

Valores institucionales en las organizaciones públicas

DISEÑO METODOLÓGICO PARA EL ANÁLISIS Y ESTUDIO DE CASO DE UNA EMPRESA PÚBLICA DEL SECTOR PORTUARIO

Guillermo Ramírez Martínez*

I. OBJETIVO

El presente documento tiene por objetivo la aplicación de una metodología de análisis de los valores institucionales de una organización pública para evaluar su comportamiento público o privado. Este instrumento analítico tiene el propósito de examinar los valores institucionales que intervienen en el ámbito de la *estrategia y de la toma de decisiones en las organizaciones públicas*.

II. CONSTRUCCIÓN DEL INSTRUMENTO DE ANÁLISIS

1. Consideraciones sobre la influencia de los valores institucionales en el sistema de gestión de las organizaciones públicas



- El *status* público o privado no define por sí mismo la naturaleza del sistema de gestión. Este sistema puede verse afectado por la relación que mantiene la organización con su entorno así como por

* Profesor investigador de la licenciatura en Administración y de la maestría y el doctorado de Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa.

- las condiciones del cambio organizacional.
- La modificación del *status* puede influenciar el sistema de gestión de una empresa. Esta influencia puede manifestarse en el ámbito de su cultura y en los de su estrategia y de su estructura.
 - La cultura de la organización es permeable a los valores de grupos de instituciones y otras fuerzas externas. Tales fuerzas no afectan de manera uniforme las culturas de los diferentes grados de la jerarquía organizacional. En función de ello, un cambio de *status* puede afectar más fácilmente la cultura del grupo dirigente que la de los grados intermedios o inferiores.
 - Los valores constituyen uno de los componentes de la cultura organizacional. Éstos son “interpretaciones simbólicas de la realidad que dan una significación a las acciones sociales y a las formas del comportamiento humano”. La Dirección General de una organización enuncia mediante diversos documentos (sesiones de Consejo, planes estratégicos, programas de trabajo, entre otros), los valores institucionales de la organización, mismos que expresan la manera de dirigir o de sentir la relación entre la empresa y su entorno.
 - Utilizando diferentes tipologías de la toma de decisiones, se puede

decir que un cambio de *status* (de público a privado y viceversa) puede influenciar más fácilmente las decisiones de ejecutivos de niveles superiores; las decisiones con más contenido de valor que de hecho (Simon, 1988), las decisiones con más contenido político que administrativo y las decisiones estratégicas que son más afectadas que las de gestión y las operacionales (Ansoff, 1995).

2. Variables consideradas para evaluar la influencia de los valores institucionales sobre la estrategia de una organización

A. ENFOQUE ANALÍTICO ADOPTADO PARA LA CONCEPCIÓN DE LAS VARIABLES

Estas variables fueron concebidas tomando en cuenta que, siendo un sistema social, la organización tiene, según Talcott Parsons (1960), estructura y funciones. La estructura considera al conjunto del personal, las funciones, reglas, relaciones, etcétera; definidas a partir de dos puntos de vista: el institucional y el informal. Asimismo, una organización puede tener las funciones siguientes: de producción económica (empresas de manufactura); políticas (gobierno, partidos políticos); de integración (hospitales); de mantenimiento de pautas de comportamiento (iglesias y escuelas).

La estrategia y la cultura en el ámbito organizacional instauran la relación

entre la estructura y las funciones de un sistema social. La estrategia, a través de las decisiones, crea una relación entre los objetivos (las funciones) y los recursos humanos, económicos y técnicos (la estructura). La cultura establece una relación por medio de los valores individuales, de grupo y organizacionales entre los recursos humanos y las funciones de la organización.

