



19
ZES
MEXICO
1995

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

EL PERFIL DEL DIRECTIVO MEXICANO ANTE EL RETO DE LA
GLOBALIZACION ECONOMICA Y LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA.

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :**

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA :

PAULINO / DIAZ ZAMUDIO

**ASESOR DEL SEMINARIO :
L.A.E. RUTILIO TORRES FRANCO**

MEXICO, D.F.

1995

FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIA.

A MIS PADRES Y HERMANOS

**POR EL ENORME APOYO Y ESFUERZO A TRAVES DE TODOS
ESTOS AÑOS.**

AGRADECIMIENTO.

A TODOS LOS MAESTROS QUE A TRAVES DE LOS AÑOS
ME MOTIVARON A ALCANZAR METAS CADA VEZ MAS
IMPORTANTES.

1973-1996 POR QUE EL CAMINO ALGUNAS VECES ES
MAS LARGO DE LO NORMAL.

GRACIAS.

INTRODUCCION

Las constantes crisis que se han presentado en México a partir de los años 60s, a la fecha que cada vez se vuelven mas frecuentes, han traído como resultado el deterioro del nivel de vida de todos los mexicanos.

Aunque las causas de esta se han originado en el sector público - debido al protagonismo de sus líderes se han dejado sentir principalmente en la economía afectando a la sociedad en general.

Es claro que la actual crisis que padecemos los mexicanos es responsabilidad del gobierno, no olvidemos que la sociedad en su conjunto no ha sabido asumir su responsabilidad ante los retos que se le presentan ala nación de cara al siglo XXI, ya que ha adoptado una actitud de dependencia a las políticas gubernamentales y de indiferencia a los cambios que se han presentado en el mundo - en la última década.

Ahora bien, es de todos sabido que los problemas se salen de control, cuando los factores que intervienen en su solución no estan bien coordinados y los esfuerzos para conseguirlos no llevan una meta común.

Desgraciadamente para la nación todos los elementos que tienen - ver en determinado momento con el crecimiento y desarrollo del país no se han fijado un objetivo común, y en su lugar cada uno - de ellos a buscado lograr sus propios fines sin importarles las consecuencias negativas para el conjunto en general. Así vemos - que en el sector público se a buscado el lucimiento y el protagonismo del titular del ejecutivo federal, así como la continuación del partido oficial en las más importantes decisiones políticas, económicas y sociales en perjuicio de la democracia y de un peligroso desequilibrio con el poder legislativo y judicial.

Por otro lado para el sector privado, financiero y empresarial -- principalmente su único objetivo ha sido la acaparación de las -- grandes empresas desincorporadas del sector paraestatal con el - fin de monopolizar las actividades estratégicas de la producción - nacional, así como especular con los recursos monetarios con que cuenta la nación. Mientras que la pequeña y mediana empresa per-- siste en su dependencia para su desarrollo de los créditos de la banca de fomento y de los planes de expansión de las grandes corporaciones llamadas nacionales, transnacionales, públicas o privadas.

En el aspecto educativo las instituciones responsables continúan con sus ideas modernistas tratando de implantar las teorías y modelos que están de moda en otros países generalmente con un desarrollo más avanzado que el nuestro. Olvidando vincular los planes de estudio con las necesidades reales de la industria, la empresa y la sociedad, sin buscar un verdadero desarrollo tecnológico y - una integración multidisciplinaria en la educación.

Por todo lo anterior el objetivo de la presente investigación tiene como finalidad conocer y comparar el perfil de los directivos y altos ejecutivos de las empresas mexicanas y conocer que nivel tenemos para poder, en primer lugar sacar a este país de la crisis partiendo de la buena dirección de la empresa a la que pertenecemos y después saber si podremos competir de manera efectiva a nivel mundial.

La presentación de la investigación está dividida en capítulos siguiendo el esquema de la metodología de la investigación.

En el primer capítulo se presenta la metodología que se utiliza - en la cual se investigó a diversos autores así como una metodología aplicada al seminario de investigación.

En el segundo capítulo llamado definiciones en el se presentan -- las definiciones de los principales conceptos que se utilizan a - lo largo de la investigación como son por ejemplo, Administración, comunicación, motivación, liderazgo, etc.

En el tercer capítulo comenzamos a hablar de los antecedentes de la dirección de empresas en México no desde el punto de vista del administrador profesional que como tal en México solo se comienza a presentar en los últimos años, sino desde el punto de vista empresarial, con el dueño de la empresa en su función de director.

En el cuarto capítulo se hace referencia al marco teórico que sustenta la presente investigación ya que por el enfoque que se le dio, se maneja como referencia teórica las escuelas de la administración que mejor se adaptan al objetivo, que se pretende lograr. Estas son la teoría de las relaciones humanas, la teoría del comportamiento y la teoría del desarrollo organizacional.

Debido a que la globalización es uno de los elementos importantes en la investigación, en el quinto capítulo se menciona la formación de los diferentes bloques económicos que han surgido en los últimos años y la relación que tiene México con cada uno de ellos.

En el sexto capítulo conoceremos algunas características que se exige en la actualidad a los directivos internacionales así como la diversidad cultural de los países más desarrollados en el área de la dirección de empresas.

En el séptimo capítulo se presenta el perfil del Lic. en Administración propuesto por la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. Así como algunas propuestas de diversas empresas privadas de como lograr empresas más competitivas y enfrentar la globalización con éxito.

En el octavo capítulo se darán a conocer las conclusiones a que se llegó en la presente investigación.

La investigación presenta una serie de limitaciones ya que se trata de una investigación documental, así como el aspecto tiempo es otra limitación.

Alguien muy famoso en el mundo expreso que no existen los países desarrollados y los países subdesarrollados, lo que existe son -- países bien administrados y países mal administrados este mismo -- calificativo se aplica a las empresas sin importar la actividad -- que realizan y sin fijarnos si son parte del sector publico o privado..

Desde hace algunas decadas la función que desempeña el administrador se ha vuelto cada vez mas necesaria en el excelente desarrollo y crecimiento de la empresa en este país. Por esta razon ya -- no es posible la aplicación de las prácticas administrativas de -- una forma empirica, por que las actividades que esta realiza se -- vuelven cada día mas complejas y en las cuales influyen factores independientes que indirectamente afectan el buen desempeño.

Esta función que realiza el licenciado en Administración es cada vez más importante porque debido a su preparación academica es la persona más indicada para entender de manera positiva la importancia que tienen los cambios en la función de la dirección

Es el licenciado en Administración el que debe asumir la responsabilidad de la aplicación de las modernas técnicas de gestión empresarial que permitan el logro de los objetivos de la organización, el bienestar de los trabajadores y empleados , el desarrollo y crecimiento de una forma correcta.

Al aceptar la responsabilidad de la gestión empresarial en los -- tiempos actuales se compromete a mantenerse actualizado en las -- modernas técnicas de gestión, de enfrentar y aceptar los cambios con optimismo y aceptar que la globalización económica de hoy no tiene marcha atras y que mientras mejor este preparado nos encontraremos , podremos desempeñar de una manera correcta nuestra función.

CONTENIDO

| CAPITULO | PAG |
|---|-----|
| I.- METODOLOGIA..... | 1 |
| Elección y Especificación del Tema..... | 1 |
| Elaboración del proyecto..... | 1 |
| Esquema de la Investigación..... | 3 |
| Metodología Aplicada al Seminario de Investigación.... | 5 |
| II.- DEFINICIONES..... | 10 |
| Administración..... | 10 |
| Recursos..... | 10 |
| Empresa..... | 12 |
| Proceso Administrativo..... | 15 |
| Ejecutivo, Directivo, Competitividad, Globalización.... | 16 |
| III.- ANTECEDENTES..... | 18 |
| IV.- MARCO TEORICO..... | 23 |
| Escuelas de la Administración..... | 25 |
| Teoría de Campo de Lewín..... | 28 |
| Liderazgo..... | 29 |
| La Comunicación..... | 30 |
| Dinámica de Grupo..... | 31 |
| El enfoque del Comportamiento..... | 32 |
| Teoría X..... | 34 |
| Teoría Y..... | 35 |
| Desarrollo Organizacional..... | 35 |
| V.- GLOBALIZACION ECONOMICA..... | 45 |
| Los Bloques Comerciales..... | 46 |
| Comunidad Europea..... | 49 |
| La cuenca del Pacífico..... | 53 |
| La Integración Latinoamericana..... | 56 |

| CAPITULO | PAG |
|--|------------|
| VI.- CARACTERISTICAS DEL DIRECTIVO INTERNACIONAL..... | 60 |
| Conceptos de Espacio y Tiempo..... | 62 |
| Concepto de Equipo | 63 |
| Concepto de Comunicación..... | 63 |
| La Cultura y Estilos de Dirección..... | 64 |
| La Dirección dentro de la Globalización..... | 66 |
| El Trabajo Global en Equipo..... | 68 |
| Poder..... | 68 |
| Estilos de liderazgo..... | 70 |
| Importancia de la Motivación..... | 72 |
| Creación de Equipos..... | 74 |
| Como obtener resultados..... | 77 |
| Aptitudes del Directivo Internacional..... | 81 |
| VII.- EL PERFIL DEL DIRECTIVO EN MEXICO..... | 84 |
| El Perfil del Lic. en Administración FCA, UNAM... | 84 |
| Comparación de los Estilos Gerenciales Méx-EE.UU... | 87 |
| Xabre..... | 91 |
| Pulsar Internacional..... | 93 |
| Allen-Bradley..... | 96 |
| Dirección Empresarial..... | 101 |
| VIII.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 105 |
| Propuesta..... | 112 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 118 |

I.-

METODOLOGIA

La investigación científica es un proceso que requiere de la génesis de una idea que debe reflexionarse y madurarse, llevarla a efecto de distintas maneras y revelar su contenido, obtener e interpretar resultados y elaborar conclusiones. Por esta razón el proceso de la investigación comprende una serie de actividades -- que constituyen etapas bien delimitadas, como son las siguientes:

I.- ELECCION Y ESPECIFICACION DEL TEMA.

La selección del tema puede constituir un verdadero problema. El mundo está lleno de incertidumbres, y la disciplina científica que interesa tiene enigmas en cualquier lado a que se dirija la atención. La mayoría de esas dudas son producto de la ignorancia. Es pertinente en este momento referirse a la primera ley aristotélica, la ley de identidad, para manifestar que por ahora, se llamará problema a los asuntos para los que a pesar de estar adentrados en la disciplina que se cultiva, no se han encontrado respuestas, o que constituyen inquietudes intelectuales del conocimiento no satisfechas.

Para decidir el tema de nuestra investigación procuraremos enterarnos de los pormenores que lo rodean. Entre los factores que debemos examinar, son muy importantes; que el tema nos interese y sea de nuestro agrado; que la investigación esté al alcance de los recursos de que dispondremos y de nuestra capacidad; que el producto sea útil.

II.- ELABORACION DEL PROYECTO.

La elaboración de un proyecto de investigación a veces puede representar un verdadero reto a su capacidad intelectual. El meollo del asunto es considerar que para realizar una investigación es fundamental hacer una planificación precisa de ideas, propósitos, y operaciones antes de iniciar actividad alguna.

Lo que sucede, es que, en realidad, un proyecto de investigación es una descripción de razonamientos y metodologías que en amalgama armónica y conjugada describen la manera de resolver un problema. En esta etapa se manifiestan la disposición, curiosidad, honestidad, voluntad, imaginación ambición, etc., del investigador.

Para la elaboración del proyecto de investigación hay que pensar en:

- El origen del problema. Consiste en saber expresar un problema que tenga una base científica intelectual y no operativa, que tenga un fondo de sabiduría que conteste a una pregunta y que en consecuencia, permita dar paso adelante en el desarrollo del conocimiento de una disciplina científica.
- Objetivos del trabajo. Para todo proyecto de investigación debemos establecer un objetivo a alcanzar en este punto entran en juego diversos factores entre ellos , el marco de referencia. Para determinar la forma de resolver un problema y llevar al objetivo deseado es necesario recopilar de manera exhaustiva cuanta información exista relacionada con él y que sea accesible para el investigador, aquí cabe recordar que de la calidad de las fuentes que emplee dependerá, en buena medida la calidad de la investigación.
- Hipótesis. Es uno de los pilares del método científico. Su formulación es un paso importante , pues ayuda en forma definitiva a la estructuración científica de cualquier proyecto de investigación. Es una conjetura, juicio o explicación preliminar de las causas o razones de un evento o fenómeno que ya ha sucedido, que está sucediendo o que va a suceder.
- Registro de fuentes. Consiste en elaborar una lista de instituciones que visitaremos en busca de información Este registro nos facilitara el acopio de datos.
- Acopio de datos. Esta es la etapa más laboriosa en esta etapa no debemos desechar información; por lo tanto debemos recabar

toda la que nos parezca necesaria o que este estrechamente relacionada con el objeto de nuestra investigación.

- Clasificación y codificación de datos. Terminado el acopio de información se revisará la información recabada y se distribuirá de acuerdo con las partes del esquemas de la investigación es necesario tener presente que la objetividad debe estar presente en todas las etapas del proceso.
- Redacción del trabajo. El dominio de la expresión escrita es parte de la formación profesional un trabajo de esta naturaleza requiere claridad, precisión y sencillez, así como de una exposición coherente..

III.- ESQUEMA DE LA INVESTIGACION.

- 1) DEFINICIONES. Consiste en la precisión de los conceptos, acepciones o criterios que vamos a utilizar. Las siguientes preguntas ayudaran a precisar la perspectiva del trabajo.
 - A) ¿ Qué conceptos vamos a utilizar ?
 - B) ¿ Qué criterios usaremos ?
 - C) ¿Cuál es nuestra concepción del tema ?
- 2) MARCO TEORICO. Comprende el estado o hechos que prevalecen en el ambiente en que se presenta el objeto de estudio. Su conocimiento nos permitira abordar con mayor realismo y objetividad el tema.
 - A) Condiciones históricas que rodean el objeto de estudio
 - B) Consideraciones de los factores externos que de alguna manera tienen relación con el objeto de la investigación y que de algún modo influyen en la forma de manifestarse.
- 3) ANTECEDENTES. Son el origen y el desarrollo del objeto de estudio

4) UBICACION DEL OBJETO DE ESTUDIO. Es la situación del objeto de investigación en la disciplina, materia o especie que lo comprende

5) EXPOSICION DE DATOS. Descripción del objeto de estudio. Se muestra la información directamente relacionada con la hipótesis, obtenida de la investigación

6) VALORACION E INTERPRETACION DEL MATERIAL OBTENIDO. Es el análisis crítico de los datos obtenidos.

7) RESUMEN. Es la parte del escrito que tiene como finalidad - mostrar en que se sustentan las conclusiones que se obtuvieron

8) CONCLUSIONES Y/O RECOMENDACIONES. Es el resultado de la investigación.

9) GUION DEL ESCRITO. Es el esquema del escrito sirve para organizar la información recabada según las partes de que consta -- normalmente un escrito de esta naturaleza.

METODOLOGIA APLICADA AL SEMINARIO DE INVESTIGACION.

I.- ELECCION Y ESPECIFICACION DEL TEMA.

TEMA: Conocer el perfil de directivos y ejecutivos mexicanos ante el reto de la globalización y la competitividad de la empresa y su comparativo con los países a los que se enfrenta.

1) Observación y reflexión acerca de lo que se desea investigar.

La disciplina de interés para la presente investigación es la administración de recursos humanos, en relación al perfil de los directivos y ejecutivos ante el reto de la globalización y la apertura económica de México y sus repercusiones en la competitividad de las empresas.

2) Delimitación del Tema.

Perfil del directivo y ejecutivo mexicano de acuerdo con los parámetros que toman en cuenta diferentes instituciones públicas y privadas mexicanas y su comparación con países que han conformado los distintos bloques económicos en el mundo en los últimos años.

3) ¿ Quien sera el objeto de la investigación ?

El Directivo, El Ejecutivo mexicano y la Empresa.

4) ¿ Donde se realizara la investigación ?

En distintas instituciones públicas y privadas para conocer el perfil que debe reunir el directivo mexicano que le permitan competir e integrarse a los constantes cambios que se presentan en México y el resto del mundo en la década de noventa y que serán la base para su desarrollo en el siglo XXI.

5) ¿ Como se realizara la Investigación ?

Se realizara una investigación documental para conocer cuales son las características que deben reunir los directivos y ejecutivos mexicanos para poder competir y desarrollarse, con el objetivo de hacer de la empresa de nuestro país tenga una mayor presencia en los mercados internacionales, un incremento de su actividad exportadora y lograr la clase mundial que se exige en la actualidad

Así mismo confirmar o rechazar la hipótesis y la aproximación del marco teórico y llegar a conclusiones generales al objeto de estudio.

II.- ELABORACION DEL PROYECTO.

1.- Ubicación del trabajo

A) Origen del problema.

Es claro que el perfil exigido a los directivos y ejecutivos mexicanos en las últimas décadas no ha cumplido con las expectativas que de ellos se esperaban y a estado fuera de los parametros y las características que han exigidos los constantes que se han presentado en el mundo a partir de finales de la década de los 60s y esto a originado que la iniciativa privada y el gobierno se vean envueltos en una espiral de crisis en la que nos vemos envueltos los mexicanos con una frecuencia mayor y sin una solución definitiva de los problemas que las provocan.

B) El objetivo del trabajo.

Es conocer el perfil de los egresados a ocupar los puestos a nivel ejecutivo y directivo y saber si estan a corde con los inmensos retos y problemas que enfrentan las empresas mexicanas ante un mundo cada vez mas globalizado y con una velocidad de cambio que no permite retraso en las tomas de decisiones. Pero lo mas importante es saber si contaremos con empresas de clase mundial en el siglo XXI.

C) Hipótesis.

El perfil de los ejecutivos y directivos permitira a las empresas mexicanas alcanzar la clase mundial que se requiera en el siglo XXI que les permita mantener o alcanzar la competitividad.

El perfil de los ejecutivos y directivos mexicanos se encuentra dentro de los estandares o parametros exigidos -- por la globalización mundial.

Hipótesis Nula.

El perfil de los ejecutivos y directivos no permitira a - empresas mexicanas alcanzar la clase mundial que se requiera en el siglo XXI que les permita mantener o alcanzar la competitividad.

El perfil de los ejecutivos y directivos mexicanos no se encuentra dentro de los estandares o parametros exigidos por la globalización mundial.

D) Formación del investigador..

Capacidad.- Estudios de las materias relacionada con la administración y los recursos humanos

Experiencia.- En lectura y seguimiento de acontecimientos del tema de estudio y experiencia práctica en investigación laboral.

E) Area en que se desarrollara el estudio.

La presente investigación se desarrollara en el área de - administración de recursos humanos y planeación y su fin es conocer el perfil que se exige a los ejecutivos mexicanos y compararlos con los de los países que se enfrenta -

como resultado de la apertura económica del país y la globalización que se está desarrollando en el mundo.

- F) Acopio de información . Para hacernos llegar de toda la información que necesitamos para realizar esta investigación visitaremos bibliotecas de la facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. y de algunas otras instituciones de educación superior, así mismo visitaremos las distintas camaras nacionales de comercio y de la industria para consultar en sus bases de datos o cursos que estos imparten para conocer los conceptos más actuales que tienen relación con nuestra investigación, también se visitara empresas para conocer sus programas de desarrollo de la competitividad y la globalización. También se consultara las revistas y periodicos - que traten los temas a fines.
- G) Análisis y clasificación de la información. Se revisa la información de acuerdo a los diferentes capítulos en que se dividió la investigación y se ordena de una manera coherente.
- H) Conclusiones y recomendaciones. Después del análisis de la - información obtenida se establecen una serie de resultados - de los cuales determinaremos en conclusiones personales si - los planteamientos que se realizaron en la hipótesis de la investigación tiene un resultado de confirmación o de negación.
- I) Limitaciones. Una investigación documental tiene más limitaciones que una de campo ya que esta tiene un enfoque comparativo más que demostrar o negar algo.
- La presente investigación encontró que muchas de las instituciones que están en estrecha colaboración con las empresas - no cuentan con centros de información o bases de datos que - sirvan a sus a sus socios de antecedentes para el inicio de un cambio de actitud.
- Otra limitación en el desarrollo de la investigación es la - poca disposición que se tiene en la iniciativa privada para

proporcionar este tipo de información especificando que es información que no se puede proporcionar o disculpandose -- por falta de tiempo.

