modernización, crecimiento, calidad, simplificación y optimización de los procesos productivos” (Móvil, American Movil, 2014).

Y la teoría de la **calidad total** menciona entre sus fundamentos aumentar la calidad y la disminución de los procesos y los desperdicios.

Además se menciona un concepto que no se indica en las teorías mencionadas: compromiso social y justo se menciona en otro de los valores de la empresa:

“7. Responsabilidad social. Tenemos encomendada la noble tarea de comunicar. Ello nos reclama trabajar siempre en beneficio del desarrollo sustentable de las comunidades a quienes tenemos el honor a servir, incluso en áreas tan diversas como la educación, el medio ambiente, la salud, el deporte, el arte y la cultura.” (Móvil, American Movil, 2014)

3. Telmex como empresa privada

El Ingeniero Carlos Slim en la sección de actividad empresarial de su página de internet también se enfoca a la atención al cliente como un pilar fundamental.

“Desde 1990, Telmex ha fomentado una cultura de trabajo donde la capacitación, modernización, calidad y la atención al cliente son prioritarias” (Slim, 1994).

En la cita y también en el fundamento “Disminuyen los proceso y los desperdicios” se identifica una tendencia a la teoría de la calidad total con el enfoque a clientes.

Además (Slim, 1994) menciona que “A lo largo de 20 años, Telmex ha desarrollado una plataforma tecnológica de clase mundial que ha permitido una optimización de procesos y el fortalecimiento de una cultura corporativa que se ha traducido en una mejora en sus niveles de servicio y atención” lo cual tiene tendencias alusivas al enfoque de **reingeniería**. Por otro lado, en la misión:

“Instrumentar eficazmente programas creativos y permanentes de alto impacto y cobertura nacional, que contribuyan a resolver las profundas desigualdades sociales que han limitado el desarrollo de nuestro país y a mejorar la calidad de vida de los mexicanos” (Slim, 1994).

Nuevamente se revisan tendencias de teoría de la calidad total con el enfoque a clientes.

4. Telcel

En su página de la historia dice:

“A partir de 1990 expandimos los servicios de telefonía celular en el Distrito Federal y su zona metropolitana y paulatinamente ofrecemos el servicio a Nivel Nacional” (Telcel, 2014).

Identificamos la teoría de **reingeniería** porque hubo un cambio en el servicio y esta es una característica de dicha teoría.

5. Grupo Alfa

El grupo Alfa se describe como un grupo de empresarios encabezados por Don Roberto Garza Sada quien funda ALFA, a fin de administrar sus intereses en diversos negocios. La empresa fue constituida con tres subsidiarias: Hojalata y Lámina (acero), Empaques de Cartón Titán (cartón) y Draco (minería).

Dentro de la sección de valores se menciona el siguiente.

“Orientación a resultados: Estamos comprometidos con la creación de valor y la mejora continua de nuestros negocios. Todos nuestros empleados encarnan una responsabilidad personal por mejorar el desempeño de la compañía.” (Alfa, 2013)

Texto en el que se identifica la administración por objetivos: las normas se hacen medios tendientes a los fines del negocio antes que permitir que se conviertan en fines mismos en sí mismas.

Además menciona:

“Enfoque al cliente: Comprometidos a superar las necesidades de nuestros clientes.” (Alfa, 2013)

Justamente es una característica de la teoría de la calidad total.

En cuanto a su estrategia menciona:

“ALFA busca reforzar la posición competitiva de sus negocios, en particular en las áreas de innovación, investigación y desarrollo de tecnologías, así como capturar las

oportunidades de crecimiento que brindan sus negocios actuales y aquéllos relacionados, ya sea en forma orgánica o a través de adquisiciones.” (Alfa, 2013)

Se subraya el término de innovación, aunque no se menciona su definición y en cuanto a capturar oportunidades de crecimiento no cabe duda que se ven en un subsistema que interactúan con otros y a la vez están inmersos en otro sistema más grande, lo cual se menciona en el enfoque a sistemas. Y que seguramente está relacionado con la teoría de la reingeniería al realizar cambios radicales.