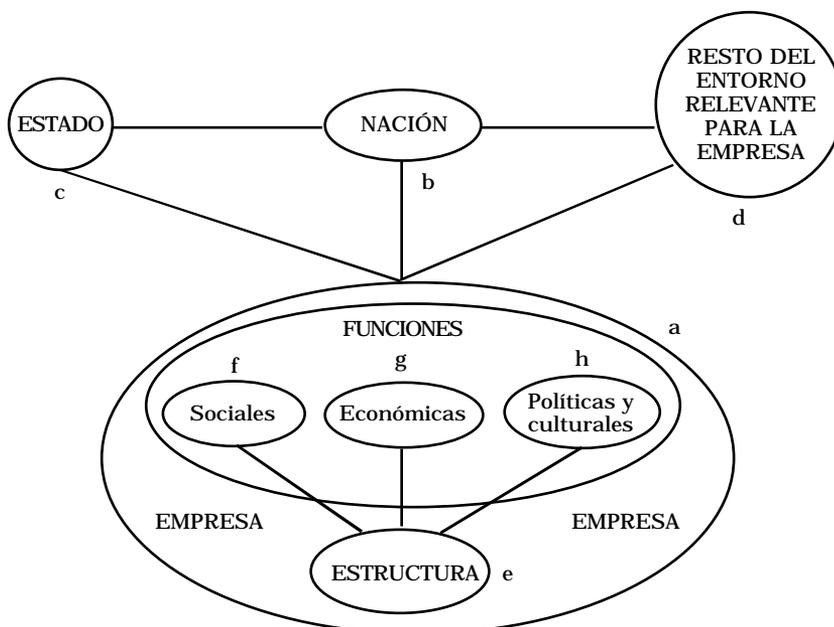
Las funciones del sistema social (“organización”) pueden corresponder, ser opuestas o indiferentes a las de otros sistemas sociales. En consecuencia, el estudio de la cultura y la estrategia debe considerar la relación entre las funciones

de la organización y las de otros sistemas sociales que integran su entorno.

Este trabajo, centrado en el estudio de la influencia de los valores institucionales en la estrategia y gestión de una organización, examina las relaciones entre los diversos sistemas sociales, los cambios en el ámbito de la relación entre estructura y funciones de una organización, así como las transformaciones de las relaciones de ésta con su entorno.

El análisis del cambio de valores reflexiona sobre la percepción del dirigente en la realización de un discurso sobre las relaciones existentes entre la organización y otros sistemas sociales que forman parte de su entorno (figura 1).

FIGURA 1
Las relaciones que permiten identificar la evolución de una organización hacia los valores públicos o privados



La nación. Se refiere a un conjunto de seres humanos que viven dentro de un mismo territorio y que tienen una comunidad de origen, de historia, de habitantes y, a menudo, de lengua. La idea de nación tiene también un carácter jurídico: conjunto de individuos regidos por una misma constitución (Burdeau, 1985).

El Estado. El concepto de nación se distingue del de Estado porque el primero tiene una base política. El Estado sólo aparece cuando una población está sometida a una autoridad que posee ciertas características: monopolio del poder organizado y legitimidad. El Estado existe sólo cuando la autoridad se ejerce sobre un grupo de seres humanos; este grupo sobre el cual se apoya el Estado, tiene, generalmente, las características de una nación. Lo común es que la nación sea anterior al Estado, pero el Estado puede preceder la formación de una nación (Chevalier, 1969). El gobierno es el poder que dirige un Estado.

El entorno. Es el conjunto de condiciones exteriores susceptibles de influir en el funcionamiento y características de un sistema organizacional. Entorno y sistema no coexisten uno al lado del otro: existen aspectos del sistema que son exteriorizados en el entorno y aspectos de éste que son interiorizados por el sistema (Emery y Trist, 1973).

El análisis de los valores y de la estrategia se hace a partir de dos enfoques diferentes y complementarios. Estos enfoques consideran que la relación entre

el factor humano y su entorno es una relación simbólica (Emery y Trist, 1973).

Una expresión de esta relación simbólica se encuentra en el ámbito de los valores institucionales; éstos se presentan en la interfase de la empresa y su entorno. La estrategia no es solamente la expresión de una relación simbólica, expresa también una relación real entre los objetivos y el factor humano y los recursos económicos y técnicos. En consecuencia la estrategia no puede ser solamente analizada a través de los valores (el punto de vista de un dirigente) habría que tener también en cuenta los hechos (recursos asignados y resultados obtenidos).

