

208902
UNIVERSIDAD PANAMERICANA 14
24.

ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



**MENTALIDAD DIRECTIVA EN EMPRESAS
MULTINACIONALES**

T R A B A J O
QUE COMO RESULTADO DEL
SEMINARIO DE INVESTIGACION DE TESIS
PRESENTA COMO TESIS
MARIA ELENA LEZAMA ARCINIEGA
PARA OPTAR POR EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

DIRECTOR DE TESIS: LIC. ARMANDO SANCHEZ SOTO

MEXICO, D. F.,

SEPTIEMBRE DE 1997

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

2011

a Ti,
a mamá, a papá
a Beto a Manolo
a tía Lucía
a todas mis amigas

INDICE

INTRODUCCIÓN

I DIRECCIÓN	1
I.1. La dirección dentro del proceso administrativo	1
I.1.1. Consideraciones preliminares	1
I.1.2. Planeación	2
I.1.3. Organización	3
I.1.4. Integración	4
I.1.5. Dirección	5
I.1.6. Control	5
I.2. Concepto de dirección	6
I.3. Tendencia: prospección del futuro	11
I.3.1. Tendencia de las decisiones a escala de sistema en las multinacionales	16
II LA EMPRESA MULTINACIONAL	19
II.1. Definiciones conceptuales: aclaración de términos	19
II.1.1. Empresa multinacional	19
II.1.2. Empresa global	21
II.1.3. Empresa transnacional	22
II.1.4. Empresa virtual	23
II.2. Proceso de internacionalización	26
II.2.1. Causas del proceso de internacionalización de la empresa	26
II.2.2. Aspectos específicos de la internacionalización de la empresa	28
II.2.3. Grados de internacionalización de la empresa	31
A. Etapa de la empresa exportadora e importadora	31
B. Etapa de la empresa multinacional	32
C. Etapa de la empresa global	32
D. Etapa de la empresa transnacional	35
II.3. Génesis de la empresa multinacional	37
II.4. Breve análisis histórico de la empresa multinacional	40
II.5. Impacto de las empresas multinacionales en el país anfitrión y en el de origen	45
II.6. Clasificación de la empresa multinacional	47
II.7. La organización multinacional	49
II.8. La estrategia de la empresa multinacional	53
II.9. Competitividad internacional	57

III MENTALIDAD DIRECTIVA EN EMPRESAS MULTINACIONALES _____ 61

III.1. La enseñanza de la dirección _____	61
III.2. Importancia de la actividad directiva _____	65
III.3. Actitudes directivas en multinacionales _____	69
III.4. El director general en un país de la empresa multinacional _____	70
III.5. Principios de dirección según una multinacional _____	72
III.6. La empresa multinacional y la posición del director general _____	74

IV MODELO DIRECTIVO: JACK WELCH EN GENERAL ELECTRIC, COMPANY _____ 78

IV.1. Panorama general de la Corporación General Electric _____	78
IV.1.1. La herencia de General Electric, Co. _____	78
IV.1.2. General Electric, Co.: Hoy _____	78
IV.1.3. Areas de negocio _____	79
IV.1.5. Los valores de General Electric, co. _____	88
IV.2. Modelo directivo a través del análisis FORD _____	89
IV.3. Desarrollo del concepto de líder transformacional. _____	91
IV.3.1. Emergencia del liderazgo transformacional. _____	91
IV.3.2. Características notables del Líder transformacional _____	95
IV.4. Cambio, futuro y visión: General Electric en Francia y el proyecto Island _____	104

V CONCLUSIONES _____ 110

VI GLOSARIO _____ 112

VII BIBLIOGRAFIA _____ 118

INTRODUCCION

**Existen dos tipos de introducción
aquellas que se convierten en el medio tradicional para resumir el trabajo realizado
y otras que se escriben con el propósito de animar al lector
a involucrarse e interesarse por las páginas que a continuación se le presentan,
mi objetivo es el segundo;
al tratar un tema que atañe a todas aquellas personas que en su vida
se topan con el arte de dirigir.**

La visión del mundo y de la empresa siguen cambiando. Hablar de la internacionalización de la empresa y de los problemas derivados de este proceso, son cuestiones que en la actualidad reclaman la atención de los directivos de empresa, hombres de gobierno, académicos y medios de información. Las razones de este interés son la rapidez e intensidad con que este fenómeno ha irrumpido los últimos años y la mayor competencia que ello ha supuesto para las empresas locales.

Podría asegurarse que no vivimos una época de cambios sino que vivimos un cambio de época. El fenómeno de internacionalización de la empresa y de producción compartida han hecho que todos los países se interrelacionen. Algunos definen el entorno como el cambio de una sociedad industrial a una sociedad informática, otros como el paso de la etapa financiera al predominio del mercado, o de la economía al rescate de la sociedad y la participación democrática. Todos ven diferentes aspectos de un mismo fenómeno y lo juzgan a la luz de su concepción particular. El cambio origina y se alimenta de un cambio de mentalidad. Las estructuras actuales ya no responden a la dinámica de las organizaciones.

La discusión actual ya no va encaminada a decidir si la empresa va a competir globalmente o no, sino en el cómo salir adelante en esta dinámica que ya la excede, cómo adoptar el concepto de internacionalización de acuerdo a su realidad y naturaleza propias.

El panorama mencionado que atañe directamente el mundo de la empresa y la economía, así como la de los miembros en todos los niveles de la organización; nos anima a profundizar en la importancia del director de empresas y de su correspondiente acción directiva, principalmente en empresas que tienden a expandirse por distintas naciones de los cinco continentes.

En el capítulo primero, estudiamos como punto de partida, la localización o ubicación de la acción directiva, dentro del proceso administrativo. Una vez esquematizado o centrado dentro de la ciencia administrativa, podemos dar forma a una definición a cerca de la tarea directiva. Incluso dejamos ver el alcance y el ejercicio de la dirección, recurriendo a reglas y criterios desarrolladas por reconocidos directores de empresa.

Contemplando la trascendencia y la fuerza con que el cambio y la evolución de los sistemas económicos se van dando, determinamos indispensable, hacer referencia a las tendencias de la empresa a escala multinacional. Más aún si tomamos como punto de partida, una adecuada planeación, que en definitiva intenta perfilar el futuro de ciertos proyectos o actividades y que por otro lado nos permite ser portadores de una base real en la misión y en los objetivos que toda empresa define para su correspondiente operación. Resulta siempre útil, tener claridad con respecto al punto hacia el cual nos dirigimos y la perspectiva desde donde lo apreciamos.

Específicamente establecemos las tendencias de las decisiones a escala de sistemas multinacionales, haciendo referencia a las líneas principales, sobre las cuales se manifestarán con mayor énfasis e intensidad los cambios que impactan a las empresas.

Adentrándonos al segundo capítulo del presente estudio, se justifica la atención centrada en las empresas multinacionales, porque en ellas, es donde se manifiesta con mayor claridad la importancia de una mentalidad directiva de apertura y nivel internacional, aún considerando el factor esencial de la autonomía de dichas empresas.

En primera instancia, dentro del segundo capítulo, realizamos una aclaración de términos de las empresas que tienen actividad internacional, es necesaria dicha aclaración puesto que en el ambiente empresarial, académico, de gobierno e incluso en medios de comunicación, las definiciones de empresas internacionales de diferentes grados, se utilizan sin la debida precisión. Por otro lado, la definición de los conceptos permite al lector aclarar las características propias de cada tipo de empresa, así como las variaciones o diferencias que entre ellas existen.

En cuanto al proceso de internacionalización de la empresa, podemos constatar que las posibilidades de diversificación en otros mercados geográficos nunca habían sido tan altas como ahora, en un mundo con barreras comerciales y costos de transporte decrecientes y con extraordinarias facilidades de comunicación.

Es importante volver la mirada al pasado, y conocer el origen y las etapas por las que ha recorrido la empresa para llegar al estado de multinacionalidad en que se encuentra. Por otro lado dicha perspectiva histórica nos deja ver con claridad los cercos o esquemas que la empresa ha "roto", para continuar su evolución, de acuerdo a las exigencias del mercado en cuanto a mentalidad, hábitos de consumo, estilos de vida, intereses y demás aspectos que inhieren en la vida del hombre en sociedad.

En la consideración del análisis histórico de la empresa multinacional, y específicamente de sus relaciones a escala internacional se llega al punto de que lo esencial de la multinacionalidad es la dirección, la cual se encarna en un grupo de hombres que le dan forma con su impronta personal, su apertura ante las ideas y su acción.

La globalización, sin duda plantea innumerables retos a las empresas - y concretamente a la dirección- como a las que a continuación mencionamos:

- 1. Creciente presencia de las empresas extranjeras en los mercados locales, lleva implícito una mayor rivalidad, competencia en precios y calidad de los productos al satisfacer completamente las necesidades del cliente.**
- 2. Complejidad para la dirección. No se trata sólo de un aumento de la rivalidad sino de la dispersión de operaciones en mercados geográficos distintos, con clientes y con riesgos políticos, económicos y financieros mayores y diversos.**
- 3. Impacto en la sociedad civil. El cambio social y cultural que la internacionalización supone presenta dimensiones muy variadas que van desde disponer de un mayor número de bienes y servicios hasta aceptar lo foráneo incluyendo las reacciones a la inversión extranjera y la flexibilidad para aprender y mejorar lo que otros hacen.**

En el siguiente capítulo -capítulo 3-, para referimos a la mentalidad directiva propia de las empresas multinacionales, es necesario partir de una base sólida en la enseñanza de la dirección, de forma que en dicho capítulo, tratamos el tema de la enseñanza directiva como el antecedente para recaer en la trascendencia de la dirección en una determinada empresa.

Uno de los aspectos que implica la internacionalización desde el punto de vista de la empresa, es el humano.

Las empresas se han visto forzadas a buscar y formar equipos directivos con mentalidad internacional.

Algunas de ellas cada vez más, han percibido la necesidad de fomentar este proceso, desarrollando equipos directivos auténticamente internacionales, con personas procedentes de distintos países que puedan aportar no sólo una experiencia profesional previa, sino un perfil directivo basado en la diversidad cultural y geográfica, como un paso necesario para gestionar mejor los negocios internacionales.

“En cierto sentido, el siglo XX podría caracterizarse como la era de la dirección. Ciertamente que a lo largo de esta centuria el mundo más desarrollado económicamente ha sido seducido por procesos de dirección. Henry Fayol el industrial francés, puede ser que hiciera las primeras reflexiones importantes sobre la dirección, pero realmente un raudal de escritores norteamericanos, desde Frederick Taylor hasta Peter Drucker y Herbert Simon reforzaron el proceso de dirección”.¹

Los directivos deben estar preparados para ajustarse a los cambios de ámbito económico, político, social, ecológicos y poder abatir eficazmente los problemas. De esta manera podrán desarrollar programas políticas y acciones capaces de tener éxito, en un entorno que cambia rápidamente y con frecuencia de manera imprevisible. Lo cual no es nada fácil ya que implica un cambio de mentalidad por parte de aquellos que dirigen las organizaciones, de otra forma sería imposible hacer frente a los retos originados por las condiciones actuales, por que no es posible pretender dirigir al estilo primitivo basado en el uso ilimitado de la autoridad, o bien centrar a la dirección en la tarea o en los resultados, sin tomar en cuenta a las personas.²

En el último capítulo del presente estudio, intentamos vertir el marco teórico en el que nos apoyamos; en el desarrollo de un caso y en la construcción de un modelo de dirección, tomando hechos reales de una empresa de corte multinacional que se distingue por su destacado cuadro directivo. Jack Welch, Presidente de General Electric, co., dentro del contexto de la corporación, conforman los protagonistas principales de una realidad

¹ Cfr. MINTZBERG, Henry. Mintzberg y la Dirección”; p. 1

² Cfr: La importancia de la dirección en la conducción de las organizaciones .Tesis de la Universidad Panamericana, 1993, Prieto Harris.

multinacional que se despliega a través de los cinco continentes. En dicho capítulo desarrollamos un panorama general de la corporación General Electric, encuadrando el conjunto de circunstancias que le dan vida, en un modelo directivo denominado "transformacional" o más acertadamente para el caso de dicha empresa, se denomina "revolucionario", modelo que se encarna en la figura directiva de Jack F. Welch. La construcción del modelo directivo lo basamos en el análisis estratégico de FORD (fuerzas, oportunidades, riesgos y debilidades), por ser éste un análisis en condiciones de afrontar una efectiva realidad mundial en el entorno empresarial, económico y de diversas actividades temporales de la humanidad.

Finalmente incluimos un glosario que permita al lector entender con precisión y alcance, los conceptos y dimensiones administrativas a las que hacemos referencia a lo largo del estudio.

I DIRECCIÓN

**"la acción directiva de una empresa es más política que técnica,
y, como tal, es más arte que ciencia".**

I.1. La dirección dentro del proceso administrativo.

I.1.1. Consideraciones preliminares.

Para encuadrar la actividad directiva dentro del proceso administrativo, se requiere claridad en el alcance que persigue la Administración.

En primer término, la Administración requiere y persigue la existencia de objetivos institucionales, que específicamente son los siguientes:

Objetivos económicos: protección de los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores y de sus accionistas, a través de la generación de utilidades.

Objetivos de servicio: satisfacción de las necesidades de los consumidores, por medio de la oferta de productos y de servicios.

Objetivo social: protección de los intereses económicos, personales y de desarrollo de los empleados de la empresa, así como la responsabilidad y el servicio ante la sociedad y el gobierno.

Una vez aclarado el alcance de la Administración, obligadamente se necesita una distribución proporcional de acciones concretas, que lleven a los miembros de la organización a cumplir los objetivos institucionales y específicos de la misma.

El conjunto de etapas a través de las cuales se ejerce la actividad administrativa, constituye el proceso administrativo, el cual está formado por los siguientes aspectos: planeación, organización, dirección y control.

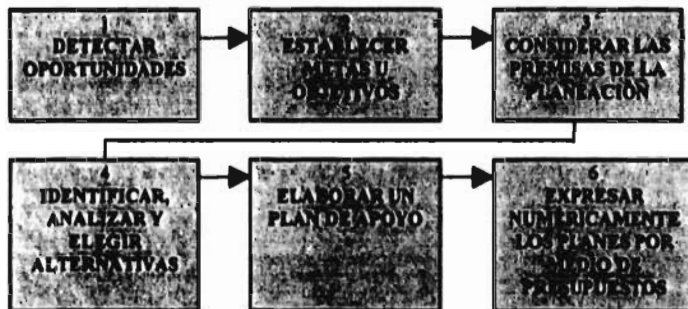
A continuación definiremos cada uno de los aspectos:

1.1.2. Planeación

Comprende la tarea de diseñar el futuro deseado y los medios para alcanzarlo, implica la selección y fijación de misiones y objetivos generales y particulares de las áreas funcionales y de la estructura misma de la empresa. Los planes de toda organización deben ser conocidos por todos los miembros, con el objeto de que éstos dirijan sus esfuerzos a la consecución de dichos planes.

Dentro de la fase de planeación, se ve implicado el diseño de la estrategia, siendo ésta la que marque la pauta de ejecución concreta definida en tácticas. Parte esencial de la tarea de planeación, consiste en examinar aspectos claves como son: su contribución a los propósitos y objetivos de la empresa, constituye una función clave en la tarea de la Administración. Existen diversos tipos de planes en el proceso de planeación: propósitos o misiones, objetivos o metas, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos.

Dentro de la etapa de planeación, es importante señalar una serie de pasos que son:



Cabe aclarar que el aspecto de planeación es inseparable de la función de control, ... "cualquier intento de controlar sin planes carece de sentido puesto que no hay forma de que las personas sepan si van en la dirección correcta" ...¹

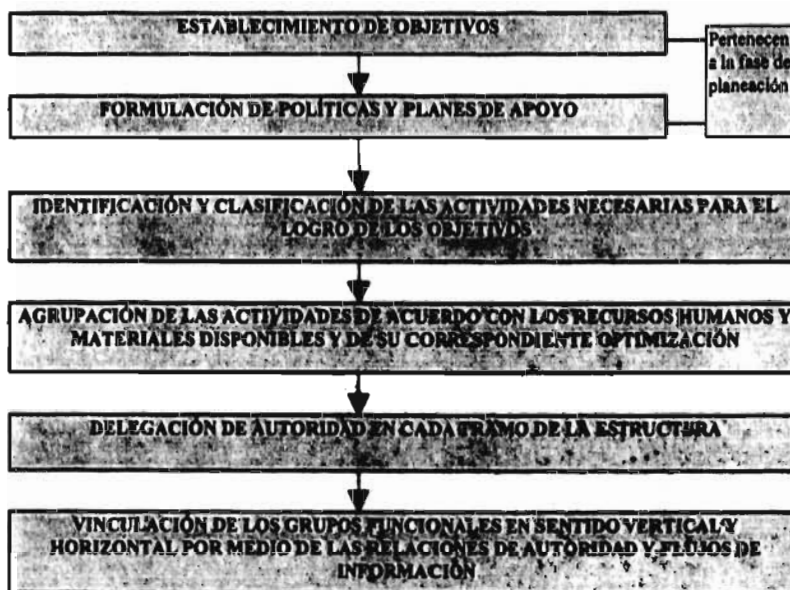
I.1.3. Organización

Define la estructura de funciones dentro de la empresa con base en los objetivos diseñados en la fase de planeación. " La estructura organizacional se debe diseñar de tal manera que aclare quién tiene que hacer determinadas tareas y quién es el responsable de ciertos resultados, lo cual elimina los obstáculos al desempeño ocasionados por la confusión y la incertidumbre de la asignación y proporciona redes de toma de decisiones y de comunicaciones que respaldan los objetivos de la empresa"².