La experiencia en este tipo de investigaciones por parte -- del investigador litima esta investigación por que despues de los resultados obtenidos nos damos cuenta que plantear - las cosas de otra forma se pueden lograr mejores resultados

J) Redacción de borradores.

K) Presentación de la investigación.

II.- DEFINICIONES

ADMINISTRACION. _ Es el conjunto sistematico de reglas para lograr lamaxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

Agustín Reyes Ponce

Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del - esfuerzo humano coordinado.

Jose Antonio Fernández Arena

Es concebir un medio ambiente en el que las personas que trabajan en grupopuedan lograr objetivos.

C. Koontz y H. O Donnell

Es el proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar desempeñado para determinar y lograr los objetivos manifestados, mediante el uso de seres humanos y otros recursos.

George Terry

Es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Henri Fayol

Es una denominación ya aceptada para identificar el conjunto de - reglas, métodos, procedimientos y sistemas técnicos, que permiten el mejor aprovechamiento posible de los elementos materiales que intervienen en la producción de bienes y servicios.

I. Guzman Valdivia

RECURSOS.- La organización, para lograr sus objetivos, requiere - de una serie de recursos; estos son elementos que, administrados - correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos.

RECURSOS MATERIALES.- Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

RECURSOS TECNICOS.- Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, métodos, etc.

RECURSOS HUMANOS.- No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad; conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.- Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

MOTIVACION.- Son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

CULTURA.- Es el conjunto organizado de reacciones o maneras de conducirse característicos de una sociedad en particular. Así pues, todas las sociedades humanas requieren a fin de tener éxito en las relaciones de un lenguaje, tecnología, reglas relativas al gobierno, el trabajo, el comercio, etc. ; sanciones y recompensas conocimientos científicos, religión, arte, tradiciones, cuentos - poesía, valores y costumbres.

NORMAS.- Constituyen reglas de conducta o preceptos que regulan la interacción de los individuos, así como entre éstos y las estructuras sociales.

STATUS.- En la mayoría de las sociedades existe una jerarquía de papeles. El status constituye una posición, con deberes y privilegios reconocidos, dentro de una jerarquía. Dentro de las sociedades existen status adscritos y status adquiridos.

ACTITUD.- Es el grado de efecto positivo o negativo que se asocia a un objeto psicológico. Constituye la predisposición a reaccionar favorablemente hacia la información de medio; un esquema interno básicamente emotivo que nos inclina a responder positivamente o de manera negativa ante los estímulos.

Thurstone

GRUPO.- Es un conjunto de individuos cuyas relaciones mutuas hacen a estos interdependientes en algún grado significativo.

Cartwright

Es una pluralidad de individuos que se hallan en mutuo contacto - que tienen en cuenta la existencia de unos y otros y conciencia - de ciertos elementos comunes de importancia.

Olmsted

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.- Autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad. Ambas deben ser o estar -- equilibradas entre si.

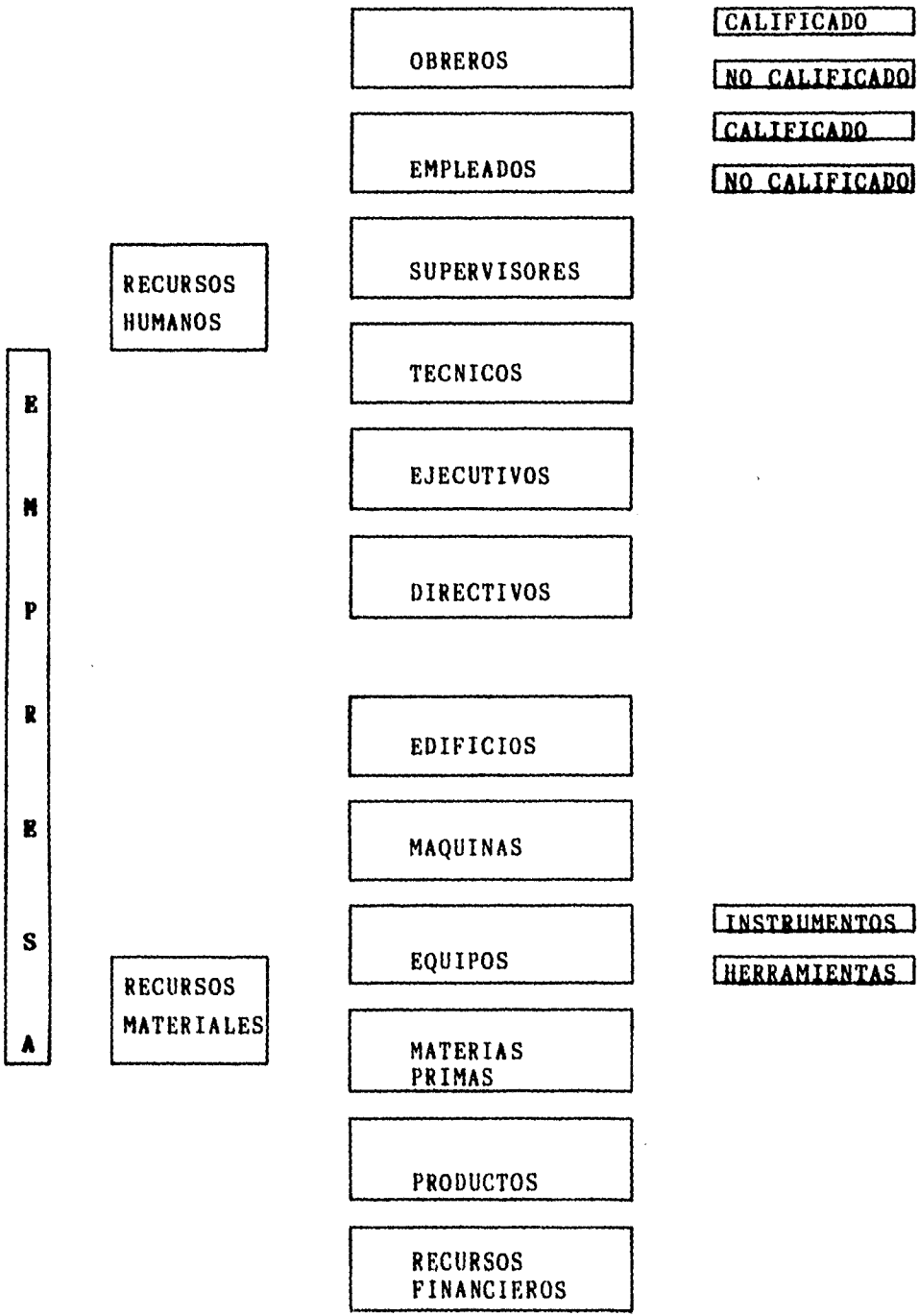
Principio Universal de Fayol

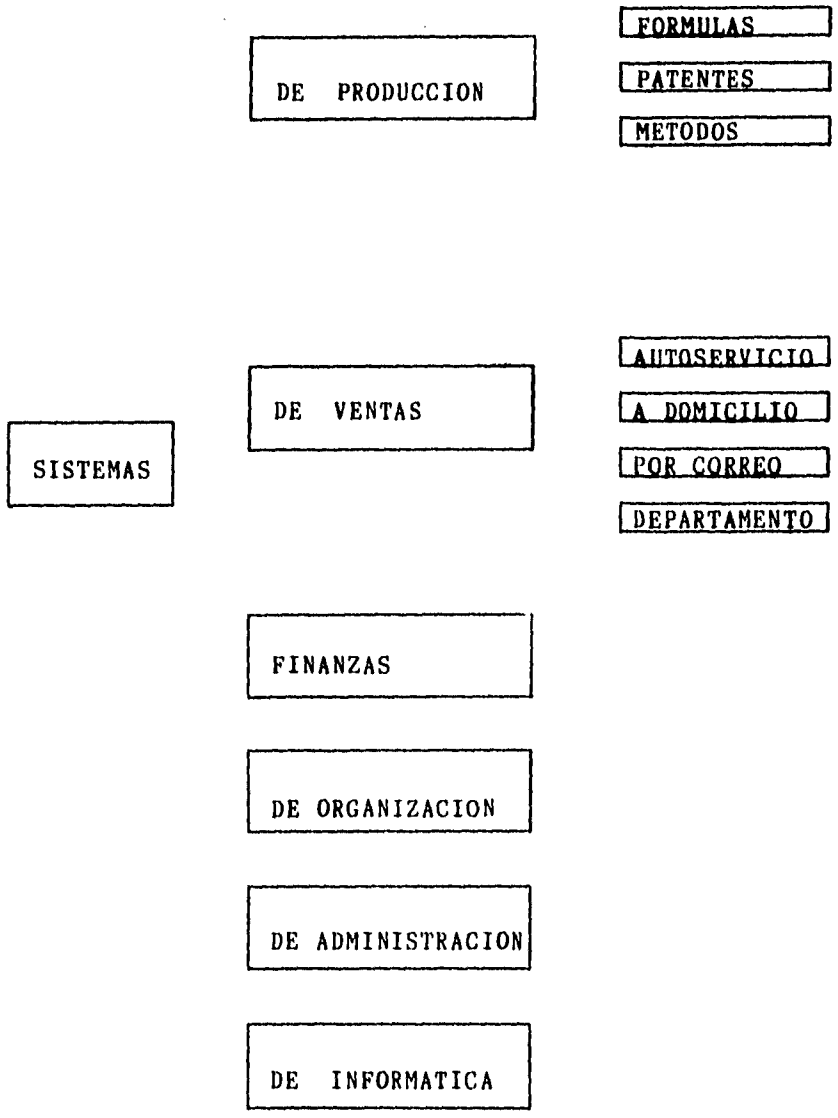
PODER.- Es usado para describir cierto tipo de relaciones entre - dos o más personas. El poder representa la posibilidad de emplear la fuerza, pero no necesariamente su empleo real; la posibilidad de aplicar sanciones, no su aplicación real. El poder simboliza - la fuerza que puede ser aplicada en cualquier situación real.

El poder se encuentra íntimamente ligado a la estructura de sanciones y recompensas en un grupo o en una organización.

EMPRESA.- Una unidad de producción de bienes y servicios para la satisfacción de un mercado.

Todo aquello que es susceptible de adquirir derechos y obligaciones y poder administrarse.





Objetivos de los empresarios

- Obtener ganancias
- Permanencia de la empresa
- Desarrollo de la empresa
- Tecnología
- Eficiencia
- Reconocimiento social
- Coadyudar al desarrollo del personal.

Objetivos de las personas que integran la empresa

- Obtener medios de subsistencia
- Desarrollo personal
- Progreso social
- Reconocimiento del mérito
- Autorealización.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Es la manera sistemática de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de un organismo social y de utilizar todos los demás recursos (materiales, financieros, humanos, tecnológicos, tiempo) para alcanzar los objetivos propuestos.

PLANEACION.- Es la actividad de ver el futuro, es pensar en las metas y objetivos y conocer todo lo necesario para lograrlo.

ORGANIZACION.-Es la coordinación de recursos humanos y materiales para que las funciones sean desempeñadas por las personas adecuadas con los instrumentos, técnicas, métodos necesarios para lograrlo.

DIRECCION.- Consiste en influir positivamente en los colaboradores y subalternos para que se lleven a cabo las tareas necesarias también significa en ejercer la autoridad para que actúen de acuerdo a lo esperado de ellos.

CONTROL.- Es la comparación entre los planes y resultados permite saber si el organismo va marchando hacia el objetivo planeado.

ALTOS EJECUTIVOS.- Son aquellos en quienes predominan la función administrativa sobre la técnica.

DIRECTIVOS.- Son aquellos cuya función básica es la de fijar los los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes mas generales y revisar los resultados finales.

EJECUTIVO.- La persona que hace planes para la empresa, programas y organizaciones; alguien que comprende claramente un problema y lo define para sí y para los demás, recoge y plantea sugerencias diversas que pueden aportar soluciones, analiza y evalúa estas soluciones a la luz de la situación, combina las más adecuadas para formar un total bien ordenado y adapta a la situación los medios disponibles que permitan alcanzar las metas establecidas.

COMPETITIVIDAD.-Es una técnica que sirve para identificar, comparar y aprender de los mejores productos, servicios y prácticas -- que haya para configurar un programa para el cambio y promover - cultura de mejora continua dentro de una organización.

GLOBALIZACION.-Es la forma de manejar las relaciones económicas y comerciales en el mundo a partir de la segunda mitad del siglo XX tanto las naciones como las grandes corporaciones transnacionales. Se caracteriza por la integración de los países en bloques comerciales que les permitan actuar de una manera mas efectiva a los - cambios en la tecnología, las comunicaciones, las ideas, la economía y la transferencia de capitales, que se han acelerado en la - década de los años 80s y 90s.

ISO900.- Realmente se puede decir que la difusión de la BS5750 en el Reino Unido, su adopción como patrón europeo en 29000, y como patrón internacional ISO 9000 no tiene precedentes ISO 9000 es el patrón internacional para los sistemas de calidad y proporciona - una base para la valoración de su empresa, o de parte de ella, en

relación con los requisitos objetivos de control y disciplina empresarial, la posibilidad de determinar el origen de los problemas y cuestiones similares. Las normas exigen que la dirección demuestre, defina y documente su política y objetivos de calidad, así como su compromiso con ella.

III.-

ANTECEDENTES

Hablar de la administración de empresas en México, desde el punto de vista económico-productivo, como el resultado de la formación académica en teorías administrativas de la clase directiva es una de las contradicciones más marcadas a través de la historia de -- nuestra planta productiva llamense de transformación, empresas de bienes y servicios o del sector paraestatal. Ya que la dirección de las empresas mexicanas sin importar su tamaño, su origen particular o por creación de un decreto gubernamental, casi nunca han estado dirigidas por administradores profesionales con un perfil académico que permita un mejor crecimiento y desarrollo de las -- mismas de acuerdo a como lo requieran las circunstancias de la ma croeconomía, el comportamiento del mercado y las exigencias de la sociedad.

Es por esta razón que éxito o fracaso de las mismas es muy difícil determinar como resultado de lo mal o bien aplicadas que se -- han llevado a la práctica las diversas teorías administrativas. -- Ahora bien este resultado se observa más que nada en las buenas -- relaciones que en un momento dado tengan los dueños de la empresa con los titulares de las diversas dependencias del gobierno, -- con las buenas actitudes que se observen con los líderes sindicales, así como el buen trato que se tenga con clientes y proveedores, en el caso de estos dos últimos son generalmente amistades -- de muchos años o familiares.

Por este motivo para conocer los antecedentes de la dirección de la empresa en México es necesario tomar como referencia el papel del empresario como el responsable de ejercer el papel de director de empresa y es el que realiza la función de administrador, ya que el desarrollo de una cultura gerencial basada en la formación de administradores con un perfil académico bien definido en nuestro país solo se ha llevado en tiempos muy recientes.

A través de los casi 100 años de la existencia de una planta industrial en México ha sido los dueños de las empresas en su papel

de empresarios son los que han establecido las políticas de crecimiento y desarrollo de la empresa generalmente de una manera empírica, ya que ocupan los puestos directivos de mayor relevancia, -- así como los puestos de ejecutivos de mayor responsabilidad y autoridad.

Aunque en los últimos años la formación académica en el área de la administración a cobrado una gran importancia en el buen manejo de la dirección empresarial el concepto de empresa familiar se sigue manteniendo a un cuando estas han alcanzado una gran presencia nacional e inclusive trasnacional.

México no tuvo una clase empresarial genuina sino mucho después de la revolución de 1910, ni los trabajadores mexicanos compartieron una fuerte conciencia clasista antes de los años veinte. En Estados Unidos y Europa, estos dos grupos crecieron por su propia iniciativa, mientras que en México el estado desempeño un papel protagónico en su formación.

Quizá en Estados Unidos la historia de una compañía ilustraría mejor el espíritu de empresa de lo que haría la biografía de un empresario, pero un retrato colectivo de ciertos empresarios mexicanos nos dice más acerca de los valores empresariales que nuestro conocimiento de varias empresas. Esto indica que los mexicanos se consideran a sí mismos competitivos, innovadores que asumen riesgos, carentes de una orientación hacia el futuro. Como señalara el prestigiado contador Sealtiel Alatríste " una actitud mexicana típica es la de trabajar para el día de hoy ".

Un procedimiento eficaz para la definición del empresario mexicano consiste en pedir a los representantes de la comunidad empresarial que se describan a sí mismo. Los mexicanos identifican tres características.

- 1.- El sector privado debe proveer empleos; esa es su actividad mas importante.
- 2.- La acumulación de recursos, o la ganancia de dinero

3.- El empresario tiene la responsabilidad de producir un producto de calidad y de velar por el bienestar de sus empleados.

Jorge Sanchez Mejorada 1985
expresidente del Consejo Coordinador Empresarial.

El empresario debe asegurarse de la buena calidad de su producto y de que éste pueda venderse a un costo competitivo. segundo, -- cuando el empresario toma control de la compañía, asuma tambien -- la responsabilidad de la relación entre los empleados y el empleador, y la del empleo.

Rómulo O'Farrill 1984
Presidente de Televisa.

La función del empresario mexicano es crear empleos y ganar dinero. Este es su papel; no tiene que involucrarse en la política .. los políticos deben encargarse del gobierno y nosotros debemos -- encargarnos del sector privado.

Gabriel Alarcón 1985
Fundador de El Heraldó de México.

La división más decisiva del liderazgo del sector privado mexicano deriva de la tarea del empresario individual como administrador o capitalista. Se ha dicho que a medida que se desarrollan -- las economías, los administradores profesionales reemplazan al -- poseedor del capital en posiciones estratégicas. Sin embargo se -- ha sugerido que difieren ampliamente los puntos de vista de capitalistas y administradores.

Creo que en cierto sentido la diferencia entre ser propietario y un administrador profesional es que este último trabajará para -- una empresa independientemente de quienes sean los propietarios. El administrador ve a la empresa como un medio para redistribuir la riqueza además de crearla. Me parece que ésta es la misión de un administrador responsable. Es importante tener una misión social, redistribuir la riqueza después de generarla.

Federico Ortiz Alvarez 1985
expresidente de la empresa Celanese.

Algunos observadores creen que los empresarios mexicanos más exitosos son aquellos que reconocen la importancia de las fuerzas -- externas, sociales, políticas y tratan de manipularlas.

Entre los industriales, la geografía desempeña un papel divisivo por ejemplo se cree que la proximidad a la ciudad de México es un determinante decisivo del comportamiento y las actitudes del sector privado hacia el gobierno. Por esta razón se divide a los industriales en tres grupos.

El primero de ellos, el grupo dependiente central, localizado en los alrededores de la ciudad de México, está subordinado en gran medida al apoyo gubernamental, lo que se traduce en una relación de dependencia frente al estado. Como resultado de esta sujeción surge cierta actitud de amor-odio entre el sector público y el -- privado.

El segundo grupo de industriales es el que reside en regiones distantes e independientes de la ciudad de México dentro de este grupo se incluye los grupos de Monterrey.

El tercer grupo es el que reside lejos de la ciudad de México, pero que es económicamente dependiente del gobierno.

Flavia Derossi sostuvo que en virtud de que la sociedad mexicana hace hincapié en el desarrollo económico como una meta nacional básica, los empresarios creían estar haciendo importantes contribuciones al desarrollo. Sin embargo de acuerdo con un investigador la persistencia de las desigualdades en el desarrollo de México se imputa a los malos mexicanos, de ordinarios miembros del -- sector privado.

Una de las razones de que se culpe a los empresarios mexicanos de todos los problemas es que estos no mostraron interés por las cuestiones sociales antes de los años setenta.