B. VARIABLES CONSIDERADAS Y SUS TIPOS DE RELACIÓN

a. Variables que permiten identificar la evolución de una empresa hacia los valores públicos o privados (figura 2).

Tipos de relación:

- *Influencia:* Un sistema influye en otro sistema
- *Correspondencia:* Existe una identificación con las funciones de otros sistemas
- *Contribución:* Un sistema contribuye a la realización de funciones de otros sistemas
- *Oposición:* Las funciones de dos sistemas son contradictorias
- *Funcional:* La estructura de un sistema (la organización es puesta en relación con una función)

Valores institucionales en las organizaciones públicas

FIGURA 2
Tipos de relación entre variables

Tipos de relación	Las relaciones entre los sistemas	Nombre de la variable
Influencia	d → a	Grado de inestabilidad del entorno; variable I.1
Correspondencia e influencia	d ← b b → a o bien d → a	Sensibilidad de la empresa al entorno económico y social del país (relación empresa-nación-entorno); variable I.2
Influencia	d → a	Sensibilidad de la empresa al entorno (relación empresa-entorno); variable I.3
Correspondencia y contribución	b ← i a → b	La nación y su desarrollo económico social y cultural; variable II.1
Correspondencia e influencia	b ← i b → d y a → d	El papel de la nación en el contexto internacional; variable II.2
Correspondencia u oposición	a ← c o a → c	El papel del Estado en la economía; variable II.3
Funcional	e → f	Objetivos sociales; variable II.4
Funcional y correspondencia	e → f → a y a → b	Empresa-nación-objetivos sociales; variable II.5
Funcional	e → f → a	Empresa-objetivos sociales; variable II.6
Funcional	e → g	Rentabilidad a corto plazo; variable III.5
Funcional	e → g	Rentabilidad a largo plazo; variable III.6

Teniendo en cuenta las relaciones presentadas en la figura 2, hemos utilizado en nuestro diagnóstico las variables siguientes:

- Grado de inestabilidad del entorno (variable I.1). Esta variable engloba las variables I.2 y I.3 y se define en función de la percepción del dirigente en cuanto al dinamismo y la turbulencia del entorno político, económico y social o, más específicamente, del entorno tecnológico y del mercado financiero. La inclusión de esta variable se sustenta en la idea de que una empresa pública tiene más grados de libertad que una privada para expresarse sobre sus problemas. Una empresa privada tiene menos libertad considerando las posibles consecuencias sobre el valor de sus acciones en la bolsa.
- El grado de inestabilidad del entorno es concebido como la expresión de una relación entre la empresa, la nación y el mismo entorno. La inestabilidad del entorno es atribuida o identificada con la situación política, económica y social del país. Variable I.2.
- El grado de inestabilidad del entorno es conceptualizado como la expresión de una relación entre éste y la empresa. La inestabilidad del entorno es percibida sin tomar en cuenta los aspectos políticos, económicos y sociales del país. Variable I.3.
- La nación y su desarrollo económico y social. Esta variable fue pensada para evaluar la existencia de una identificación de objetivos entre la empresa y la nación. La identificación se manifiesta por la contribución de la empresa al desarrollo económico y social del país. Variable II.1.
- La nación dentro del contexto internacional. Apoyándonos sobre la variable precedente, ésta analiza la existencia de una relación entre la empresa, la nación y el contexto internacional. La relación se sustenta en la identificación de objetivos de la empresa con los de la nación; dicho de otra manera, el papel de la empresa en el contexto internacional es asimilado con el papel del país. Variable II.2.
- El papel del Estado en la economía. Esta variable tiene por objetivo conocer la percepción del dirigente con respecto al papel del Estado dentro de la orientación económica de un país. La percepción puede ser positiva, negativa o neutra.
- Presencia de objetivos sociales. La importancia atribuida por el dirigente a estos objetivos puede variar cuando una empresa se encuentra involucrada en procesos de cambio estratégico, como una privatización. Con esto último, hemos analizado la percepción de los objetivos sobre la base de los siguientes enfoques:

La presencia de objetivos sociales, teniendo en cuenta su variedad y su importancia. Variable II.4.

Estos objetivos pueden ser asimilados a los de la nación. Variable II.5.