¹ KOONTZ, Harold. *Administración una perspectiva global*. p. 119

² *ibidem*. p. 245

A continuación indicamos una lógica fundamental en la organización de la empresa, así como su relación con la fase de planeación:



1.1.4. Integración

Es una función administrativa que consiste en “cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional”³, también es denominada administración de los recursos humanos; dentro de los aspectos esenciales de esta tarea administrativa se encuentran: la evaluación del desempeño, la estrategia de carrera, la capacitación y el desarrollo.

³ *Ibidem.*, p. 356

Dicha tarea cobra especial relevancia, puesto que una apropiada labor de integración facilita la dirección, en el sentido de una adecuada selección y estrategia de carrera de los niveles gerenciales. El objetivo de la fase de integración se cumple al identificar los requerimientos de la fuerza de trabajo, realizar un inventario del personal disponible y reclutar, seleccionar contratar, ascender a los correspondientes candidatos o titulares de los diversos puestos.

1.1.5. Dirección

Consiste en lograr que los miembros de la organización actúen de modo que contribuyan al logro los objetivos fijados. Conducirlos a emprender la acción para alcanzar las metas deseadas. Es "una actividad compleja y heterogénea, que en la práctica interrelaciona saberes y ciencias de naturaleza diversa"⁴. Concebida así la dirección "deriva más de la capacidad de discernimiento y de la habilidad de análisis y de síntesis, que del conocimiento profundo de aquellos saberes y ciencias"⁵. De este modo se puede decir que la capacidad directiva, contempla dos dimensiones, el concepto de habilidad y síntesis con miras a la acción, y el aspecto teórico basado en los principios de: dirigir al objetivo y la armonía del objetivo.

1.1.6. Control

Consiste en la revisión y medición de los resultados obtenidos, contra los planes diseñados previamente a la acción. Dentro de este aspecto, si es necesario se corrige el rumbo de las acciones y se da lugar a la retroalimentación dirigida a todas las áreas y miembros implicados.

⁴ LLANO, Carlos. Análisis de la acción directiva. p. 1

⁵ Ibidem. p. 1

El proceso básico de control comprende: el establecimiento de estándares, la medición del desempeño de los estándares y la corrección de los planes establecidos.

Como lo habíamos aclarado en la fase de planeación, resulta indispensable una estrecha relación entre dicha fase y el sistema de control.

1.2. Concepto de dirección

Política de empresa, como término genérico, designa el campo de estudio profesional algunas veces llamado Dirección General, Alta Dirección, Acción Estratégica Total de la Empresa o Dirección de Empresas. Es el estudio de las funciones y responsabilidades de los encargados que dirigen con éxito un negocio o una entidad multifuncional dentro de lo mismo.

Los problemas que se estudian influyen en el carácter y en el éxito de toda la empresa. Se refieren a la elección de objetivos, al perfil exterior, a la capacidad organizativa, y a ella corresponde la definición de lo que debe hacerse, y la movilización de los recursos para el logro de las metas. Su urgencia como problemas aumenta rápidamente en magnitud por las circunstancias cambiantes: variaciones en la demanda, movimientos de respuesta de la competencia, y escasez o habilidades de capital.

Toda acción directiva debe encuadrarse dentro de un marco conceptual fijado por un conjunto de reglas de acción, criterios de comportamiento o normas de conducta. Los que tiene bajo su responsabilidad la tarea de dirigir, saben bien que ejercitar la tarea directiva es muy distinto de lo que suele entenderse como aplicación de "recetas".

Se puede hablar de algunas consideraciones que distinguen en la acción directiva, los criterios y las "recetas." Conviene definir los términos de "receta" y de criterios por ser éstos los que nos permitan aclarar la responsabilidad de aquellos que tienen la tarea de dirigir.

La receta es la nota que comprende aquello de que debe componerse una cosa y el modo de hacerla; en tanto que el criterio es un juicio o discernimiento.

En primer término, para que un criterio resulte como tal, deben conocerse las razones en las que se apoya: sea la experiencia, personal o ajena, y su vinculación con principios a su vez experimentados o evidentes. Si no es posible explicar a los demás las razones por las que elegimos ese criterio de acción, entonces nos encontramos ante una receta o por lo menos los demás la recibirán indefectiblemente como tal.

Al existir una explicación de las razones por las cuales empleamos un determinado criterio, es posible que éste puede ser utilizado con flexibilidad y laxitud de la que carece la aplicación de la "receta"; de forma que la receta encuentra su bondad en la exactitud con que se aplica.

Los criterios aplicados a la acción directiva se encuentran entrelazados, de modo que la ausencia o modificación de uno debilita la fuerza de los demás, en sentido contrario las "recetas" poseen un valor por sí, desvinculada de otras.

Es importante aclarar que las consideraciones que hemos establecido entre criterios y "recetas", tiene una determinada carga subjetiva, en sentido de que el criterio o la receta lo son en referencia al sujeto que lo aplica. De forma que un director que desconociendo la fundamentación del criterio y aplicándolo sin flexibilidad ante variadas situaciones, el criterio se convierte para ese director concreto en una auténtica "receta". Dicho de otra manera podemos afirmar que el criterio guarda mayor relación con la persona que lo utiliza o aplica, debe hacerse propio, ha de asimilarse en el sentido más intelectual y volitivo. En contraposición, la "receta" se distancia del individuo que la aplica hasta serle en un grado extraña.

Señalamos a continuación algunas reglas de acción directiva, propuestas por Charles Ames, destacado director de importantes compañías norteamericanas de diferentes ramos.

Las reglas de acción se agrupan en tres grandes rubros que son considerados por Ames como los tres grandes grupos de todo sistema organizacional: las personas, la planeación y el desarrollo. Agrega Ames, que dichas reglas están basadas en la experiencia, en la lógica y en sentido de justicia.

PERSONAL

Considera a las personas como el factor más importante en el éxito o en el fracaso, por encima de las estructuras u organizaciones. Las personas dedicadas pueden hacer funcionar cualquier organización; pero un conjunto de personas con un desempeño deficiente no darán buenos resultados cualquiera que sea la organización en que trabajan.

Es necesario que los ejecutivos tengan personas que los reemplacen y que estén, al menos potencialmente, mejor calificados para su trabajo que ellos mismos. Esto no implica agrandar la organización, sino seleccionar las personas que tengan cualidades para ocupar el cargo. Por sí misma la edad de una persona, no debe ser razón para excluir a alguno de la empresa, sin embargo, si sus responsabilidades rebasan sus energías debe ser reemplazada, correspondiendo con justicia a su entrega.

Cada directivo debe asegurarse de que las personas a sus órdenes saben lo que la empresa espera de ellos. De forma que todos los miembros de la organización, tengan por escrito sus metas y la fecha de su cumplimiento.

PLANEACIÓN

Los planes estratégicos, no deben ser una extrapolación del pasado inmediato, sino principio de una reflexión profunda sobre la misión fundamental de la empresa y de las realidades del mercado. Al igual que las metas de los miembros de la organización, los planes también deberán encontrarse por escrito. Es conveniente que la planeación se base en hechos, los cuales deben transmitir certidumbre.

El compromiso con el plan es esencial para el éxito, el incumplimiento de un compromiso ha de considerarse como una falta importante, porque lastima la credibilidad, deteriora el trabajo en equipo y disminuye la confianza mutua.

Las prioridades deben de tenerse presente de manera continua, independientemente de problemas o de las oportunidades alternativas que surjan. Los resultados positivos se atribuyen al esfuerzo de un equipo y no sólo al dirigente.

DESARROLLO

El ambiente de la organización debe permitir el trabajo eficiente y el desarrollo de los trabajadores, así como el logro de sus aspiraciones, lo cual implica que cada uno se sienta libre de decir lo que piensa, del interés de cada uno de decir sus problemas y evitar evadir responsabilidades, de saber escuchar y admitir equivocaciones cuando sea el caso.

A todas estas consideraciones expuestas, agregamos la importancia de ser manejadas como criterios, es decir, fundamentados, flexibles y relacionados, y no aceptarlos, como "recetas" carentes de fundamento, rígidas e inconexas.

Barto Roig destacado Profesor del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa, considera funciones básicas de la alta dirección o del Director las siguientes:

- ♦ **Criterio de comunicabilidad se refiere a la claridad traducible a todos los niveles objetivamente, sin ruidos y confusiones. El hecho que sea o no explicativa, dirá si se ha incrementado convenientemente.**
- ♦ **Comunicar la estrategia a todos los niveles y controlar constantemente que esta comunicación sea fiel y exacta. Recibir retroalimentación.**
- ♦ **Coordinar la acción para facilitar la adecuada implantación de la estrategia.**
- ♦ **Controlar la acción, lo que significa:**
 - **Establecer estándares o definir que debe exigirse a cada ejecutivo.**
 - **Examinar la información que indica las realizaciones de los ejecutivos, interpretar su realidad.**
 - **Comparar la acción con el estándar establecido e identificar las variantes y sus causas.**
 - **Tomar decisiones para accionar sobre las causas de las variaciones.**

I.3. Tendencia: prospección del futuro

Prospección significa mirar al futuro para conocer de él lo necesario y poder hacer planes de investigación.

El conocimiento del presente es indispensable para los planes del porvenir. "La ignorancia o el desprecio de la realidad actual es una base muy pobre para el mejoramiento del futuro"⁶.

Los directores de empresa deberán desarrollar un instinto especial que les permita sobrevivir en un medio multinacionalmente competido y deberán prepararse para involucrarse cada vez más en la resolución de los problemas de la comunidad en colaboración con las Administraciones públicas.

La comunidad exigirá más a los hombres de negocio y directores de empresa de la próxima década, obligándoles a enfocar sus políticas con un mayor acento a la idea de presentación de servicio a la sociedad, en la medida que ésta nueva sociedad lo vaya a necesitar.

⁶ KENNETH, Andrews. El concepto de estrategia de la empresa. p.27

Algunos puntos en los que la exigencia se sentirá con especial interés son:

- 1.- En la calidad de los productos y servicios.
- 2.- Insistiendo en que las empresas contribuyan más a resolver muchos de los problemas que ocasionan contaminación del aire, agua, problemas de tránsito y todos aquellos de impacto ecológico.
- 3.- En la educación permanente de sus empleados.
- 4.- Exigiendo a las empresas objetivos a largo plazo que estén en armonía con los objetivos nacionales, en particular si se trata de moderar las fluctuaciones económicas.
- 5.- En cuestiones relacionadas con la eficiencia de las estructuras productivas y la justificación de las fusiones y conglomerados bajo la idea prevalente del bien común para la sociedad.

Uno de los problemas clave de la dirección de personal será despertar el interés y atraer la atención, de los niveles, para lograr el compromiso y la dedicación a los objetivos de la organización, tratando de que integren sus propios intereses con tales objetivos.

De esta forma se pondrán en juego otras líneas de incentivos tales como:

- 1) autonomía
- 2) creatividad,
- y 3) trabajo que se gratifica por sí mismo.

El futuro es la gente y sus conocimientos; los productos o los servicios se convierten en obsoletos con mayor rapidez.

Las líneas por las cuales se manifiestan los cambios que impactan a empresas u organizaciones según la tesis de Domenec Biosca, consultor de diversa empresas, son las que a continuación presentamos:

- Los tiempos de los grandes negocios y de los grandes márgenes, capaces de enmascarar cualquier síntoma de ineficiencia, y de pagar cualquier precio por una ordenada burocracia, han terminado, en razón de que los monopolios de hecho y de derecho no tienen cabida en una sociedad económica que camina hacia una globalización en los países de cierto nivel de desarrollo y de democracia económica. Incluso aquellas empresas que han logrado situaciones de cuasi monopolio gracias a patentes tendrán más dificultades para mantener la misma estrategia, simplemente porque patentar es cada vez más difícil y existe la posibilidad de una perfeccionadora imitación creativa, gracias a la difusión de cualquier tecnología.

- Los productos en sí mismos, dejarán de ser el motor de la empresa. El motor de la empresa son el mercado y los clientes. Las empresas han de orientarse al cliente y al mercado haciendo énfasis en la calidad del producto y del servicio pre-venta y post-venta que se ofrece a los clientes. La mediocridad en los aspectos cualitativos no tiene cabida en una sociedad con mayores conocimientos y más exigentes. El cliente ha de recibir la debida contraprestación por el valor que paga. Los clientes sabrán elegir cada vez mejor y tendrán la posibilidad de ejercer esta capacidad de elección y, en muchos casos, condicionados por la frustración de la baja calidad de los productos y servicios que no le permite recibir una sociedad económica no abierta en su totalidad.

- Las nuevas organizaciones son pirámides mucho más achatadas, que las desarrolladas en la organización militar, en estas nuevas organizaciones, en su base debe existir un poder de decisión auténtico. Las personas cercanas al producto, al cliente y al servicio, aquellos que como dice Jan Carlson presidente de Scandinavian Airlines, están practicando constantemente la "hora de la verdad" deberán tener auténticos conocimientos gerenciales en su campo de actuación, porque las decisiones hay que tomarlas "a la hora de la verdad", cuando se presenta el problema y se puede actuar sobre él, y no a través de la complejidad burocrática que descubre siempre los fallos y sus responsables, pero no aporta casi nunca soluciones operativas. Las soluciones, si alguna vez llegan, están fuera de tiempo y no son viables, simplemente porque se han analizado desde la lejanía y sin rigor práctico.

- Se habla y se escribe abundantemente acerca de la nueva sociedad de la información. De hecho desde mediados de la década de los sesenta, las empresas tuvieron a su alcance los mecanismos y herramientas que nos posibilitan avanzar en esa sociedad de la información. Sin embargo, una gran mayoría de empresas utilizaron los ordenadores como simples elementos para el tratamiento automático de datos. Hay que entender que para discernir y utilizar correctamente la información es un requerimiento básico el que las personas dispongan del grado necesario de conocimientos, sin los cuales, mejor es olvidar la sociedad de la información, porque la sociedad de la información está basada en los conocimientos, los cuales se deben desarrollar a través de la formación permanente. Quien tiene la información tiene el poder, la empresa que sepa entender y manejar la verdadera información también será capaz de las mejores decisiones y tendrá el progreso en sus manos.

- Es evidente que las nuevas décadas se verán marcadas por el avance constante de la tecnología, la cual dará rendimiento cuando sea tratada junto con la sensibilidad que solamente las personas, las únicas capaces de generar innovación y las únicas capaces de determinar una misión y dirigir una estrategia.

- Los próximos años se verán marcados por el signo de la productividad y la calidad.

- Cada vez más países dispondrán de la capacidad de utilizar las nuevas tecnologías, las empresas y economías que tendrán éxito serán las que sepan obtener altas productividades.

Por las razones tradicionales y por nuevas dimensiones en el mundo empresarial, la dirección debe tender a una política de hechos y no sólo de intenciones, principalmente centrada en la formación permanente de sus equipos humanos.

I.3.1. Tendencia de las decisiones a escala de sistema en las multinacionales

En algunos productos o servicios el mercado se ha vuelto global, con valores de clientes, preferencias y hábitos de compra semejantes independientemente de la nación o la cultura.

En otros productos los mercados se tornan más segmentados –pero más por estilos de vida, que por la geografía-. En otros, también, el camino hacia el éxito en el mercado está dado por el énfasis en el carácter extranjero del producto o del servicio, como por ejemplo, el éxito del hospital estilo americano en Inglaterra. Una decisión de comercialización es cada vez más una decisión a escala de sistema.

La fragmentación de las decisiones referidas a la administración financiera es responsable en gran medida del escaso rendimiento de algunas multinacionales. El manejo financiero exige ahora que las operaciones financieras sean alejadas de todas las unidades operativas, incluyendo la matriz, y sean dirigidas como operaciones a nivel sistema.

En cuanto a la investigación y desarrollo, una de las pocas funciones totalmente centralizadas por las multinacionales, deberán ser transnacionalizados. La investigación deberá trasladarse cada vez más al lugar donde se encuentre el personal calificado y se logren las condiciones más ventajosas para la optimización de los costos.

Las realidades económicas están, forzando al sistema multinacional a convertirse en transnacional. Sin embargo el mundo político en el cual cada empresa debe operar está volviéndose más nacionalista. De forma que la empresa multinacional debe lograr transformarse en un puente entre dos realidades, la de una economía mundial que se integra rápidamente y la de una política mundial fragmentada.

Quienes estén a cargo de la administración deberán de ser cada vez más transnacionales debido, precisamente, a que las subsidiarias de las multinacionales, deberán cada vez más, formar parte de un sistema de una administración industrial, de mercadotecnia y finanzas.

Tradicionalmente la unidad extranjera podía ofrecer a sus dirigentes administrativos carreras ampliamente comparables con las que podían ofrecer compañías locales de iguales dimensiones: oportunidades de ser dirigentes de alto nivel.

No obstante cada vez más, toda decisión importante deberá de ser adoptada en forma conjunta. Esto significa, por un lado, que la administración local de la subsidiaria tendrá mucho menos autonomía y se verá a sí misma como una administración intermedia. Por el otro, deberá conocer todo el sistema y no solamente su propia compañía y su propio país.