1.2 Grupo Carso e Inbursa

Se fundaron en el año de 1965, con la adquisición de la embotelladora Jarritos del Sur y la constitución de varias empresas como la Casa de Bolsa Inversora Bursátil, Inmobiliaria Carso, Constructora Carso, Promotora del Hogar, S.S.G. Inmobiliaria, Mina de Agregados Pétreos el Volcán, Bienes Raíces Mexicanos y Pedregales del Sur, así como una empresa de compra-venta y arrendamiento puro de equipo de construcción. Inmobiliaria Carso se constituyó en enero de 1966.

Vale la pena mencionar los principios en los que se ha basado en Ingeniero Carlos Slim para llevar a la empresa al éxito.

Carlos Slim Helú sintetiza en 10 puntos lo que él considera han sido los principios empresariales de su Grupo, los cuales se han transmitido a sus familiares, colaboradores, personal y equipo de trabajo (Slim, 1994).

1. Estructuras simples, organizaciones con mínimos niveles jerárquicos, desarrollo humano y formación interna de las funciones ejecutivas. Flexibilidad y rapidez en las decisiones. Operar con las ventajas de la empresa pequeña que son las que hacen grandes a las grandes empresas.
2. Mantener la austeridad en tiempos de vacas gordas fortalece, capitaliza y acelera el desarrollo de la empresa, asimismo evita los amargos ajustes drásticos en las épocas de crisis.
3. Siempre activos en la modernización, crecimiento, capacitación, calidad, simplificación y mejora incansable de los procesos productivos. Incrementar la productividad, competitividad, reducir gastos y costos guiados siempre por las más altas referencias mundiales.
4. La empresa nunca debe limitarse a la medida del propietario o del administrador. No sentirnos grandes en nuestros pequeños corralitos. Mínima inversión en activos no productivos.

5. No hay reto que no podamos alcanzar trabajando unidos, con claridad de los objetivos conociendo los instrumentos.
6. El dinero que sale de la empresa se evapora. Por eso reinvertimos las utilidades.
7. La creatividad empresarial no sólo es aplicable a los negocios, sino también a la solución de muchos de los problemas de nuestros países. Lo que hacemos a través de las Fundaciones del Grupo.
8. El optimismo firme y paciente siempre rinde sus frutos.
9. Todos los tiempos son buenos para quienes saben trabajar y tienen con qué hacerlo.
10. Nuestra premisa es y siempre ha sido tener muy presente que nos vamos sin nada; que sólo podemos hacer las cosas en vida y que el empresario es un creador de riqueza que la administra temporalmente.

En “Los Diez Principios de Grupo Carso” mencionados consideramos que se identifican características mencionadas en la Administración por objetivos, la teoría de la calidad total y la teoría de la reingeniería. Además se resalta el término austeridad, reinversión como pilares en sus principios; así como la creatividad empresarial.

6. *Bachoco*

La historia de Bachoco se remonta al año 1952, con el nacimiento de la primera granja para producción de huevo en Ciudad Obregón, Sonora. La empresa, como tal, fue fundada en 1952 por la familia Robinson Bours en el Estado de Sonora, México.

En el texto (Bachoco, D.R. 2011) hay tendencias de la teoría de las relaciones humanas al indicar:

- “-Creemos en el desarrollo integral de la persona y en invertir en la capacitación de nuestra gente
- Creemos en el respeto a la dignidad de la mujer, del hombre y del trabajo en todos los niveles de la organización
- Creemos en un trato justo
- Creemos en el reconocimiento, en la pertenencia y en la permanencia de nuestro personal”

También hay tendencias a la teoría de la calidad total, al decir que “Creemos que nuestro cliente, y por ende el último consumidor, debe recibir productos y servicios de la mejor calidad cumpliendo y superando sus expectativas”. (Bachoco, D.R. 2011)

7. *Televisa*

También en esta empresa se tienen tendencias a la teoría de las Relaciones humanas al decir (Televisa, 2014):

“Relaciones humanas: Se valora a través del trato respetuoso, cordial y equitativo entre todos los integrantes del personal. En Televisa nos basamos en el respeto a las personas.”