En términos estructurales, el sector privado estuvo dominado hasta los años sesenta por empresas de propiedad y operación familiar.

Este hecho refuerza la confianza depositada por los propietarios mexicanos en los lazos familiares. Convendrá observar que el predominio de la propiedad familiar contribuye al elevado nivel de las carreras empresariales en los antecedentes paternales de las generaciones recientes de empresarios mexicanos. Se está perpetuando un modelo de control familiar en una época en que la propiedad del sector privado debería estar avanzando hacia el control corporativo.

Los empresarios que están dispuestos a admitir que el sector privado es el grupo de interés más influyente son una minoría. Sin embargo, incluso quienes sostienen esta interpretación opinan que su influencia es limitada.

Los banqueros mexicanos han sido un canal decisivo para la influencia del sector privado. Cuando el gobierno nacionalizó los bancos en 1982, eliminó instantáneamente a uno de los dos actores -- políticos más importantes en opinión de los industriales mexicanos. La eliminación de los financieros como actores políticos impulsó a los industriales a una posición más sobresaliente, ya que a partir de este momento podían hablar con voz más unificada por todo el sector privado. También se había fortalecido la posición de los trabajadores sindicalizados, ya que la eliminación de los banqueros deja solamente, en lugar de dos competidores fuertes, con mayor influencia sobre el estado.

La reacción general de los líderes del sector privado desde 1982 es que tienen una influencia limitada sobre la política gubernamental.

IV.- MARCO TEORICO

Para entender y comprender la actuación y el comportamiento a sí como el desarrollo de la alta y media dirección de las empresas mexicanas hay que ubicarnos en primer lugar dentro del marco teórico de una de las ciencias sociales que han marcado la enorme diferencia tanto a nivel país como empresarial y que tiene como resultado las enormes diferencias de niveles de vida en el mundo actual, esta ciencia es la administración.

La administración como tal persigue el máximo beneficio con el mínimo de esfuerzo llámese esto, individuos, materias primas, tecnología, dinero, sistemas, métodos, programas y tiempo. Ahora bien para poder lograr lo anterior es necesario conocer sus principios teorías y conocer por que la realidad es la consecuencia de un desarrollo administrativo y no el resultado de acontecimientos meramente accidentales.

Para saber como obtener excelentes resultados tenemos que comenzar en alguna parte y para nosotros esto se llama historia y marco teórico de la administración.

En una época de complejidades, cambios e incertidumbre como la que nos toca vivir en la actualidad, la administración en sus diversas áreas como son recursos humanos, finanzas, dirección mercadeo, se volvió una de las actividades más importantes de los seres humanos con la finalidad de resolver los cada vez más grandes y complejos problemas sociales, políticos y económicos.

El avance tecnológico y el desarrollo del conocimiento humano, por sí solo, no produce efecto, si la calidad de la administración efectuada sobre los grupos organizados de personas no permite una aplicación efectiva de esos recursos.

El trabajo del administrador en una organización cualquiera, independientemente de su posición o nivel que ocupe cuando tiene ----

responsabilidad por la cooperación de los subordinados solo puede alcanzar resultados a través de la efectiva cooperación de estos.

Solamente a partir del momento en que las organizaciones o empresas alcanzaron un cierto tamaño y complejidad en sus funciones es que su administración comenzo a presentar dificultades y desaffios hasta entonces dificil de superar por sus dirigentes.

Como resultado de las necesidades de crecimiento de las empresas surge a principio del siglo XX las primeras teorías de la administración.

ESCUELAS DE LA ADMINISTRACION

| Año | Enfasis | Teorías Administrativas | Principal Enfoque | Principales Teóricos |
|------------|------------------|----------------------------------|---|---|
| 1903 | En las Tareas | Administración Científica | Racionalización del Trabajo en el nivel - operacional | Taylor Gilbreth Ford |
| 1916 | En la Estructura | Teoría Clásica | Organización formal | Fayol |
| 1954 | En la Estructura | Teoría Neoclásica | Principios generales de la Administración, funciones del administrador. | H. Koontz O Donnell W. Newman Hamton Mooney Druker |
| 1909 | En la Estructura | Teoría de la Burocracia | Organización formal burocrática, racionalidad organizacional. | Weber |
| 1960 | En la Estructura | Teoría Estructuralista | Enfoque múltiple organización formal e informal, análisis intraorganizacional y - análisis interorganizacional. | Thompson Thompson Etzioni M. Blau |
| 1932 | En las Personas | Teoría de las Relaciones Humanas | Organización informal, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo. | Elton Mayo Lewin |

| | | | | |
|------|---------------------|---|---|--|
| 1954 | En las Personas | Teoría del Comportamiento Organizacional | Estilos de de administración teorías de las decisiones, integración de los objetivos organizaciona- les e individuales | McGregor Likert Argiris |
| 1962 | En las Personas | Teoría del Desarrollo organizacional | Cambio organizacional enfoque de sistema abierto | Bennis Beckhard Schein |
| 1970 | En el Ambiente | Teoría Estructuralis- ta Neoestructura- lista | Análisis intra- organizacional y análisis ambiental enfoque de sistema abierto | |
| 1970 | En el Ambiente | Teoría Contingencia | Análisis ambiental (imperativo ambiental) enfoque de sistema abierto | Chandler Woodward Lawrance Lorsch |
| 1972 | En la Tecnología | Teoría de la Contingencia | Administración de la tecnología | J.D. Thompson |

Debido a que la presente investigación esta dirigida al área de - recursos humanos nos avocaremos a analizar el marco teórico de la escuelas de la administración a través del tiempo y que han puesto mayor énfasis en las personas.

La teoría de las relaciones humanas también denominada escuela -- humanística de la administración surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de las conclusiones obtenidas en la experiencia de Hawthorne desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración de Frederick W. Taylor.

Los principales orígenes de la teoría de las relaciones humanas -- son las siguientes:

- 1.- La necesidad de humanizar y democratizar la administración liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica.
- 2.- El desarrollo de las llamadas ciencias humanas principalmente la Psicología y la sociología, como también su creciente influencia intelectual en la organización industrial.
- 3.- Las ideas de la filosofía pragmática de Jhon Dewey y de -- filosofía dinámica de Kurt Lewin.

Con la llegada de la teoría de las relaciones humanas un nuevo -- lenguaje dentro el repertorio administrativo se habla ahora de la motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupo etc.

Con todo lo anterior surge una nueva concepción sobre la naturaleza del hombre, el hombre social. Con esta nueva concepción el trabajador deja de ser una parte más de la máquina y se empieza a -- estudiar de la siguiente manera;

- 1.- Los trabajadores son criaturas sociales, complejas con sentimientos, deseos y temores.

- 2.- Las personas son motivadas por ciertas necesidades y alcanzan sus satisfacciones primarias a través de los grupos -- con los que interactúan.
- 3.- El comportamiento de los grupos puede manejarse a través - de un adecuado estilo de supervisión y liderazgo.
- 4.- Las normas de grupo funcionan como mecanismos reguladores del comportamiento de los miembros.

Teoría de Campo de Lewin.

En 1935 Kurt Lewin ya se refería en sus investigaciones sobre el comportamiento social al importante papel de la motivación en el que se expone que:

El comportamiento humano no depende solamente del pasado o del futuro, si no del campo dinámico actual y presente , ese campo dinámico es el espacio de vida que contiene la persona y su ambiente psicológico.

La comprensión de este comportamiento exige el conocimiento de -- las necesidades humanas, las cuales se clasifican en:

- Necesidades fisiológicas son las llamadas necesidades vitales o vegetativas relacionadas con la supervivencia del individuo
- Necesidades psicológicas. Son exclusivas del hombre son aprendidas y adquiridas en el transcurso de la vida y representan un patrón mas elevado y complejo de necesidades.

- 1.- Necesidad de seguridad íntima
- 2.- Necesidad de participación
- 3.- Necesidad de autoconfianza
- 4.- Necesidad de afecto.

Necesidad de autorealización. Es producto de la educación y de la cultura también como las necesidades psicológicas rara vez se satisface.

No siempre se satisfacen las necesidades cuando esta es bloqueada se genera una tensión que no se libera a través de la descarga -- provocada por la satisfacción esto se conoce como frustración.

La Moral y la actitud

La literatura sobre la moral de los empleados tuvo su inicio en la teoría de las relaciones humanas, la moral es un concepto abstracto, intangible sin embargo perfectamente perceptible. La moral es una consecuencia del estado motivacional una actitud mental -- provocada por la satisfacción o no satisfacción de las necesidades de los individuos.

Liderazgo.

El liderazgo es una visión general o amplia que incluye la cuestión general de definir, formar y mantener el carácter y cultura -- propios de una organización, es el proceso interpersonal en virtud del cual los gerentes influyen en los empleados para llevar a cabo metas establecidas.

Estilos de liderazgos.

1.- Orientados a las tareas.

Preocupación excesiva por el trabajo y su ejecución.

- Autocrático
- Restringido
- Orientado a la tarea
- Socialmente distantes
- Directivo
- Estructurador

2.- Orientado a las personas

Sensibilidad ante los subalternos como personas.

- Democrático
- Tolerante
- Orientado al seguidor
- Participativo
- Comprensivo

La Comunicación

La comunicación es una actividad administrativa que tiene dos propositos principales:

- 1.- Proporcionar información y comprensión necesaria para que las personas se puedan conducir en sus tareas.
- 2.- Proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, cooperación y satisfacción en los cargos.

La Comunicación como Actividad Gerencial.

Dos Propósitos.

- | | | |
|---|---|--|
| <p>1) Proporcionar la información y - comprensión necesaria al <u>esfu</u>erzo de las personas.</p> | <p>2) Proporcionar las actitudes <u>neces</u>arias para la <u>motiva</u>ción y <u>satis</u>facción en los - cargos.</p> | <p>Mejor comunicación conduce a un mejor desempeño de los cargos</p> |
|---|---|--|

Habilidad de trabajar + Voluntad de trabajar = trabajo en equipo

Organización informal.

Dentro de toda organización existen patrones encontrados que no - aparecen en los organigramas, encontramos amistades y antagonismo individuos que se identifican con otros grupos que se rechazan y

una gran relación en el trabajo o fuera de el, que constituyen la llamada organización informal y esta se origina de la interacción impuesta y determinada por la relación formal.

La organización informal presenta las siguientes características.

- Relación de cohesión o de antagonismo
- Status
- Colaboración espontánea
- La posibilidad de la oposición a la organización formal
- Patrones de relaciones y actitudes
- Cambios de nivel y alteraciones de los grupos informales
- La organización informal trasciende la organización formal
- Patrones de desempeño en los grupos informales.

La organización informal tiene su origen en la necesidad del individuo de convivir con los demás seres humanos.

Existen cuatro factores que condicionan la aparición de la organización informal.

- A) Intereses comunes
- B) La interacción provocada por la propia organización formal
- C) La fluctuación del personal dentro de la empresa
- D) Los periodos de descansos.

Dinámica de Grupo.

Kurt Lewin es considerado el fundador de la escuela de la dinámica de grupo.

Esta escuela desarrolla una proposición general de que el comportamiento, las actitudes, las creencias, los valores del individuo se basan firmemente en los grupos a los cuales pertenece. El grado de agresividad o de cooperación de una persona, su grado de autoconfianza, su energía y su productividad en el trabajo, sus aspiraciones su opinión sobre lo que es verdadero y bueno, sus amores u odios y sus creencias y prejuicios todas esas características son determinadas en alto grado por el grupo al cual pertenece el individuo.

Los grupos pueden participar del proceso de cambio de las siguientes formas.

- A) El grupo como instrumento de cambio
- B) El grupo como meta de cambio
- C) El grupo como agente de cambio.

Sin embargo no basta con una convergencia de personas en el espacio y en el tiempo para constituirse en un grupo, por qué para -- existir como tal se requiere reunir las siguientes características.

- Una finalidad u objetivo comun
- Una estructura
- Una organización dinámica
- Una cohesión interna.

El grupo debe mostrar un comportamiento de gran actividad a través de estímulos y motivaciones.

El Enfoque del Comportamiento en la Administración.

El enfoque del comportamiento marca el más fuerte énfasis de las ciencias en la teoría administrativa y en la búsqueda de soluciones democráticas y flexibles a los problemas organizacionales.

Los orígenes de la teoría del comportamiento son las siguientes:

- 1.- La oposición fuerte y definitiva de la teoría de las relaciones humanas (con su profundo énfasis en las personas) en relación a la teoría clásica (con su profundo énfasis en las tareas y en la estructura organizacional), caminó hacia un nuevo enfoque la teoría del comportamiento.
- 2.- La teoría del comportamiento es en el fondo un desdoblamiento con la teoría de las relaciones humanas con la cual se muestra eminentemente crítica y severa de la misma manera que -- crítica a la teoría clásica.

3.- Con la teoría del comportamiento se dio la incorporación de la psicología de la burocracia.

Para explicar el comportamiento organizacional la teoría del comportamiento se fundamenta en la conducta individual de las personas. Para poder explicar como se comportan las personas se hace necesario el estudio de la motivación humana.

La motivación de las personas dentro de la empresa se genera como resultado de la completa satisfacción que tenga de sus necesidades esas necesidades toman forma y expresiones que varían enormemente de persona a persona y su intensidad se manifiesta de una forma extremadamente variable estableciéndose que estas diferencias se originan por los rasgos de la personalidad de cada uno de los individuos y sobre todo de los objetivos y metas que se pretenden lograr.

Independientemente de la mucha o nula satisfacción de las necesidades, existe una serie de factores que condicionan el comportamiento de individuos los cuales se clasifican de la siguiente forma

| | |
|--|--|
| | Salario |
| | Beneficio social |
| | Tipo de dirección |
| | Forma de supervisión |
| Factores higienicos o extrinsecos | Condiciones físicas y ambientales de trabajo. |
| | Políticas y directrices de la empresa. |
| | Clima de relación empresa-individuo |
| | Sentimiento de crecimiento individual |
| Factores motivacionales o intrinsecos | Reconocimiento profesional |
| | Necesidad de auto realización |

Por lo tanto la satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo que las personas desempeñan.

La insatisfacción en el cargo es función del contexto esto es el ambiente de trabajo, salario, políticas etc, que rodea al cargo.

Con el desarrollo del estudio del comportamiento se pretendió --- demostrar la variedad de los estilos de administración ya que a su vez los estilos de administración dependen de las condiciones que sus directivos tienen con respecto al comportamiento humano.

Estas diferentes formas de ver el comportamiento humano contribuyeron a la aparición de la teoría X y la teoría Y en la administración.

A continuación se presentan las características más significativas de dichas teorías.

TEORIA X

- El hombre es indolente y perezoso por naturaleza
- Le falta ambición
- El hombre es fundamentalmente egocéntrico y sus objetivos -- personales se oponen en general a los objetivos de la organización.
- Su propia naturaleza lo lleva a resistirse al cambio
- Su dependencia lo hace incapaz de autocontrol y la autodisciplina

En función de estas concepciones la teoría X refleja un estilo de administración duro, rígido y autocrático que se limita a hacer - que las personas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados teniendo en cuenta exclusivamente los objetivos de la organización.

La teoría X representa el estilo de administración tal como fue - definido por la administración científica de Taylor, por la teoría clásica de Fayol y la teoría burocrática de Weber.

TEORIA Y

Es la concepción moderna de la administración de acuerdo con la teoría del comportamiento, la teoría Y se basa en ideas y premisas actuales sin preceptos con respecto a la naturaleza humana a saber.

- El hombre promedio no muestra desagrado inherente hacia el trabajo.
- Las personas no son por su naturaleza intrínsecas, pasivas o resistentes a las necesidades de la empresa.
- Las personas tienen motivación, básica, potencial y desarrollo, estándares de comportamiento adecuados y capacidad para asumir responsabilidades.
- El hombre promedio aprende bajo ciertas condiciones no solamente a aceptar si no a buscar responsabilidad.
- La capacidad de alto grado de imaginación y creatividad en la solución de problemas empresariales esta ampliamente y no escasamente distribuida entre las personas.

Esta teoría Y desarrolla un estilo de administración muy abierto y dinamico, extremadamente democratico a travez del cual administrar es un proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades remover obstáculos, impulsar el crecimiento individual y proporcionar orientación en cuanto a los objetivos.

Esta propone un estilo de administración francamente participativo y democratico basado en los valores humanos y sociales.

La administración es una ciencia que esta en constante cambio, innovación ya que puede asumir diferentes posiciones dependiendo de las condiciones internas y externas de la organización.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

El movimiento del desarrollo organizacional surgió a partir de 1962, no con un único autor, sino con un complejo conjunto de ideas al respecto del hombre, de la organización y del ambiente,

en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades. El desarrollo organizacional es un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento en camino al enfoque sistémico.

Los orígenes del desarrollo organizacional pueden ser atribuidos a una serie compleja de factores a saber:

- La relativa dificultad encontrada en sistematizar los conceptos de las diversas teorías sobre la organización, las que -- traían un enfoque diferente, y muchas veces en conflicto con las demás.
- La profundización de los estudios sobre la motivación humana e interferencia dentro de la dinámica de las organizaciones.
- La creación del National Training Laboratory (N.T.L.) de Bethel en 1947 y las primeras investigaciones de laboratorio sobre comportamiento de grupo.
- La publicación de un libro, en 1964, por un grupo de psicólogos del National Training Laboratory, en el que exponen sus - investigaciones sobre grupos T, los resultados con el entrenamiento de la sensibilidad y las posibilidades de su aplicación dentro de las organizaciones.
- La pluralidad de cambios en el mundo que dieron origen al desarrollo organizacional a saber:

- 1.- Una transformación rápida e inesperada del ambiente organizacional.
- 2.- Un aumento en el tamaño de las organizaciones.
- 3.- Una creciente diversificación y gradual complejidad de la tecnología moderna.
- 4.- Un cambio en el comportamiento administrativo.

- La fusión de dos tendencias en el estudio de las organizaciones; el estudio de la estructura por un lado y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, por el otro lado integrado a través de un tratamiento sistémico.
- Inicialmente el desarrollo organizacional se limitó al nivel de los conflictos interpersonales, de pequeños grupos, paso luego a la administración pública y posteriormente a todos los tipos de organizaciones humanas.
- Los diversos modelos de desarrollo organizacional consideran básicamente cuatro variables:
 - 1.- El medio ambiente, enfocando aspectos como turbulencia ambiental, explosión del conocimiento, explosión tecnológica, explosión de las comunicaciones, el impacto de esos cambios sobre las instituciones y los valores sociales etc.
 - 2.- La organización, tomando en cuenta el impacto sufrido como consecuencia de la turbulencia ambiental y las características necesarias de dinamismo y flexibilidad organizacional.
 - 3.- El grupo social, considerando aspectos de liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, conflictos.
 - 4.- El individuo, resaltando las motivaciones, actitudes, necesidades, etc.

Así, los diversos autores analizan las cuatro variables básicas, ambiente, organización, grupo e individuo.

Así mismo los conceptos de desarrollo organizacional está íntimamente ligado a los conceptos de cambio y de capacidad adaptativa.

Concepto de Organización.

El concepto de organización para los autores especialistas en desarrollo organizacional es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente.

Concepto de Cultura Organizacional.

Busca explicar que la única manera viable de cambiar las organizaciones es cambiar su cultura o sea, cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven. Cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización. Para que las organizaciones puedan sobrevivir y desarrollarse, para que exista la revitalización, y la renovación, se debe cambiar la respectiva cultura organizacional.

El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. Así el clima organizacional resulta de un complejo de componentes relacionados con aspectos formales e informales de la estructura, de los sistemas de control, reglas, normas y relaciones interpersonales existentes en la organización.

Cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias, con su propia cultura y con un sistema de valores que determinan los sistemas de información y los procedimientos de trabajo. Para cambiar el clima organizacional, la empresa necesita tener capacidad innovadora, o sea, debe tener las siguientes características.

A) Adaptabilidad, capacidad de resolver problemas y de reaccionar de manera flexible a las exigencias mutables e inconstante del medio ambiente.