Para atraer a la gente de talento que necesita, la multinacional deberá por lo tanto abrir sus empleos administrativos para todos en cualquier parte en que sea posible encontrar talento, independientemente del pasaporte. También deberá mostrar a los jóvenes prominentes cuanto antes y a menudo, todo el sistema, en lugar de dejarles pasar todas sus carreras en sus países de origen y en las subsidiarias localizadas ahí.



FALTA PAGINA

No. 18

II LA EMPRESA MULTINACIONAL

II.1. Definiciones conceptuales: aclaración de términos

Aclaremos los diferentes conceptos, que tanto en el medio académico como en el empresarial se utilizan sin la debida precisión, para designar los procesos de internacionalización por los que atraviesa desde hace algunos años el entorno económico y comercial a nivel mundial.

II.1.1. Empresa multinacional

La empresa multinacional, implica además de la operación y venta de productos y servicios en diferentes naciones, la habilidad de adaptarse al contexto cultural y a las necesidades específicas de los diferentes mercados, así como a la autonomía de las diferentes unidades de negocio geográficamente dispersas. “Una de las fuerzas organizativas más importantes de Ericsson es una actitud directiva sensible localmente y consciente globalmente”. Otro aspecto es el de incluir la transmisión del aprendizaje, convirtiéndose en un ente organizador de conjuntos productivos diversos, de ámbito mundial, que brinda un sentido unitario para aumentar la eficiencia con un enfoque integral y a largo plazo.

Partiendo de la posibilidad de que tanto las personas físicas como las personas morales pueden tener activos en el extranjero, a través de una cartera extranjera o de realizar inversión directa, se llega a la regla general de que para lograr la inversión directa, es decir, comprar y administrar activos extranjeros, se opera mediante una empresa

⁷ BARLETT y Ghoshal. La empresa sin fronteras. p.141

multinacional, aquella que constituye una gran corporación con operaciones y divisiones distribuidas en varios países, pero controlada por una casa matriz.

Los directivos, de las empresas multinacionales, para tomar la decisión de invertir, deben evaluar tres factores: el primero son las economías de los diferentes países, dentro de este factor se considera la infraestructura del país, es decir, las instalaciones necesarias para respaldar la actividad económica. Dicha infraestructura incluye sistemas de transporte, sistemas de comunicación, centros de educación, hospitales, plantas de energía e instalaciones sanitarias. El segundo factor son los riesgos políticos, que se refieren a la posibilidad de cambios políticos a corto y largo plazo principalmente. Por último, el directivo de las multinacionales habrá de tomar en consideración, el aspecto tecnológico, sobre todo, en cuanto al choque cultural y a la resistencia al cambio.

"En la multinacional típica existe una compañía madre con "filiales" en países extranjeros. Las decisiones más importantes –qué bienes o servicios vender en el mundo entero, asignaciones de capital, personal clave- están centralizadas en la casa matriz.

La investigación y el desarrollo son llevados a cabo exclusivamente en y por la matriz y su país de origen. Pero en cuanto a la producción, comercialización, finanzas y manejo de la gente, las filiales tienen amplia autonomía.

Son dirigidas por habitantes de su propio país con uno o dos "importados" de la oficina central en el grupo dirigente. Y su objetivo declarado es ser "una buena ciudadana de nuestro país"*. "La opinión más elogiosa para una multinacional ha sido que una filial sea vista en su país como una de las nuestras".

* DRUCKER Peter. Las fronteras de la Administración. p.65

II.1.2. Empresa global

Por empresa global, entenderemos la realización de actividades u operaciones internacionales, concentrando las más críticas en el país de origen. Concepto que a menudo, se ha empleado para sustituir al término internacional, cuya acepción es más amplia. También se define como el reconocimiento, de las organizaciones de que los negocios deben tener un enfoque global, en lugar de local.

El fenómeno de la globalización implica tres factores interrelacionados, que son: la proximidad, la ubicación y la actitud; estas tres facetas enmarcan una composición y complejidad de las relaciones que actualmente enfrenta la administración.

La proximidad, se refiere a la variedad de clientes, competidores, proveedores y reguladores gubernamentales, con los que en mayor grado, trabaja de cerca los gerentes de las empresas globales. La proximidad, en parte es cuestión de tiempo, debido a la actual tecnología en comunicaciones, permite que personas de todo el mundo compartan información oral, escrita o en video en cuestión de minutos.

Con el propósito de subrayar en este espíritu de nexos estrechos y la escasa importancia de los kilómetros para el mundo actual de los negocios, Kenichi Ohmae, experimentado asesor de negocios mundiales, sostiene que los gerentes deben suponer que todos sus clientes se encuentran en puntos "equidistantes" de sus organizaciones.

El segundo factor que implica el fenómeno de la globalización es la ubicación, la cual considera la integración de las operaciones de una organización, a través de diversas fronteras internacionales. Un ejemplo al respecto es el siguiente: los teléfonos y las centrales telefónicas computarizadas de American Telephone & Telegraph (AT&T), son

diseñados en Estados Unidos, manufacturados en Singapur y Estados Unidos y vendidos en todo el mundo a clientes que usan el equipo para conectarse con servicios de larga distancia que llegan a todos los rincones del mundo.

El tercer factor en el proceso de globalización, es la actitud, la cual combina la curiosidad acerca del mundo que se encuentra más allá de las fronteras del propio país, así como una disposición para desarrollar las capacidades necesarias para participar en la economía global. K. Ohmae, aclara estupendamente el punto con una sola frase: "Ya no se puede hablar de ultramar".

II.1.3. Empresa transnacional

Por un conjunto de factores y circunstancias se han desarrollado un grupo de grandes organizaciones empresariales, con características peculiarmente distintas a las puramente internacional, que podrían denominarse empresas transnacionales. La principal característica de la empresa transnacional es la de ser una propiedad internacional y la de estar controlada por distintas nacionalidades. Es decir, es aquella en la que la propiedad y el control trascienden lo puramente nacional. Las notas básicas que distinguen a una empresa transnacional de una simple operación internacional, son: primera, la fusión lleva a una posesión de las acciones por tenedores multinacionales, superando todas las dificultades implícitas para el logro de este resultado. Segunda nota el control multinacional, es decir, una fusión auténtica entre los directores de las empresas fusionantes, de modo que en el Consejo de Dirección están representadas prácticamente las diversas nacionalidades de los accionistas. Con todas las dificultades que ese balance de poderes lleva consigo, podemos decir que hoy existen algunos precedentes de que es posible y fructífero llegar a él.

La empresa transnacional -el último paso en la multinacionalidad según la tesis de Bartlett y Ghoshal escrita en la Empresa sin fronteras-, es aquella que ha de combinar adecuadamente una eficiencia económica máxima, una capacidad de dar respuesta a los mercados locales y una flexibilidad para transmitir a toda la organización las experiencias e innovaciones que surjan en algunos de los países, entrando de esta forma al ámbito del aprendizaje. "Poder transmitir conocimientos de un país a otro es una fuente de suma importancia como ventaja para las compañías multinacionales"⁹.

II.1.4. Empresa virtual

"La empresa virtual se entiende como una organización que no pretende hacer todo el servicio o el producto que ofrece al cliente, sino que disemina la manufactura del producto o servicio en diversas entidades que trabajan en conjunto"¹⁰ Llano establece que "la producción es lo menos importante, lo más importante de las empresas virtuales es la conexión internacional que se puede hacer con los clientes y proveedores"¹¹.

Uno de los principales cambios que se ha presentado en la nueva dirección que toma la empresa es el de las relaciones laborales, especialmente aquellas que tienen que ver con la contratación. Las relaciones ya no están marcadas por el contrato sino por la sociedad. El paso de las relaciones contractuales a las de sociedad es un cambio fundamental en las empresas virtuales, ahora es más la confianza que el contrato.

Otro de los elementos importantes de la empresa virtual es la informática, pero nunca por encima de la capacidad del hombre. Lo que se enfatiza en este nuevo tipo de organizaciones es el contrato entre los hombres, más que su automatización, porque es la integración de las personas lo que hace fuerte a las entidades.

⁹ YIP, S. George. Globalización. p.197

¹⁰ Llano, Carlos. Periódico Reforma.

¹¹ Ibidem p. 48A

“Solo cuando se este convencido de que no hay nadie en el mundo que sea capaz de fabricar aquella pieza o proporcionar el servicio con más economía y calidad, entonces se puede hablar de empresa virtual”¹².

¹² **Ibidem p. 48A**

A manera de cuadro sinóptico, mostramos algunas características organizacionales deseables de las empresas internacionales.

ESPACIO GEOGRÁFICO	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	PROCESOS ADMINISTRATIVO	PERSONAL	CULTURA
GLOBAL	Autoridad central globalizada. No hay separación nacional-internacional. Fuerte dimensión de negocio con respecto a geografía y función.	Extensos procesos de coordinación. Tecnología compartida globalmente. Sistema global de información estratégica. La planificación estratégica, los presupuestos, la revisión del desempeño y las compensaciones son globales.	Carreras multipaises. Extranjeros empleados en el país sede y terceros países.	Viajes frecuentes. Identidad global. Interdependencia.
MULTINACIONAL O MULTILOCAL	Autoridad nacional dispersa. No hay separación nacional-internacional. Fuerte dimensión geográfica con respecto a negocio y función.	Transferencia de tecnología desde la sede. Sistemas nacionales de información. Planificación estratégica, presupuestos, revisión del desempeño y compensaciones nacionales.	Profesionales expatriados. Nacionales manejan negocios locales. Viajes limitados.	Identidad multinacional. Autonomía.
BASADO EN EXPORTACIÓN	Control centralizado en país sede. Divisiones nacionales e internacionales separadas. Fuerte dimensión funcional.	Dirección no coordinación. Flujo de información en un sólo sentido hacia oficina central. No hay transferencia de tecnología. Concentración en metas de ventas	Nacionales del país de origen, manejan subsidiarias locales de mercadotecnia.	Cultura del país sede.

Características organizacionales para diversos tipos de negocios de nivel internacional. YIP, George, Globalización, p. 202

II.2. Proceso de internacionalización

II.2.1. Causas del proceso de internacionalización de la empresa

En las causas del proceso de internacionalización interviene algunos factores, que sin pretender ser exhaustivos, exponemos los siguientes:

La naturaleza del producto y del proceso. Cuando la necesidad de multinacionalidad es desde el origen.

El proceso histórico que se ha caracterizado por las grandes integraciones, ya sea por exigencia de regularización de precios, exceso de competencia, decisiones políticas de protección.

El mismo desarrollo tecnológico, obliga a organizar plantas con economías de escala, de mayor producción que la requerida por el mercado nacional, con lo cual ya desde el origen debe buscarse la expansión fuera del país.

Proximidad de la geografía. Facilita desde el origen el carácter de multinacional.

La americanización de los gustos. El deseo de otros países de productos de consumo americano, como símbolo de "Affluent Society". Primero en la fase de distribución, después en la producción.

Agresiva comercialización.

La necesidad de la empresa de crecer y expansionarse.

Políticas de dirección agresiva y desafío de competencia.

Mayor eficiencia en las técnicas de producción o en la organización de la producción.

La innovación en el producto: el descubrimiento de necesidades universales a satisfacer, permite el establecimiento de una empresa con una base multinacional desde sus inicios o en una etapa de innovación. La extranjerización de las preferencias es en sí mismo un dato universal del consumidor que facilita la multinacionalidad.

La especificación y la diferenciación constante del producto o del servicio. Una dirección de investigación y comercial dedicadas a encontrar en todo el orbe los lugares de aplicación de esa diferenciación, mediante algo propio, difícilmente imitable y constantemente renovable que se adelanta a la obsolescencia.

El estado de subdesarrollo de muchos países. Es una necesidad primaria que en su etapa inicial de desarrollo tengan los productos esenciales de consumo y por tanto se haga su industrialización con base a las técnicas más modernas.

La explosión de la población y de las comunicaciones que provoca una progresiva osmosis de culturas y tecnologías, cruces de razas, grupos, multiplicación de intereses y vínculos.

Saturación del mercado doméstico.

II.2.2. Aspectos específicos de la internacionalización de la empresa

La internacionalización de la empresa presenta dos aspectos muy específicos. El primero se refiere a los flujos comerciales, es decir exportaciones e importaciones de bienes y servicios.

Después de la Segunda Guerra Mundial los flujos comerciales crecieron espectacularmente debido a los acuerdos del GATT, el proceso de crecimiento económico y la estabilidad financiera internacional, derivada del sistema imperante de tipos de cambio fijo.

La segunda manifestación de la internacionalización de la empresa fueron los flujos de inversión directa desde un país a otro. Entre 1950 y 1975 las inversiones directas en el extranjero, llevadas a término principalmente por empresas multinacionales, se multiplicaron.

Estos flujos de inversión directa eran, en ocasiones antecedentes inmediatos de flujos comerciales en el futuro.

Junto a los flujos comerciales y la inversión directa en el extranjero descritos, ha aparecido en los últimos años un conjunto de fenómenos adicionales que acentúan el proceso de globalización. En primer lugar los flujos financieros distintos de los originados por inversión directa en el extranjero.

Dentro de este grupo de flujos financieros, destaca, en primer lugar, el endeudamiento en mercados internacionales por parte de empresas y gobiernos. El crecimiento del volumen de estas operaciones se ha debido tanto a las limitaciones y restricciones crediticias en los mercados domésticos como a la abundancia de recursos -principalmente eurodólares- en

los centros financieros internacionales y a su coste inferior, en general al de los mercados financieros nacionales.

Un segundo tipo de flujos financieros procede del crecimiento de las inversiones en cartera, tanto en corto como a largo plazo. La eclosión de los denominados inversores institucionales -principalmente americanos, japoneses, alemanes e ingleses-, como fondos de pensiones, compañías de seguros y fondos de inversión, ha sido enorme en los últimos años. Estas instituciones, con unos excedentes de tesorería extraordinarios, invierten sus recursos líquidos en títulos financieros públicos y privados en los mercados internacionales, siempre en busca de una rentabilidad diferencial.

El tercer tipo de flujos financieros están relacionados con el desarrollo de nuevos instrumentos financieros de financiación y de cobertura de riesgos, especialmente en divisas.

Opciones, futuros o swaps llevados a término desde distintos centros financieros para una o varias divisas suponen no sólo una mayor complejidad en la gestión financiera, sino también una aceleración del crecimiento de los flujos financieros entre países.

Otra dimensión importante del proceso de internacionalización es la tecnología. Las licencias de tecnología concedidas por empresas de un país a socios en países extranjeros son antiguas en el mundo de los negocios. Sin embargo la aceleración en el proceso de innovación tecnológica, la intensificación de la rivalidad en los distintos mercados nacionales y el propio proceso de globalización de los mercados han sido factores que han provocado un crecimiento mayor de los flujos tecnológicos entre países.

La aceleración del volumen de flujos tecnológicos es una de las razones subyacentes de la eclosión de los últimos años, en una escala sin precedentes de las alianzas internacionales

entre empresas con el propósito de compartir inversiones en investigación y desarrollo y de asegurar su aplicación en un número mayor de mercados.

El último aspecto de la internacionalización, desde el punto de vista empresa, es el humano. Las empresas se han visto forzadas a buscar y formar equipos directivos con mentalidad internacional. Algunas de ellas, cada vez más, han percibido la necesidad de fomentar este proceso desarrollando equipos directivos auténticamente internacionales, con personas procedentes de países diferentes que puedan aportar no sólo una experiencia profesional previa, sino un perfil directivo basado en la diversidad humana, cultural, geográfica, como un paso necesario para gestionar mejor los negocios internacionales.

Por consiguiente un supuesto clásico en la selección y desarrollo de personas dentro de las empresas internacionales, como era buscar exclusivamente profesionales del país de destino para dirigir las operaciones en aquel país, ha perdido validez. En estos momentos las empresas persiguen no sólo la familiaridad y la adaptación a lo local, sino la capacidad de responder al complejo reto de la internacionalización con una variedad de planteamientos y puntos de vista.

Es común que la empresa atraviese por varias etapas para su internacionalización, cada etapa representa una manera de realizar negocios, con mayor proximidad y contacto con los clientes de otros países.

De acuerdo al conjunto de experiencias sobre diferentes procesos de internacionalización, podemos describir la trayectoria del modo siguiente:

En la actualidad, y de acuerdo con el modo de plantear las actividades internacionales, podemos distinguir entre cuatro grandes tipos de empresas internacionales, que a su vez, reflejan distintos grados de internacionalización de las propias empresas.

II.2.3. Grados de internacionalización de la empresa

A. Etapa de la empresa exportadora e importadora

Consiste en la venta de bienes y servicios en mercados extranjeros, producidos en el país de origen, así como la concentración de actividades de la empresa en el mismo país.

En un primer paso de esta etapa, la organización trata en forma pasiva con las personas y empresas del extranjero, es decir son exportaciones no buscadas de modo explícito.

Generalmente en esta etapa del proceso, hay terceros que fungen de intermediarios de las compañías.

En un segundo paso de la etapa de exportación, las compañías tiene trato directo con sus intereses en el exterior, aún no envían empleados al extranjero, pero los empleados nacionales viajan con frecuencia al exterior.