Reconocimiento

Es tomar en cuenta todos los méritos y éxitos de las personas que ayudan a la grandeza de Televisa, independientemente de su puesto, sexo y edad.”

Pero también en sus valores de Integración (Fuerza que vincula a los empleados para la realización de proyectos en común) y liderazgo (es la responsabilidad que tenemos de ser siempre los primeros en nuestro ramo).

Además también se refieren al término innovación aunque no se menciona la definición.

8. *Bimbo*

Se resalta la teoría de las relaciones humanas principalmente en la forma de pensar (Bimbo, 2013): “Valoramos al otro como persona no como instrumento”. También resaltan los procesos que tiene certificados “Contamos con más de 200 procesos certificados bajo estos lineamientos de estándares de calidad internacional, incluyendo todas las variedades de Pan Blanco, Bollería Salada, Tortillas de Harina y Maíz, pastelitos, galletas, botanas, gomas, chocolates, etc.”. Además “Nuestras operaciones en México y Bimbo Bakeries USA (BBU) se encuentran certificadas con la Norma Mundial de Seguridad Alimentaria British Retail Consortium (BRC), la cual está plenamente avalada por el GFSI.” por lo que también tienen tendencias a la teoría de la calidad total.

Además en varios de sus textos se menciona el trabajo en equipo, siendo una característica de la teoría Z.

Otro elemento que hay que resaltar es que también se menciona la innovación aunque tampoco dan una definición como tal.

9. *PEMEX*

Pemex se inclina hacia la responsabilidad social: “Ser reconocida por los mexicanos como un organismo socialmente responsable, que permanentemente aumenta el valor de sus activos y de los hidrocarburos de la nación, que es ágil, transparente y con alto nivel de innovación en su estrategia y sus operaciones.” (PEMEX, 2013).

Cabe señalar que en otro apartado hace alusión a innovación en su estrategia y sus operaciones.

10. *Grupo Modelo*

Como se menciona en su página web (Modelo, 2013): el grupo Modelo fue fundado en 1925, es líder en la elaboración, distribución y venta de cerveza.

Dentro de los principales beneficios generados luego de incluir estrategias de inversión tecnológica para la empresa se menciona el aprovechamiento del conocimiento de desarrollo tecnológico.

También dice que estabilizará las aplicaciones reduciendo el número de incidentes y solicitudes con base en las mejores prácticas para el desarrollo de aplicaciones, para fines del primer año de operación.

Y que asegurará niveles de disponibilidad de 99.9% de punta a punta, alineado a la implementación de la nueva plataforma tecnológica, disminuyendo las fallas operativas, así como el tiempo de resolución de las mismas en todas las unidades de negocio.

En ese caso se implementan cambios radicales con la estrategia de inversión tecnológica y coincide con el concepto de la reingeniería de Hammer y Champy en las cuatro características básicas: fundamental, radical, espectacular y procesos.

También dice dentro de sus principios que la integridad, el trabajo duro, la calidad y la consistencia son la clave para construir la compañía por lo cual están encaminados a la teoría de la calidad.

Desde la perspectiva de los empleados en esta empresa se cree que la gente excelente puede crecer en la medida de su talento, y que es lo más valioso para la compañía. Además que deben seleccionar personas que con el desarrollo correcto, retos y motivaciones, puedan ser mejores que la compañía.

Coincide con los que Douglas M. Mc Gregor dice en la teoría X y Y sobre los directivos que son humanistas y porque ve a las personas con grandes cualidades, por lo que cree que un trabajo enriquecido motiva al trabajador y produce más.

