

III. RENDIMIENTO DE LAS EMPRESAS PUBLICAS INDUSTRIALES	41
IV. CARACTERISTICAS DE LOS GERENTES DE LAS EMPRESAS PUBLICAS INDUSTRIALES	45
1. Areas Funcionales Cubiertas	45
2. Niveles dentro de la Organización	47
3. Nivel y Tipo de Educación al Ingreso	49

III. RENDIMIENTO DE LAS EMPRESAS PUBLICAS INDUSTRIALES

a. Tomando como referencia el estudio de Jorge Ruíz Dueñas (1982) en torno a las declaraciones de prensa de funcionarios y empresarios públicos industriales, se observa que los principales indicadores que éstos utilizan para medir el rendimiento de la empresa se asocian fundamentalmente a los conceptos de eficacia y eficiencia de la empresa pública industrial.

b. Aunque en la mayoría de las declaraciones de los directivos de la empresa pública industrial no se da una conceptualización precisa de lo que se entiende en cada término, es posible identificar al primero (eficacia) con los objetivos previstos al exterior y al interior de la empresa y al segundo (eficiencia) con las metas y los resultados deseados en términos cuantificables según fórmulas de costo-producto o costo-beneficio.

c. Bajo estos dos conceptos el empresario público busca caracterizar la actividad y el rendimiento de la EPI en función de lo siguiente:

- La EPI tiene la función de regular los mercados y por eso no puede guiarse por criterios de eficiencia como se entiende ésta en la empresa privada.
- Los objetivos de la empresa pública y la empresa privada son diferentes.
- La maximización de utilidades no necesariamente indica medida de eficiencia de la empresa pública.

- La eficiencia se logra a través del mejoramiento de los procesos de organización y gestión de las empresas.

d. Como se observa, las declaraciones de los directivos de EPI en torno al rendimiento son muy generales, situación que es atribuible a los muchos papeles contrapuestos que debe desempeñar con recursos presupuestales limitados y enfrentado a continua escasez y limitaciones.

e. Dependiendo de cómo defina su rol, así será la medida de éxito que el directivo de EPI utilice; ésto se observa en el cuadro 2 (Naciones Unidas, en UAM, 1982, págs. 93 y 94).

f. No obstante esta gran diversidad de roles y de la generalidad con que se concibe el rendimiento de la EPI, es posible identificar tres diversas formas de la eficiencia de la EPI que revisten características complementarias y no excluyentes: la social, la económica y la funcional. Las dos primeras se refieren a un ámbito externo y se relacionan con el proceso macroeconómico tanto global como del sector; la funcional se relaciona con el ámbito interno y microadministrativo. La eficacia, es conveniente acotarlo, se refiere a la adecuada pertinencia de las decisiones más que a los resultados incrementalistas de éstas.

g. Complementariamente a estos elementos, la eficiencia financiera y productiva permite la medición de resultados vinculados con las metas previstas en función de los insumos aplicados.

h. Ambos elementos tienen pesos de aplicación dependiendo del tipo de empresa de que se trate: productora de bienes de uso o productora de bienes de cambio.

CUADRO 2

PAPEL	MEDIDA DE EXITO	COMPORTAMIENTO ESPERADO
Gerente Comercial	La máxima utilidad de corto plazo consecuente con la supervivencia a largo plazo	Preocupación por las utilidades
Funcionario Público	Máxima conformidad con las normas de servicio público y civil	Preocupación por el interés público y las directrices del gobierno, cualesquiera que sean sus efectos en las utilidades
Empleador Ejemplar	Buenos salarios. Nada de huelgas	Relaciones laborales paternalistas
Ahorrador de Divisas	Demandas mínimas de divisas	Sacrificio de oportunidades lucrativas con el fin de ahorrar divisas
Promotor de Exportaciones	Máxima contribución al producto de la exportación	Sacrificios de oportunidades lucrativas seguras en el mercado interno en áreas de mayores ganancias en divisas
Competidor Eficiente	Capacidad de competir reguladoramente en el mercado interno y de encarar la competencia internacional en los mercados de exportación	Operaciones de bajo costo y gran eficiencia
Promotor del Desarrollo de la Comunidad	Identificación con los intereses de la comunidad	Preferencia por dar empleo a la mano de obra local
Miembro de un Liderazgo Orientado al Desarrollo	Identificación con las autoridades centrales y el interés nacional	Prioridad al interés nacional y rectoría económica del Estado

i. Para las primeras, el rendimiento se mide fundamentalmente a través de los parámetros de eficacia social y económica, éstos es, a través del grado de satisfacción de necesidades de la colectividad y su relación con el estado financiero producto de la venta de bienes y servicios.