En un tercer paso de la exportación, los intereses internacionales dan forma a la composición global de la compañía en un sentido muy importante. Se suele producir la consolidación de las actividades internacionales de la empresa mediante exportaciones estables o, en numerosas ocasiones, mediante la inversión directa en el exterior. La empresa aunque sigue siendo nacional en esencia, tiene una participación directa en la importación, exportación e incluso producción de bienes y servicios en el exterior.

En esta coyuntura, los directivos tienen la posibilidad de establecer relaciones contractuales formales con otros países, recurriendo a licencias -vender los derechos para comercializar productos con nombre de marca o usar procesos patentados o materiales sujetos a derechos de autor-, franquicias -que son un tipo especial de licencia en que la compañía vende un paquete con la marca registrada, equipos, materiales y lineamientos administrativos-.

Tanto las licencias como las franquicias, tienen un papel limitado en la administración de la empresa; con objeto de obtener mayor voz en la administración, las organizaciones tienen que acudir a la inversión directa, creando una subsidiaria extranjera o adquiriendo un interés mayoritario de una empresa extranjera existente.

Otra opción son los riesgos compartidos o joint venture, en los cuales compañías nacionales y extranjeras comparten el costo de desarrollar productos nuevos o construir instalaciones para producir en el país extranjero. Es una modalidad que permite entrar en ciertos países donde, por ley, los extranjeros no pueden ser dueños de negocios. Por otro lado constituye una ventaja el poder reunir conocimientos tecnológicos y compartir los gastos y riesgos de una determinada investigación que podría no producir bienes comercializables.

Las etapas descritas no pretenden sugerir que exista un camino único para avanzar en el proceso de internacionalización. Este dependerá de los recursos de la empresa y de las condiciones del sector en que la empresa opere.

B. Etapa de la empresa multinacional

El segundo tipo de empresa internacional, la empresa multinacional, surge en el siglo XIX en algunos países industriales -Gran Bretaña y Alemania principalmente-, aunque el modelo se consolida después de la Segunda Guerra Mundial hasta finales de la década de los años setenta. La empresa multinacional pretende explotar internamente alguna ventaja competitiva importante por ejemplo una tecnología o un producto especial. La presencia en países diferentes conduce a las empresas a una adaptación local completa, lo cual significa una descentralización elevada de todas las actividades de la empresa, desde las compras hasta la mercadotecnia, pasando por la producción o la investigación. El objetivo

de la empresa multinacional es la reproducción casi exacta de la empresa matriz en cada una de las filiales en el extranjero. Este modelo de empresa ha sido dominante en el mundo de los negocios internacionales, en una variedad de sectores: desde empresas de alimentos y bebidas (Nestlé o Coca-Cola) a empresas de automóviles (General Motors o Volkswagen); desde productos de consumo (Procter and Gamble o Unilever) a servicios (Citibank o American Express). En todos los casos la atracción de la fuerza de localización ha conducido a una descentralización casi completa de las actividades de cada país.

Los cambios derivados de las dos crisis del petróleo de los años sesenta y el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información provocaron mutaciones importantes en la estructura económica de muchos sectores a finales de los años setenta y principios de los ochenta.

Frente a la tendencia a la adaptación local y a la descentralización existente en las empresas multinacionales, aparece en aquellos años una tendencia opuesta hacia la concentración de actividades, en búsqueda de una mayor eficiencia económica. En los años cincuenta y sesenta las empresas internacionales pensaban que en la descentralización absoluta se hallaba la clave de su éxito económico. A principios de los años ochenta, la tendencia parece invertirse mediante la aparición de empresas globales.

Características de las multinacionales según Rugman y Hodgetts:

1. Sus filiales han de ser sensibles a varias e importantes fuerzas ambientales: competidores, clientes, proveedores instituciones financieras y gobierno.
2. Poseen un grupo común de recursos como activos, marcas registradas, información y recursos humanos.
3. Las filiales están unidas por una visión estratégica común.

C. Etapa de la empresa global

Una empresa global se caracteriza, principalmente, por dos notas. La primera, el fuerte paso de las operaciones internacionales dentro de la empresa. Segunda la alta concentración de actividades -principalmente compras, producción e investigación y desarrollo- en el país de origen, o en unos pocos países.

La empresa global se diferencia de la empresa exportadora por el mayor peso que en la empresa global tienen las operaciones internacionales. De otra parte se diferencia de la empresa multinacional por la alta concentración de actividades críticas en el país de origen.

El auge del modelo de la empresa global también fue, resultado de una cierta mitificación del fenómeno de la globalización de mercados. Parecía que el mundo se había convertido en una aldea global, con idénticos consumidores deseosos de satisfacer el mismo tipo de necesidades. La respuesta empresarial parecía ser la empresa global.

“La construcción del mercado único europeo ha vuelto a situar las cosas donde estaban antes. Es cierto que se registra una cierta integración económica internacional sin precedentes en la historia, pero los países son distintos y sus ciudadanos muestran costumbres y pautas de consumo diferente. Los países comunitarios, que comparten un historia y una civilización comunes, son un paradigma de la convergencia en un contexto claro de diversidad”¹¹.

Estas circunstancias tienen un impacto sobre la empresa global: no basta con concentrar actividades, sino que resulta imprescindible desarrollar una capacidad de adaptación a cada país y a cada mercado.

¹¹ Canals, Jordi. La internacionalización de la empresa. p. 108-109

El reto que esta situación plantea para la empresa con actividades internacionales es grande: se trata de conjugar la eficiencia económica con la capacidad de adaptación a los mercados locales. Bartlett y Ghoshal describen la emergencia de este nuevo tipo de organizaciones que denominan empresa transnacional.

D. Etapa de la empresa transnacional

En este modelo de organización empresarial, se ha de combinar la eficiencia económica máxima, una capacidad de dar respuesta a los mercados locales y una flexibilidad para transmitir a toda la organización las experiencias e innovaciones que surjan en alguno de los países.

El cuadro muestra las principales características de una empresa transnacional, así como el contraste con los otros modelos empresariales descritos anteriormente en tres tipos de dimensiones: la concentración de actividades, el grado de adaptación de las necesidades locales y el modo de difundir el aprendizaje en la organización . (insertar cuadros-tesis)

Cabe aclarar, que ninguno de los modelos de organización empresarial descritos anteriormente es puro. En realidad se dan mezclas de todos ellos. No obstante cada uno de ellos refleja características o dimensiones importantes de las empresas con operaciones internacionales.

Podemos sintetizar estas dimensiones en cuatro: la eficiencia de las actividades, el grado de adaptación a las necesidades locales, la transmisión del aprendizaje en la organización y la coordinación de actividades y unidades de negocio geográficamente dispersas. Esta última dimensión -no explicitada en ninguno de los modelos anteriores - se refiere a la manera de organizar los procesos de dirección y control de la empresa.

Para gestionar cada tipo de capacidad estratégica era necesario una clase de organización diferente, y la mayoría de las compañías desarrollaron sesgos de gestión característicos que reforzaron su principal ventaja competitiva. Las compañías multinacionales necesitaban una gestión geográfica importante para percibir y responder a las oportunidades país por país, las compañías globales tenían organizaciones en las que la gestión del negocio era dominante y obligaba a la racionalización de la manufacturación, la estandarización del producto y la provisión de fuentes reductoras de costes y en empresas internacionales la gestión funcional era generalmente el catalizador y responsable principal de propagar los conocimientos y técnicas por toda la compañía.

II.3. Génesis de la empresa multinacional

Para llegar al actual estado de multinacionalidad de las empresas, éstas han atravesado por una serie de etapas, cuya síntesis mostramos a manera de cuadro sinóptico, de las características de las empresas de las diferentes etapas, se derivan las condiciones mínimas para la empresa que decide incursionar en la competencia mundial:

CARACTERÍSTICAS	EXPORTADORA	MULTINACIONAL	GLOBAL	TRANSNACIONAL
CONCENTRACIÓN	Centralización de tareas clave. Descentralización de la distribución.	Descentralización e independencia de las unidades nacionales.	Centralización. Escala global.	Dispersión, interdependencia y especialización de tareas.
ADAPTACIÓN	Adaptación de las competencias de la empresa matriz.	Gran sensibilidad a las oportunidades locales.	Implantación de las estrategias corporativas de la empresa matriz.	Contribuciones diferenciales de las unidades nacionales a las operaciones globales.
APRENDIZAJE	Desarrollo de conocimiento en la empresa matriz y transferencia a otros países.	Desarrollo de conocimiento. Explotación en cada unidad nacional.	Desarrollo y explotación de conocimientos de la empresa matriz.	Desarrollo conjunto y explotación global.

PRIMERA ETAPA	SEGUNDA ETAPA	TÉRCERA ETAPA	CUARTA ETAPA
<p>Centrada en el producto.</p> <p>Producción de gran volumen</p>	<p>Centrada en el costo bajo.</p> <p>En la importancia de la mano de obra.</p> <p>Vulnerable al cambio tecnológico, al tipo de cambio y al desarrollo económico.</p>	<p>Centrada en la tecnología de proceso.</p> <p>Ventajas de escala y calidad.</p>	<p>Centrada en la posición estratégica del mercado.</p> <p>Distribución global y concesión de marca.</p> <p>Desarrollo de canales, diversificación por segmento de producto.</p>

Adaptación de La Empresa sin Fronteras de Bartlett y Ghoshal.

Mientras la primera etapa se caracteriza por una enorme diversificación y desarrollo de productos a gran escala, haciendo énfasis en los esfuerzos por colocar en los mercados domésticos y extranjeros lo que produce y el presupuesto básico de contar con una base productiva para aspirar a mercados externos, en la segunda y tercera etapa, la aparente ventaja de costo o tecnología en forma exclusiva es muy vulnerable al cambio tecnológico, al tipo de cambio y al desarrollo económico. La cuarta etapa permite diversificar el riesgo y sacrificar margen a un mercado por el soporte de otros mercados - subsidios cruzados- manteniendo procesos y mercados en diferentes lugares.

Puede decirse en primer lugar que la empresa multinacional es como una última etapa en la rotura de cercos que la empresa, en general, ha ido realizando a lo largo de la historia.

Cerco de la individualidad. Hoy son muy pocas y limitadas las empresas en las que se pueda decir: "la empresa es él". Para permanecer el genio emprendedor deberá transmitir y ceder su filosofía para organizarla de modo colectivo y orgánico.

Cerco de patrimonialidad. Si quiere obtener su objetivo primario, de ser el patrimonio vital de una familia o grupo familiar, deberá ceñirse a sus limitaciones. La tecnología y la demanda obligan a la empresa a ceder en esta restricción.

Carácter familiar, no sólo en el capital, sino también en la dirección es un cerco que la empresa rompe para alienarse y buscar el cruce de nuevas ideas y valores personales.

La limitación de la propiedad, El sentido de propietario dueño, con derecho omnimodo a dirigir. Para traspasar la dirección a los profesionales y relegar el poder de la propiedad a campos muy reducidos. Es la profesionalización de la empresa.

Cerco de la nacionalidad. Tratando de alzarse por encima de los poderes soberanos de los países y pedir sus reivindicaciones de organización, vital para la economía y el progreso de todos los pueblos.

II.4. Breve análisis histórico de la empresa multinacional

El comercio internacional se inició mediante el contacto de negocio entre empresas de diferentes nacionalidades. Una empresa radicada en determinada nación, iniciaba contacto con la línea de transporte y sus agentes para ofrecer productos. Las primeras exportaciones eran consignadas a cargo del empresario nacional que asumía el riesgo y aventura de adquirir productos para transportarlos y venderlos a mercados de ultramar.

Más adelante las empresas suministradoras, las compradoras y distribuidoras de productos, establecen comunicación y contratan sus servicios. Se observa en esos hechos que las negociaciones terminaban en una relación contractual entre dos empresas. El adjetivo "internacional" dice ser de "relación". Cuando este término se extiende al sujeto "empresa", se deduce que tal empresa tiene relaciones internacionales, es decir, relaciones con otras empresas de otras nacionalidades. No sería propio denominarla multinacional en sentido estricto, aunque lo fueran sus relaciones.

El término multinacional dice más bien al ser de la empresa y no a las relaciones, Por tanto, una empresa multinacional en sentido estricto, es la que, en aquello que la empresa define su esencia, posee cualidades de multinacionalidad. En otras palabras, aquella que presenta notas de multinacionalidad en la esencia de su ser y no tan sólo en sus relaciones. Aunque podría denominarse en sentido lato empresa multinacional aquella que tuviera simples relaciones internacionales, si tenemos en cuenta que la relación es un modo de ser de la empresa.

Lo esencial y específico de la empresa es la dirección -el conjunto de hombres que la dirigen y configuran con su impronta personal, sus ideas, su acción y lo que la empresa es -es decir, la poliestructura. La definición más estricta de la empresa multinacional sería: aquella que demuestra tener una poliestructura multinacional.

La tecnoestructura es el núcleo esencial vivo de la empresa multinacional. La personalidad de una empresa multinacional será en cada momento la personalidad formada por el conjunto de individuos de su tecnoestructura. García Morente, insigne y excepcional maestro universitario, diría que la tecnoestructura es una "cuasi persona" con elementos y reacciones similares a las que tiene una persona humana individual. La esencia de la empresa multinacional es la tecnoestructura. Ahí reside todo su poder. De ahí surgen todas las decisiones que hacen y rehacen constantemente las empresa. Se sigue cumpliendo la ley: la empresa es lo que son los hombres, aunque de un modo más preciso: lo que son los hombres agrupados en una tecnoestructura, es decir lo que es la tecnoestructura.

Galbraith, destacado economista y catedrático de la Universidad de Harvard, ha acuñado el término "tecnoestructura" para designar el conjunto de personas responsables en la dirección de una gran empresa o corporación madura.

Sin embargo el prefijo "tecno" tiende a acentuar cierto color tecnológico o técnico, del proceso de la decisión cuando, las decisiones requieren un proceso de negociación político. Por tanto, es más adecuado el término "poliestructura" que a la vez indica su amplia pluralidad.

La multinacionalidad no es simplemente una multipresencia y acción en distintas naciones.

Debe suponer además un enriquecimiento de la poliestructura, que le permite actuar en distintas naciones sin ser un enclave foráneo que sería rechazado por la nueva nación donde se inician actividades.

La multinacionalidad de una empresa comienza desde el momento en que adquiere, en otra nación y bajo el amparo de su derecho de propiedad, instrumentos para cumplir sus objetivos y se establece una personalidad jurídica (sociedad) bajo el derecho de una nación, controlada por personas jurídicas bajo el derecho de otra nación. La empresa será multinacional, no por el simple hecho de ser propietaria de instrumentos radicados en otra nación, sino por lo que esto implica en la presencia y en la acción.

La multinacionalidad, es decir, la característica que hace a una empresa multinacional, es en esencia una nota que toca lo sustancial en la filosofía de la empresa en cuestión. La empresa será multinacional si los hombres que la dirigen tienen visión y mentalidad multinacional. Es decir, ven el mundo como un campo abierto para su acción, compromiso, responsabilidad y servicio. Esto podrá darse con mayor o menor extensión y profundidad y se pondrá de manifiesto en las actitudes y figura exterior de la empresa.

Empresa multinacional es aquella que orientada desde una nación que le ha dado origen, es capaz de pasar las dos pruebas siguientes:

- 1.- Tener una base manufacturera o una base de inversión directa, con raíces establecidas en un país extranjero, por lo menos.
- 2.- Tener una perspectiva o punto de enfoque de la estrategia genuinamente mundial. Tomar decisiones de comercialización, producción, investigación y promoción de la dirección, teniendo en cuenta todas las alternativas que pueden darse en el completo entorno mundial.

Considerando a la empresa en sus elementos: capital, hombres que realizan el trabajo operativo y directivo, se deduce que la multinacionalidad la adquiere la empresa, por la intención, la ideología o la orientación que le darán los hombres que la dirigen.

Recordando que la empresa es -en lo esencial- lo que son los hombres que la dirigen, la multinacionalidad dependerá de la orientación, es decir, de las políticas multinacionales o no de la dirección. Son, por tanto, los hombres en la acción que definen el modo de ser o no multinacional de la empresa.

En síntesis, es multinacional la empresa en la que las políticas y estrategia de dirección no están limitadas por un esquema nacional único y no ven en una sola nación como ámbito exclusivo de su proyección exterior.

Hace unos años se concebía el internacionalismo como un concepto imperativo orgánico y básico para las empresas internacionales del mañana y para los directores internacionales.

Más adelante el internacionalismo trata de definirse, ..."como una nueva filosofía de dirección para las empresas americanas que se expansionan a ultramar y descubren que sus estrategias, muy eficaces en EUA no muestran los mismos resultados cuando se aplican en otros ambientes.

Es una filosofía de dirección que viene a decir al americano que el resto del mundo es distinto, no sólo en lo físico y material, sino también en lo más intangible: los esquemas de valores"¹⁴. Y por tanto, el director general debe estudiar y familiarizarse con esos nuevos esquemas, aunque sea de un modo pragmático: admitiéndolos como son sin buscar causas históricas o culturales.

¹⁴ Roig, Barto. Las Empresas Multinacionales, p. 187

Sin embargo, no puede olvidarse que, aun con una capacidad de integración hacia lo multinacional, en la alta dirección de la empresa el realismo de la estrategia deberá tener en cuenta que las nacionalidades existen.

Ser multinacional no significa prescindir de que existen naciones, sino al contrario, considerarlas con toda su soberanía.