11. Grupo Salinas

Encontramos en el sitio web del grupo salinas (Salinas, 2014) que a lo largo de la historia ha realizado cambios estratégicos y radicales en su concepto. En 2003 adquirió Iusacell, la primera compañía de telefonía celular en México, y adoptó la vanguardista plataforma 3G CDMA EVDO. En 2007 Iusacell se fusionó con Unefón. Introdujo la línea de autos FAW en 2008, entre otras estrategias. Tales cambios radicales en la empresa se alinean a lo que Hammer y Champy describen como una característica de la reingeniería y que van de la mano con los cambios fundamentales, espectaculares y de procesos. Además se han sabido fusionar como unos subsistemas que se relacionan con otros y a su vez están dentro de un sistema más grande como lo menciona el enfoque de sistemas.

En cuanto a los valores resalta el trabajo en equipo porque mencionan que obliga a complementar enseñanzas, estilos y experiencias para maximizar el resultado, además de que implica respetar y escuchar opiniones. Justamente es lo que menciona William Ouchi en la Teoría Z como algunas de sus características: trabajo en equipo y relaciones personales estrechas.

Otro de los valores que menciona la empresa es el enfoque al cliente: “El cliente debe ser nuestro centro de atención. Debemos investigar de manera permanente los distintos segmentos del mercado para conocer mejor y para satisfacer siempre las necesidades de cada cliente.” (Salinas, 2014) Justamente es una de las características mencionadas por Jurán, Ishikawa y Crosby: enfoque al cliente. Y el valor mencionado en el párrafo anterior también se relaciona con la característica de la participación del personal; así como el valor de la Excelencia y la Ejecución —“el trabajo personal debe estar orientado a cumplir objetivos concretos y debemos hacernos responsables de ellos. Necesitamos comprometernos para cumplir nuestras asignaciones a tiempo, apegados al presupuesto y con calidad. Sólo así podremos crear la confianza y el respeto mutuo que exige el trabajo en equipo” (Salinas, 2014)— se alinean a la teoría de la calidad total.

Otro de los valores es la “generosidad: Amar la comunidad en que vivimos y mejorar sus niveles de salud, educación y ecología.” (Salinas, 2014) Este valor está alineado con la responsabilidad social.

12. CEMEX

CEMEX es una compañía global de materiales para la industria de la construcción a comunidades en América, Europa, África, Medio Oriente y Asia.

Esta empresa también está comprometida con la responsabilidad social al vincularse con “Grupos de Interés: Consideramos que la salud y la seguridad seguirán siendo una alta prioridad.” (CEMEX, 2014)

Algunos de los valores son la Solidaridad como una responsabilidad mutua contraída por varias personas, que les permite comprometerse de manera circunstancial a la causa de otros; la lealtad en el sentido del compromiso por el bien de los demás; y el respeto para conocer el valor inherente y los derechos humanos de los individuos y de la sociedad. Estos valores tienen tendencia a una administración basada en la teoría de las relaciones humanas. También realiza cambios en los procesos con vistas a una mejora para los clientes: “Constantemente desarrollamos nuevas metodologías para hacer nuestras tareas diarias más eficientes. Por ejemplo, nuestro Centro de Servicios Compartidos centraliza las transacciones de alto volumen en uno de tres núcleos centralizados que ofrecen procesos de valor agregado orientados al cliente.” (CEMEX, 2014) También dice: “Esta estrategia nos permite movilizar las iniciativas globales mucho más rápido, al hacerlo de manera paralela, en lugar de secuencial.” (CEMEX, 2014)

Al estar realizando modificaciones constantes tiene características de la teoría de la reingeniería.

13. Banorte

Actualmente opera como un grupo financiero denominado Grupo Financiero Banorte (GFBanorte), bajo un modelo de banca universal ofreciendo una amplia variedad de productos y servicios a través de su casa de bolsa, las compañías de pensiones y seguros, Afore, sociedades de inversión, así como las empresas de arrendamiento, factoraje y la almacenadora.