Los objetivos sociales son solamente percibidos como objetivos de la empresa. Variable II.6.

La rentabilidad a corto y a largo plazo. La inclusión de estas variables se sustenta sobre una consideración similar a la de la variable I.1. Una empresa pública tiene más grados de libertad que una empresa privada para expresarse sobre la rentabilidad a largo plazo. Variables III.5 y III.6.

b. Variables que se refieren a la estrategia de la organización

El análisis estratégico considera únicamente variables que se refieren a la estrategia producto-mercado de una empresa. Estas variables son las siguientes:

- Internacionalización. Vocación de la empresa para vender su producción o establecerse industrial o comercialmente en el extranjero. Variable III.1.
- Diversificación. Voluntad de la empresa para fabricar nuevos productos y venderlos a un nuevo tipo de clientes. Variable III.2.

- Crecimiento y Expansión. Vocación de la empresa para ampliar su campo de actividades. Variable III.3.
- Penetración del mercado. Voluntad de la empresa para aumentar sus ventas con el mismo tipo de productos. Variable III.4.

c. Los documentos analizados

- El estudio de valores institucionales (públicos o privados) se sustenta en el análisis de contenido de documentos oficiales de las organizaciones.
- Este análisis se aplicó a documentos cuyo contenido es global, es decir documentos donde el director general tiene la libertad de expresarse sobre el conjunto de la empresa. En el caso particular que nos ocupa se evaluaron las sesiones de Consejo de una empresa que consideramos representativa del sector portuario de 1993 a 1997.

d. El análisis de contenido y la codificación

- Aunque se utiliza una codificación, el tipo de análisis de contenido que se realiza es de orden temático. Un análisis de esta naturaleza “está centrado sobre las nociones y temas evocados a partir de un objeto de estudio. Se trata de obtener informaciones

sobre este objeto: como es vivido y percibido por las personas o los grupos, las opiniones y creencias, los sistemas explicativos” (D’Unrug, 1979: 23).

- Se utilizó la escala del 0 al 2 para la mayor parte de las variables, salvo para dos de ellas. El papel del Estado dentro de la economía (Variable II.3) y diversificación (Variable III.2) Esta escala del 0 al 2 expresa en forma progresiva la importancia atribuida

o el peso de una variable dentro del discurso de un dirigente. Para las variables II.3 y III.2 no sólo se calificó el peso atribuido o la importancia en el documento, también se consideró la dirección, es decir la percepción positiva, neutra o negativa. La escala utilizada va de -2 a +2.

III. ELEMENTOS DE ESTRATEGIA EN UNA EMPRESA PÚBLICA REPRESENTATIVA DEL SECTOR PORTUARIO EN MÉXICO

Antes de la Ley de Puertos (1993)

En el sexenio de Luis Echeverría se crea la Comisión Nacional Coordinadora de Puertos (CNCP) en virtud de la relevancia del desarrollo de las actividades portuarias. El objeto de la creación de la CNCP, como se establece en el artículo primero de la ley que crea este organismo, fue “coordinar en los puertos marítimos y fluviales las actividades y servicios marítimos y portuarios; los medios de transporte que operen en ellos, así como los servicios principales auxiliares y conexos de las vías generales de comunicación para su eficiente operación y funcionamiento”. Para el ejercicio de las funciones de la comisión en los puertos se dispuso el nombramiento de delegados coordinadores, una junta coordinadora y una comisión consultiva. Los objetivos fundamentales de la creación de las empresas de servicios portuarios a cargo de la CNCP fueron:

- Establecer condiciones favorables para los trabajadores.
- Estructurar tarifas adecuadas a los costos reales de los servicios.
- Brindar seguridad y protección adecuada a la carga.