Hemos visto a lo largo de las páginas precedentes, "que la empresa multinacional es una realidad del nuevo estado industrial que contribuye a extender el sistema occidental basado en el principio de la libre iniciativa, matizado por las exigencias de la moderna y sofisticada tecnología, a todos los ambientes del mundo existente, que no están cerrados por las circunstancias políticas al desarrollo y al progreso no autárquico de la sociedad"¹⁵.

¹⁵ Ibidem p. 52

II.5. Impacto de las empresas multinacionales en el país anfitrión y en el país de origen

Christopher Kort ha identificado algunos de los costos-beneficios que tienen las operaciones de empresas multinacionales en un país anfitrión. El hecho de que se presenten o no en una situación concreta, está sujeto a las medidas gubernamentales y al comportamiento real de la empresa multinacional en cuestión. Cabe aclarar que los beneficios que presentamos son potenciales y son los siguientes: la transferencia de capitales y de tecnología, las actividades empresariales en el país anfitrión, la mejoría en la balanza de pagos, la creación de empleos locales y de oportunidades para hacer carrera, el aumento de competencia en la economía local y la creciente existencia de productos y servicios para los consumidores locales. Cada uno de estos beneficios, en contraparte, llevan consigo un costo, por ejemplo, la empresa multinacional puede utilizar un financiamiento local, absorbiendo así, capital que podría ser destinado al financiamiento de una compañía del país de origen.

En lo referente al impacto de las empresas multinacionales en el país de origen, son menos intensas, aunque puede presentarse inconveniencias tales como la salida de inversiones extranjeras, sumada a la reducción de ingresos por exportaciones, que tiene impacto directo con la balanza de pagos del país de origen; sin embargo, a largo plazo estas pérdidas pueden quedar más que compensadas con el flujo de ingresos por concepto de dividendos, cuotas de licencias, regalías y ventas de piezas de ensamble para el exterior.

Otro tema más álgido, en el caso nacional es si la inversión de una multinacional en el exterior hace que se pierdan empleos en el país, - más evidentemente en las manufactureras -.

A primera vista, parecería que el hecho de trasladar la producción fabril al extranjero, lleva sin duda, a la pérdida de empleos en el país.

Sin embargo, este desplazamiento de empleos es inevitable, sea que las organizaciones decidan invertir en el extranjero o no. Incluso aunque una organización ignore los posibles costos-beneficios de trasladar su producción al extranjero, habrá competidores que la trasladen; lo cual colocará en desventaja competitiva a la compañía que se queda en el país, hará que pierda negocios, y con el tiempo, la obligará a reducir el número de trabajadores de cualquier manera.

En cuanto a los aspectos que provocan impacto, tanto en los países de origen como en el país anfitrión, queremos dejar claro, que en la toma de decisiones, necesariamente, estará presente el binomio costo-beneficio, pero que es tarea de la dirección, considerar todos los elementos que se ponen en juego, intentando conjugarlos armónicamente, debido a la interrelación que existe entre los distintos ámbitos de una decisión.

II.6. Clasificación de la empresa multinacional

El conjunto de causas de la formación de la multinacionalidad en una empresa, conducen a un efecto unificador que nos permite nombrarlas del mismo modo: la multinacionalidad, es decir, que la dirección construya una estrategia teniendo en cuenta el mundo entero. Donald P. Kircher al hablar de estas empresas que llama transnacionales indica unas características que restringen mucho su especie:

1. Propiedad de accionistas de distintas nacionalidades.
2. Conducidas y dirigidas por personas de todas las nacionalidades.
3. Operando en todo el mundo abierto a ellas.
4. Dirigidas por hombres formados y con experiencia para mirar al mundo como un todo.
5. Diversificación en grandes campos y productos sin sacrificio de los principios unificadores, que dan coherencia a las divisiones y las constituyen en una sola organización.

Roig opina que sólo los puntos tres y cuatro son suficientes para adquirir la multinacionalidad, aunque deberíamos añadir un tercero y que constituyen parte del quinto punto: el común denominador que constituye la unidad o el principio unificación de la organización. La empresa multinacional, en definitiva, es un ente organizador de conjuntos productivos diversos, de ámbito mundial dándoles un sentido unitario que aumenta la eficiencia en la obtención de los resultados.

Podríamos clasificar la empresa multinacional en los siguientes grupos:

TIPO I	Empresa multinacional de cierta tradición histórica, que han adquirido la multinacionalidad con los años de luchas competitivas en Europa durante el siglo pasado, ya que sea por una necesidad de organización de los mercados de consumo y de materias primas, por la proximidad de las nacionalidades y por las distancias en la localización de materias primas y mercados de consumo. (Shell, Unilever)
TIPO II	Empresas multinacionales que realizan procesos tradicionales de producción pioneros en la revolución industrial -Solvay, Linde, General Electric, Philips- y que se extendieron por todas las naciones industriales desde finales del siglo pasado y siguen manteniendo una estructura multinacional intensificada por el proceso de expansión de Occidente y la competencia de las innovaciones.
TIPO III	Empresas multinacionales que son el resultado del gran desarrollo tecnológico americano, con gran innovación y desarrollo de producto. Por su tamaño y necesidad de expansión, desarrollando una ola intensa de competencia y desafío en toda la extensión de la estructura económica del medio.
TIPO IV	Empresas multinacionales de carácter peculiar con tradición, que realizan un servicio o producción muy específica, para un mercado especial, creciente por la misma expansión económica y que acentúa su estrategia de innovación, para diferenciarse siempre de su medio, pero encuentra siempre soluciones universales en su marcha diversificadora o situaciones

Clasificación de empresas multinacionales. Roig, Barto p. 191-192

Esta clasificación sólo servirá como medio de orientación para descubrir las grandes diferencias, cuando se trata de aplicar generalidades sobre la multinacionalidad en empresas multinacionales de naturaleza muy distinta.

II.7. La organización multinacional

Los factores que determinan la formación de la estructura son:

- 1.- Los hechos históricos, es decir, la evolución y trayectoria que ha seguido la empresa desde su origen.
- 2.- Los directores que han estado presentes en cada fase de su desarrollo.
- 3.- las características específicas de la empresa, y en particular la ubicación de los aspectos más relevantes (producción, proceso, mercado, función).

Existen, en síntesis, tres funciones de la alta dirección en este orden de ideas: la dirección operativa, la dirección de servicio técnico y la dirección de política o estrategia.

La multinacionalidad incorpora una mayor dificultad en diseñar las estructuras adecuadas.

El número de variables crece. Puede decidirse en general, que la descentralización se hace más necesaria, y con ello, una proporcionada coordinación y dirección de políticas. La descentralización no significa mayor peso en la dirección operativa, sino tal vez mayor evolución y desarrollo en la fórmula trinitaria: dirección operativa de servicio y política.

La forma más desarrollada de empresa multinacional acostumbrada es la geográfica. Es decir, la empresa multinacional, se configura bajo la fórmula geográfica, con direcciones generales en cada nación que abarca toda la extensión operativa nacional. Ejemplos interesantes de estructura multinacional los vemos en los grupos Royal Dutch, Shell y Unilever.

La estructura directiva de la organización de las compañías del grupo Shell está formada por un comité de Directores Generales (dos ingleses, dos holandeses y un americano), que es el grupo directivo situado en la cumbre.

En síntesis se observa que la organización multinacional exige, una gran amplitud y flexibilidad; debe realizar en cada momento y de modo progresivo creciente, la integración y asimilación de un sistema orgánico productivo en una nación. Esto no podrá hacerlo con una excesiva carga nacionalista, que no sería asimilada por tal sistema, ni con una política uniforme indiferenciada que no sabe flexarse y amoldarse a las particularidades del entorno nacional. Sólo puede conseguirse este propósito formando un tipo nuevo de directores.

Las clásicas razones de multinacionalidad son:

1. Confianza y competencia del gerente multinacional
2. Impacto de las decisiones a tomar en las otras áreas divisionales.
3. Información al alcance del gerente multinacional o director divisional para poder tomar la decisión.

Otro conjunto de razones para que se de la multinacionalidad son las que establecen Rugman y Hodgetts, al tratar el tema de empresas multinacionales:

Protección de los riesgos e incertidumbres del ciclo nacional de negocios, al establecer filiales en otro país pueden atenuar los efectos negativos de las fluctuaciones económicas del país sede, dicho de otra manera, se trata de una modalidad de diversificación.

Descubrimiento del creciente mercado mundial de bienes y servicios, dicho descubrimiento constituye una parte del proceso de globalización, es decir, del acelerado crecimiento de distribución de bienes y servicios en el mercado mundial.

En respuesta al crecimiento de la competencia en el extranjero con el fin de proteger su participación en el mercado mundial.

Lograr el objetivo de reducir los costos, puesto que al crear filiales cerca de los clientes extranjeros, una empresa elimina los costos de transporte, la presencia de los intermediarios y el aprovechamiento de los recursos y ventajas locales.

Superar las barreras arancelarias, al atender los mercados internacionales desde su interior.

Aprovechar los conocimientos y adelantos tecnológicos fabricando bienes directamente, en vez de concesionar su elaboración.

No obstante en el caso de las empresas multinacionales, sin que deban desatarse las razones anteriores, como más generales, deberán tenerse muy en cuenta los factores nuevos de la multinacionalidad:

1. Las diferencias de soberanías nacionales. Factores políticos, de gobiernos y de relaciones y acuerdos internacionales.
2. Diferencias de las características de la estructura económica de los distintos países, ya sea en nivel de vida, ya en distribución de la renta y estructuración social.
3. Los distintos sistemas de valores de las comunidades y los distintos modos de estar distribuido el poder y la libertad de los grupos e instituciones privadas.
4. Distinto grado de industrialización o de desarrollo de los diversos países.
5. La distancia geográfica y las facilidades de comunicación entre países o grupos de países.
6. Distintas características del mercado, población, costumbres, motivaciones.

11.8. La estrategia de la empresa multinacional

Toda empresa requiere de una planeación a largo plazo de la acción de cada instante es la prospección necesaria para lograr ser dueño del futuro. Decir que no se puede hacer estrategia porque no se conoce el futuro es mostrar la incapacidad para dirigir a nivel de empresa líder que determina y abre surco en el sector. Las empresas que no hacen estrategia van a remolque de las que la hacen.

Llamamos estrategia a la estructura de políticas y objetivos de acción que se establece como base para la diaria toma de decisiones tácticas en todos los niveles donde se toman decisiones.

Las clásicas variables que deben de tomarse en cuenta para diseñar una estrategia son:

1. Identificación de oportunidades y riesgo.
2. Capacidades y aptitudes de la empresa.
3. Aspiraciones y preferencias de la dirección, escala de valores y motivaciones.
4. Qué deberes tiene la empresa cara a la colectividad.

Cuatro factores y sus correspondientes elementos determinan las fuerzas cruciales que afectan a la capacidad de una compañía para formular y ejecutar una estrategia global:

1. La estructura organizacional, que comprende las relaciones de mando y dependencia en un negocio.
2. Los procesos administrativos, que comprenden las actividades como la planificación y la preparación de presupuestos, que hacen mover el negocio.
3. El personal, o sea los recursos humanos del negocio mundial, incluyendo a los gerentes y a todos los demás empleados.

4. La cultura, que comprende los valores y las reglas no escritas por las cuales se guía la conducta en una corporación.

Señalaremos con mayor énfasis el aspecto del personal y de la cultura por ser éstos, dimensiones de gran importancia, específicamente para la mentalidad directiva en la empresa multinacional.

El personal

Una estrategia global sólo la pueden ejecutar las personas de la organización. Para preparar a los directivos y demás miembros de la compañía, a fin de que piensen y se comporten globalmente, se requieren las políticas empleadas con éxito en las multinacionales.

Los elementos que corresponden al factor del personal son:

- a) empleo de extranjeros,
- b) carreras multinacionales y
- c) viajes frecuentes.

Empleo de extranjeros

Los ejecutivos extranjeros de gran capacidad necesitan obtener experiencia no sólo en su propio país sino también en la casa matriz y en otros países. Esta práctica produce tres beneficios: amplía la reserva de gente capaz disponible para posiciones ejecutivas; muestra visiblemente que la alta administración quiere internacionalización; y les brinda a los individuos capaces una oportunidad irremplazable de capacitarse. Una compañía francesa productora de bienes de consumo resolvió hace unos años trasladar a sus empleados europeos de unos países a otros. Hoy de quince que trabajan en la casa matriz hay siete franceses, tres ingleses, tres alemanes y dos italianos. La compañía le atribuye a esta práctica, entre otras cosas, una notable recuperación.

Resulta especialmente útil llevar a los gerentes nacionales a la casa matriz en una edad temprana de carrera.

En una multinacional estadounidense de servicios profesionales se dio un caso extremo: hace poco sus altos ejecutivos europeos se reunieron para escoger un nuevo gerente nacional para los Países Bajos.

Cuando se propuso como candidato a un español para el cargo, el ejecutivo holandés que estaba presente lo objetó diciendo que España había dominado a los Países Bajos y que, por tanto, un español no sería la persona más grata. Un ejecutivo estadounidense le preguntó, muy sorprendido, que cuándo había sido esa dominación. El holandés contestó: "Hace unos cuatrocientos años, pero todavía hay resentimiento contra España". Esta objeción fue rechazada, y el gerente español, fue nombrado, sin que se presentará ningún problema.

Carreras multinacionales

Otro paso importante para llevar a una empresa a ser realmente global es hacer que la experiencia de trabajo en distintos países sea una necesidad para progresar, no un obstáculo. Para fomentar las carreras multinacionales, las compañías quizá tengan que fijar reglas rígidas como éstas:

Nadie puede ascender de cierto nivel si no ha trabajado dos años fuera de su propio país .

Se hacen traslados de una etapa temprana de la carrera del gerente.

La meta es que el 10% de todas las posiciones de cierto nivel para arriba las desempeñen personas que no sean nacionales.

Los mejores ejecutivos son transferidos al exterior.

A los transferidos se les garantiza puesto cuando regresen, pero el nivel dependerá de cómo hayan desempeñado el cargo en el exterior.

Emplear extranjeros y fomentar carreras multinacionales produce el beneficio adicional

de ir formando un grupo de gerentes de subsidiarias más favorablemente dispuestos a la estrategia global. A medida que los gerentes adquieren esa experiencia, se concentrarán menos en las diferencias únicas del país en que operan y aprenderán a apreciar los beneficios de buscar lo que es común a todos.

Viajes frecuentes

Los altos directivos deben dedicar más tiempo a los países que son estratégicamente importantes, más bien que a los países que tienen dificultades operativas pero que no son importantes para la estrategia. "Transferencias constantes y asignaciones frecuentes a grupos conjuntos de filiales-sede central ayudan a ampliar la perspectiva de los directivos de local a global, mientras que la asignación de responsabilidades mundiales a las compañías nacionales confirma su identidad con las operaciones globales"

Cultura

En cuanto a la cultura podemos decir, que es el factor más sutil de la organización, pero puede desempeñar un papel formidable para ayudar o estorbar una estrategia global. Una fuerte identidad nacional puede debilitar la voluntad y la capacidad de diseñar productos y programas globales. También puede crear una división de los empleados entre "ellos y nosotros". En cambio una cultura verdaderamente global trasciende la nacionalidad del país de origen y de otros países. Al mismo tiempo, cada negocio nacional tiene que echar raíces en la cultura local, o, por lo menos, algunos ejecutivos, según su cargo, necesitan esas raíces. Crear una identidad global se facilita si se evitan las manifestaciones nacionalistas. También ayuda que las reuniones importantes no se celebren siempre en el país de origen. Procter & Gamble se esfuerza por infundirles a todos los empleados una perspectiva global que les haga ver el mundo como el mercado de la compañía. Para ello cultiva dos actitudes ante su gente: la primera, buscar ideas que se puedan aplicar a su negocio en todo el mundo; y la segunda, encontrar nuevas aplicaciones para ideas nuevas que ya se habían desarrollado en la empresa

II.9. Competitividad internacional

Definimos competitividad como la posición que tiene un competidor con relación a otros competidores.

Una organización que ha realizado su deseo de ser competitiva en la economía global es el grupo de sistemas médicos de General Electric. Con el propósito de expandir su capacidad para ofrecer productos y servicios de calidad en una industria muy competitiva, el Grupo de sistemas médicos de General Electric ha preparado un programa de liderazgo global para facilitar que su alta gerencia tenga una perspectiva global.

La competitividad se ha convertido en un negocio prominente y en preocupación de los gobiernos, porque ahora los negocios globales son una competencia entre naciones.

Además es consecuencia directa de la cercanía, sin precedente que existe entre las naciones dentro del mercado global. Michael Porter, conocido experto en el tema de la competencia, utiliza dos criterios de competitividad para definir la globalización y la administración. Estos dos criterios incluyen la posición relativa, pero difieren en términos de su perspectiva del tiempo: mirar hacia adelante o mirar hacia atrás.

La competitividad se puede referir al grado de preparación que tiene un país para su interacción competitiva a futuro. En este sentido, ser competitivo significa tener posibilidades para ganar en las competencias que vendrán.

La competitividad también se puede describir como un punto de referencia para los resultados pasados. En este sentido, ser competitivo significa haber podido alcanzar una clasificación favorable dada.