Sus principios indicados (BANORTE, 2014) son solidaridad como una responsabilidad mutua contraída por varias personas, que les permite comprometerse de manera circunstancial a la causa de otros; lealtad en el sentido del compromiso por el bien de los demás; respeto al conocer el valor propio y honrar el valor de los demás y su responsabilidad.

Lo que menciona además es la Innovación como el esfuerzo que hacen por conseguir algo por nosotros mismos o con la ayuda de los demás; es una fuerza de gran poder de transformación, que ha llevado a la humanidad a los más altos niveles de desarrollo y civilización.

14. FEMSA

A lo largo de su historia Cervecería Cuauhtémoc ha realizado diversas fusiones como se indica en (FEMSA, 2009) al adquirir las cervecerías Humayá y Tecate, Cervecería Nogales, Cervecería Cruz Blanca. Después FEMSA adquiere la primera franquicia de Coca-Cola en el Valle de México y el sureste del país. Su fusión con Cervecería Moctezuma. Luego la

adquisición del 100% de Jugos del Valle. Coca-Cola FEMSA en conjunto con The Coca-Cola Company, adquiere a la embotelladora Refrigerantes Minas Gerais (Remil). La estrategia que están utilizando es incrementar el valor de nuestras marcas, aprovechar las oportunidades de mercado, crear nuevas oportunidades.

Con tal enunciado se resalta que conocen bien sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y que se han sabido adaptar como se indica el enfoque a sistemas.

El mantenerse a la vanguardia de la industria de bebidas, a través de la innovación constante, un eficiente desempeño, un sólido crecimiento.

Se comenta además ser pioneros en el establecimiento de programas orientados al desarrollo del personal, de las comunidades en donde operamos y de respeto al medio ambiente. Así que también se inclinan por una responsabilidad social.

Conclusión

- En las empresas mexicanas analizadas no se aplica una sola teoría en su totalidad sino más bien una combinación de varias.
- La teoría de la calidad total sobresale al ser mencionados en al menos la mitad de las empresas en el sentido de un enfoque al cliente para satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
- El enfoque de la reingeniería lo aplican en al menos la mitad de las empresas mexicanas mencionadas en este trabajo ya que han tenido que valerse de cambios radicales ya sean tecnológicos o en sus procesos.
- Al menos la mitad de las empresas revisadas en este documento están comprometidas con la responsabilidad social y aunque el concepto como tal no figura en alguna teoría administrativa es una tendencia. Los términos utilizados en las empresas revisadas son compromiso social, responsabilidad social, socialmente responsable, compromiso social y valor social. Sale del objetivo de este trabajo revisar los motivos por los cuales se presenta dicha tendencia.
- La innovación es otra de las características que se mencionan en la filosofía de las empresas y aunque es diferente el concepto para cada empresa también hay tendencia a mencionarlo. Los términos usados son creatividad empresarial, innovación o innovación en sus estrategias y en sus operaciones.
- Lo que se observa es que las empresas conocen sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y tal conocimiento lo han convertido en fusiones con otras empresas o diversidad en los productos; lo cual refleja una correcta adaptación a los cambios externos para sobrevivir; tal como lo dice la teoría del enfoque a sistemas.
- Una de las características que como tal no aparece en las teorías o enfoques administrativos pero que al menos la mitad de las empresas lo mencionan es el de austeridad. Los términos mencionados son austeridad, reinversión, rentabilidad y estrategia de negocio y finanzas.
- Hay una tendencia por ver a las personas con grandes cualidades: en el reconocimiento, pertinencia y permanencia del personal y como lo dice Mc Gregor en la teoría Y: un trabajo enriquecido motiva al trabajador y produce más. Además se menciona el trabajo en equipo aunque se hace hincapié en que la responsabilidad se conserva en el individuo como se menciona en la teoría Z a diferencia de la práctica japonesa donde la responsabilidad es colectiva.
- Al menos el 25% de las empresas se publica que se comprometen en la creación de valor y con orientación a resultados donde para lograr un resultado se debe tener clara definición de los objetivos respetando y escuchando opiniones.