Después de la Ley de Puertos (1994-1997)

Para 1993 el Estado redefine su papel dentro del subsector portuario buscando dejar de ser un órgano rector centralizado para convertirse en uno que finalmente actuara como órgano regulador de las actividades en el sistema portuario mexicano El nuevo modelo de organización institucional del subsector portuario contemplado en la Ley de Puertos conlleva los siguientes cambios:

1. Se redefine el papel del Estado fomentando la participación del sector privado y social en los puertos.
2. Se descentraliza la administración de los puertos mexicanos.
3. Se simplifica la normatividad con el fin de eliminar regulaciones innecesarias expidiendo un nuevo reglamento para facilitar y mejorar la coordinación entre las distintas autoridades que intervienen en la actividad portuaria.
4. Se eliminan barreras de entrada, con el propósito de que todas las empresas que deseen operar terminales e instalaciones o prestar servicios portuarios lo puedan hacer con sus propios recursos.

Valores institucionales en las organizaciones públicas

Continuación...

La administración de los puertos del país se realizaba en forma centralizada y con prácticas monopólicas por parte del gobierno federal, quien decidía sobre los principales aspectos de su operación, desarrollo y financiamiento y, sólo en mínima parte, se tenía la participación de los sectores privado y social. Este centralismo ocasionó múltiples carencias que impedían ofrecer alternativas en infraestructura y servicio para responder a las necesidades de los usuarios, a quienes en lo general, no se ofrecían servicios competitivos en calidad y precio con respecto de los que se tenían en el extranjero.

Así, el desarrollo de la actividad portuaria, su organización, infraestructura y equipamiento durante largo tiempo y hasta 1993 tuvo que enfrentar diversos problemas, entre los que, por su significación, se refieren los siguientes:

- La dispersión de las inversiones e insuficiencia en la disponibilidad de recursos para conservar apropiadamente muelles, vialidades, profundidades de dragado, accesos, obras de protección, entre otros.
- La carencia de una estructura moderna y eficiente de enlace terrestre entre los puertos y los centros de producción y consumo.
- Baja o nula participación privada en la actividad portuaria.
- Prestación monopólica de los servicios por parte del gobierno federal y rigideces laborales que significaban barreras para la libre entrada de las empresas.
- Un esquema financiero globalizado que no permite evaluar los resultados por puerto, propicia la existencia de subsidios cruzados e impide asignar inversiones de acuerdo con la demanda y rentabilidad de los mercados.

Continuación...

5. Se establece la Comisión Consultiva del Puerto para que las autoridades estatales y municipales, las cámaras regionales y usuarios, puedan participar en la promoción y desarrollo del puerto.

La nueva Ley de Puertos prevé la creación de una figura innovadora, la Administración Portuaria Integral (API), constituida legalmente como sociedad mercantil que asume las funciones administrativas dentro de un puerto, la planeación, promoción y la construcción de infraestructura, ésta última no se desincorpora del dominio público, sólo su uso, aprovechamiento y explotación se otorgará en concesión hasta por 50 años, con la posibilidad de ampliarse por un periodo similar a la API para la administración integral del puerto. La API será autónoma en su gestión operativa y financiera, asimismo, corresponderán a la API las siguientes funciones:

- a. Planear programas y ejecutar acciones para promover, operar y desarrollar el puerto.
- b. Usar, aprovechar y explotar los bienes de dominio público en los puertos así como administrar las zonas de desarrollo portuario.
- c. Construir, mantener y administrar la infraestructura de uso común.
- d. Construir, operar y explotar terminales marinas e instalaciones portuarias por sí, o a través de terceros mediante contrato de cesión parcial de derechos.
- e. Prestar servicios portuarios y conexos por sí, o a través de terceros mediante el contrato respectivo.
- f. Formular reglas de operación del puerto, asignar posiciones de atraque, operar los servicios de vigilancia, así como el control de accesos y tránsito de personas.

IV. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE ANÁLISIS EN UNA EMPRESA PÚBLICA REPRESENTATIVA DEL SECTOR PORTUARIO EN MÉXICO