El problema más inmediato que plantea la globalización de los mercados y la internacionalización es la creciente rivalidad internacional y la capacidad competitiva de las empresas de un país. En efecto desde un punto de vista superficial, la internacionalización de la economía supone la presencia de un número mayor de empresas extranjeras que producen o distribuyen desde estos países, así como el incremento de las importaciones de bienes y servicios procedentes de otros países. Sin embargo estos fenómenos implican un crecimiento de la competencia en los distintos sectores de la economía, no solamente porque aumenta el número de rivales, sino porque las empresas recién llegadas presentan ventajas en costes, calidad, servicio o simplemente, tienen una dimensión mayor que les permite poder acometer ciertas inversiones en plantas de fabricación de investigación y desarrollo o redes comerciales que empresas de tamaño inferior, no pueden permitírselo. Por consiguiente, el fenómeno de la globalización y la internacionalización de las empresas plantea un reto de competitividad a las empresas de otros países. De otra parte la relación estrecha entre competitividad internacional e internacionalización de las empresas implica que este segundo proceso no se produce sin el primero. Es decir, no cabe impulsar un proceso de internacionalización desde la propia empresa si ésta no es competitiva a escala nacional. Ser competitivo exige la capacidad para ofrecer bienes y servicios de similar o superior calidad a los de la competencia, con un nivel de servicio homologable y con precios similares. El proceso de internacionalización de una empresa exige, por tanto, que ésta sea competitiva, tanto en su mercado local como en el los mercados internacionales.

Por competitividad internacional entendemos la capacidad de las empresas de un país para crear, producir y distribuir bienes y servicios en los mercados internacionales.

La competitividad internacional es un problema de actualidad en muchos países debido al fenómeno de la globalización de tantos sectores económicos y al fuerte incremento de la rivalidad.

Un modelo para abordar la cuestión de la competitividad es el conocido como el de las ventajas locacionales, es decir, aquellas ventajas derivadas de la localización física de la empresa. En definitiva este enfoque trata de presentar las razones por las cuales un país es competitivo internacionalmente acudiendo a las ventajas comparativas que este posee en relación a otros países, como los costes salariales, precios o tipos de cambio. Este es un modelo tradicional en la teoría del comercio internacional, que ha sido utilizado ampliamente, pero presenta algunas limitaciones, como que es un modelo estático, es decir proporciona una buena fotografía de lo que ocurre o ha ocurrido, pero no facilita elementos de juicio para hacer un pronóstico sobre lo que puede ocurrir en el futuro, es decir no explica la dinámica de la competitividad internacional ni la de la interacción entre empresas.

Un segundo modelo considera que la competitividad internacional es un fenómeno complejo en el que interaccionan gobiernos y empresas y en el que la dotación inicial de factores productivos puede llegar a ser menos importante. Destaca en este sentido la aportación de Porter. La limitación principal de este enfoque es que no analiza a fondo el papel de la empresa, ni sus competencias distintivas, en la competitividad internacional.

Este enfoque no pretende explicar la competitividad internacional de la empresa, sino de los países, es decir, porque hay países que resultan más atractivos que otros para las empresas.

Existe otro modelo que tiene por objeto comprender los factores que ayudan a que las empresas sean competitivas a escala internacional y puedan, por tanto, iniciar o acelerar su proceso de internacionalización.

Las explicaciones macroeconómicas tradicionales al fenómeno de la competitividad internacional resultan insuficientes a todas luces. Es necesario integrar aspectos relativos a la empresa y otras dimensiones externas a ella para comprender mejor el problema de la competitividad internacional de la empresa. En trabajos recientes basados en varios sectores globales hemos presentado un modelo con tres tipos distintos de factores que inciden en la capacidad competitiva de una empresa.

El primer factor incluye las ventajas de localización de una empresa en un país o región determinados. Este país presenta en conjunto, un sistema que dificulta o impulsa la competitividad de sus empresas.

En segundo lugar, se han distinguido un grupo de factores que inciden sobre la competitividad y que están relacionados con el sector. Las elevadas barreras de entrada, un alto nivel de innovación, de clientes exigentes, o de una intensa rivalidad o la creación de redes de empresas o de alianzas son factores que inciden considerablemente sobre la capacidad competitiva de una empresa.

El tercer tipo de ventajas son las desarrolladas por la propia empresa al crear nuevos productos, innovar procesos y dirigirse al cliente.

III MENTALIDAD DIRECTIVA EN EMPRESAS MULTINACIONALES

III.1. La enseñanza de la dirección

El Profesor Llano refiriéndose a la enseñanza directiva, reduce a dos ideas básicas que sirven de fundamento en la elección de la metodología requerida para enseñar a dirigir. La primera idea es sobre la educación (desarrollo, aprendizaje, capacitación, perfeccionamiento) del empresario o director de empresas. La segunda idea es sobre la función directiva. Ambas ideas están relacionadas y a su vez son ideas fundamentales, necesarias y previas para discernir cuáles son las metodologías apropiadas para el ejercicio de la actividad directiva.

Una primera dimensión que abordaremos es la educación del empresario; considerando que "lo más importante que debe advertirse al estudiar el arduo problema del perfeccionamiento de la dirección de la empresa es el de que la vía o el camino principal para ello no es la enseñanza, sino la experiencia"¹⁶. Quiere decir que estamos seguros de que a lo largo de su vida profesional, cualquier director ha aprendido mucho más de lo que nadie puede aprender por medio de cualquier camino de enseñanza. Pero esto no quiere decir que debemos tener una minusvaloración de este camino, sino indicar cuál ha de ser su verdadera posición; y será una posición importante, precisamente si se tiene en cuenta que lo que más vale en él, lo que más enriquece su contenido, es la experiencia práctica de sus destinatarios y no los principios teóricos que puedan venirles desde fuera.

¹⁶ Llano, Carlos. La enseñanza de la Dirección p. 8-9

La experiencia como fenómeno educativo, requiere en el hombre que se educa -en este caso el director de empresa- dos condiciones o actitudes imprescindibles, y la disposición de adquirirlas: apertura de mente y firmeza de criterio.

La apertura de mente es, en principio, disposición de aprender, disposición de cambiar las propias ideas, de darles otro matiz, de enriquecerlas. Significa sobre todo, tener "capacidad de observar, a nuestro alrededor, la actuación y el pensamiento de otros"¹⁷. El hombre de mente cerrada, se encuentra polarizado en su forma de ver las cosas, y se cierra más cuanto más se da cuenta de que esa manera de verlas le da buenos resultados; en contrapartida un hombre con mente abierta se plantea: ¿cómo puedo mejorar esos resultados?

La firmeza de criterio es, la capacidad de emitir juicios de valor equilibrados. Por otro lado dicha característica, regula y canaliza la apertura de mente. La firmeza de criterio permite, distinguir lo que es importante de lo que es banal, separar entre lo que interesa a mis propósitos y lo que es ajeno a ellos, aunque en abstracto pueda parecer interesante.

Carece de firmeza de criterio, es decir, de equilibrio en el juicio, aquella persona que es impresionable, quien piensa que toda cosa nueva, por el hecho de ser nueva, o haber sido desconocida hasta ahora para él, es mejor que lo que antes sabía, el que cree poseer una idea fundamental cada semana. Carece de equilibrio de juicio quien varía sus juicios por el estado de ánimo en que se encuentra. No es fácil que converjan las dos características - apertura de mente y firmeza de criterio-, en una sola persona.

¹⁷ Ibidem. p.9-10

Por lo general la apertura de mente viene acompañada de la blandura de cabeza, de la impresionabilidad. Y viceversa, el hombre con juicios de valor consistentes, suele tener una hermética cerrazón de espíritu.

Sin embargo ambas cualidades son necesarias en la acción directiva, para que la experiencia sea fuente o vía de educación. De lo contrario la experiencia se convierte en rutina. La apertura de mente y el equilibrio de juicio hacen pasar de la rutina a la experiencia. De aquí se deduce que no es la antigüedad o la permanencia continuada en un puesto o nivel de la empresa lo que da derecho a recibir el calificativo de hombre experimentado.

La segunda dimensión a la que nos referiremos sobre función directiva es precisamente la enseñanza. A la enseñanza la consideramos como una segunda fuente o vía de educación para el empresario; por una razón elemental y obvia: porque no podemos dedicarle mucho tiempo. Si todas las personas que concurren en las empresas dedicaran en la vida más tiempo a la educación por la vía de la enseñanza, que a la educación por la vía de la experiencia, es probable que las empresas llegarían a encontrarse en condiciones tales que de nada nos serviría entonces haber aprendido tanto.

En materia de dirección se han desarrollado metodologías muy provechosas, que implican una grave contrapartida: que los destinatarios han de poner mucho más esfuerzo, el cual no se identifica necesariamente con un superior número de horas de estudio ni con una mayor memorización o consulta de libros. Es un esfuerzo de penetración, de intensidad respecto a las realidades y problemas con los que habrán de enfrentarse. Un sistema de enseñanza apropiado para el perfeccionamiento de la dirección de empresas debe ser sometido a tres importantes consideraciones.

La primera consideración versa sobre el concepto erróneo que se tiene normalmente del lugar que ocupa la enseñanza en la vida del hombre: la enseñanza suele conceptualizarse como preparatoria para la vida. Lo que se aprende mientras se estudia el bachillerato o hasta que se termina la carrera universitaria se considera como preparación para un eventual trabajo posterior; lo que se enseña ahora suele tener repercusiones sólo a largo plazo: el rendimiento vendrá después. Sin embargo, hay ideas que pueden cambiar radical y repentinamente nuestra situación: y podemos llegar a incorporar en nuestros esquemas mentales una idea de gran importancia para nosotros en plazo considerablemente corto.

Además de este beneficio a corto plazo no podemos dejar de tener en cuenta el provecho a largo plazo: "porque mediante la enseñanza práctica de los negocios puede adquirirse un punto de vista científico sin el cual quedan inciertos no ya el progreso, sino la simple supervivencia de las cosas que ahora tenemos entre manos"¹⁸.

La segunda consideración a que se debe someter un sano sistema de enseñanza para perfeccionar el modo de dirigir consiste en que la enseñanza bien concebida tiende a hacer la necesidad de la educación permanente. "La posición actual del empresario está exigiendo una educación permanente, no sólo por vía de experiencia sino también por vía de enseñanza, en la medida en que ello sea posible"¹⁹.

La tercera consideración a que ha de someterse todo sistema de enseñanza directiva, trata de eliminar un error muy extendido en el ámbito de la educación tradicional: identificar la enseñanza con el concepto de saber más. No se tiene en cuenta que en determinados momentos y circunstancias, nuestro principal problema no suele ser el de saber más, el de tener más conocimientos, sino el de ser capaces de hacer más y mejores cosas.

¹⁸ *Ibidem*, p. 15

¹⁹ *Ibidem*, p. 16

En palabras del Profesor Llano sería lo mismo que decir "No se necesita saber mucho, sino saberlo hacer realidad"²⁰.

III.2. Importancia de la actividad directiva

En toda empresa puede decirse que el éxito depende de buena parte:

- 1.- De la calidad de los hombres que la dirigen.
- 2.- De la colocación de esos hombres en el lugar adecuado, para el mejor desarrollo y promoción, de sus cualidades y talentos, formación y experiencia.
- 3.- De la promoción y desarrollo de las cualidades potenciales escondidas en los ejecutivos de la estructura, que hacen eclosión si se encuentran en las condiciones favorables.
- 4.- Del modo de estructurar la autoridad y responsabilidad de los ejecutivos que permita, según la naturaleza de la empresa, la existencia de centros de responsabilidad e iniciativa en los puntos claves para la acción adecuada en los momentos oportunos.

Una empresa multinacional ha llegado a una dimensión que no le permite actuar con frivolidad, tratando asuntos vitales, como son la formación y desarrollo de la dirección. Su vida depende de la existencia, en cada momento, de la estructura de dirección más adecuada a las circunstancias y oportunidades que se le ofrecen.

²⁰ Ibidem, p. 17

El desarrollo y formación de los actuales y futuros directivos, constituyen una cuestión sustancial en la multinacionalidad. El problema puede resolverse de modo expeditivo y con suerte: encontrando las personas adecuadas entre los cuadros directivos de la competencia. La empresa multinacional necesita una especie de director que no surge de inmediato porque las cualidades que requiere deben abarcar tres conjuntos de virtudes hoy poco frecuentes en una sola persona: las de buen director, buen conocedor del entorno nacional sin posiciones nacionalistas y buen conocedor de la empresa. Por otra parte no existen hoy todavía ciudadanos de todo el mundo. Es decir, toda persona tiene una o más nacionalidades, y de hecho, toda persona define en algún momento de su vida su preferencia para establecer su casa y familia en una nación. La empresa multinacional debe ser escuela de directores multinacionales. Es posible que algún día se constituyan escuelas de negocios especialmente capacitados para seleccionar y formar a directores multinacionales. El grupo Shell, General Electric, Unilever, entre otros han desarrollado de modo práctico y eficaz en el departamento de personal métodos de identificación, selección y entrenamiento, para cubrir con suficiencia la función de planificar a largo plazo su estructura directiva.

“Cuanto más se desarrolla e impulsa la libertad y responsabilidad de los hombres, tanto más se descubre su potencial y talento directivo y a la vez tanto más se vierte este talento para satisfacer conjuntamente los objetivos de la empresa y de la persona”²¹.

Una tarea de máxima importancia e inabdicable de los actuales directores es descubrir los talentos de dirección que se esconden en ejecutivos de nivel inferior para conocer perfectamente su capacidad de promoción, lugar y tiempo.

²¹ Roig, Barto. La Empresa Multinacional. p.49

Para formar y detectar una cualidad indispensable en los directivos promocionables de empresas multinacionales, que podría denominarse "desprovincialización" es un método eficaz, durante el tiempo de promoción (de los 25 a los 45 años), hacer cambios frecuentes de posición, de modo que puede decirse que se acepta el cambio como característica del trabajo directivo en ese intervalo que se desarrolla la carrera profesional. Asimismo convendrá que los diferentes puestos que se vayan ocupando estén situados alternativamente fuera de la propia nación.

En general puede decirse que alrededor de los 45 años alcanzará la posición máxima estable. Esto ayuda a formar el punto de vista "desprovincialización" y más aún: con mirada amplia y universal. Sólo así se asegura una estrategia de nivel multinacional, como corresponde a la peculiaridad de la empresa. La naturaleza multinacional la obtiene la empresa en todo momento de su dinámica y por la impronta de los hombres a todo nivel de su estructura orgánica.

Es necesario establecer un método de evaluación abierto y objetivo que permita contrastar y acumular, año tras año, opiniones sobre los posibles candidatos promocionables.

En esencia, el sistema de evaluación debe comprender lo siguiente:

- 1.- Crítica de las realizaciones respecto al plan establecido.**
- 2.- Estimación o evaluación de las realizaciones.**
- 3.- Potencial estimado en cuanto a: competencia, formación, autonomía y experiencia, posible capacidad de relación y talentos de dirección.**
- 4.- Sugerencias sobre los puestos que puede ocupar en el futuro.**

En suma hoy se puede hablar sin jactancia de un nuevo estilo de dirección que puede denominarse multinacional. Principalmente por haberse desarrollado en empresas multinacionales y por reunir ciertas peculiaridades no comunes en el estilo de dirección nacional. En la vida de las grandes empresas -escribe Michel L. Haider, Presidente de la Standard Oil de New Jersey- el éxito de hoy es el producto de tres tipos de acción ejecutiva realizada ayer: seleccionar al personal idóneo, colocarlo en el puesto adecuado y seguir su actividad para tratar de ajustar constantemente su desarrollo, sus necesidades y afanes, con los de la organización. Necesitamos hombres que sepan acomodarse con flexibilidad a los rápidos cambios que ocurren en todo el mundo y que sepan reconciliar en cada momento y en cada lugar los intereses de la empresa con los de los países donde están sirviendo. No puede olvidarse que una empresa multinacional no es solamente un patrono que da trabajo, o un entidad que paga impuestos, o un proveedor de bienes y servicios. Es también un representante de un sistema de empresa privada y de incentivos. Un sistema que no es familiar en todas las naciones y en no pocas criticado o desacreditado. De ahí que sea esencial elegir hombres que aseguren el éxito de su gestión en la empresa.

Esos hombres requieren una profunda y peculiar preparación desde el inicio de su carrera; lo más importante que pueden hacer los ejecutivos actuales de la empresa para asegurar su continuidad y su éxito futuro, es poner toda la atención posible en la selección y desarrollo de los hombres que deberán sucederles.

En sustancia las características de la dirección se habrán transformado, no tan sólo por diseñar estrategias distintas sino también por haber aparecido nuevas funciones y las funciones convencionales llegarán inclusive a cambiar de modo sustancial.

III.3. Actitudes directivas en multinacionales

Howard Perlmutter y David D. Heenan han identificado tres actitudes básicas adoptadas por los directivos de compañías internacionales: la etnocéntrica, la policéntrica y la geocéntrica..

La etnocéntrica, es la actitud de los directivos que consideran que los países extranjeros y sus habitantes son inferiores a los del país de origen, piensan que las prácticas de su país de origen se pueden exportar, al igual que los bienes y servicios.

La policéntrica, es aquella actitud que considera que todos los países son diferentes y difíciles de entender y suelen dejar solas sus oficinas en el extranjero, en la creencia de que los gerentes locales seguramente entenderán mejor sus propias necesidades.