- Ser flexible, para poder adaptarse e integrar nuevas actividades.

- Ser receptiva y transparente a nuevas ideas, vengan ellas - de dentro como de fuera de la organización.

- B) Sentido de identidad, tener el conocimiento y la comprensión - del pasado y del presente de la organización, como también la comprensión de los objetivos de la organización por todos los participantes.
- C) Perspectiva exacta del medio ambiente, una percepción realista aliada a una capacidad de investigar, diagnóstico y comprender el medio ambiente.
- D) Integración entre los participantes, de tal forma que la organización pueda comportarse como todo orgánico.

Concepto de Cambio.

El mundo de hoy se caracteriza por un constante ambiente de cambio el ambiente general que envuelve a las organizaciones es extremadamente dinámica y exige de ellas una elevada capacidad de adaptación como condición básica de sobrevivencia.

El desarrollo organizacional es necesario siempre que la organización compita y luche por la supervivencia en condiciones de cambio todo cambio es un problema que debe solucionarse en forma racional y eficiente. Cada época desarrolla una forma organizacional más adecuada y característica de su naturaleza.

Concepto de Desarrollo

La tendencia natural de toda organización es crecer y desarrollarse. Esa tendencia tiene sus orígenes en factores endógenos (internos, sean estructurales o comportamentales, y relacionados con la propia organización en sí) y exógenos (externos y relacionados con las demandas e influencias del ambiente). El desarrollo es un proceso lento y gradual que conduce al exacto conocimiento de sí misma y a la plena realización de sus potencialidades. Así

el desarrollo de una organización le permite.

- Un conocimiento profundo y real de sí mismo y de sus posibilidades.
- Un conocimiento profundo y real del medio ambiente en que opera.
- Una planeación adecuada y ejecución exitosa de las relaciones con el medio ambiente y con sus participantes.
- Una estructura interna suficiente flexible con condiciones para adaptarse en el tiempo a los cambios que ocurren, tanto en el medio ambiente con que se relaciona, como entre sus participantes.
- Los medios suficientes de información del resultado de esos cambios y de la adecuación de su respuesta adaptativa.

A fin de que una organización pueda alcanzar un cierto nivel de desarrollo puede utilizar diferentes estrategias de cambio.

Diferentes tipos de desarrollo según Blake y Mouton.

- 1.- Cambio evolucionario. Cuando el cambio de una acción hacia otra que la sustituye es pequeño y dentro de los límites de las expectativas y de los arreglos del status quo.
- 2.- Cambio revolucionario. Cuando el cambio de una acción hacia otra que la sustituye contradice o destruye los arreglos del status quo.
- 3.- El desarrollo sistemático. Es diferente de los dos tipos de cambios citados. En el desarrollo sistemático, los responsables por el cambio delinean modelos explícitos de lo que la organización debería ser en comparación con lo que es.

Fases de la Organización.

Las organizaciones asumen diferentes formas organizacionales en diferentes ambientes y en diferentes épocas.

Una organización durante su existencia, recorre cinco fases bastante diferenciadas.

- Fase pionera
- Fase de expansión
- Fase de reglamentación
- Fase de burocratización
- Fase de reflexibilización.

Desarrollo Organizacional

Desarrollo organizacional, en principio es todo cambio planeado. El concepto de planeamiento organizacional tiene sus raíces justamente en la idea de una organización y un sistema social. El desarrollo de la organización es un proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales, permanentemente aplicado a una organización visualizando la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal forma que la organización quede habilitada para diagnosticar, planear e implementar esas modificaciones con o sin asistencia externa. El desarrollo organizacional es una respuesta de la organización a los cambios.

Supuestos básicos del desarrollo organizacional.

- La constante y rápida mutación del ambiente
- La necesidad de continua adaptación
- La interacción entre la organización y el ambiente
- La interacción entre el individuo y la organización

- Los objetivos individuales y los objetivos organizacionales
- El cambio organizacional debe ser planeado
- La necesidad de participación y de compromiso
- El incremento de la eficacia organizacional y del bienestar de la organización
- La variedad de modelos y estrategias de desarrollo organizacional
- El desarrollo organizacional es una respuesta a los cambios
- Un objetivo esencial de las organizaciones es el mejorar la calidad de la vida
- Las organizaciones son sistemas abiertos.

La tecnología del desarrollo organizacional consiste en una colección de técnicas y métodos que aumentan rápidamente y que surgio de las ciencias del comportamiento.

Modelos de Desarrollo Organizacional con cambios estructurales.

1.- Cambios en los métodos de operación.

- Maneras de realizar el trabajo
- Localización del trabajo
- Disposición de las áreas de trabajo
- Naturaleza de los trabajos usados
- Naturaleza de la fabrica y de las instalaciones
- Maquinaria, herramientas y equipos
- Practicas de seguridad y de mantenimiento
- Normas operacionales.

2.- Cambios en los productos.

- Especificación de los productos

- Especificación de los procesos
- Materiales componentes
- Estándares de calidad

3.- Cambios en la organización

- Estructura de la organización y atribución de responsabilidades
- Niveles de supervisión
- Extensión de la delegación de estándares
- Tamaño y naturaleza de los grupos de trabajo
- Supervisión de los grupos de trabajo
- Colocación de los individuos en tareas específicas

4.- Cambios en el ambiente de trabajo

- Condiciones de trabajo
- Sistemas de recompensa y castigo
- Estándares de desempeño
- Directrices y métodos de acción.

Modelos de desarrollo organizacional relacionados con cambios en el comportamiento.

El desarrollo organizacional es fundamentalmente antiautoritario. La mayor parte de los modelos relacionados exclusivamente con cambios en el comportamiento se utilizan para impulsar una mayor participación y comunicación dentro de la organización.

Los modelos de Desarrollo organizacional orientados exclusivamente hacia variables del comportamiento son los siguientes..

- Desarrollo de equipos
- Suministros de información adicionales
- Análisis transaccional

- Reuniones de confrontación
- Tratamiento de conflictos intergrupales
- Laboratorio de sensibilidad.

Modelos de Desarrollo Organizacional relacionados con alteraciones estructurales y de comportamiento.

Los modelos de desarrollo organizacional que introducen simultáneamente alteraciones estructurales y de comportamiento son modelos integrados y más complejos. Constituyen una variedad de enfoques, cada cual desarrollando conceptos, estrategias, secuencias, esquemas que varían enormemente. Los principales modelos son:

- Managerial Grid, propuesto por Blake y Mouton.
- Modelo de Desarrollo Organizacional de Lawrence y Lorsch.
- Modelo 3-D de eficacia de Reddin.

El desarrollo organizacional ha proporcionado a la teoría de la administración una literatura realmente amplia y rica en enfoques variados. En el fondo, sin embargo existe una convicción de que el desarrollo organizacional es un rótulo utilizado para el conjunto de descubrimientos y principios de la teoría de las relaciones humanas y de la teoría del comportamiento, dentro de nuevas formulaciones.

V.- GLOBALIZACION ECONOMICA

GLOBALIZACION

Durante el presente siglo las relaciones internacionales han experimentado cambios trascendentales gracias a la liberación económica al proceso de las comunicaciones y al sorprendente desarrollo científico y tecnológico, cuyos efectos han acelerado la evolución de los estados y sus relaciones, y en general han modificado cualitativamente al nuevo orden mundial.

Esa evolución en la estructura internacional se caracteriza por la multipolaridad, misma que tiende a poner fin a la interdependencia y a los regionalismos para alcanzar un desarrollo compartido entre las economías.

Un sano funcionamiento del sistema multilateral de comercio es de fundamental importancia para asegurar que las iniciativas bilaterales y regionales se desarrollen de tal manera que prevalezca el interés mundial por mantener el crecimiento económico.

LOS BLOQUES COMERCIALES

Desde hace unos diez años aproximadamente, comenzaron a surgir -- los primeros trazos del mapa comercial del próximo siglo.

De entonces a la fecha, esta tendencia se ha ido consolidando y -- tema cada vez reviste más importancia, principalmente para México ya que los últimos gobiernos han buscado proyectar internacionalmente nuestra economía, y sin duda se continuará por este camino.

En términos generales, los analistas coinciden en identificar actualmente tres bloques principales: el formado por Canadá, ---- Estados Unidos y México, el de la Unión Europea, y el bloque Asiático, con posibilidades de una configuración definitiva.

En el caso de América del Norte, los analistas señalan que el tratado de libre comercio es la formalización de la integración que ya se observaba entre estas economías, pues tan sólo de 1970 a -- 1993 los totales exportados dentro de la región se incrementaron de 36.8% a 44 por ciento.

Según la Comisión Económica para América Latina, el tratado de -- libre comercio se destaca por ser el acuerdo de más amplia cobertura temática en el hemisferio y el primero que se negocia entre dos países desarrollados y uno en desarrollo.

Señala que su trascendencia implica la posibilidad de que por su intermedio se avance hacia la integración hemisférica, al adherir se eventualmente a él otros países.

Así, se habla mucho sobre la posibilidad de integración de Chile al tratado de libre comercio, y el resto de Latinoamérica, también se están formando bloques comerciales; por lo pronto Argentina Brasil, Uruguay y Paraguay conforman el Mercado Común del Cono -- Sur (Mercosur) , mientras que Colombia, Ecuador, Perú, Bolivia, y Venezuela, integran el Acuerdo de Cartagena. y para ponerse a tono, los Países más pequeños de la región forman el Mercado Co-- mún Centroamericano.

Integrada por los 12 países de la anterior Comunidad Europea, la Unión Europea es algo más que un bloque comercial, pues cuenta ya varios ensayos integracionistas cuya conclusión se prevé para --- finales de este siglo. Además, dicha integración promete ser de gran envergadura, pues al parecer existe la intención de incluir a los países de la Asociación Europea del Libre Comercio (AELC) formada por las naciones escandinavas del norte de Europa, pudiendo incorporarse las economías de Europa Oriental y de la ex Unión Soviética.

Actualmente Europa es la zona comercial más grande e importante - del mundo; así los países de la UE y de la AELC realizan en conjunto el 48% de las exportaciones mundiales, cifra superior a la de América del Norte en un 14 por ciento y a la del bloque Asiático en un 17%.

Además uno de los rasgos más sobresalientes de la Unión Europea es que el comercio intrafirma es más dinámico que el interindustrial, debido al importante papel de las empresas transnacionales en los procesos de integración.

A esto se agregan los esfuerzos de los países europeos por generar una integración monetaria, a fin de operar de manera competitiva en escala continental.

Hace tiempo que se viene señalando al llamado continente amarillo como la zona económica del futuro. El extraordinario crecimiento registrado en los últimos años; el potencial que existe todavía, así como el inmenso mercado que constituye, son entre otros, los factores que apoyan estas proyecciones.

Cabe señalar que en los últimos veinte años el peso de los países del bloque Asiático en el comercio mundial se han incrementado de manera significativa, pues mientras que en 1970 sus exportaciones ascendieron a 32 mil 850 millones de dolares, en 1993 dicho monto creció a casi 613 mil millones de dolares, lo que representó --- aproximadamente el 18% de las exportaciones mundiales.

Bajo el liderazgo de Japón , el bloque Asiático comprende a los - cuatro tigres (Corea del Sur, Hong Kong, Taiwan y Singapur, y a la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático, integrada por ___ Tailandia, Malasia, Indonesia, y Filipinas y su influencia podría extenderse a Australia y a Nueva Zelanda.

Por lo pronto a Japón y a los países más desarrollados de la zona les interesa abrir mercados a nivel mundial, pero si las naciones de Europa y América del Norte tienden a cerrarse, entonces cabe - la posibilidad de que los asiáticos refuercen aún mas sus víncu-- los. Sin embargo, algunos analistas señalan que la conformación - de un bloque Asiático no implica la integración de una zona de libre comercio a la manera de Europa y de Norteamérica. Hasta ahora no a sido así , pero bien podrían formalizarse los acuerdos.

COMUNIDAD EUROPEA.

El origen de la comunidad se remonta a 1952, año en que el tratado de París constituyó la Comunidad Europea del Carbón y del Acero. Ocho años después del final de la segunda guerra mundial, Bélgica, La Republica Federal de Alemania, Francia, Italia, Luxemburgo y los Países Bajos se unían así para gestionar en común los sectores económicos más problemáticos, imprescindibles para la reconstrucción de la postguerra.

Desde entonces, las aspiraciones iniciales de la Comunidad han evolucionado mucho. En 1958 se crearon la Comunidad Económica Europea y la Comunidad Europea de la Energía Atómica. En los diez años siguientes, más o menos, se pusieron en práctica las principales políticas comunitarias previstas en los tratados, en particular la política agraria.

En 1973, con la adhesión de Dinamarca, Irlanda y el Reino Unido, la Comunidad se amplió de seis a nueve Estados miembros. Ocho años después, en 1981, Grecia se convirtió en el décimo Estado miembro y en 1986, con la adhesión de España y Portugal, la Comunidad pasó a tener doce estados miembros.

Al igual que el número de miembros, los objetivos de la Comunidad también se han ido ampliando. Hoy en día la Comunidad está presente en mayor o menor medida, en la mayor parte de las actividades políticas, económicas, financieras, sociales y culturales. Entre sus tareas destacan, dentro de la propia comunidad, el logro y el mantenimiento de la libertad de establecimiento, la apertura de los contratos públicos con vista a la creación del mercado único europeo, la normalización técnica y la armonización de las legislaciones en una gran variedad de materias, la investigación científica y técnica, la colaboración industrial, las políticas de competencia, de agricultura y pesca y de transporte, y en relación con el tercer mundo.

La política comercial exterior de la Comunidad y su importante -- contribución al desarrollo y a la asistencia. Además, desempeña -- un papel importante en las políticas de medio ambiente, energía -- y regional, en grandes áreas de la política social y en algunas -- áreas de la educación.

La Comunidad no se ha desarrollado de forma aislada, sino que si-
empre ha tenido en cuenta la complejidad y la constante transfor-
mación del mundo exterior. Por este motivo, tiene relaciones con
la mayoría de los países del mundo, basadas en la política comer-
cial común, en la que asume responsabilidades específicas, y en --
la política comunitaria frente a los países en vías de desarrollo

Actualmente, la Comunidad ha dado un gran paso adelante en favor
de su futuro desarrollo; tiene ante sí el gran reto y ambicioso --
objetivo de consolidar el mercado interior a partir de 1992 medi-
ante la supresión de las trabas que aún impiden la libre circula-
ción de bienes y servicios, y al mismo tiempo, de desarrollar po-
líticas común de ayuda a las regiones comunitarias con menor acti-
vidad económica, mediante la duplicación de la ayuda económica --
que proporcionan los fondos estructurales.

Al mismo tiempo que sus objetivos, también la estructura institu-
cional de la Comunidad ha evolucionado a lo largo del tiempo. Ac-
tualmente responde al siguiente esquema:

- El parlamento, compuesto por quinientos dieciocho miembros,
elegidos por sufragio directo, es la máxima autoridad presu-
puestaria junto con el consejo y también desempeña una impor-
tante función legislativa y de control.

- El consejo de ministros, formados por los ministros de los --
gobiernos de los Estados miembros, es el principal órgano --
decisorio de la Comunidad.

- La Comisión Europea es el impulsor de las políticas de la --
Comunidad y generalmente tiene la iniciativa legislativa a --

título exclusivo; constituye, además, el poder ejecutivo del Gobierno de la comunidad y, por lo tanto, aplica o vela por la aplicación de las políticas establecidas.

- El Tribunal de Justicia resuelve los conflictos relativos a la aplicación e interpretación del derecho comunitario.
- El Comité Económico y social, formado por los representantes sociales y por miembros independientes, emite dictámenes sobre las propuestas que surgen en este ámbito; el Comité consultivo de la Comunidad Europea del Carbón y del Acero desempeña las mismas funciones en el ámbito del Carbón y del Acero
- El Tribunal de Cuentas examina la regularidad y la legalidad de la gestión financiera de la Comunidad.
- El Banco Europeo de Inversiones, dotado de un estatuto especial independiente, concede créditos, garantías y empréstito para la financiación de proyectos prioritarios.
- Tres órganos menores (La Oficina de publicaciones, encargada de las publicaciones oficiales de la Comunidad y al servicio de todas las instituciones, El Centro Europeo para la mejora de las condiciones de vida y de trabajo) que depende de la Comisión.

BLOQUES ECONOMICOS DEL CONTINENTE EUROPEO**UNION EUROPEA**

| | |
|------------|--------------|
| Alemania | Grecia |
| Bélgica | Irlanda |
| Luxemburgo | Italia |
| Dinamarca | Países Bajos |
| España | Portugal |
| Francia | Reino Unido |

ASOCIACION EUROPEA DE LIBRE COMERCIO

Austria
Finlandia
Noruega
Suecia
Suiza

CONSEJO DE AYUDA MUTUA ECONOMICA

Bulgaria
Checoslovaquia
Hungria
Polonia
Rumania
Rusia

LA CUENCA DEL PACIFICO

La idea de organizar la cooperación económica en el pacífico tiene una historia cercana a los treinta y cinco años. Existen buenas referencias y múltiples ejemplos acerca de aquella y de los intentos por dar una estructura organizativa a toda gama de relaciones que hay entre los países que integran la cuenca del pacífico.

En ese contexto en la Cuenca del pacífico aparece un nuevo centro de poder económico mundial. La región está constituida por 47 países de los cuales 24 son ribereños y 23 insulares, es donde se ha desarrollado las economías con mayor dinamismo en años recientes.

En los países de la cuenca del pacífico existe una gran heterogeneidad política, económica y cultural, no se encamina hacia la formación de una comunidad multinacional. Muy por el contrario, se continúan fortaleciendo las grandes economías y subsisten profundas y quizás irreconciliables diferencias históricas entre algunos de los países que bordean el pacífico. La importancia del desarrollo económico que se está generando en esta zona presenta amplias perspectivas de cooperación e intercambio internacional lo que puede traducirse en un futuro prometedor para todas las naciones que lo conforman.

Lo que dio motivo a crear y utilizar un concepto como el de cuenca del pacífico es primordialmente el dinamismo económico de la región y así su definición debe interpretarse en términos económicos. La cuenca es una región económica pues cuenta con un grupo de países que cooperan entre sí de manera cercana y luchan por fortalecer ese objetivo común. A partir de ahí el comercio internacional es motivado para promover la prosperidad entre los pueblos.

Los países que tienen costa en el pacífico suman una extensión territorial superior a 65 millones de kilómetros cuadrados y en ellos habita cerca de la mitad de la población mundial, además de producirse la mitad de la riqueza total mundial.

La Cuenca del pacífico genera más de 40% de las exportaciones y 38% de las importaciones mundiales, su ingreso percapita anual -- fluctúa de 500 a 23 mil dolares, posee un porcentaje muy importante de las reservas mundiales comprobadas de petróleo, y la alfabetización en los países mas desarrollados económicamente abarca a mas de 90% de su población.

La región de la cuenca del pacífico comprende países industrializados como Japón, Estados Unidos, Canada, Australia y Nueva Zelanda. Corea del Sur, Taiwan, Hong Kong y Singapur tambien conocidos como los cuatro tigres debido a sus economías crecientemente competitiva y su gran audacia comercial, en particular de exportaciones de manufacturas cada vez más refinadas; países menos desarrollados, los de la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático --- (ASEAN) , conformada por Brunei, Indonesia, Filipinas, Malasia, Singapur y Tailandia que cuenta con bajos ingresos esencialmente productores y comercializadores de materias primas y algunos de los cuales muestran un proceso económico y desempeño exportador, y los países de América Latina como México, Chile, Perú, Colombia, y Ecuador. Así como Centroamérica.

La cuenca del pacífico se constituye en una entidad regional en formación, con importantes corrientes comerciales y de inversión sostenidas por sus dos principales pilares; los Estados Unidos y Japón.