Variables	Antes de la Ley de Puertos (1993)	Después de la Ley de Puertos (1994-1997)
<i>I. Percepción del entorno</i>		
I.1. Grado de inestabilidad del entorno	2	1
I.2. Empresa-nación-entorno	2	1
I.3. Empresa entorno	0	1
<i>II. Visión de los valores públicos, sociales y nacionales</i>		
II.1. México y su desarrollo económico, social y cultural	1	0
II.2. México en el contexto internacional	1	2
II.3. El papel del Estado en la economía	2	1
II.4. Objetivos sociales	1	1
II.5. Empresa-nación-objetivos sociales	1	1
II.6. Empresa-objetivos sociales	1	1
<i>III. Estrategia y objetivos</i>		
III.1. Internacionalización	0	2
III.2. Diversificación	0	1
III.3. Crecimiento y expansión	1	2
III.4. Penetración del mercado	1	1
III.5. Rentabilidad a corto plazo	0	1
III.6. Rentabilidad a largo plazo	2	1

V. HACIA LA ELABORACIÓN DE UN ENFOQUE EXPLICATIVO DEL CAMBIO DE ESTRATEGIA Y DE VALORES

Tomando en cuenta el análisis de caso anterior y con base en el análisis general de otras organizaciones públicas, podemos decir que es muy posible que la influencia del cambio de *status* (público o privado) sobre los valores y la estrategia de una empresa pública es ampliamente explicado por los factores siguientes:

1. *Grado de intervención del Estado en la empresa.* Intervención del Estado en el ámbito de la toma

de decisiones estratégicas, tomando en cuenta el poder que detenta como miembro de la organización: accionista, cliente, proveedor, etcétera.

2. *Grado de regulación del mercado.* Participación de la competencia como reguladora de la actividad económica de las empresas. Este factor es definido en función de: la posición de la empresa con respecto a la competencia, las barreras a la entrada, el tipo de producto o servicio, la evolución tecnológica del sector de actividad, la regulación del Estado.

3. *Grado de internacionalización de las ventas.* Factor definido en función del porcentaje de ventas en el extranjero: exportaciones directas y venta de filiales.

¿Por qué estos factores?

La modificación de valores institucionales y de estrategia en una empresa, a partir del cambio de *status*, está en relación directa con el grado de autonomía de una empresa con respecto al Estado. En el grado de los valores, hay que tener también en cuenta la visibilidad de una empresa dentro de su entorno.

Entendemos por visibilidad la percepción regular que tienen de las empresas el público, los clientes, los proveedores, etcétera, y no una percepción particular coyuntural atribuida a un hecho específico.

La visibilidad de una empresa es difícilmente modificable dentro del corto y mediano plazo, salvo si ésta ha tenido una fuerte expansión o una fuerte contracción modificando radicalmente su presencia dentro del entorno. Por consiguiente, hemos desechado la visibilidad y utilizamos factores que afectan el grado de autonomía de una empresa con respecto al Estado o al gobierno. Estos factores permiten explicar el cambio de valores institucionales de una empresa nacionalizada o privatizada, así como la modificación de su estrategia.

Las relaciones que hay entre estos factores y el grado de autonomía de la empresa con respecto al Estado o al gobierno son:

Intervención del Estado en la empresa y grado de autonomía

- Aumento de la intervención del Estado y disminución del grado de autonomía
- Disminución de la intervención del Estado y aumento del grado de autonomía

Regulación del mercado y grado de autonomía

- Aumento de la regulación del mercado y aumento del grado de autonomía
- Disminución de la regulación del mercado y disminución del grado de autonomía

Internacionalización de las ventas y grado de autonomía

- Aumento de las ventas y aumento del grado de autonomía
- Disminución de las ventas y disminución del grado de autonomía

EL ENFOQUE PROPUESTO A PARTIR DE LA COMBINACIÓN DE TRES FACTORES

Aunque cada uno de estos factores tiene un valor explicativo por sí mismo, nuestra proposición se concibió a partir de un enfoque que considera conjuntamente a los tres factores y que se sustenta en:

- El análisis de la sensibilidad de estos tres factores al cambio de *status*
- El cambio de *status* y su influencia sobre los factores, considerando la dirección del cambio: público-privado, privado-público.

a. La sensibilidad de los factores al cambio de status

- La intervención del Estado dentro de la empresa. Factor muy sensible al cambio de *status*.
- La regulación del mercado. Factor menos sensible que el prece-

dente al cambio de *status*. El grado de regulación del mercado no puede ser afectado a corto plazo salvo en el caso de nacionalización o privatización de una rama o sector económico.