La geocéntrica, es la actitud que reconoce las similitudes y las diferencias de un país a otro. Estos directivos tratan de recurrir a las técnicas y a las prácticas más eficaces, independientemente de su origen.

Considerando la identificación de las posibles actitudes, dejamos ver la importancia de poseer una mentalidad de apertura a las distintas culturas, sin aferrarse a nacionalismos inútiles que obstaculizan el proceso de conocimiento y aprendizaje a nivel multinacional.

III.4. El director general en un país de la empresa multinacional

Para lograr la multinacionalidad, considerada como nuevo espíritu que debe animar la dirección en toda su estructura, es muy importante seleccionar y promover adecuadamente al director general del país. Este es el hombre que puede realizar el enlace entre dos culturas, dos sistemas y dos grupos de organizaciones formales.

Hoy en las Escuelas de Negocios debe intentarse comunicar este enfoque peculiar de la dirección que levanta la mira y permite realizar grandes estructuras. Para lograr esta finalidad ya dijimos que el director multinacional debe ser:

- Un hombre de alto nivel como director.

- Que haya profundizado y esté compenetrado con la filosofía de su compañía y sea adicto y leal a ella.
- Que conozca y sienta la idiosincracia del país como un nativo, sin las fobias y los ismos que le harían perder objetividad.

- Que sea políticamente aceptado por los conciudadanos y los colegas de su empresa.

Nunca significará esto una limitación en el ejercicio de su libertad, sino al contrario, un modo que ofrece ricas oportunidades para encontrar la realización personal. Sabemos que la libertad es el modo de realizarse en la sociedad dentro de sus organizaciones formales e informales. Es interesante comprobar cómo una exigencia de eficacia de dirección obliga al hombre a adquirir una formación y una disposición mucho más abierta que la simplemente nacional.

Actitud que lleva a superar nacionalismo, xenofobias y extranjerismo. La eficacia viene a ser el camino de la comprensión, el entendimiento y la armonía entre distintos pueblos que tal vez han sido enemigos de la historia.

Encontramos tres nuevas dimensiones, que significan tres horizontes de enseñanza para la dirección de empresas y que se deducen de la empresa multinacional:

- El enfoque de cualquier estrategia y programación de la acción debe abarcar una mayor amplitud y complejidad; esto obliga a enriquecer el análisis en la toma de decisiones. Las oportunidades y riesgos deben identificarse teniendo en cuenta la diversidad de soberanías, con sus propias peculiaridades y consecuencias, las múltiples diferencias de estructuras económicas, la policromía de sistemas de valores, los diversos niveles de industrialización, las distancias y ámbitos geográficos acortados por la rapidez y mayor densidad de comunicaciones, las distintas culturas de la población. Asimismo las capacidades y aptitudes de los hombres pueden ser las que se quiera, no hay límite más que en la capacidad de diseñar la estructura, de conocer a los hombres y de situarlos en el puesto adecuado.

- El cuidado y precisión científica a que se puede llegar en encontrar y diseñar puestos adecuados para cada persona y en el despliegue total de la potencia personal, es inagotable y ofrece un campo apasionante de rica investigación.

- La gran empresa multinacional se convierte, así en secuela y escuela de formación y orden, para la promoción del hombre, la formación integral del hombre y de todos los hombres.

III.5. Principios de dirección según una multinacional

Tomando como base la experiencia directiva del Director General de Nestlé - compañía de sólido prestigio a escala multinacional -, realizamos un extracto de los principios más relevantes en materia de mentalidad directiva en multinacionales:

- a) **Prioridad a las perspectivas a largo plazo.**
- b) **Claridad entre la estrategia y la táctica.**
- c) **Descentralización, a través de la cual se logra mayor capacidad operativa y flexibilidad que a su vez permitirán adoptar medidas y tomar decisiones mejor adaptadas a la situación específica de cada país. Una política de este tipo favorece la identificación de los ejecutivos y colaboradores con el ramo o sector donde se encuentren relacionados.**
- d) **Ofrecer a los colaboradores capital de confianza. (Según la máxima de Goethe, al tratar a los seres humanos según lo que son se les termina desprestigiándolos, mientras que se les trata como podrían ser, se les enaltece.)**
- e) **Definir con claridad las funciones de la empresa matriz. Además de ocuparse de las decisiones estratégicas y financieras, así como de la política fundamental, la empresa matriz de una multinacional se puede hacer cargo de la coordinación internacional de los mercados, así como de la producción, de las importaciones y exportaciones, la puesta a disposición del modo como se hacen las cosas, de la capacitación del personal directivo internacional, de la coordinación de unidades de investigación, que en parte pueden estar descentralizadas.**
- f) **Proporcionar una estructura organizacional lo más sencilla posible. Buscar un mínimo**

de niveles de dirección, márgenes amplios de control y una estructura jerárquica ligera, que provoque flexibilidad.

g) Implantar un estilo directivo colegiado, abierto. Es mejor un equipo de punta que un equipo en la punta.

i) Determinar los principios, políticas normas y estrategias comunes y aquellas que habrán de diferenciarse por países, compañías, regiones, sectores o grupos de trabajo.

j) Crear sistemas y métodos homogéneos, que faciliten la descentralización de las cuestiones relativas al personal.

k) Preparar al futuro personal directivo.

l) Crear un ambiente innovador, fomentar la expansión y aprovechar el intercambio de experiencias a nivel internacional.

“Las notas básicas de esa sofisticación que dan un carácter nuevo al estilo directivo, se encuentran al cruzar la identificación de oportunidades y riesgos, las capacidades y aptitudes y las disposiciones y deseos de la dirección, con las diversas soberanías políticas, estructuras económicas y sociales, niveles de industrialización y desarrollo, esquemas de valores, motivaciones de los mercados y geografías. El cruce de esas notas nos ofrece un amplio campo de posibilidades y situaciones que exigen estilo multinacional para optimizar la estrategia directiva”²².

²² Roig, Barto. La Empresa Multinacional. p.53

Ese nuevo estilo ha llevado a las actuales empresas multinacionales de mayor relieve a desarrollar métodos de selección, identificación y entrenamiento de los talentos directivos de su organización; lo cual hace pensar en la necesidad de imprimir nuevos módulos a la enseñanza de la ciencia política de empresas, para así enriquecer los conceptos de dirección con nuevos valores y de este modo formar a los directores de empresa del modo más adecuado a las exigencias del estamento más dinámico de nuestra sociedad productiva.

III.6. La empresa multinacional y la posición del director general

Empresa multinacional es aquella que está presente con lo esencial de su contenido en varias naciones. Debemos definir ahora el término: estar presente, esencial y contenido.

La empresa multinacional que su ser propio en diferentes naciones. Qué es lo esencial de una empresa:

- 1.- No sería del todo empresa multinacional, según este criterio, aquella que pretende simplemente vender en distintos países.
- 2.- Tampoco alcanzaría el grado de empresa multinacional por la única razón de tener la propiedad del capital en manos en personas de distintas nacionalidades.
- 3.- No sería asimismo empresa multinacional por el solo hecho de tener personal, ya sea operativo o directivo, de distintas nacionalidades.

Tres de las características de la empresa multinacional:

- 1.- Producir y vender en muchos países
- 2.- Beneficios crecientes y constante expansión
- 3.- Ajustarse al mercado moderno mundial.

La mentalidad multinacional de la dirección supone tomar decisiones que ni están influidas por el deseo de favorecer una determinada nación debido a una carga de sentimiento nacionalista, ni tampoco dejan de considerarse de modo objetivo en la toma de decisiones, diferencias de soberanía realmente existente.

Aclarado el tema de la enseñanza de la dirección, debemos referirnos a lo que ha de entenderse como la posición de los directivos de empresa. "El directivo no se define en realidad por estar arriba o por estar abajo, o por ser su empresa pequeña o grande...se define por su función, no por su puesto. Depende de los problemas reales sobre los que tiene que pensar y cómo tiene que resolverlos"²¹.

Existen dos teorías o ramas de enseñanza para la dirección, las cuales originan dos tipos de escuelas de negocios:

La primera es la de aquellos que sostienen, que la función del director reside en la toma de decisiones. Definen al alto director como un generador de decisiones. Para quienes consideran la toma de decisiones la esencia de la dirección, centran la enseñanza de ésta en los sistemas de comunicación o informática para obtener los datos necesarios y en los sistemas a fin de decidir con rigor, y calcular los riesgos, costos y probabilidades de acierto de cada alternativa, así como la construcción de modelos para calcular el resultado eventual de posibles imponderables.

²¹ Llano, Carlos. La enseñanza de la Dirección: p. 20

Es pues, una enseñanza centrada en la matemática y en la cibernética.

La segunda escuela o rama de negocios, es la de aquellos que consideran que la función del director reside en el mando de hombres. El alto directivo será ante todo el líder. Según esta teoría las decisiones se le dan al director ya preparadas y prácticamente formuladas por los expertos. Lo que debe hacer el director es llevar esa decisión a su cumplimiento, mediante los hombres de la organización, lo cual se consigue siendo líder de ellos. Para quienes sustentan este concepto básico de la función directiva, su perfeccionamiento discurrirá en la línea de los esquemas de organización, los sistemas de incentivos, las ciencias del comportamiento humano y los conocimientos del buen gobierno. Se trataría por tanto, de una enseñanza centrada en las ciencias políticas y psicológicas.

En cualquier nivel de la empresa, resulta necesario tomar decisiones y mandar a otros para que realicen las decisiones tomadas. Incluso aquel que no tiene hombres bajo su autoridad, debe mandarse a sí mismo, que es el más difícil de los mandos.

Lo importante es el nivel desde donde se toman las decisiones o se realiza el mando. La función del director es una función de síntesis, de interrelación. La podemos así describir como "función de síntesis en los procesos de toma de decisiones y en el mando de hombres"²⁴.

Función de síntesis. El núcleo de la dirección no es la especialización, el dominio aislado de determinados aspectos de la empresa -finanzas o ventas, o producción- sino la interrelación, el ensamble de todos estos aspectos dándoles una unidad coherente y orientándolos hacia un objetivo común.

²⁴ *Ibidem*. p.21

Su labor primordial es la de entrelazar unitariamente los distintos y heterogéneos oficios que, siguiendo leyes diversas, y aun opuestas, concurren simultáneamente, y con paridad de rango, en la actividad empresaria.

En el proceso de la toma de decisiones, el directivo ha de tomarlas, no le están ya dadas. En este nivel de interrelación no pueden aplicarse leyes rigurosas de las que se desprenda, como por medio de una deducción matemática o técnica, la decisión única que habrá de tomarse.

En el mando de hombres, porque la decisión no se realiza sin ellos. El director no sólo debe pensar el curso de acción que ha de seguirse, sino incluir a los hombres en su pensamiento, y empujarlos hacia el objetivo decidido.

Lo propio del directivo, es la interrelación, el arte de conducir hacia un mismo objetivo las diversas técnicas y actividades, autónomas y heterogéneas, que concurren en la organización, las cuales dejando que se desenvuelvan conforme a sus propias leyes y requerimientos, llevarían cada una a la empresa a lugares diametralmente opuestos.

La dirección no consiste en una mera acumulación de técnicas y de ciencias, sino en el arte de saberlas manejar.

IV MODELO DIRECTIVO: JACK WELCH EN GENERAL ELECTRIC, COMPANY

IV.1. Panorama general de la Corporación General Electric

IV.1.1. La herencia de General Electric, Co.

Los primeros vestigios de General Electric, Co. se remontan a Thomas Alva Edison, quien estableció Edison Electric Light, Co. el 15 de octubre de 1878.²⁵

El 15 de abril de 1892,²⁶ la fusión empresarial de Edison General Electric, Co. y la Thomson-Houston Electric, Co. creó la actual empresa de General Electric Company.

General Electric, Co. es la única empresa que desde 1896, se ha mantenido en la lista del índice de Dow Jones Industrial.

IV.1.2. General Electric, Co.: Hoy

Es una empresa multinacional de tecnología y servicios diversificados, conformada por un equipo que va logrando ser el líder alrededor del mundo en cada una de las trece áreas de negocio que comprende.

General Electric, Co. opera en más de cien países alrededor del mundo, incluyendo 250 plantas manufactureras en 26 naciones distintas. Tiene 239, 000 empleados de todo el mundo, de los cuales 155, 000 pertenecen a los Estados Unidos de América.

John F. Welch ha sido el Director General de la empresa desde 1981.

²⁵ Cfr. SLATER Robert, La nueva estructura empresarial p.1

²⁶ Cfr. Ibidem p. 5

IV.1.3. Areas de negocio

INGENIERÍA DE AVIACIÓN

Constituye el mayor productor mundial, tanto en pequeñas como en grandes unidades de aviación para el comercio y la industria militar, también provee aviones a la marina, aplicaciones industriales y servicios aéreos. En 1996, más del 50% del comercio de aviones a nivel mundial, fueron asignados a General Electric, a CFM International, la cual mantiene una alianza con General Electric y a SNECMA de Francia.

PROYECCIÓN MULTINACIONAL

El negocio aeroespacial, fabricantes de radares y otros productos militares, creció de forma cautiva del gobierno de Estados Unidos. Los gastos mundiales de defensa han disminuido bruscamente en los últimos años, restringiendo las oportunidades para una expansión internacional, pero la unidad está descubriendo, compradores de satélites de comunicaciones y equipos de radares en el extranjero. En 1991 una quinta parte de sus pedidos provinieron de fuera de los Estados Unidos.

ELECTRODOMÉSTICOS

General Electric Company, es una de las empresas más grandes en la manufactura de electrodomésticos a nivel mundial. Dentro de estos productos se encuentran:

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

refrigeradores, congeladores, estufas eléctricas y de gas, hornos de microondas, lavadoras, secadoras, lavaplatos, sistemas de aire acondicionado y de purificación de agua.

PROYECCIÓN MULTINACIONAL

General Electric, división electrodomésticos, crece rápidamente en los diferentes mercados donde distribuye sus productos. Incluyendo países como: la India, China, México, y Sudamérica.

Esta unidad intento comprar la operación europea de aparatos electrodomésticos de Philips, pero perdió el negocio en manos de Whirlpool. En 1989, electrodomésticos creó varias empresas mixtas en Asia y fusionó su pequeña operación europea con la operación de electrodomésticos de la General Electric, Co., de Gran Bretaña (a pesar de la coincidencia del nombre de esta empresa de Gran Bretaña, no tiene relación con la General Electric, de Jack Welch). Predominantemente las operaciones se concentran en Estados Unidos.

SERVICIOS FINANCIEROS

Es una compañía diversificada de servicios financieros, que crea soluciones encaminadas a incrementar clientes productiva y eficientemente. Sus operaciones abarcan 27 tipos de negocios en áreas como: equipos administrativos, mercados financieros, seguros y finanzas especializadas; distribuidos todos estos servicios de forma global en Europa y Asia. Las empresas que forman parte de GE Capital, están clasificadas en 5 categorías que son:

- Financiamiento especializado
- Financiamiento del mercado medio

- Equipos gerenciales
- Especialidad en seguros

Siendo para General Electric, objetivo fundamental extender su liderazgo y ocupar el número uno o el número dos en los mercados donde incursiona, ha desarrollado un Programa Mundial de Desarrollo del Liderazgo.

Dicho Programa es un intensivo proceso de entrenamiento con duración de 12 a 18 meses, diseñado para el desenvolvimiento del talento individual, que tenga aplicaciones a escala mundial en servicio financieros dentro del mundo operacional de GE Capital.

PROYECCIÓN MULTINACIONAL

Servicios Financieros tiene hasta el momento una pequeña fracción de sus activos en el extranjero. entre sus recientes adquisiciones se encuentra la operación europea de automóviles de alquiler Avis.

DISTRIBUCIÓN Y CONTROL ELÉCTRICO

Es una industria líder en el diseño y la manufactura de productos destinados a proteger, distribuir y controlar la energía y el equipo eléctrico. Los productos principales de esta área de negocios son: transformadores, tableros de distribución, y equipos de gran fuerza administrativa.

PROYECCIÓN MULTINACIONAL

Distribución y Control eléctricos obtiene alrededor de un tercio de sus ingresos del extranjero. Ha formado alianzas con Fuji, de Japón y adquisiciones en España y otros países.

SERVICIOS INFORMATIVOS

Es líder a nivel mundial en negocios internacionales de transferencias comerciales "negocio a negocio". Cuenta con una red comercial a nivel mundial de más de 40, 000 socios. La red global tiene servicios internet e intranet y demás procesos electrónicos de negociación.

PROYECCIÓN MULTINACIONAL

Servicios informativos, constituye, por definición, una operación global, pues ofrece redes de información y procesamiento de datos en todo el mundo. Entre las alianzas recientes se encuentran un sistema de control de inventario para Benetton, el fabricante de prendas de vestir italiano y un sistema de intercambio de información para el servicio aduanero en Nueva Zelanda.

ILUMINACIÓN

Líder en el suministro de productos eléctricos de consumo mundial, tanto de mercados comerciales como industriales. Entre dichos productos se encuentran: equipos incandescentes, fluorescentes, de alta intensidad, de halógeno, componentes eléctricos y productos de cuarzo.

General Electric también, manufactura de forma externa instalaciones eléctricas, controles comerciales eléctricos.

PROYECCIÓN MULTINACIONAL

Iluminación desde la adquisición de Tungstam, de Hungría y Thorn de Gran Bretaña -además de joint ventures con Toshiba y otros en Asia- una parte importante de sus ventas proviene del extranjero. Las ganancias de iluminación aún provienen fundamentalmente del mercado interno.