PAISES DE LA CUENCA DEL PACIFICO**NORESTE ASIATICO**

Japón

Corea del Sur

Corea del Norte

ESTE DE ASIA

China

Taiwan

Hong Kong

SURESTE DE ASIA

Indonesia

Malasia

Papua-Nueva Guinea

Filipinas

Singapur

Tailandia

INDOCHINA

Vietnam

Camboya

Laos

OCEANIA

Australia

Nueva Zelanda

AMERICA DEL NORTE

Canada

Estados Unidos

México

BLOQUES DEL CONTINENTE ASIATICO**NORESTE ASIATICO**

Japón

Corea del Sur

ESTE DE ASIA

Taiwan

Hong Kong

SURESTE DE ASIA

Indonesia

Malasia

Singapur

Filipinas

Tailandia

LA INTEGRACION LATINOAMERICANA

La idea moderna de la integración de América Latina parte de una herencia histórica y un legado cultural común, además del natural contacto geográfico continental. La creencia de que estas afinidades constituyen un pilar sólido para la integración, aunada al atraso secular en materia económica, mantiene viva la tradición y la intención de lograr, algún día, una articulación regional mayor, capaz de promover el progreso de todas las naciones del subcontinente en todos los órdenes de la vida social.

De todos los mecanismos de integración ensayados en la región -- latinoamericana, sin duda el de mayor trascendencia es la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), ya que en su seno incluye a la mayor parte de las naciones del subcontinente, así como a las economías más grandes de la región.

Actualmente , en materia de comercio, ademas de la ALADI, -- funcionan con mayor o menor éxito otros mecanismos de integración subregionales; entre ellos vale la pena mencionar los siguientes.

MERCADO COMUN CENTROAMERICANO

Integrado por cinco países Guatemala, EL Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica, fue creado mediante el tratado de Managua en 1960. Despues de una serie de acuerdos y convenios bilaterales, - este grupo acordó, en septiembre de 1990, tomar las medidas necesarias para establecer el Mercado Unico Centroamericano en 1992.

PACTO ANDINO

Organización en la que participan cinco países, Ecuador, Bolivia, Perú, Venezuela y Colombia, fue creado mediante la Carta de Bogotá en 1966 y funciona como pacto subregional dentro de la ALADI. En enero de 1991 entró en vigor la unión aduanera, con un arancel máximo del 20%.

MERCOSUR

Firmado originalmente por Argentina y Brasil en 1986, este acuerdo establece un programa de integración y cooperación económica - bajo los principios de gradualidad, flexibilidad y armonización - de políticas económicas. Recientemente se han unido a este proceso Paraguay y Uruguay.

GRUPO DE LOS TRES

Creado en 1989 por Colombia , México y Venezuela como derivación del grupo de Contadora, este organismo tiene dos objetivos centrales; avanzar en la integración económica selectiva, sectorial y - gradual entre los países y la coordinación de los esfuerzos de -- cooperación del grupo hacia Centroamérica y el Caribe. Este grupo acordó, en ocasión de la Cumbre Iberoamericana, la firma de un -- Tratado de Libre Comercio, el cual deberá arrancar el 1º de enero de 1992.

GRUPO DE RIO

Formado por Argentina, Brasil, Bolivia, Ecuador, Colombia, México, Perú y Venezuela plantea la cooperación en varias ramas, especialmente en la creación del mercado latinoamericano.

Particular importancia tiene este grupo por su labor como mecanismo permanente de consulta y concertación política y como interlocutor con países y grupo de países de otras regiones.

Ya sea mediante mecanismos regionales de largo alcance como la -- ALADI o a través de mecanismos bilaterales, el proceso de integración latinoamericana, pese a sus múltiples tropiezos, debe continuar.

Ante las realidades de un mercado mundial cada vez más competido y de la formación de bloques regionales, la región latinoamericana no puede desdeñar la doble comunidad de cultura y de problemas estructurales compartidos históricamente, han fundamentado las -- aspiraciones integracionistas.

BLOQUES DEL CONTINENTE AMERICANO

TRATADO DE LIBRE COMERCIO

Canada

México

Estados Unidos

ASOCIACION LATINOAMERICANA DE INTEGRACION

Argentina

Brasil

Chile

Paraguay

Uruguay

MERCADO COMUN CENTROAMERICANO

Costa Rica
El Salvador
Guatemala
Honduras
Nicaragua

GRUPO ANDINO

Bolivia
Colombia
Ecuador
Perú
Venezuela

MERCADO COMUN DEL CARIBE

Bahamas
Belice
Jamaica
Trinidad y Tobago

MERCOSUR

Argentina
Brasil
Paraguay
Uruguay

VI.- CARACTERISTICAS DEL DIRECTIVO INTERNACIONAL.

Los negocios y la industria se estan internacionalizando cada vez más hoy en día pocas industrias operan dentro de las fronteras de un solo país.

Existen muchas razones por las cuales las empresas deberán desarrollarse hasta llegar a ser multinacionales, en primer lugar existen una serie de ventajas, como técnicas de dirección especializadas, técnicas de marketin unicas, tecnologías, patentes y mascarascas de fábrica que las multinacionales pueden aprovechar mejor que si conceden o venden la licencia a otras organizaciones.

En segundo lugar, convertirse en una empresa multinacional reduce el riesgo de la empresa. Con frecuencia, las empresas desarrollan una estructura multinacional para diversificar sus fuentes de mercado o para reducir la amenaza de las organizaciones rivales.

Por último las empresas multinacionales pueden desarrollar una perspectiva global.

Lo anterior descrito y que esta surgiendo en todo el mundo exige en todo el mundo la demanda de recursos humanos la necesidad de formar directivos internacionales, estos directivos deben ser capaces de funcionar en un ambiente complejo e incierto caracterizado por un continuo cambio.

Al hablar de la dificultad de dirigir personas de diferentes nacionalidades, siempre aparece, más pronto o mas tarde la idea de cultura, pero ¿ qué entendemos por cultura ?.

La cultura la entendemos como las costumbres y el comportamiento de la gente sin embargo esta tambien sirve para describir los valores, la educación y su manera tan característica de actuar.

Algunos conceptos que distinguen a una cultura de otra son:

- Concepto de espacio y del tiempo
- Conceptos de equipo
- Concepto de comunicación
- Concepto de estilos de dirección.

Debido a su importancia en la historia industrial, las culturas - japonesa, norteamericana y la británica han atraído la atención - de los investigadores. Se observaran las principales diferencias que han dado forma a la cultura de estos tres países industriales

Es importante hacer notar que debido a la cercanía de Gran Bretaña con el resto de Europa se tomaran algunas características de - algunos países de este continente.

El reciente éxito de Japón, el declive de la industria de Gran -- Bretaña y la buena reputación de la empresa Norteamericana, son - hechos profundamente relacionados con las diferentes culturas de cada uno de estos países.

En Japón, la empresa esta considerada como un tipo de sociedad a la cual los trabajadores "pertenecen" , más que un lugar de trabajo, se da una gran importancia a la interdependencia, a la solución compartida de los problemas y a la ayuda mutua.

Robert Dore, explica cómo difiere el concepto de subordinación y dignidad. En occidente, la dignidad la adquiere cada uno en su -- lucha individual. Pero en Japón la dignidad depende de cómo se -- las arregla cada uno para prestar un servicio dentro del sistema.

A diferencia del trabajador japonés, los trabajadores británicos - creen que la empresa los esta explotando, como han explotado a - sus antepasados durante siglos.

En Gran Bretaña los sistemas de organización que prevalecen son - elitistas y jererquicos y tienen pocas pretensiones a educar a aquellos que tienen a su cargo; el deber principal de los trabajadores es hacer lo que les manden.

Al hablar de la cultura que ha contribuido a crear la historia -- industrial de Estados Unidos, habría que destacar la ética competitiva. La competencia se mantiene como una forma de vida natural y deseable.

En la sociedad norteamericana, se recompensa a los ganadores y se castiga a los perdedores. Asociado con el culto de la competencia se encuentra el culto de la personalidad, tanto en la política -- como en los negocios.

Conceptos de Espacio y Tiempo.

Un aspecto cultural que suele distinguir unas nacionalidades de -- otras es el enfoque del espacio y del tiempo dentro de esa cultura.

Los británicos, son muy protectores en cuanto a "su" espacio. La -- falta de cafés al aire libre en Gran Bretaña no se debe sólo a -- las condiciones climatológicas, sino también al hecho de que a -- los británicos como nación no les gusta estar muy próximos a los demás.

Por otro lado, el espacio es un indicador muy significativo de -- "status" para un norteamericano. La situación del despacho de -- una persona dentro de un edificio demuestra la importancia de esa persona y el tamaño de ese despacho está directamente relacionado con el cargo que ocupa.

A los japoneses se les enseña dar significado a los espacios, a -- percibir la forma y el orden de los espacios. La última planta de los grandes almacenes japoneses no está reservada para altos ejecutivos sino que es donde están las grandes rebajas.

Los japoneses también suelen tener una visión del mundo a largo -- plazo y un retraso de unos años para ellos no significa necesariamente que han perdido interés en el proyecto. Para los americanos que generalmente quieren saber el resultado de las decisiones inmediatamente y cualquier retraso significa que el asunto tiene menos prioridad para la otra persona y supone una falta de interés

que es perjudicial para ellos.

Conceptos de Equipos.

La postura de una cultura hacia el equipo de trabajo es otro importante factor diferenciador todo aquel que tenga que tratar con gente de diferentes nacionalidades haría bien en familiarizarse con el.

En Francia por ejemplo, los equipos de trabajo suelen ser una colección de especialistas que trabajan para un líder claramente de finido. Los miembros tendrán funciones perfectamente establecidas y el líder será el que tome las decisiones.

Los alemanes suelen tener una estructura parecida. Aunque su espíritu de equipo puede ser menos pronunciado. Las reuniones suelen ser claras y decisivas, sin dejar tiempo para sugerencias.

Los holandeses consideran el esfuerzo del equipo un determinante fundamental del éxito y valoran la cooperación y la confianza sin embargo, no son contrarios a politiquear detras del escenario

Los británicos parecen funcionar mejor en un grupo seguro con un orden establecido.

La aversión que sienten los italianos por la estructura se refleja en su trabajo de equipo y en sus reuniones, que normalmente ca recen de formalidades y las decisiones se toman fuera de las relaciones formales y se basan en las relaciones.

Concepto de Comunicación

El idioma es el primer indicador y el más claro de la diferencia cultural y muchos directivos internacionales consideran que las dificultades del idioma son la causa principal de los malos enten didos que existen entre las diferentes culturas.

El estilo de comunicación en los negocios es otro factor cultural importante. En Estados Unidos parece ser que una buena parte de la información se obtiene de manera informal. La gente deja las puertas abiertas y prefieren la palabra hablada a la escrita. Esto contrasta con el estilo francés de la comunicación en los negocios que suele ser muy formal. Mientras los británicos no les gusta poner números ni datos concretos en las propuestas, los franceses no las aprobarán sin ellas.

Al igual que los estilos de comunicación, otro indicador podría ser la cuestión de quién lleva o es el responsable de la comunicación.

En Gran Bretaña por ejemplo las reuniones sirven para mantener a los equipos informados y para llegar a acuerdos mediante discusiones públicas y se espera que las personas de mayor antigüedad aporten más en una reunión, mientras que los más jóvenes observan y escuchan. En Japón en cambio son los empleados más nuevos los que más hablan y buscan la solución a los problemas, mientras que los más antiguos observan.

Una serie de elementos muy simples son la principal causa de las dificultades en la comunicación entre diferentes culturas. En Estados Unidos la gente hace muchas preguntas. Sin embargo en Japón se evita hacer preguntas y aceptar la situación tal como se presenta sin hacer preguntas.

Dentro de cualquier cultura, se pueden distinguir una serie de subculturas como la división en norte y sur en Estados Unidos o la división entre parisinos y franceses del resto del país. Es más a veces culturas de países diferentes poseen muchas cosas en común por último los valores de cada individuo puede variar considerablemente de la norma cultural.

La Cultura y los Estilos de Dirección.

La cultura de una organización se compone de muchos elementos, algunos de los cuales son el estilo de dirección de la organización sus sistemas de valoración y recompensa y el tipo de comunicación

que la apoya.

Los estilos de dirección los determina tanto la sociedad como la cultura. Japón, la India, Taiwan tienen un estilo de dirección -- que apoya la colaboración mientras que los británicos, los americanos y los alemanes tienen estilos de dirección que apoyan jerarquías rigurosas con papeles y funciones claramente asignadas.

Los sistemas de recompensas que se defienden en occidente, se basan en el esfuerzo individual que por definición debe ser divisible. Los sistemas de valoración de los individuos están vistos -- con cierto cinismo, por que están abiertos al favoritismo.

A pesar de su marcado carácter autoritario, Japón ha sabido aprovechar su cultura colectiva y destinarla tanto al crecimiento como al desarrollo del país, lo cual no deja de fomentar la innovación y la iniciativa empresarial.

La participación en la comunicación y la información son la piedra angular de las corporaciones japonesas.

Las diferencias entre la cultura individualista y competitiva muy comun en occidente y el enfoque colaboracionista más característico en oriente, se puede resumir de la siguiente manera:

ENFOQUE COMPETITIVO

(individualista)

Exige productividad de la gente.

Dice a la gente lo que tiene que hacer. Mérito y recompensa para el esfuerzo individual. Menos toma de riesgo; miedo a hacerlo " mal ".

ENFOQUE DE COLABORACION

(equipo)

Fomenta un clima en el que la gente puede elegir ser más productivo.

Escucha a la gente y le consulta.
Recompensa de grupo para esfuerzo de grupo. El equipo comparte el riesgo; miedo al rechazo del equipo

Presisa descripciones de -
trabajo, categoría y símbo-
los de status.

Precisa mantener el status
quo.

Se preocupa por las metas
individuales.

Utiliza una estructura flexible -
de equipo para luchar por una me-
ta común. Se preocupa por encon--
trar objetivos de grupo y de orga
nización.

El papel del directivo es fundamental para poder adoptar, entre -
la gran variedad de diferentes modelos de culturas existentes, el
estilo apropiado para la situación apropiada.

Para que el individuo y el grupo crezca, todos los miembros del -
grupo deben hacerse responsables de su parte en el equipo sea ne-
gativa o positiva.

En los últimos años, los cambios dentro de las organizaciones se
han aceptado como una forma de supervivencia, en una época donde
la competencia es cada vez mayor. Por tal razón la política de cu
alquier empresa debe mostrarse favorable a la base política, eco-
nómica y cultural de su entorno local.

Así mismo todos los miembros de una empresa tienen que aceptar --
que un cruce de diferentes culturas en el trabajo es una ventaja
más que un obstáculo. Para progresar es necesario admitir y valo-
rar la diferencia

La Dirección dentro de la Globalización.

La incesante exigencia global hacia una continua mejora de la ca-
lidad, del costo de ser pionero y del servicio al cliente, ha lle
vado los intereses de la competencia internacional a unos niveles
de exigencia verdaderamente altos. Ganar, en los 90s, significa,
conocer las normas de actuación de la clase mundial. Si uno no re-

consigue ni siquiera esto, está fuera del juego.

John Akers Presidente de IBM

La clase mundial o global es uno de los numerosos términos que -- aparecen al hablar de dirección, que describen las característi-- cas fundamentales para el progreso de una organización. Aunque -- resulta difícil dar una definición corriente del término clase -- mundial, muchos estarán de acuerdo en que las empresas con clase mundial poseen algunas o todas las características siguientes:

- Establecen normas de actuación
- Reaccionan de una forma rápida y positiva ante el cambio
- Se centran en sus clientes y se guían por sus mercados
- Poseen una visión global, una estrategia y unos mecanismos -- para transformar la visión en realidad
- Siempre miran hacia adelante e intentan mejorar su funcionami ento
- Piensan globalmente pero actúan localmente
- Se preocupan de ofrecer productos y servicios de calidad
- Un aspecto fundamental dentro de sus previsiones es tener en cuenta a sus trabajadores y delegar en ellos parte de la toma de decisiones
- Se comprometen al trabajo global en equipo.

El trabajo Global en Equipo.

Las grandes corporaciones se están dando cuenta de que el trabajo global en equipo es esencial, tanto si sus actividades empresariales son de ámbito internacional como si están limitadas a un solo país. Los desarrollos tecnológicos, que se han llevado a cabo --- sobre todo en la informática, las comunicaciones y el transporte, están transformando las economías nacionales en economías globales.

El trabajo global en equipo parece ser que es un hecho inevitable de los 90s, para todas aquellas organizaciones con una visión avanzada. Para desarrollar este mecanismo de dependencia, los directores deberán ir mas allá de los modelos de dirección tradicionales. Deberán mostrarse sensibles a la diversidad cultural y tener más perspectivas y sin ningún prejuicio, intentarán comprender las diferentes fuerzas sociales que pueden resultar a veces conflictivas.

La resistencia a esta nueva forma de trabajo debe ser considerada como parte del proceso de adaptación al cambio y , por lo tanto, como necesaria y constructiva. Debe ser afrontada de forma abierta si no las consecuencias pueden ser indefinidas, causando daños incalculables al individuo, al equipo y a la empresa pero sobre todo esto se vera reflejado en el desequilibrio económico, político y social y las malas condiciones de vida de la sociedad en general.

Con todo cambio, viene lo desconocido y con el miedo a lo desconocido viene la resistencia y el conflicto en el empresa es en estas circunstancias cuando la dirección debe ejercer el poder de lo contrario todos esos miedos acabaran con la empresa.

Poder.

El poder podría definirse como la capacidad de cambiar el comportamiento de otra persona; influencia es el efecto de este poder sobre alguien. El poder, es un recurso, mientras la influencia es la consecuencia del uso de ese poder y la prueba de su existencia

Por otro lado, la autoridad es el derecho reconocido de ejercer - control, incluyendo el control del dinero y de la gente. La fuente de la autoridad es generalmente el cargo y no el que lo ostenta y la autoridad no se traslada necesariamente con el que ostenta el cargo a otro puesto. Una distinción importante que habría - que hacer es que mientras que la autoridad la confiere la empresa el poder lo consigue el individuo. El poder se mide por su efecto depende de la aceptación de aquellos que están dispuestos a ser - influenciados.

Los mecanismos más comunes para cuentar la dependencia de otras personas dentro de una empresa son los siguientes:

- Escasez
- Centralidad
- Sustituibilidad

Escasez. Los recursos escasos son valorados, los que son corrientes no. Se puede aumentar la escasez controlando el uso de los recursos.

Centralidad.- La centralidad es hasta qué punto la organización - considera fundamental la fuente del poder

Sustuibilidad.- Finalmente, el poder aumenta cuando la fuente personal del poder no puede ser sustituida por otras fuentes alternativas. A la inversa el poder disminuira en -- cuanto haya sustitutos disponibles.

Las Bases del Poder.

Según la definición, una base de poder es una razón para que los demás se dejen influenciar en su conducta. Sa han identificado - cinco bases de poder principales que son las siguientes:

- Poder coactivo.- Describe el poder basado en el miedo.
- Poder de recompensa.- Describe el poder basado en incentivos.
- Poder del experto.- Este es el poder basado en los conocimientos.
- Poder de referencia.- Es el poder basado en los contactos, es decir en " a quien conoce uno, no en lo que conoce uno ".
- Poder legitimo.- Este es el poder basado en la costumbre. Cuando proviene de la empresa, el poder legitimo se conoce como autoridad o poder jerárquico.

La ultima forma de poder legitimo personal es el " carisma " la capacidad de influenciar a los demás mediante el simple impacto magnético de la personalidad de uno.

Es conveniente que todo individuo en situación de poder piense en su definición propia de los límites de su uso. Sin un código moral claro que limite y defina su uso apropiado, el poder corrompe

Estilos de liderazgo.

Uno de los factores que distingue a los líderes es su capacidad para establecer una visión que inspire a aquellos que son dirigidos. Aunque otra persona puede ser útil como líder de un equipo determinado el director sigue teniendo un papel decisivo a la hora de tener que ayudar a otra persona, ya que tiene el control del liderazgo.

En general se pueden distinguir tres tipos de liderazgo, que son.