j. Para las empresas productoras de bienes de intercambio, la evaluación del rendimiento es posible obtenerlo por la vía del análisis de su eficiencia productiva y financiera, ya que su actividad, al relacionarse con un proceso de acumulación de capital, actúa con indicadores propios de la iniciativa privada.

k. La evaluación de los resultados, por parte de los órganos del Estado, se vincula con los factores de política económica, social o cultural que explican y justifican la participación del Estado en la economía.

l. Las empresas públicas son evaluadas por los órganos centrales de conformidad con los programas a los que se encuentran sometidas. Por ende, sobre ellas, al igual que sobre los órganos de la administración centralizada, se vuelca, como lo reconoce el derecho mexicano vigente, la continuidad de los actos que integran el proceso de planeación-programación-presupuestación-control-evaluación.

m. Atendiendo al tipo de actividad que desarrolla la EPI y a los objetivos que dirigen su actividad, el gobierno mexicano ha planteado tres mecanismos básicos de evaluación de la EPI, mismos que se vinculan directamente con la actual coyuntura económica, política y social por la que atraviesa el país. Estos son:

— En lo relativo a los propósitos nacionales, las EPI se evalúan

en función del cumplimiento de los compromisos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo.

- En cuanto a la reordenación económica, se racionaliza el uso de divisas a través de su estricta presupuestación, analizando con ello los proyectos de operación de las EPI contemplados en los programas operativos anuales.
- Una última evaluación se hace en cuanto al impacto que sus procesos de operación y funcionamiento tienen en el cambio estructural de la economía en su conjunto.

Estos tres elementos tienen como punto de arribo lograr una mayor justicia distributiva y social (De la Madrid, 1984, págs. 31 y 32).

IV. CARACTERISTICAS DE LOS GERENTES DE LAS EMPRESAS PUBLICAS INDUSTRIALES

1. Areas Funcionales Cubiertas

a. Partiendo del modelo clásico de las áreas funcionales o críticas de una empresa (situación financiera, posición comercial, producción, productividad, personal, servicios a clientes y relaciones con la comunidad) (Blanco Illescas, 1984, p. 81), en el presente trabajo se han seleccionado a cinco entidades cuyas estructuras orgánicas resultaron ser típicas de las EPI en México. A continuación se enumeran las principales funciones (sustantivas y adjetivas) en que se organizan las entidades seleccionadas (Cuadro 3), además de incluir sus respectivos organigramas (Ver anexo No. 3).

CUADRO 3

i. Azufrera Panamericana, S.A.

<i>Funciones Sustantivas</i>	<i>Funciones Adjetivas</i>
Comercial y jurídica	Presupuesto
Transportes y embarques	Tesorería
Exploración	Contabilidad
Planeación de nuevos proyectos	Adquisiciones
Operación de plantas	Finanzas y administración

ii. Cía. Real del Monte de Pachuca, S.A.

<i>Funciones Sustantivas</i>	<i>Funciones Adjetivas</i>
Planeación de proyectos	Relaciones industriales
Exploración e ingeniería	Administración
Minas y terrenos	Tesorería
Planta de beneficio	
Maestranza	
Ventas	

iii. Zincamex, S.A.