- La internacionalización de la producción o servicios vendidos. Este factor tiene menos sensibilidad al cambio de *status* que los dos precedentes; puede verse afectado, pero a largo plazo.

b. La influencia del cambio de status sobre los factores explicativos (aproximación para México)

Cambio de <i>status</i>	Grado de intervención del Estado en la empresa	Grado de regulación del mercado	Grado de internacionalización de las ventas
De público a privado	Menor	Mayor o igual	Indiferente
De privado a público	Mayor	Menor	Indiferente
Sin cambio siendo públicas:			
Estratégicas	Mayor o igual	Indiferente	Indiferente
Públicas	Menor o igual	Indiferente	Indiferente

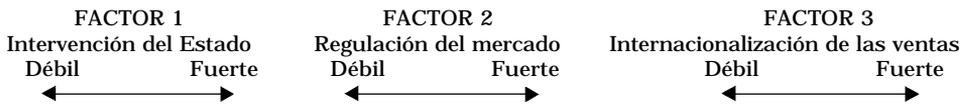


c. *Proposición de un enfoque analítico preliminar*

Utilizando el análisis precedente es posible afirmar que el cambio en el grado del sistema de gestión de las organizaciones puede ser fuertemente explicado por los factores 2 y 3 en función de

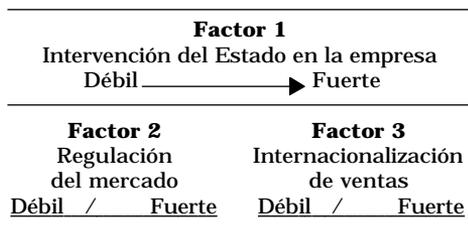
la posición de la empresa en el momento del cambio de *status*. Asimismo, esta explicación puede ser dada también por el movimiento de la empresa en la posición ocupada en el grado del factor 1.

Consideramos que cada uno de estos tres factores puede ser representado utilizando un continuo:

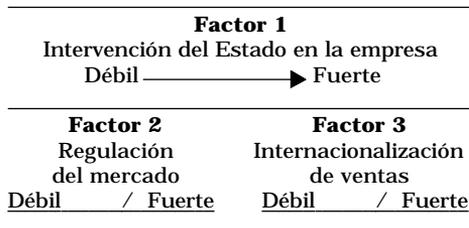


Analicemos cuatro posibles situaciones:

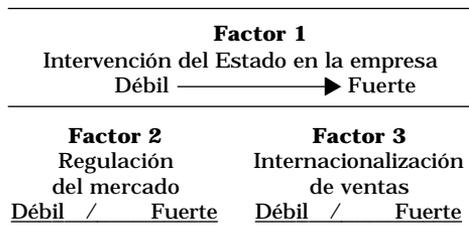
1. Un proceso de nacionalización puede afectar los valores y la estrategia fácilmente si las empresas se encuentran bien ubicadas a la izquierda del continuo de los factores 2 y 3. La magnitud del cambio está en función del movimiento —hacia la derecha— de la empresa en el grado del factor 1. EL CAMBIO TANTO EN EL GRADO DE LOS VALORES INSTITUCIONALES COMO DE LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA ES ALTAMENTE POSIBLE.



2. Si las empresas se encuentran del lado derecho del continuo en los factores 2 y 3, un proceso de nacionalización puede afectar su estrategia en función del movimiento (hacia la derecha en el grado del factor 1). Sin embargo el cambio de valores institucionales no puede ser significativo en el corto plazo. LA ESTRATEGIA ESTÁ MÁS EXPUESTA AL CAMBIO QUE LOS VALORES.



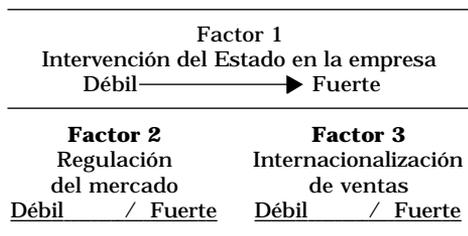
3. Las empresas privatizadas que se encuentran bien ubicadas en el lado izquierdo del continuo de los factores 2 y 3 pueden ser fácilmente afectadas en el ámbito de sus valores y de su estrategia. La magnitud del cambio es en función del movimiento de las empresas —hacia la izquierda— en el grado del factor 1. LA ESTRATEGIA Y LOS VALORES INSTITUCIONALES PUEDEN SER FÁCILMENTE AFECTADOS.