- lider responsable.- Hombre o mujer que está al frente
- Lider eficaz.- El que toma las decisiones
- Lider psicológico.

El líder responsable es aquel que será llamado a pasar cuentas -- por cuentas por una autoridad superior cuando las cosas vayan mal

El líder eficaz es aquel cuyas preguntas serán probablemente respondidas y cuyas indicaciones serán seguidas a cuando haya mucho trabajo.

El líder psicológico ocupa una posición especial en cualquier grupo, estos líderes tienen que ser invulnerables, incorruptibles, infatigables y audaces.

En la práctica no es siempre tan sencillo distinguir estos tres estilos básicos de liderazgo. A veces, todos estos tipos de liderazgo se concentran en un mismo individuo. A efectos prácticos, líder es todo aquel que tiene derecho de aplicar sanciones o de dar recompensas que no estén sujetas a revisión o veto por nadie más presente.

Los buenos líderes al parecer son capaces de hacer lo siguiente:

- Simplificar
- Vincular la acción a la visión
- Ser diferentes.

Los líderes pueden diferenciarse de sus seguidores de múltiples formas como son:

- Competencia
- Cualidades personales
- Trayectoria profesional
- Visión.

Estilos de liderazgo en Culturas diferentes.

Con frecuencia, parece que en la cultura gala se prefiere una --

figura autoritaria fuerte con un alto grado de competencia técnica. La cultura alemana también se inclina con frecuencia por un liderazgo fuerte y decisivo y tiende a respetar la competencia más que la personalidad..

Estas dos culturas prefieren líderes que den instrucciones claras preferiblemente escritas. Lo que la mayoría de las teorías americanas tienen en común acerca del liderazgo, es que defienden la participación de los trabajadores en las decisiones de la dirección. Por otro lado los países escandinavos prefieren mucho más una dirección participativa.

Sin embargo, en la cultura japonesa, generalmente el líder es considerado como alguien a quien se tiene que respetar por su edad y por su status. No obstante, si el líder no cumple con sus obligaciones o es considerado incompetente, es definitivamente destituido del cargo de líder

Una buena forma de resumir las diferencias entre los estilos de liderazgo occidentales y orientales sería diciendo que, por un lado, los líderes occidentales imponen su autoridad y, por otro los trabajadores orientales se someten automáticamente a la autoridad de sus líderes.

Muchas de las teorías actuales sobre dirección y liderazgo se han originado en Estados Unidos. Estas teorías han sido exportadas a todas partes del mundo, pero sin tener en cuenta los diferentes valores culturales de los países a los que han sido enviadas. No es de sorprender, por lo tanto, que estas no funcionen cuando se ponen en práctica en el resto del mundo.

Importancia de la Motivación.

¿ Por qué debería un directivo preocuparse por las teorías de la motivación humana ? . Estas teorías parecen bastantes remotas vistas desde aspectos cotidianos y prácticos de la dirección. Sin embargo cuando se intenta comprender la motivación de los demás y las diferencias de motivación que puede haber entre las personas hay una dimensión especialmente importante, que es la de los

objetivos y valores de la gente. Se ha visto cómo el pasado de la gente, la edad, el lugar que ocupa en la familia y la cultura afectan a los objetivos y los valores de trabajo. Por ello no presentan sus objetivos como estáticos o fijos, sino sujetos al flujo y al cambio causados por la edad, el entorno y las circunstancias. Por lo tanto, estos descubrimientos son muy importantes para la dirección de culturas diferentes.

Algunas categorías son:

- Bienestar
- Estructura
- Relaciones
- Reconocimiento y Status
- Poder
- Autonomía
- Creatividad
- Crecimiento

Bienestar.- Este valor refleja el interés de la persona en asuntos relacionados con el bienestar físico, la salud, el estar en forma el apetito y la falta de estrés.

Estructura.- Este objetivo o valor está relacionado con la seguridad psicológica de la persona, en otras palabras, con la seguridad, el orden, la certidumbre y la estructura.

Relaciones.- Este valor refleja el interés de ser querido y necesitado, de tener un hogar, un grupo o conjunto de relaciones a las que uno siente que pertenece.

Reconocimiento y Status. Refleja el interés en que los éxitos de uno sean reconocidos.

Poder.- Refleja el interés de las personas por influir o controlar hechos u otras personas.

Autonomía, Creatividad y Crecimiento.- Estos valores indican que las personas valoran enormemente la autorealización y que necesitan independencia y no dependencia.

También valoran la creatividad no necesariamente en el sentido - de diseño o creatividad, sino en términos de tener oportunidades de innovación y creación de cambio finalmente, la necesidad de -- crecimiento refleja una lucha constante por desafiar los límites por hacer algo nuevo y aprender mas.

Creación de Equipos.

El papel principal de los directivos es decidir si la creación de un grupo o un equipo es realmente la mejor manera de realizar una tarea.

Algunas de las ventajas de un planteamiento basado en el grupo o el equipo frente al de los individuos que trabajan solos, son evi dentes. Entre estas ventajas podemos destacar las siguientes:

- Los equipos hacen que sea posible una distribución más amplia del trabajo.
- Los equipos generalmente pueden generar más información.
- Las técnicas de grupo como la lluvia de ideas que se generan son generalmente de mejor calidad.
- Los equipos evalúan las ideas con más objetividad e identifican los errores.
- Los equipos tienen acceso a una variedad más amplia de competencia y experiencia.
- Ser parte de la decisión de un grupo puede aumentar el compro miso y la motivación de un individuo.

En algunas ocasiones llegan a conclusiones anapropiadas o estan - constituidos por personas que no son las mas apropiadas. Estas - son algunas de las razones en que un equipo llega a conclusiones desastrosas.

- No hay suficiente variedad en el pasado y experiencia de los miembros del equipo.
- Fracaso en el uso o uso inapropiado de las aptitudes y experiencias de los miembros del grupo.
- Grupos demasiado grandes para fomentar la participación.
- El equipo no posee una estructura apropiada que permita que sus miembros contribuyan.
- Falta enfoque de dirección.
- Tiempo perdido en cosas sin importancia, debido a la falta de controles o a la falta de información adecuada.
- Individuos trabajando a su propio ritmo y no al del grupo en conjunto.

Existen tres tipos de factores que determinan si un grupo es eficaz o ineficaz, que son los siguientes.

- Los datos fijos
- Los factores que intervienen
- Las consecuencias.

Los datos fijos.- Es aquello con lo que el directivo tiene que -- empezar, normalmente son cosas que no puede cambiar o sobre todo en la que ejerce poca influencia. los datos fijos puede referirse a la propia composición del equipo.

Los factores que intervienen. Son aquellos sobre los que el directivo puede influir y entre ellos se encuentran el liderazgo del grupo, sus estructuras y sus métodos, la motivación de los miembros del equipo y el estilo del grupo.

Las consecuencias. Son el resultado que desea alcanzar el directivo. Las consecuencias dependen de la manera en que el directivo o el líder del grupo dirige los factores que intervienen.

Los miembros del equipo

Para que funcione bien un equipo debe estar formado por tres tipos diferentes de personas, que son; los miembros del equipo, el líder del equipo y por último el director del equipo.. Las responsabilidades de cada uno pueden resumirse de la siguiente manera.

Los miembros del equipo deberían:

- Ser fieles, entregarse a su trabajo, ser técnicamente competentes, entusiastas y flexibles.
- Ser capaces de comunicarse; hablar, escuchar, aprender y -- contribuir.
- Estar dispuestos a comprometerse, ver el punto de vista de las otras personas.
- Ser puntuales, serios y mostrar interés.

Los líderes del equipo son los responsables de:

- Comunicar los propósitos y los objetivos
- Motivar a los miembros del equipo.
- Escuchar, guiar y controlar
- Planificar, organizar la acción y examinar el progreso del equipo y de los individuos.
- Asegurarse que se cumplan los objetivos.
- Delegar, controlar constantemente y aportar trabajo.

- Ser entusiasta, animar a la gente, ser útiles, tetódicos y consistentes.

Los directivos de un equipo son responsable de:

- Seleccionar a los miembros (cuando sea posible)
- Asignar tareas
- Informar sobre el progreso
- Motivar
- Obtener recursos
- Coordinar
- Asegurarse de que la labor del equipo está clara
- Asegurarse de la calidad del rendimiento
- Ser responsable
- Ser decidido, flexible y receptivo
- Utilizar su competencia y autoridad apropiadamente
- Comprender las necesidades del individuo y del equipo y ponerlas dentro de las perspectivas de la organización.

Todo directivo que ha actuado como líder de un equipo ha conocido alguna conducta conflictiva por parte de algun miembro del mismo.

La supervivencia eficaz de un grupo se puede medir por su capacidad de trabajar de forma organizada.

¿ Cómo obtener resultados ?

La creatividad se ha definido como la habilidad para traer algo nuevo a la existencia. La necesidad de fomentar y aprovechar la - creatividad en las empresas es cada vez más evidente en un clima tremendamente competitivo como el de hoy en día. Si establecer -- unos objetivos sirve para conseguir que la gente este motivada a buscar estrategias y darles una razón para perseverar y conseguir resultados. los objetivos deben cumplir con las siguientes características:

- Específicos
- Mensurables
- Basados en la actividad y el éxito
- Realistas
- Calculados

Específicos.

Los objetivos, si son vagos, pierden importancia. Suelen ser mas expresiones de deseos, más que verdaderos objetivos. Para que -- sea específico debe ser una afirmación de lo que el individuo -- quiere hacer y de cómo lo quiere hacer.

Mensurables.

Para que la determinación de unos objetivos tengan sentido, el -- equipo debe ser capaz de decir si se ha alcanzado su objetivo o no , si no lo hace, no hay sentimiento de logro. La gente no puede saber si está haciendo progresos, si no sabe dónde han empezado.

Basados en la actividad y el éxito.

Se suele cometer con mucha frecuencia la equivocación de suponer que una vez que se ha especificado el método para alcanzar un ob-

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA 79**

jetivo, ya se ha especificado el propio objetivo.

Nada engendra tanto éxito como el éxito, contrariamente, nada --- causa tantos sentimientos de desesperación como el fracaso personal un principio fundamental de la determinación de los objetivos es medir el nivel de motivación del individuo.

E. A. Locke y G. P. Latham

Realistas.

Un objetivo es realista si.

La persona que establece el objetivo tiene los recursos necesarios para alcanzarlos.

No hay circunstancias externas que impida que se alcance el objetivo.

El costo de alcanzarlo no es demasiado alto.

Calculados.

Al igual que los objetivos vagos y poco específicos, aquellos que se harán en algún que otro momento, fuera de un marco de tiempo específico no parecen conseguirse nunca. Probablemente no se alcanzará el objetivo por que el marco de tiempo no está claro.

Si no se cumplen con estos requisitos un objetivo no se podrá lograr.

Una vez que se ha definido el objetivo, el individuo puede empezar a identificar las formas de alcanzarlo. Hay tres etapas en este proceso.

- Identificar y evaluar las estrategias.
- Ayudar a los miembros a elaborar un plan de acción
- Ayudar a realizar estos planes.

La estrategia es el arte de elegir métodos realistas para alcanzar los objetivos. implica buscar formas de resolver los problemas que pueden surgir.

APTITUDES DEL DIRECTIVO INTERNACIONAL

Sin tener en cuenta su exposición a negocios en el extranjero, - las aptitudes colectivas e individuales de la gente hacia la --- dirección internacional determinará con qué rapidez llegará a ser la organización una empresa global verdaderamente integrada.

Este proceso depende de la gente y por lo tanto, en cómo la organización desarrolle, dirige y valore las aptitudes interpersona-- les de sus directivos.

Hay muy poca o ninguna diferencia entre las cualidades personales requeridas para obtener éxito en la dirección de los negocios na-- cionales y en la de los negocios internacionales. Sin embargo, un adecuado desarrollo y crecimiento del negocio internacional requi-- ere un nivel más elevado de determinadas aptitudes y cualidades - que el mercado nacional.

Los Directivos Internacionales deben tener.

Aptitudes técnicas y experiencia.

Competencia en su propio trabajo.

- Esto significa que incluso teniendo todas las aptitudes inter-- personales necesarias para ser un directivo internacional, -- además deben poseer y se debe percibir que poseen, las aptitu-- des técnicas y la capacidad de realizar el trabajo.
- Trabajar en la esfera internacional significa captar las apti-- tudes técnicas que puede haber fuera del terreno de su expe-- riencia directiva nacional. Por ejemplo deben tener un mayor conocimiento financiero.

Aptitudes con la Gente.

Capacidad de relacionarse.

- La capacidad de comprender las necesidades de la gente es ---

esencial, incluso para aquellos que expresan sus necesidades de - una forma diferente a aquella a la que el directivo ha experimentado anteriormente.

- Capacidad de dirigir y desarrollar un equipo es fundamental
- La necesidad de habilitar a los demás es muy importante en un equipo multinacional.
- Deben ser capaces de comunicarse con una gran variedad de gente a diferentes niveles, tanto por escrito como personalmente.

Aptitudes Intelectuales.

Capacidad de analizar y estudiar los datos de una forma eficaz.

- Deben utilizar una forma de pensar lógica y racional para - crear soluciones factibles.
- Deben ser capaces de escoger y utilizar los mejores trabajos del equipo local y del equipo de su país y buscar soluciones alternativas.
- Deben ser capaces de pensar en términos macro y no micro.

Madurez Emocional.

Capacidad de adoptar un enfoque maduro, paciente y abierto.

- Deben ser fáciles de adaptar y ser capaces de funcionar independiente y creativamente en situaciones con las que no - esta familiarizado.
- Deben ser sensibles a las necesidades de los demás
- Deben ser conscientes de sus propios puntos fuertes y débiles.
- Trabajar por su cuenta, con poca o ninguna infraestructura

y debe ser capaz de actuar independientemente, pero sin perder de vista los procedimientos que sigue la empresa.

- Debe tener seguridad en sí mismo para actuar con decisión, incluso en situaciones que quizá no haya vivido anteriormente. Esto lo puede demostrar con su capacidad de creación, estímulo y dominio del cambio.
- Debe ser capaz de afrontar las presiones que supone trabajar fuera de su país y reconocer los factores del estrés para enfrentarse a ellos.

Motivación.

Capacidad de superación.

- Debe tener ambición y el afán de querer triunfar.
- Debe ser persistente para llevar a cabo los proyectos.
- Debe tener deseo de responsabilidad y compromiso.
- Debe poseer una gran cantidad de resistencia y energía para hacer frente a los cambios que se producen en ellos y en su entorno.

Nicola phillips graduada en Psicología y Lengua Japonesa.

VII- PERFIL DEL DIRECTIVO EN MEXICO.

Perfil del Lic. en Administración propuesto por la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM.

Los procesos externos que actuaron como directrices para la es---tructuración final del perfil fueron la globalización económica, la transformación tecnológica y la modernización en la política y estrategia educativa.

ACTITUDES.

Referimos como actitud a los aspectos del comportamiento que se - expresan en forma cotidiana durante la interacción del sujeto con la sociedad.

- De compromiso.- Los profesionales deben identificarse con los objetivos organizacionales y ofrecer su mejor esfuerzo hacia la consecución.
- De respeto y observancia de los canones éticos.
- De servicio.- las relaciones laborales en una organización -- son implicaciones de servicio mutuo en tanto que coparticipan en la consecución de los objetivos organizacionales.
- De éxito.- involucra al éxito como aspiración inherente al e- jercicio profesional.
- Emprendedora.- Se fortalece la capacidad de generar y probar alternativas innovadoras en la creación y operación de las or- ganizaciones.
- De superación diaria
- De aprendizaje permanente.

HABILIDADES.

- Desarrollar una visión integral sobre la misión y estrategias de las organizaciones.
- Liderazgo.
- Participación en equipos multidisciplinarios.
- Resolver conflictos interpersonales.
- Negociar para promover acciones que signifiquen beneficios -- para la organización.
- Promover la excelencia y calidad.
- Adaptarse a los avances tecnológicos, cambios económicos, políticos y sociales a nivel mundial.
- Aplicar con creatividad.
- Manejar sistemas de computo.
- Tomar decisiones sin recibir instrucciones precisas.
- Fundamentar sus decisiones en el análisis.
- Comunicarse correctamente en forma verbal y escrita en español e inglés.

Lic en ADMINISTRACION.

- Analizar situaciones para detectar oportunidades y diseñar estrategias innovadoras en el campo de la administración.
- Generar fuentes de trabajo mediante la creación de nuevas empresas.
- Diseñar e implantar programas de calidad total en las organizaciones.

- Diseñar e implementar sistemas, manuales de organización y procedimientos, técnicas de operación innovadoras y eficientes.
- Preparar y utilizar modelos administrativos para la toma de decisiones.
- Prevenir, detectar errores y desviaciones en los procedimientos administrativos y proponer soluciones.
- Profesionalizar la administración empresarial mexicana y orientarla a un nivel competitivo.

Plan de Estudio 1993
Facultad de Contaduría y Administración. UNAM.

COMPARACION DE LOS ESTILOS GERENCIALES MEXICO-ESTADOS UNIDOS.

SISTEMAS DE VALORES

TRABAJO/PLACER

EN MEXICO.

Placer considerado tan importante como el trabajo en la vida --- equilibrada. trabajo visto como una necesidad para sobrevivir. Esencial tener tiempo para familiares y amistades. Valora dinero adicional por que puede aumentar placer con familia y amistades. Disfruta combinación trabajo-placer en ámbito social. Incluye en empresas a familiares y amistades. Ambiente familiar muy buscado en el trabajo.

EN ESTADOS UNIDOS.

Trabajo percibido como valioso en sí mismo. Placer considerado - aceptable sólo después de terminar trabajo. Familia frecuentemente sacrificada por el trabajo. Prefiere no mezclar trabajo y placer. Desconfía de participación de familiares y amigos en empresa Dinero a menudo percibido como fin en sí mismo y no como un medio hacia un fin.

ENFOQUE TEORICO CONTRA PRACTICO.

EN MEXICO.

Gran capacidad para teorizar y captar conceptos globales. Poca capacidad crítica. Dificultad para trasladar la teoría a la práctica

EN ESTADOS UNIDOS.

Capacidad analíticas muy desarrolladas. Disfruta estímulo de situaciones de solución de problemas. Muy orientado a la acción.

DIRECCION/SUPERVISION.

EN MEXICO.

Tradicionalista; Gran respeto y aceptación de autoridad.

Actitud servil aún en los desacuerdos. Nunca cuestiona decisión - del superior. No hay tradición de delegar responsabilidad o autoridad.

Nuevo enfoque; generación de ejecutivos jóvenes desean responsabi lidad y autoridad y obligación de rendir cuentas. Ocasionales -- conflictos entre enfoque tradicionalista y nuevo.

EN ESTADOS UNIDOS.

Desagrado por la autoridad. Trata de trabajar lo más posible sin referirse al superior. Se siente justificado en cuestionar decisi ones del superior consideradas erróneas. Largo historial de delegar responsabilidad y autoridad claramente definidas. Firme dispo sición de rendir cuentas.

CONTROL

EN MEXICO.

No es tradicional el seguimiento ni los sistemas de control y ve rificación. Se están introduciendo paulatinamente, principalmen te en grandes empresas. Hay inicios de evaluación y revisión de - sistemas. Concepto de rendición de cuentas más bien rudimentario.

EN ESTADOS UNIDOS.

Procedimiento de control y verificación altamente desarrollados. Clara orientación hacia resultados. Evaluaciones y revisiones im portantes.

CONTRATACION DE PERSONAL

EN MEXICO.

Se favorece parientes y amistades y se les da preferencia en la - contratación.

Empresas grandes ahora contratan personal de afuera, pero prefe--

rencias de amistades y familiares siguen considerándose eficaces.

EN ESTADOS UNIDOS.

Contratación externa universal. Parientes generalmente excluidos; se consideran riesgosos como posible fuente de problemas.

LEALTAD.

EN MEXICO.

En general, la lealtad es al superior inmediato. Tendencia gradual hacia autolealtad, en sustitución del superior o empresa.