Bibliografía

- Alfa ©Copyright, 2013. *Filosofía del grupo Alfa*. Obtenido de <http://www.alfa.com.mx/NC/filosofia.htm>
- Bachoco, (2011). *Corporativo Bachoco*. Obtenido de <http://bachoco.com.mx/corporativo>
- BANORTE, (2014). *Banorte Información*. Obtenido de <http://www.banorte.com/portal/personas/informacion.web?grupo=4&elemento=5&fullSite=true>
- Bimbo, (2013). *G. Bimbo*. Obtenido de <http://www.grupobimbo.com/>
- Brandon, D. M. (1994). *Reingeniería. Cómo aplicarla con éxito en los negocios*. España: McGraw-Hill Interamericana.
- Cane, S. (s.f.). *Estrategias Kaizen*. Mc Graw Hill.
- CEMEX, (2014). *CEMEX. Nuestro enfoque*. Obtenido de <http://www.cemex.com/ES/AcercaCemex/NuestroEnfoque.aspx>
- Deming, W. E. (s.f.). *Calidad, Productividad y Competitividad*. Ediciones Diaz de Santos, S.A.
- Drucker, P. (1999). *Liderencia de empresas*. Buenos Aires: Sudamericana. primera edición pocket, traducción Luis Prats.
- FEMSA, (2014). *FEMSA. Datos sobresalientes*. Obtenido de <http://www.femsa.com/es/about/history/datos-sobresalientes.htm>
- González, J. J. (2007). *Estudio de la ciencia de la administración*. México: IAPEM-Miguel Ángel Purrúa.
- Hammer, M. S. (1997). *La Revolución de la Reingeniería*. Madrid: Díaz de Santos.
- Hammer, M. y. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: HarperCollins Publisher.
- Hammer, M. y. (1994). *Reingeniería*. Colombia: Norma.
- Harold Koontz, H. W. (2012). *Administración Una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill.
- Modelo, G. (2013). Obtenido de <http://www.gmodelo.com.mx/home.jsp>
- Móvil, A. (s.f.). Obtenido de http://www.americamovil.com.mx/amx/es/cm/reports/Y/amx_sr11BMV_29jun.pdf
- Móvil, A. (s.f.). *American Móvil*. Obtenido de <http://www.americamovil.com/amx/en/>
- Münch, L. (2005). *Administración y estilos de gestión, La clave de la competitividad*. México: Trillas.
- M. H. (1990). Reengineering Work. *Don't Automate, Obliterate*, 104-112.
- PEMEX. (2014). *Petroleo de México*. Obtenido de http://www.pemex.com/acerca/quienes_somos/historia/Paginas/petroleo-mexico.aspx
- Peters, T. J. (s.f.). *En Busca de la Excelencia*. Norm.
- Productividad, H. C. (s.f.). *Conceptos y Enfoques de la Calidad Total*.
- Pulido, H. G. (s.f.). *Calidad y Productividad*. Mc Graw Hill.
- Pulido, H. G. (s.f.). *Calidad y Productividad*. . Mc Graw Hill.
- Salinas, G. (2014). *Grupo Salinas. Valores*. Obtenido de <http://www.gruposalinas.com.mx/contenido.aspx?p=valores>

- Shonberger, R. J. (1989). *Manufactura de Categoría Mundial*. Bogota: Norma.
- Shonberger, R. J. (1989). *Manufactura de Categoría Mundial*. Bogota: Norma.
- Slim, C. (1994). *Actividad empresarial*. Obtenido de http://www.carlosslim.com/act_empresarial.html
- Telcel. (2014). *Historia Telcel*. Obtenido de http://www.telcel.com/portal/footer/nuestra_empresa/historia.html?mid=4910
- Televisa, G. (2014). *Breve historia corporativa del grupo Televisa*. Obtenido de <http://www.televisa.com/quienes-somos/326259/breve-historia-corporativa-grupo-televisa/>