<i>Funciones Sustantivas</i>	<i>Funciones Adjetivas</i>
Compras	Relaciones industriales
Ventas	Contraloría
Superintendencia general	

iv. Instituto Mexicano del Petróleo

<i>Funciones Sustantivas</i>	<i>Funciones Adjetivas</i>
Tecnología de explotación	Administración
Tecnología de exploración	Asistencia técnica
Refinación y petroquímica	Desarrollo profesional
Proyectos de explotación	Planeación industrial
Proyectos de plantas industriales	Capacitación
Básica de procesos	
Promoción industrial	
Estudios económicos	

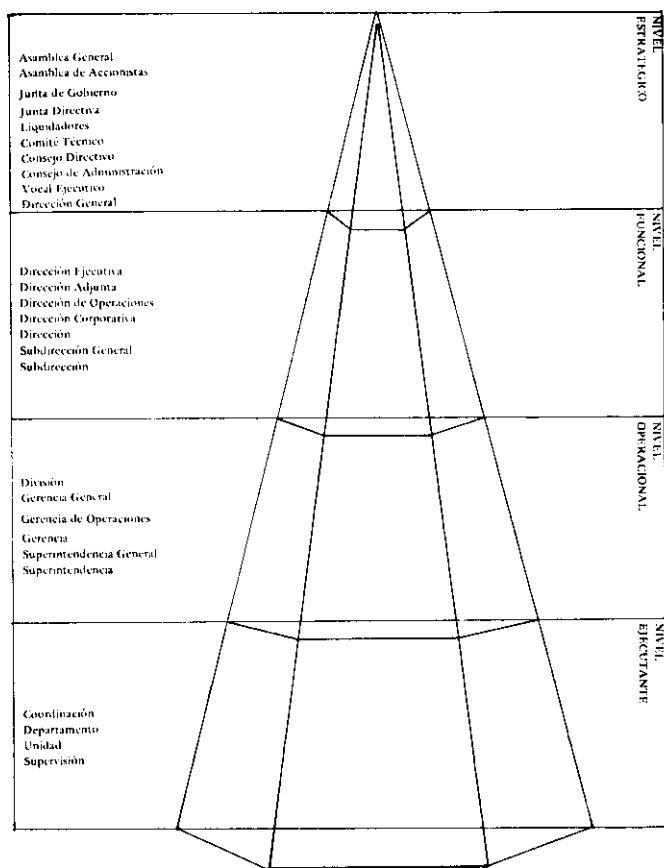
v. Consejo de Recursos Minerales

<i>Funciones Sustantivas</i>	<i>Funciones Adjetivas</i>
Exploración geofísica	Administración
Exploración geológica	Auditoría interna
Perforación	Jurídica
Petrografía y metalogenia	Organización y métodos
Propiedad minwe	
Evaluación y contratos	

2. Niveles dentro de la Organización

a. Partiendo de un marco conceptual que divide los niveles jerárquicos de las empresas (Blanco Illescas, 1984), se procedió al análisis de 20 EPI mexicanas y se obtuvo la matriz que se observa en el Cuadro 4 (Presidencia de la República, 1982).

b. Ordenadas en pirámide dan el esquema siguiente:



3. Nivel y Tipo de Educación al Ingreso

a. Para estudiar esta variable se tomó la información presentada en el libro de José R. Castelazo *Nuestra Clase Gobernante* (1985) y en el *Diccionario Biográfico del Gobierno Mexicano* (1985).

b. El análisis de cada indicador se ha establecido a partir de la equivalencia de los niveles jerárquicos de cada muestra: subsecretario=director general de EPI; director general sector central=director de EPI; y director sector central=gerente.

c. Las relaciones porcentuales obtenidas se derivan tomando como referencia la frecuencia de cada caso con respecto al total de cada muestra. Esto obedece fundamentalmente a las diferencias cuantitativas de cada una.

d. El 100 por ciento de los directivos de la empresa pública industrial (DEPI) es del sexo masculino, mientras que en el total de los funcionarios del sector central (FSC) existe el 5.5 por ciento del sexo femenino.

e. Para ambos casos el 100 por ciento es casado.

f. La edad promedio para DEPI es de 47.3 años y para los FSC es de 45.5 años.

g. El 45 por ciento de DEPI obtuvo licenciatura en algún tipo de ingeniería; el 23.7 por ciento en economía y materias afines; el 12.5 por ciento en derecho; 11.3 por ciento en contaduría; y el 7.3 por ciento restante en administración (3.7 por ciento), administración pública (1.2 por ciento), relaciones industriales (1.2 por ciento) y otras (1.2 por ciento).