EN ESTADOS UNIDOS.

Autolealtad predominante, ya que obligación a empresa o a superior a largo plazo no tiene sentido. Movilidad ejecutiva considerable entre empresas.

DESARROLLO DE EJECUTIVOS.

EN MEXICO.

Joven egresado generalmente contratado para puesto ya existente. Ascenso generalmente basado en servicios prestados al superior, - frecuencia. En empresas grandes, inicios de programa de desarrollo de ejecutivos y ascenso basado en logros.

EN ESTADOS UNIDOS.

Joven egresado se integra al programa rotativo estructurado de capacitación gerencial, incluyendo evaluaciones de desempeño y aptitudes. Durante carrera ejecutiva, mayoría de empresas operan programas de desarrollo para sus ejecutivos.

COMPETENCIA.

EN MEXICO.

No disfruta competencia entre individuos. Prefiere ambiente amistoso, relajado, sin conflicto. Esto prioritario sobre dinero.

EN ESTADOS UNIDOS.

Extremadamente competitivo. Disfruta estímulo del conflicto. No teme pisar callos para avanzar.

TIEMPO.

EN MEXICO.

Tiempo es concepto relativo, visto como guía para actividades diarias. No hay sentido de urgencia. Compromisos a plazos considerados aproximados, no son ataduras absolutas.

EN ESTADOS UNIDOS

Tiempo es de máxima importancia y controla todos los aspectos de la vida. Compromisos a plazos exigen apego absoluto. tiempo es dinero.

PLANIFICACION.

EN MEXICO.

Básicamente a corto plazo. En empresas pequeñas, muy corto plazo. En las grandes, intentos por planificar a mayor plazo se ven afectados por cambiantes condiciones económicas y políticas,, necesitando frecuentes revisiones.

EN ESTADOS UNIDOS.

Básicamente planificación a mayor plazo por relativa estabilidad del ámbito económico. Excepción; Ejecutivos enviados al extranjero, planifican a corto plazo por tratar de mostrar éxito durante su corta estancia.

EVA KRAS.

XABRE.

Cuando un grupo de directores de XABRE visito plantas y empresas en el extranjero, que con recursos, maquinaria y equipos similares a los suyos superaban con mucho los resultados, entendieron - que el comportamiento del personal, su nivel de conocimientos y - el desarrollo de habilidades y actitudes positivas son factores - determinantes de la efectividad empresarial entendieron que gran parte de los problemas de productividad y calidad de las empresas mexicanas tienen su raíz en problemas humanos de caracter cultural mas que en problemas técnicos o tecnológicos.

Un perfil que permite un enfoque Global de la Dirección.

Xabre dedico mucho empeño en definir un perfil ideal de Cultura Organizacional, que requiere la empresa en México, dados los retos específicos que le presentan nuestra situación histórica.

Perfil de Cultura Organizacional de Xabre.

- El respeto absoluto al individuo y a sus ideas, así como al entorno social y ecologico.
- El compromiso con la empresa y la sociedad.
- El servicio como actitud fundamental frente al cliente.
- La calidad total en servicios, productos y procesos así como la calidad de vida en el trabajo y en la familia.
- La honestidad tanto material como intelectual.
- La solidaridad y espíritu de equipo.
- La innovación entendida como resultado final, aplicable y tangible de la creatividad humana.

- La austeridad.
- La asiduidad.
- La confianza que se manifiesta tanto en nuestras políticas de delegación, como en nuestros estilos descentralizados de operar empresas.

PURSAR INTERNACIONAL.

Asolo ocho años de su irrupción en el mundo empresarial Alfonso - Romo de 45 años de edad ha levantado alrededor de pulsar internacional un emporio productor de semillas, cigarros la moderna, seguros la comercial américa, con ventas anuales cercanas a los -- \$ 3,300 millones de dolares, amasando una fortuna personal de --- \$ 1,000 millones de dolares.

En los ultimos ocho meses, en plena crisis un fuerte programa de adquisiciones ha duplicado los activos del emporio Romo (Ver cuadro) a \$ 2,200 millones de dolares, aunque endeudandose a niveles equivalentes al 90% de sus activos, con la compra de estas - nuevas empresas, sus ingresos de 95% en pesos en 1994 a 45% en -- nuevos pesos en este año.

LAS COMPRAS DE PULSAR INTERNACIONAL.

CIFRAS DE INVERSION INICIAL EN \$ MILLONES DE DOLARES.

- EMPRESA LA MODERNA -

| | | |
|---------------------|------|--------|
| Cigarros la Moderna | 1987 | \$ 30 |
| Tabamex | 1990 | \$ 6 |
| Aluprint | 1991 | \$ 3 |
| Bionova | 1992 | \$ 30 |
| Agricola Batiz | 1992 | \$ 25 |
| Empaques Ponderosa | 1994 | \$ 78 |
| Asgrow | 1994 | \$ 300 |
| Petoseed | 1995 | \$ 200 |

- CONTEC -

| | | |
|--|------|-------|
| Hebel (planta de materiales de construcciones) | 1994 | \$ 25 |
|--|------|-------|

- SEGUROS LA COMERCIAL AMERICA -

| | | |
|----------------------|------|-----------------|
| Seguros La Comercial | 1989 | \$ 30 |
| Seguros América | 1993 | \$ 200 |
| TOTAL | | \$ 2,200 |

Alfonso Romo puso en práctica ocho reglas de inversión y operación que son su biblia dentro de los negocios.

- 1.- Actuar a largo plazo
- 2.- Dar valor agregado al negocio adquirido, ganando - rentabilidad y participación del mercado.
- 3.- Ser líderes del sector.
- 4.- Utilizar tecnología de punta.
- 5.- Integrarse verticalmente.
- 6.- Desarrollar marcas propias.
- 7.- Orientarse al consumidor.
- 8.- Establecer negocios con alta generación de flujo de efectivo.

A largo plazo Romo aspira a crear sus propios cuadros gerenciales instituyo en centro de Excelencia Empresarial de Monterrey, - para becar a universitarios brillantes, enviándolos a las mejores Universidades del mundo.

Mientras Romo esta invirtiendo para formar una futura generaci3n de l3deres, la elite empresarial de Monterrey ya esta reconociendo su liderazgo.

Hasta hace apenas un a1o Romo no era admitido en el grupo de los " 9 " que reune a las familias m3s ricas de Monterrey due1as de las empresas que ahora encabezan la globalizaci3n de M3xico.

ALLEN-BRADLEY

CALIDAD TOTAL PARA LA SATISFACCION DEL CLIENTE

Allen-Bradley, una empresa de Rockwell International, es un líder mundial en la automatización industrial, que ofrece la línea más amplia de productos de control e información para plantas de producción, desde controles estándares hasta la tecnología más avanzada.

Su gama de productos abarca desde relés, contactores, botones pulsadores y sensores, hasta sistemas de visión, sistemas automáticos de identificación, variadores de velocidad, controles numéricos por ordenador, controladores programables, software de programación y aplicación, ordenadores industriales y redes de comunicación.

Reconocen que gran parte de este éxito se debe a productos y servicios de calidad superior que por muchos años han dado prestigio a Allen-Bradley. Un prestigio que ahora tiene el apoyo del programa TQCS , SISTEMA DE CALIDAD TOTAL PARA LA SATISFACCION DEL CLIENTE, el compromiso de toda la empresa con la calidad constante. -- Con el sistema TQCS trata de que los productos y servicios que ofrecemos sean los mejores en todo el mundo.

POLITICA DE CALIDAD.

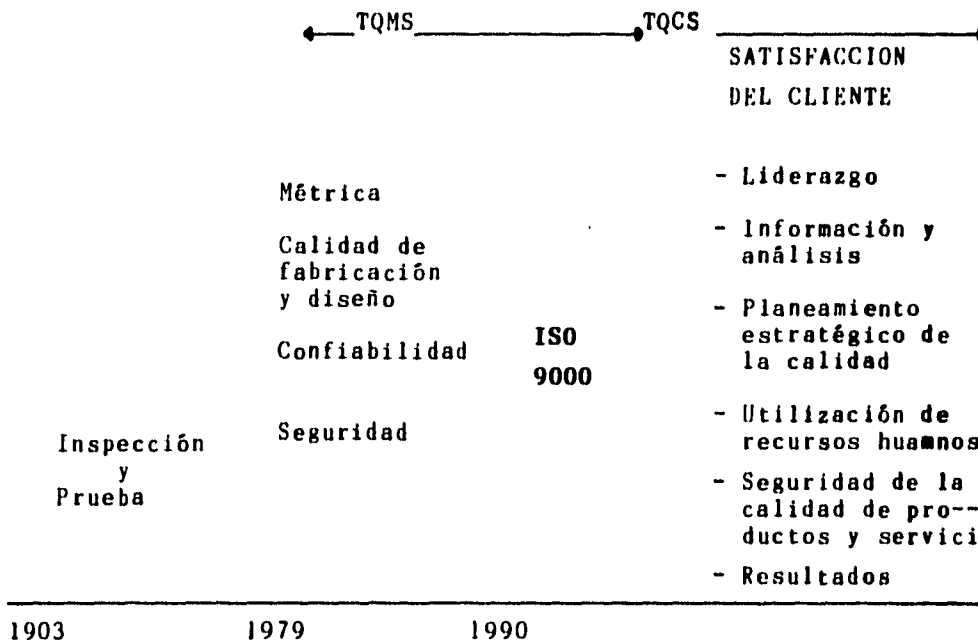
Allen-Bradley está comprometida a aumentar el éxito de sus clientes a nivel mundial con productos, servicios y respuestas al cliente que establezcan los estándares de la industria para la calidad y el valor. Constantemente se esfuerza por ser los mejores en todos los aspectos de la empresa, fomentando un sentimiento de -- confianza, trabajo en equipo, responsabilidad, altas expectativas y comunicación abierta con empleados clientes y proveedores.

EL CAMINO HACIA LA CALIDAD

A fines de la década de los 70s la llegada de la tecnología de --

los productos electrónicos hizo obsoleto el sistema de calidad -- basado en inspecciones y pruebas. Se necesitaba una nueva forma -- de asegurar que los productos que se estaban produciendo fueran -- los adecuados. Fue entonces que se desarrollo el sistema TQMS. UN sistema de administración de la calidad total. Este sistema en -- base a la prevención. fue diseñado para ayudar a Allen-Bradley a diseñar, fabricar, empacar y enviar productos sin defectos y fue todo un éxito.

El sistema TQMS ayudo a aumentar la calidad y fiabilidad de nuestros productos lo cual resultó en una mejor satisfacción del cliente. Esto produjo un aumento en la participación del mercado en muchas áreas y productos. A medida que se entraba en la década de los 90s la difusión de la calidad se fue extendiendo y los clientes ya no les llamaba la atención productos libre de defectos, -- sino que esperaban recibir productos así y ademas esperaban recibir servicio libre de defecto , entrega libre de defecto y muchas cosas más. Fue así como se reajusto el esfuerzo de la empresa para mejorar las expectativas de los clientes yendo de un sistema -- de administración de la calidad total a uno de calidad total para la satisfacción del cliente.



El sistema TQCS vuelve a enfocar la calidad de Allen-Bradley en su objetivo original satisfacer a las personas que compran sus productos. Este sistema disuade hacer suposiciones de los clientes y anima en cambio a hablar con ellos, a identificar sus necesidades con el objeto de encontrar constantemente nuevas formas de satisfacerlos.

Las claves del éxito.

El sistema TQCS requiere una serie de componentes críticos para el éxito.

- Liderazgo de parte de la administración gerencial para impulsar los esfuerzos por obtener la satisfacción del cliente.
- Un proceso coordinado compuesto por sistemas que hagan participar a los empleados de todas las disciplinas y en toda la empresa.
- Mejoras y sistemas de medición continuos para mantener todo y a todos por buen camino.
- Metas decisivas concentradas en la satisfacción del cliente.
- Comunicaciones para mantener a cada empleado informado de las metas, acciones y programas.

La administración gerencial está comprometida a promover este tipo de visión dentro de Allen-Bradley.

Planteamiento estratégico de la calidad.

La participación gerencial en el sistema TQCS empieza desde arriba. Es allí donde el Consejo ejecutivo de Allen-Bradley, el presidente y quienes son directamente responsables ante él, ayudan a desarrollar los planes estratégicos de mejora de la calidad, diseñando de acuerdo a las iniciativas generales de la empresa. En

base a esos planes se establecen los objetivos anuales de calidad para toda la empresa

Los planes estratégicos de calidad incluyen:

- Un análisis de la satisfacción del cliente con planes para hacerla aún mejor.
- Un análisis de las formas en que la tecnología de calidad puede ser mejor empleada.
- Entrenamiento de los empleados en la producción de calidad.
- Planes gerenciales para lograr que los empleados se sientan -- responsables de actuar a favor de los intereses de la empresa y sus clientes.
- Puntos de referencia para los mejores procesos en su clase y - planes de mejora de las unidades operativas.

Programas de entrenamiento para los empleados.

Los programas de entrenamiento de Alle-Bradley usán el método de la resolución de problemas, trabajando en equipo con todos aquellos que son parte de un proceso particular. Más aún, el método de la resolución de problemas y el trabajo en equipo son dos componentes fundamentales de los programas de entrenamiento para --- producir calidad en toda la empresa. Este enfoque proporciona a - todos los empleados la oportunidad de asumir responsabilidad sobre su trabajo y hacer que cambien las cosas.

Se ofrecen una amplia variedad de programas diseñados para crear habilidades específicas en todas las áreas y para presentar métodos y técnicas específicas de control de calidad. estos programas enfatizan:

- Las habilidades técnicas
- Las habilidades interpersonales

- Las habilidades administrativas
- La conciencia de la calidad
- Las herramientas de la calidad
- Las técnicas de resolución de problemas
- La conciencia de la seguridad del producto
- Los conceptos del control estadísticos del proceso
- Técnicas de fiabilidad
- Estándares de fabricación

Para satisfacer las demandas crecientes del mercado mundial, Allen Bradley también proporciona entrenamiento especializado para el proceso de certificación ISO900 estándares de la organización internacional de normalización incluyendo un programa para aquellos empleados seleccionados para ser inspectores de ISO.

Allen-Bradley ha aprendido mucho en 90 años de servicio a la industria. Más importante aún han aprendido que ninguna empresa sola tiene todas las respuestas que trabajar en equipo con otros es la clave del éxito.

DIRECCION EMPRESARIAL.

Si quisiera mejorar su empresa ¿ por dónde comenzaría ? tal vez, por adquirir nueva maquinaria, remodelar el negocio, contratar -- personal, cambiar de proveedores, otros.

Con seguridad entre esos proyectos, no incluyó mejorar la direc-- ción de su negocio, pues cree tener todo bien organizado, ya que realiza gestiones administrativas, visita a sus clientes, negoci-- os en el banco, por mencionar algunas actividades. ¿ y su direc-- ción empresarial, qué tal está ?

Expertos en la materia aseguran que este rubro está dentro de las cinco primeras deficiencias que existen en toda empresa no impor-- tando su tamaño y sobre todo, muchas de ellas quiebran o desapa-- recen por su mala dirección aunque su estado financiero no haya - tenido tropiezos.

Por ello instituciones educativas a nivel superior se han preocu-- pado por analizar e identificar cuáles son las causas y consecuen-- cias de este mal.

Así por mencionar un ejemplo, investigadores de la Facultad de -- Ingeniería de la UNAM, realizan cursos específicos con el fin de que empresarios tengan las herramientas necesarias y no se encuen-- tren en ese caso.

En primera instancia, los especialistas aseguran que el empresa-- rio mexicano tiene una sola visión; ganar dinero; es mas la deric-- ción empresarial se entiende como el mnejar un negocio y obte-- ner grandes ganancias; esto hace que las pequeñas empresas no se preparen en su crecimiento.

Evidentemente no se ha crecido en ese sentido. Una buena direc-- ción empresarial aseguran, debería estar basado en un enfoque estra-- tegico, en la medición de fuerzas en cuanto al medio que se desa-- rrolla.

Aquí los constantes cambios invalidan las experiencias pasadas, - la filosofía mexicana se rige por las personas que quien sabe es la mas capacitada para desempeñar cualquier cargo, no toman en -- cuenta que el mundo evoluciona y que la experiencia resulta impo- nente para enfrentar la nueva realidad, ésta se debe tener día a día y no en el pasado, sólo sirve como una plataforma, pero aún - es insuficiente aclaran.

Un empresario que tenga buena dirección en su negocio o factoría sera aquel con una visión estratégica y eso significa entender -- aspectos que se oponen a su crecimiento.

Se supone que en la dirección bajo la administrativa tradicional el director o gerente es quien sabe cómo se puede mejorar un tra- bajo, sin embargo en la realidad, por mencionar un ejemplo, los - japoneses o los llamados tigres asiáticos, han demostrado que --- quien puede mejorar el trabajo es el que lo hace, no quien lo di- rige; en México no se practica esa filosofía. Aquí es donde se a- merita un cambio de mentalidad.

Por otro lado, muchos hombres de empresas crean el temor a sus -- subordinados preservando así el poder, eso es un mecanismo artifi- cial que no deja la oportunidad de que alguien pueda demostrar - con su labor de lo que es capaz.

Actualmente, los negocios con mas éxito en el mundo son los que - revierten ese sistema, pues han desarrollado su administración ba- sado en la participación de su gente, se les da la oportunidad de aportar ideas, fórmulas de cómo mejorar su trabajo, en términos - generales, el director se convierte en un líder y no en jefe.

No es de extrañarse que en los grandes consorcios el problema de dirección sea más complejo y difícil de resolver, pues ya tienen todo un sistema de organización en donde gerentes, subgerentes, -- directores de área entre otros cargos tienen tareas estipuladas sin ver la parte humana de la empresa.

sin embargo, en las micros y pequeñas, esto es mas fácil de resolver porque siempre están en constante cambio, son adaptables, su normatividad puede transformarse conforme las necesidades del mercado.

Como empezar a cambiar de mentalidad y mejorar la dirección empresarial.

Esto es difícil, básicamente es a través de un proceso de concientización empezando desde arriba, y a eso se le llama capacitación.

Generalmente nuestros directivos consideran que quien debe hacerlo son los trabajadores, pues ellos ya lo saben todo y la verdad es todo lo contrario. Hay cursos en la parte operativa más no en la directiva en ese aspecto, no hay madurez empresarial.

El mayor problema es que aunque el empresario reconozca la importancia de la capacitación, no se da el paso, es difícil que él mismo se anime a tomar cursos, llegan al grado de pensar que cualquier cosa es mas importante que capacitarse.

Hablando de todos estos cambios vertiginosos en el ámbito mundial económico y más aun con la puesta en vigor del tratado de libre comercio, este tipo de obstáculos o vicios se deben dejar a un lado se realmente se quiere sobresalir.

Este proceso es largo y hasta podría pensarse imposible mejorar la dirección empresarial, sin embargo se puede.

Aquí algunas características básicas de una buena dirección empresarial.

- Que esté basada en los principios de liderazgo, esto es saber movilizar a la parte humana de su empresa, tener la posibilidad de crear conciencia de que todas las personas que laboran se comprometan a trabajar por los objetivos de la misma.

- El directivo debe tener suficiente sensibilidad para identificar cuáles son las inquietudes y necesidades de sus trabajadores, sus factores motivantes que los hacen sentir bien y su labor le haga tener una buena calidad de vida.
- Que posea una amplia capacidad de negociación, es decir, la fuerza de trabajo es plural y para poder llegar a un acuerdo entre trabajador y directivo no hay que usar la vía imperativa, ni los acuerdos unilaterales; se debe negociar puntos de vista y llegar a una resolución.
- Debe tener una visión estratégica hacia el exterior, identificar y medir cuáles son sus fuerzas, de la empresa y su gente, así como también las de la competencia.

Ante este panorama resultaría repetitivo decir que en México hay una deficiente dirección empresarial aunque siempre ha existido, - lo que sucede es que la industria, comercio o negocio de cualquier tamaño y giro no se ha sabido adaptar a los cambios; Esto en - opinión de los especialistas universitarios.