4. Un proceso de privatización de las empresas bien ubicadas del lado derecho del continuo en los factores 2 y 3 no tendrá fuertes consecuencias sobre los valores institucionales de la empresa. Sin embargo, la estrategia puede cambiar en función de la intensidad del desplazamiento de la empresa —hacia la derecha del

continuo— en el grado del factor

1. LA ESTRATEGIA PUEDE SER MÁS AFECTADA QUE LOS VALORES.



VI. CONCLUSIONES

Existen empresas cuyos valores institucionales (públicos o privados) son indiferentes a un cambio estratégico. La administración portuaria analizada actúa sobre un mercado competitivo y cuenta con poca presencia de valores públicos. Tales valores se han mantenido durante varios años, aunque el sector central, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT), orientó estratégicamente a esta empresa hacia un proceso de privatización.

- Un cambio estratégico en las organizaciones públicas no está necesariamente acompañado de la modificación de valores institucionales. La empresa portuaria analizada se centra más en el cumplimiento de objetivos de corto plazo, dándole poca importancia a la estrategia de largo plazo. Es en el grado del sector

central (SCT) en donde se definen las acciones estratégicas de cambio organizacional, tecnológico, de inversión, de comercialización.

- Es muy posible que el *status* público aumente el grado de flexibilidad de una empresa para adaptarse a una modificación estratégica. La empresa, analizada como organización pública, pudo reorientar su estrategia para la atención de barcos de mayor calado aprovechando su *status* público.
- El proceso de privatización en el que se encuentra inmersa esta empresa ha influido en el corto plazo en su estrategia. Las posibilidades de un cambio de *status* de público a privado por la venta de acciones en la bolsa, o bien la venta del 100 por ciento de las mismas por licitación pública, ha sido acompañada de modificaciones en el ámbito de la estrategia comercial de la empresa.
- Las empresas que se encuentran en sectores fuertemente competitivos tienen un alto grado de libertad para jugar el papel de privadas, siendo públicas y el papel de públicas, siendo privadas. La empresa que nos ocupa ha utilizado últimamente valores institucionales públicos para realizar acuerdos de carácter comercial con otras organizaciones públicas.

BIBLIOGRAFÍA

- Ansoff, H.I.
1995 *Corporate Strategy*, McGraw Hill, Nueva York.
- Burdeau, G.
1985 "Le Concept de Nation", en *Encyclopedie Universalis*, París.
- Chevalier, J.J.
1969 "L'idée de nation et l'idée État", en *L'idée de Nation*, Institut International de Philosophie Politique, Presses Universitaires de France, París.
- Constitution de 1958
1997 *Constitution de 1958, en Lois Organiques et ordonnances relatives aux pouvoirs publics*, París.
- D'Unrug, M.C.
1979 *Analyse de Contenu et Acte de Parole*, J. P. Delarge, París.
- Emery, F.E. y E.L. Trist
1973 *Towards a Social Ecology: Contextual Appreciations of the Future in the Present*, Plenum, Londres.
- Hamon, L.
1975 *Une République Présidentelle?*, Bordas, París.
- Nora, S.
1967 *Rapport sur la Gestion des Entreprises Publiques*, Assemblée Nationale, París, abril.
- Parsons, T.
1960 "A Sociological Approach to the Theory of Organizations", en *Structure and Process in Modern Societies*, The Free Press.
- Simon, H.
1988 *El comportamiento administrativo*, Aguilar (3ª ed. en español).

DOCUMENTOS OFICIALES DE LA EMPRESA PORTUARIA INTEGRAL LÁZARO CÁRDENAS

- Informes Trimestrales del Consejo de Administración de 1993 a 1997.
Planes Operativos Anuales de 1993-1997.
Convenio de Gestión 1996.
Plan Maestro de Desarrollo Portuario.