h. La preparación a nivel licenciatura de los FSC observa un comportamiento un tanto diferente (no obstante la diferencia del tamaño de la muestra): el 21.3 por ciento realizó estudios de derecho; el 20.4 por ciento en ingeniería; el 13.9 por ciento en economía; el 7.2 por ciento en contaduría; el 2.3 por ciento en administración pública; y en administración general el 4.3 por ciento. Por último, el 6.5 por ciento realizó estudios en el área de médico-biológicas y el 20.4 por ciento restante lo hizo en otras áreas.

i. De estos resultados se desprenden dos observaciones:

- Los estudios de licenciatura de DEPI se orientan con mayor peso hacia las áreas técnicas y en menor medida a las áreas de ciencias sociales, observándose una tendencia contraria para los FSC.
- Las áreas de administración pública y administración general tienen un peso poco significativo en la preparación de ambos tipos de directivos.

j. En cuanto a la institución en donde se estudió la licenciatura no se observan diferencias significativas entre DEPI y FSC. El 83.7 por ciento de DEPI y el 91.5 por ciento de los FSC estudiaron en instituciones de educación pública. El 11.2 por cien-

to de DEPI y el 7.4 por ciento de los FSC lo hicieron en instituciones privadas. En cuanto a la preparación fuera del país, el 5 por ciento de DEPI lo hizo en esta modalidad, contra sólo el 1.0 por ciento de los FSC.

k. El 3.7 por ciento de DEPI realizó estudios a nivel doctorado; el 26.2 por ciento hizo estudios de maestría y el 70.0 por ciento de estos directivos no ha realizado estudios de posgrado.

1. De los FSC el 7.2 por ciento cuenta con estudios de doctorado; el 17.3 por ciento tiene preparación a nivel maestría y el 75.4 por ciento no tiene estudios de posgrado.

m. Se observa a partir de estos datos que el nivel de preparación de DEPI es más elevado sobre todo en el nivel de maestría.

n. El 54 por ciento de los estudios de posgrado realizados por DEPI se llevaron a cabo en instituciones públicas del país; el 37.4 por ciento se preparó en el extranjero y el 8.3 por ciento restante cursó estudios en instituciones privadas (no hay base de comparación con FSC).

o. El 3.6 por ciento de DEPI cuenta con especialidades en ciencias exactas o técnicas; el 2.5 por ciento tiene especialidad en el área de ciencias sociales y el 93.7 por ciento restante no tiene ningún tipo de especialidad (no hay datos para FSC).

p. El 18.7 por ciento de DEPI ha tomado cursos aislados en relación con tópicos de desarrollo gerencial; el 13.6 por ciento los ha tomado de carácter técnico especializado y el 67.4 por ciento no ha recibido ningún tipo de curso adicional (no hay datos para FSC).

q. El 48.6 por ciento de las especialidades y cursos aislados han sido recibidos por los DEPI fuera del país; el 29.7 por ciento en instituciones públicas y el 21.6 por ciento restante en instituciones privadas (no hay referencias para FSC).

r. El 50 por ciento de directivos tanto de EPI como de FSC han impartido alguna cátedra a nivel universitario.

s. El 52.5 por ciento de DEPI tiene experiencia laboral tanto en el sector privado como en el sector público; el 41.2 por ciento tiene experiencia únicamente en el sector público y el 6.1 por ciento restante sólo la tiene en el sector privado (no hay datos para FSC).

t. En cuanto a los años de experiencia dentro de la administración pública federal, los DEPI tienen una formación media de 16.9 años y los FSC una media de 17.7 años.

u. El perfil típico de DEPI, de acuerdo a la predominancia de los indicadores, es el siguiente: masculino (100 por ciento); casados (100 por ciento); edad promedio (47.3 años); licenciatura en ingeniería (45 por ciento) o economía (23.7 por ciento); estudios de posgrado realizados en institución educativa pública (7.2 por ciento); estudios de especialización realizados en institución educativa pública (6.1 por ciento); capacitación por cursos realizados fuera del país (32.3 por ciento); impartición de cátedra (50 por ciento); experiencia laboral pública y privada (52.5 por ciento); años promedio de servicio dentro de la administración pública: 16.9.