Elizabeth Jimenez Landin
CANACINTRA.

VIII.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para conocer el perfil de los directivos y altos ejecutivos que permitan a las empresas ser competitivas en una economía mundial cada vez mas globalizada se investigo desde dos enfoques uno teórico como resultado de la revisión al plan de estudio de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México por considerar que este sirve de base para otras instituciones de educación superior publicas y privadas. Por otro lado se investigo los parametros que marcan algunas empresas privadas para que estas logren ser mas competitivas en la actualidad

El plan de estudios 1993 de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. Se estruturo de acuerdo con los retos que la globalización económica y la transformación tecnológica nos exige esto sin duda es un acierto de todas aquellas personas involucradas en esta importante tarea. Sin embargo revisando detalladamente las diferentes materias academicas que conforman los 10 semestres de la licenciatura nos encontramos que solo un capitulo en cierta materia se menciona o se estudia al GATT como un ejemplo o en este caso para tratar de hablar de la globalización económica lo cual considero que no es suficiente para un tema de gran actualidad y que representa una alternativa de solución a la problemática de nuestra economía.

Por la excelente ubicación geográfica con que cuenta nuestro país ya que en su frontera norte mantiene relaciones comerciales con la nación mas consumidora del mundo mientras que los litorales -- con que contamos nos permite por el lado del Pacifico integrarnos al mercado con mayor crecimiento económico y desarrollo tecnológico de los ultimos años como lo son Japón y los llamados tigres -- asiáticos. Al mismo tiempo contamos que a través del Golfo de México podemos tener excelentes relaciones comerciales con el continente Europeo que cuenta con un gran dinamismo comercial.

Nuestra frontera sur nos permite integrarnos con el resto de los Países Latinoamericanos con los cuales nos unen factores culturales que permiten en menor tiempo una mayor integración económica.

Conocer cada uno de estos bloques económicos es muy importante -- ya que nos permitira conocer cuales son las alternativas de crecimiento y desarrollo empresarial por lo cual resulta una contradicción que no se mencione o se investigue estos bloques y esto se puede observar de una manera mas detallada al analizar y encontrarnos que los negocios internacionales solo obtienen el 1% en relación con los conocimientos que se pretende lograr. Por lo cual llegamos a la conclusión que se pretende continuar con la tendencia en la formación de administradores localistas sin aspiraciones para dirigir empresas con un enfoque internacional.

Sin duda que el tener una gran frontera con la Nación mas desarrollada del mundo nos a convertido a los mexicanos en profesionistas dependientes de la forma de manejar las empresas con estilo netamente yanqui de la misma manera que hemos olvidado establecer relaciones comerciales con el resto de las naciones.

Es de esta manera que los estudios teóricos de los administradores es basicamente Estadunidense con poco conocimiento de las teorías de los países Europeos, Asiáticos e incluso del resto de Latinoamérica.

Basta realizar un recorrido por cualquiera de las bibliotecas de las diferentes instituciones que imparten las licenciaturas en administración para darnos cuenta de que actualmente se han dejado de traducir los libros relacionados con esta materia y estamos aceptando todos los principios tal como lo analizan sus autores Careciendo estas teorías de la critica constructiva que se realiza de los conceptos cuando estas se traducen y se comparan con los puntos de vista de nuestro país.

Asi mismo olvidamos que estas teorías son el resultado de un desarrollo economico, político y social totalmente diferente a nuestra realidad y en el cual nos desvolvemos en nuestras actividades diarias.

Por tal razón están destinadas al fracaso al llevarlas a la práctica. Este fracaso se presenta no por que las teorías sean incorrectas sino por que no se adaptan a la realidad nacional.

Por tal motivo concluyo que aunque la estrategia para lograr un plan de estudio que permita conocer los temas mas actuales las tácticas implementadas para lograr tal objetivo no se diseñaron ni se plantearon correctamente.

Otro punto importante que se tomo en cuenta para establecer el perfil mas adecuado del administrador fué el desarrollo tecnológico el cual están lejos de la realidad cuanto que no sabemos establecer en nuestras actividades un carácter multidisciplinario y un trabajo en equipo.

Esto tiene una explicación, aun, en este tiempo los responsables de la planeación educativa y el desarrollo industrial del país no han tratado de vincular la enseñanza teórica con las necesidades prácticas que se requiere para lograr un crecimiento sostenido y por consiguiente lograr un desarrollo integral. Por tal motivo no logra resolver los problemas de productividad, calidad en productos, servicios, etc. Desde un enfoque científico y olvidarnos de las prácticas empíricas que nos han permitido durante tanto tiempo aguantar los problemas, pero no resolverlos definitivamente.

Sin duda a los mexicanos nos catalogan en el exterior como muy buenos teóricos y para conceptualizar las cosas. Sin embargo la realidad requiere que las ideas y los conceptos se conviertan en cosas palpables y tangibles llamese esto fabricar autos, generar y acumular dinero, crear empleos, construir viviendas, crear excelentes trabajadores, crear empresas con éxito y todo esto la mayor parte de las veces no lo realizamos de una manera correcta con claridad y con iniciativa.

Por esta razón considero que desde el punto de teórico el perfil de los directivos mexicanos cumple con los requisitos para competir con sus similares unicamente en el área geográfica de Norteamérica ya que los conceptos administrativos son muy similares y las formas de conducta y de comportamiento cada día son mas semejantes.

Se hace énfasis de que solo en esta zona geográfica puede competir ya que desconoce las características de los directivos del resto del mundo, debido a su relación cada vez mas grande con los Estadunidenses y Canadienses.

La otra cara de la moneda la representa el sector productivo en este caso las perspectivas de la iniciativa privada por los antecedentes históricos que está a mostrado en este siglo próximo a finalizar podemos concluir que debido a las constantes crisis que se presentan a la nación se están dando cuenta que la única manera de sobrevivir es aceptar los cambios y tratar de adaptarse a los mismos.

Esta adaptación a los cambios actuales demuestra que se aceptaron en algunos casos demasiado tarde lo cual se ve reflejado en las grandes pérdidas de fuentes de empleos, quiebra o fusión de empresas.

En este aspecto podemos considerar que con excepción de un grupo de grandes empresas generalmente de origen trasnacional las cuales ya tienen determinado su manera de administración que es la de cumplir con ciertos objetivos de sus casas matriz y que por muchos años han estado involucrados en economías globales incluso muchos años antes de que esto fuera el tema de actualidad.

Estas empresas trasnacionales y las grandes corporaciones mexicanas que cuentan con un largo historial empresarial en las cuales destacan de manera importante los grupos del norte del país como son los de la Ciudad de Monterrey, así como las Ciudades de Guadalajara y de México y en los últimos años el desarrollo industrial del estado de México. Que han buscado el desarrollo y crecimiento bajo una premisa exportadora son las que realmente están a la altura de competir de manera exitosa en las condiciones actuales.

Desgraciadamente estas empresas representan una mínima parte del parque industrial y empresarial del país por lo que creo que nos encontramos a varias décadas de la excelencia empresarial que cada vez con mayor urgencia requiere el país.

Este enorme retraso competitivo se debe a que la mayoría de las - empresas mexicanas no se originaron por iniciativa propia de sus dueños o como el resultado de las necesidades reales de la sociedad. Sino como consecuencia de la política gubernamental que se - ha llevado a cabo durante todos los gobiernos posrevolucionarios.

Ya que estos con sus proyectos faltos de planeación y de continuidad solo ha servido para generar el oportunismo empresarial de -- algunos cuantos.

Como resultado de lo ya mencionado podemos observar como a través de las diferentes épocas se crean empresas para resolver la pro-- blemática en alguna área estratégica pero estas no se crean por iniciativa sino por decreto o concesión las cuales en poco tiempo quiebran y tienen que ser absorbidas por el gobierno las cuales - las convierte en barriles sin fondo debido a su dependencia del - presupuesto federal para su funcionamiento.

Queriendo resolver el problema del inmenso gasto que representa - el mantenimiento de las empresas paraestatales el gobierno de -- Carlos Salinas de Gortari busco desprenderse de la mayor cantidad de ellas solo para comprobar en muy pocos años que entre los particulares las empresas presentan un sin numero de problemas que - no permite un buen funcionamiento. Y esto quedo demostrado en los diversos sectores desincorporados ya sea de la industria de trans formación como en los servicios.

El nulo desarrollo tecnológico de las empresas ya que estas en -- lugar de crear centros de investigación tecnológicas para el me-- jor aprovechamiento e innovación de productos y servicios, se han conformado con la compra de utilización de tecnología, sistemas, licencias y patentes, así como la importación masiva de equipos - maquinaria y productos ya elaborados perjudicando con esto a sus propios sectores productivos, como se puede observar en la caída de la industria textil, del zapato y juguete entre algunos casos.

Actitudes como la anterior unidad a la idea de ganar de una manera fácil y rápida así como la enorme apatía para el desarrollo y capacitación de los trabajadores y empleados en el uso de técnicas y conocimientos mas actuales nos induce a concluir que salvo un grupo bastante reducido las empresas no han asumido el reto - que significa la globalización de la economía en la actualidad.

La problemática del desempleo que cada día se presenta en México se vuelve con el transcurso del tiempo cada vez mas difícil de resolver. Por lo cual las instituciones educativas se estan dando cuenta de cual es su responsabilidad al estar proporcionando al mercado laboral una cantidad que día a día es mas numerosa de profesionistas, los cuales sin importar en un determinado momento su alto o bajo nivel academico, se les dificulta cada vez más el integrarse al mercado laboral dada la enorme demanda de trabajo y la escasa oferta de empleos.

El problema anterior la mayoría de las instituciones educativas de nivel superior, lo pretenden resolver al crear las llamadas -- bolsas de trabajo, esta es una buena medida sin duda alguna, pero resulta insuficiente para la gran cantidad de egresados de las Universidades e Institutos públicos y privados.

Por lo antes comentado, desde un punto de vista muy personal considero que el enfoque teórico de la administración no esta realmente vinculado con las necesidades prácticas que exigen las empresas en sus actividades diarias y su integración a las actividades económicas en su conjunto. Esto representa una seria desventaja para los egresados en nuestro caso, de la Licenciatura en Administración de la UNAM. En sus aspiraciones por integrarse a los mercados laborales esto no significa una crítica a la Universidad ya que la velocidad de los cambios no han permitido hacer los ajustes con la velocidad que se requiere.

Por lo tanto considero que es muy importante el realizar propuestas que en determinado momento nos permita resolver de una forma mas eficiente esta problemática, en primer lugar para comenzar a batir el desempleo, en segundo término dar una solución a una problemática cada vez mas grande y en tercer lugar devolver el prestigio que ha perdido la Universidad Nacional Autonoma de México en la solución de los grandes problemas nacionales.

PROPUESTA.

La creación de empresas reales por parte de los alumnos de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM de todas las licenciaturas como una vinculación de la teoría a la práctica laboral.

¿ COMO LOGRAR ESTO ?

Actualmente existe en la Facultad de Contaduría y Administración una serie de talleres para la creación de empresas que al ser una alternativa a nadie le interesa conocer, tal vez este interés se deba a la poca difusión que se les ha hecho.

Ahora bien estos talleres para que puedan tener mas éxito se deben de integrar al plan de estudio como una serie de materias obligatorias y que cumplan con cierto numero de créditos a aprobar estos talleres se deberan incluir a partir del quinto semestre -- que de acuerdo al plan de estudios de 1993 es cuando cada una de las licenciaturas toma un enfoque de manera individual, y deberan concluir en el décimo semestre coincidiendo con la finalización de la carrera de acuerdo a dicho plan. Todo esto se debera realizar de una manera real y no tomarlo como una dinamica mas.

¿ COMO SE FORMARAN ESTAS EMPRESAS ?

Las empresas se integraran con un mínimo de dos alumnos y con un máximo de cuatro alumnos.

La integración del capital para el funcionamiento de la empresa se debera llevar a cabo conforme a las especificaciones legales de la ley de sociedades mercantiles siguiendo el marco legal de la constitución de sociedades anónimas.

Como ya se comento con anterioridad estas empresas deben ser reales en su integración como en su funcionamiento, por lo cual los alumnos deben cumplir con todos los requisitos legales que conlleva la creación de las mismas.

Esto tiene un objetivo primordial que es el cambiar la manera tradicional que tenemos los mexicanos al iniciar un negocio, ya que estamos acostumbrados a realizar las cosas de manera irregular e ilegal lo cual nos ha traído como resultado una economía informal o subterránea y que en la actualidad alcanza porcentajes bastante altos con relación al producto interno bruto que genera el país.

Por esta razón es primordial cumplir con algunos de los siguientes requisitos:

- Realizar acta constitutiva de la sociedad ante Notario Público.
- Inscripción en el Registro Público de Comercio y la Propiedad.
- Inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Solicitar los requerimientos necesarios para habilitar cuentas bancarias así como solicitar créditos bancarios.
- Solicitar los requerimientos necesarios para solicitar créditos en la banca de fomento como es Nacional Financiera y Bancomext que permitan un desarrollo y crecimiento de la empresa.
- Solicitar cuáles son los requisitos para la probable contratación de pólizas de seguro, fianzas, etc.
- Cumplir con los demás requisitos que exigen las delegaciones o municipios para llevar a cabo operaciones comerciales o mercantiles.
- Inscribirse en las cámaras nacionales de comercio o de transformación según sea el giro de la empresa.
- Cumplir con todos los requisitos legales que conlleva

ser socio o accionista de una empresa.

Es importante cuidar que en la creación de estas empresas se busque la diversidad y la variedad así como aprovechar al máximo los nichos de mercados, por lo cual se deben crear la mayor cantidad de empresas que se dediquen a la fabricación o elaboración de bienes y dejar las menos para la comercialización de bienes y servicios, esto tiene la finalidad de introducir a los administradores cada vez mas en la problemática de los procesos productivos así - como también tener un mejor conocimiento de los costos reales, -- pero sobre todo el tener un mayor desarrollo interdisciplinario - en la educación superior.

Conforme se desarrolla la licenciatura se debiera aplicar en estas empresas la mayor cantidad de conocimientos teóricos así como los métodos y procedimientos que les permitan sobrevivir, ser competitivas y lograr un crecimiento y desarrollo, por lo tanto es muy necesario que se cumplan con las siguientes funciones y actividades:

- Aplicación de un proceso administrativo flexible y de calidad.
- Implantación de un sistema contable veraz y oportuno.
- Implantación de un sistema de información de preferencia computarizado.
- Análisis y diseño de estructuras administrativas.
- Análisis y diseño de procedimientos administrativos.
- Aplicación del proceso administrativo de la mercadotecnia
- Creación de un sistema de información de compras y abaste--
cimientos.

- Creación de un programa de costos y presupuestos.
- Diseño de modelos de producción.
- Formulación y evaluación de proyectos de inversión.

Para lograr un buen resultado en estas empresas se debe aprovechar al máximo el contenido de las materias que son auxiliares de la administración, como son:

DERECHO.

- Código de comercio
- Ley federal del trabajo
- Ley del IMSS, INFONAVIT, Administración pública Federal
- Constitución.

CONTABILIDAD.

- Análisis de estados financieros, razones financieras
- Principios contables
- Legislación fiscal.

MATEMATICAS.

- Estadísticas
- Modelos matemáticos
- Investigación de operaciones
- Matemáticas financieras.

POLITICA.

- Política económica, monetaria, fiscal, etc.
- Problemas políticos de México así como sociales y económicos

ECONOMIA

- El riesgo y la incertidumbre
- Leyes de la oferta y la demanda
- Productividad
- Inversiones

MERCADOTECNIA

- Investigación de mercados
- Planeación estratégica
- Mercadotecnia internacional
- Publicidad
- Técnicas de mercadeo.

RECURSOS HUMANOS

- Comportamiento humano
- Administración de personal
- Relaciones obrero-patronal.

Como complemento a todo lo anterior debemos agregar la creatividad el entusiasmo, la iniciativa y la responsabilidad de alumnos y de autoridades en el logro de este objetivo.

Tal vez esta propuesta no logre solucionar el desempleo para tantos alumnos egresados de nuestra facultad, como tampoco sera el resultado de empresas 100% exitosas. De lo que si podemos estar seguros es que se impulsara el desarrollo de nuevas generaciones de administradores que tendran la experiencia práctica que tanta falta ha hecho a las generaciones que les precedieron.

Al mismo tiempo debemos demostrarnos a nosotros mismos que podemos llevar a la realidad las teorías que tanto comentan los libros y que nos es muy criticado en el exterior.

Por lo tanto si queremos tener éxito en la vida profesional olvidemonos de la actitud de dependencia de los demás y desarrollemos empresas exitosas, competitivas y de calidad. De lo contrario -- habremos fracasado como profesionistas y seremos una decepción -- para la Institución que nos brinda la oportunidad de triunfar y -- para la sociedad que ve en cada uno de nosotros una solución a -- los enormes problemas que la aquejan.

B I B L I O G R A F I A .

- 1.- Administración de Empresas teoría y práctica. Primera parte
Agustín Reyes Ponce, editorial Limusa Noriega
trigesimasexta reimpresión 1989.
- 2.- Administración de Recursos Humanos.
Fernando Arias Galicia, editorial Trillas 4a edición
México 1989.
- 3.- Cultura Gerencial, México-Estados Unidos.
Eva S. de Kras, Grupo editorial Iberoamérica
abril, 1993.
- 4.- Introducción a la teoría general de la Administración.
Idalberto Chiavenato, editorial Mc Graw Hill,
tercera edición 1989.
- 5.- Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la
Administración y del comportamiento.
Fernando Arias Galicia, editorial trillas tercera edición,
México 1974
- 6.- La Comisión Europea y la Administración de la Comunidad.
Richard Hay, Documentación Europea, mayo 1989
Lexemburgo; Oficina de Publicaciones Oficiales de las
Comunidades Europeas, 1989.
- 7.- La Cuenca del Pacífico.
Julio A Millan B., Nacional Financiera
editorial, Fondo de Cultura Economica 1992.
- 8.- La Dirección de Equipos Internacionales.
Nicola Phillips, editorial Folio marzo 1994,
Biblioteca de Empresas, Vol. No. 8 de Financial Times.

- 9.- Los Empresarios y la política en México una Visión Contemporánea.
Roderic A. Camp editorial Fondo de Cultura Económica
primera edición 1990, Sección de Obras de Política y Desarrollo.
- 10.- Los Obstáculos y las Oportunidades de la Integración Latinoamericana.
Centro de Estudios industriales de la Confederación de Camaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos,
Subdirección de análisis, noviembre 1991.
- 11.- Los Empresarios y la Modernización Económica de México.
Jaime Serra Puche Presentación, Grupo editorial Miguel Angel Porrúa, primera edición 1991.
- 12.- Manual Dinámico de Gestiones Empresariales.
Grupo editorial Expansión, marzo 1995.
- 13.- Método Científico.
Dr. Jose Sosa Martínez, editorial Sistemas Técnicos de edición, agosto 1990, Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto Politécnico Nacional.
- 14.- México ante la Cuenca del Pacífico Alternativas para el Desarrollo.
Centro de Investigación para el Desarrollo A.C.
Grupo editorial Diana, México..
- 15.- Plan de Estudios 1993.
Facultad de Contaduría y Administración.
Universidad Nacional Autónoma de México.
- 16.- América Económica.
La Revista de Negocios de América Latina, No. 98 agosto 1995
- 17.- Revista Alto nivel.
Año 7, Numero 75, Noviembre 1994

18.- Revista Transformación.

Camara Nacional de la Industria de la Transformación.

Año. XXXVII Epoca. XXI Vol. XXXVII Num.10 octubre 1993.

19.- Apuntes de la cátedra El Proceso Administrativo.

LAE Guillermo de la Fuente Catedrático de la Facultad
de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional
Autonoma de México.

20.- Calidad Total para la Satisfacción del Cliente.

ALLEN- BRADLEY

A ROCKWELL INTERNATIONAL COMPANY

septiembre de 1992.