SISTEMAS MÉDICOS

Es líder mundial en diagnósticos de tecnología médica. Dentro de sus productos, se incluye: tomografías computarizadas, scanners, equipos de rayos-x, sistemas de resonancia magnética, cámaras de medicina nuclear, sistemas de ultrasonidos, equipos de terapias de radiación.

PROYECCIÓN MULTINACIONAL

Sus operaciones a nivel mundial incluyen la venta, el servicio, la ingeniería y manufactura en organizaciones de América, Europa y Asia, incluyendo Rusia, India, Japón, Korea, China, Tailandia y Vietnam.

MOTORES Y SISTEMAS INDUSTRIALES

Líder en la distribución de productos y servicios industriales a nivel comercial, así como de aplicación industrial, con presencia global en América, Asia-Pacífico y Europa. La mayoría de sus productos y servicios se manejan por medio de veloces controles y sistemas de procesos automatizados de alto desempeño tecnológico.

PROYECCIÓN MULTINACIONAL

En el área de motores de aeronaves y sistemas industriales, General Electric co., mantiene clientes en todo el mundo para la comercialización de sus productos: motores de propulsión a chorro para aviones comerciales y militares. Su joint venture con SNECMA, de Francia, un modelo de asociación fructífera, está expandiendo su participación en Europa. Un porcentaje cada vez mayor de las ventas proviene de fuera de los Estados Unidos.

NBC

Cadena de televisión líder en Estados Unidos, con noticias, deportes y programas de entretenimiento de ámbito internacional. Las operaciones de NBC incluyen CNBC y MSNBC, televisión interactiva y servicios de internet operando en conjunto con Microsoft.

PROYECCIÓN MULTINACIONAL

La operación internacional de NBC incluye, NBC y CNBC de Europa y Asia. La cadena NBC-Estados Unidos tiene la concesión para la transmisión de las Olimpiadas del 2000 al 2008.

PLÁSTICOS

Líder mundial con gran versatilidad y alto desempeño tecnológico en plásticos, utilizados en equipos de negocios, automotriz, construcción y otras industrias. General Electric Plásticos incluyen silicones, abrasivos, electromateriales, polímeros, entre otros.

PROYECCIÓN MULTINACIONAL

Plásticos: área global desde principios de los 70, continua siendo una de las más internacionales de GE, con centros de producción en Europa y Asia.

SISTEMAS DE ENERGÍA

Líder mundial en el diseño, manufactura, servicio de gas, turbinas generadores de energía. Provee sistemas de control de calidad del aire y combustibles nucleares. Nuovo Pignone, una filial productora italiana de GE, también produce los diferentes equipos de energía mencionados.

PROYECCIÓN MULTINACIONAL

Sistemas Energéticos acostumbrada ya hace mucho tiempo a importantes ventas internacionales, se enfrenta a una mayor competencia por parte de ASEA Brown Boveri. Su operación en el extranjero ha crecido nuevamente, en parte gracias a una red de unos sesenta socios y licencias fuera de los Estados Unidos. Los joint ventures en Alemania y Austria permitieron a la unidad registrar 1000 millones de dólares en pedidos europeos en 1991. Sistemas de energía GE se encuentra en 119 naciones alrededor del mundo.

SISTEMAS DE TRANSPORTACIÓN

Produce más de la mitad de diesel de las locomotoras de Norteamérica y sus propias locomotoras operan en 75 países alrededor del mundo. Otra de sus líneas de productos incluyen: trenes de pasajeros, combustible para unidades de la marina, centros estacionarios y sistemas de propulsión eléctrica y de control para carros de alta velocidad.

PROYECCIÓN MULTINACIONAL

Sistemas de Transporte, tiene previsto un 15% de crecimiento anual en los ingresos provenientes del extranjero. A principios de 1992, casi un tercio de las ventas de la unidad provenían de fuera de los Estados Unidos.

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

El centro de investigación y desarrollo de GE, es uno de los más grandes y diversificados del mundo. Incluye alrededor de 1500 personas, dentro de las cuales, aproximadamente 950 son científicos, ingenieros y técnicos. Este equipo de trabajo, concentra sus esfuerzos en relación a las necesidades de investigación y desarrollo de toda la compañía. Cerca de 460 de estos hombres y mujeres están doctorados en sus correspondientes especialidades.

Ninguna de las compañías en los Estados Unidos ha recibido mayor reconocimiento por sus capacidades de Dirección y lo acertado de su planeación que la General Electric.

IV.1.4. Los valores de General Electric, co.

General Electric: "NUESTROS VALORES"



IV.2. Modelo directivo a través del análisis FORD

Actualmente los directores están conscientes de los grandes cambios que se llevan a cabo en el medio ambiente de sus negocios, y entienden que el éxito en el negocio depende en forma importante de las maneras en que se adaptan a su medio ambiente cambiante. La pregunta central para casi todos los directivos es cómo evaluar apropiadamente este medio ambiente dentro del cual opera su negocio. El proceso mediante el cual se realiza esta evaluación se llama análisis de la situación.²⁷ El análisis de la situación se obtiene por medio de datos presentes, pasados y futuros.

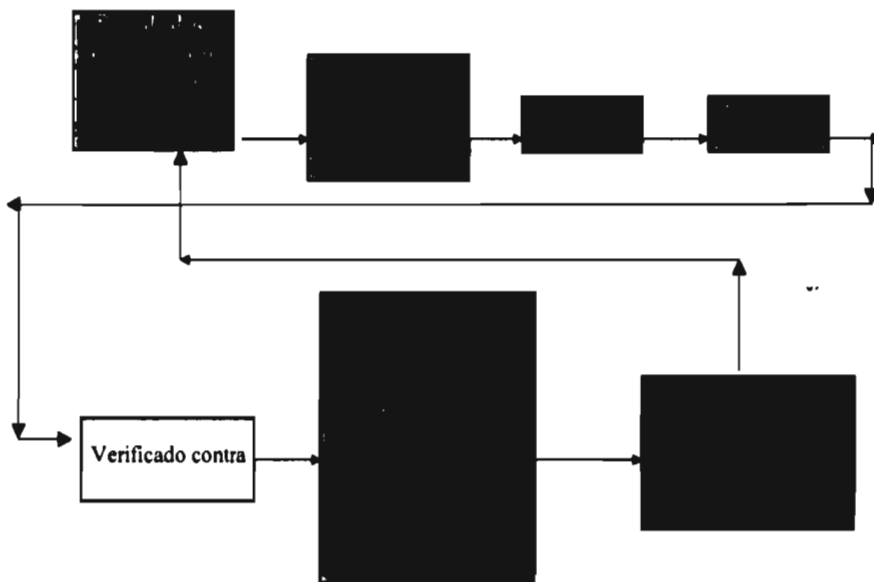
El propósito fundamental del análisis de la situación, consiste en identificar y analizar las tendencias, fuerzas y fenómenos claves que tienen un impacto potencial en la formulación e implantación de estrategias. Esto representa un horizonte de planeación crítico por dos razones: primero, algunos cambios en el medio ambiente de un negocio tendrán un fuerte impacto en los negocios de la empresa. Con la finalidad de tener resultados óptimos hay que identificar las fuerzas antes de que puedan tener manifestar violentamente su impacto. Segundo, hay que examinar y evaluar en forma apropiada estos cambios del medio ambiente. Es obvio que el volumen total de datos sobre el mismo, es inmenso: ninguna compañía puede investigar toda la información que directa o indirectamente puede influir en el proceso de planeación.

Como consecuencia, cada empresa debe identificar los factores que tienen la mayor importancia potencial para sus negocios en el medio ambiente cambiante.

²⁷ Cfr. STEINER, George. Planeación estratégica. CECSA. México 1994.

El análisis FORD, (Fuerzas/Oportunidades/Riesgos/Debilidades), si se lleva a cabo con el cuidado necesario debe dar como resultado una lista exacta de: fuerzas, oportunidades, riesgos y debilidades. Un análisis de este estilo, sugiere estrategias, que posteriormente deben ser evaluadas con base en diferentes criterios.

Esquema situacional FORD (Fuerzas Oportunidades Riesgos Debilidades)



Adaptación de George Steiner y John Miner, *Management Policy and Strategy: Text*, 1977, Pág. 189.

Con base en los resultados de la información situacional, la empresa identifica las oportunidades más sobresalientes y los peligros más serios a los cuales se enfrenta, con el objeto de desarrollar planes de acción alternativos para tratar con éstos, dependiendo de sus fuerzas y debilidades.

IV.3. Desarrollo del concepto de líder transformacional.

"Durante cuatro años y medio -Welch- había introducido tantas modificaciones en la compañía como ningún otro de los líderes en los 113 años de vida de ella"

Robert Slater.

IV.3.1. Emergencia del liderazgo transformacional.

Los enfoques que culminaron en el Liderazgo Situacional, se basaron en un paradigma cuyas principales características incluyen las siguientes:

Estaban referidos a un grupo pequeño y homogéneo de liderados

Las tareas de dicho grupo eran relativamente estables y estructurables

Los cambios requeridos del líder y los liderados eran más bien de naturaleza incremental

La situación evolucionaba de una manera previsible y relativamente administrable

Las interdependencias entre labores del grupo y las de otras unidades organizacionales eran estables o previsiblemente evolutivas, con demarcaciones claras.

Bajo un paradigma de esta naturaleza, los enfoques resultantes concibieron un liderazgo con el siguiente perfil:

Orientado hacia adentro, hacia el grupo

IV.3. Desarrollo del concepto de líder transformacional.

"Durante cuatro años y medio -Welch- había introducido tantas modificaciones en la compañía como ningún otro de los líderes en los 113 años de vida de ella"

Robert Slater.

IV.3.1. Emergencia del liderazgo transformacional.

Los enfoques que culminaron en el Liderazgo Situacional, se basaron en un paradigma cuyas principales características incluyen las siguientes:

Estaban referidos a un grupo pequeño y homogéneo de liderados

Las tareas de dicho grupo eran relativamente estables y estructurables

Los cambios requeridos del líder y los liderados eran más bien de naturaleza incremental

La situación evolucionaba de una manera previsible y relativamente administrable

Las interdependencias entre labores del grupo y las de otras unidades organizacionales eran estables o previsiblemente evolutivas, con demarcaciones claras.

Bajo un paradigma de esta naturaleza, los enfoques resultantes concibieron un liderazgo con el siguiente perfil:

Orientado hacia adentro, hacia el grupo

Un líder más bien constituido en un "Administrador excelente" y en el mejor de los casos y con el paso del tiempo en un "desarrollador" de sus liderados y de la situación más que un profundo "transformador".

Orientado hacia los "estilos" efectivos para trabajos y grupos dados y en que la situación se definía más bien hacia la interioridad de estos

Enfocado predominantemente en los niveles medio e inferior.

Posteriormente hacia mediados de la década de los 70, las organizaciones empezaron a advertir crecientemente que los contextos externos a ellas estaban experimentando tales cambios que sus paradigmas adaptativos-evolutivos, ya no resultaban eficaces. Se requerían cambios que implicaban "transformación" más que "evolución", más un cambio de modelos (paradigma) de organización que ajustes adaptativos dentro de los modelos.

Para que se de la "transformación" organizacional, el cambio de paradigma, no es posible sin un cambio profundo de liderazgo. Realmente la "transformación, sigue a un nuevo liderazgo. El reconocimiento de ésto ha conducido, recientemente, a la emergencia visible y vigorosa de los enfoques de Liderazgo Transformacional.

Existen diversos enfoques sobre el Liderazgo Transformacional, entre los que se encuentran:

El de los cuatro factores (Bennis y Nanus)

Cultura Organizacional (Schein)

El drama en 3 actos (Tichy y Devanna)

El de reto de liderazgo (Kouzes y Posner)

Factor de liderazgo (Kotter)

Para los fines de este estudio, desarrolláremos el enfoque de Tichy y Devana, por ser este el que realiza Jack Welch en General Electric Company y por otro lado es el enfoque que con mayor profundidad y detalle desarrolla el proceso de Transformación Organizacional y Liderazgo a través de él.

Los autores conciben a dicho proceso como un drama en tres actos, con sus protagonistas, roles y destacadamente con el líder transformacional.

El líder transformacional se caracteriza por crear nuevos enfoques e imaginar nuevas áreas explorar, por relacionarse con la gente de manera más intuitiva y empática, por buscar riesgos en que las oportunidades y resultados sean elevados y por proyectos, ideas e imágenes que exciten a los liderados.

“La organización despierta a la necesidad del cambio. Este es el tiempo en que el comportamiento tiránico puede servir a un propósito útil, ya que el despertar requiere un ataque frontal. El objetivo del ataque no es atemorizar a los empleados, sino despertar la energía emocional de una organización completa. Tal energía, que se manifiesta primero como miedo y luego como un compromiso personal con el plan de acción, es el único combustible que puede sostener una revolución.”²⁸

Los tres actos del drama de transformación son los siguientes:

Acto I: Reconocimiento de las necesidades de revitalización

²⁸ TICHY y Sherman, Controla el destino de tu empresa, p. 36

El primer momento del "drama", en general deja confundidos y desesperanzados a los empleados y gerentes, porque el proceso destruye lo que es familiar y cómodo, sin proporcionar una nueva base para la seguridad emocional.

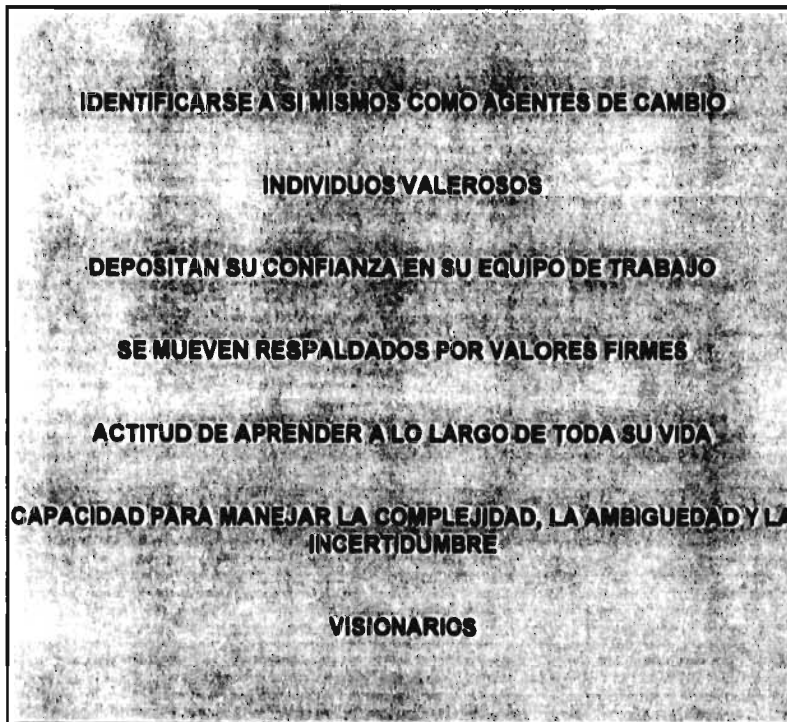
Actos 2: Creación de una nueva visión

La organización crea un plan de acción para el futuro. Hasta las personas que se han resistido al cambio comienzan a reconocer la necesidad de algo nuevo. El líder responde articulando la visión si esta no es compartida, de manera que la comunicación efectiva es crucial. De esta forma un líder no puede ya depender fundamentalmente de su poder: el continuo progreso de la revolución depende del apoyo de tenientes clave en toda la organización.

Acto 3: Institucionalización del cambio

Este acto implica la creación de estructuras para institucionalizar la visión de la organización. Se crean nuevas prácticas para incorporar las nuevas ideas; con el correr del tiempo, estas prácticas influyen en la forma de pensar de los empleados.

IV.3.2. Características notables del LIDER TRANSFORMACIONAL



**1981 ...SEREMOS LA NÚMERO UNO O LA NÚMERO DOS EN
LOS NEGOCIOS EN LOS QUE INCURSIONEMOS...**

JACK WELCH, Presidente de General Electric Company

AÑO	EL MUNDO	EL LIDER	GENERAL ELECTRIC,co.
1980	1980-1982 Recesión de Estados Unidos, con la tasa de desempleo más alta desde la depresión.	<p>JOHN F. WELCH, JR. Nombrado Director General en 1981. Siguió la estrategia de número uno o número dos y modificar/cerrar/vender.</p> <p>A medida que los mercados clave crecían más lentamente, la tecnología se movía más rápido y la competencia mundial se intensificaba, sólo las operaciones que estaban a la cabeza de sus mercados sobrevivirían en la década de los 90 y más adelante. De esta forma dividió las operaciones de GE que cumplían los requisitos de ser número uno o número dos en tres círculos estratégicos: Producción esencial, Intensivas en tecnología y Servicios. Cualquiera de estos círculos debía ser transformado en más competitivo, o cerrado o vendido.</p>	<p>Se diseñaron inversiones en automatización de fábricas para lograr que las operaciones de GE fueran más competitivas en cuanto a sus costes en su competencia global.</p> <p>Entre 1981 y 1988 se eliminaron aproximadamente 100,000 cargos de General Electric, por medio de la reestructuración de retiros y las disposiciones.</p>

AMENAZA: Recesión en Estados Unidos y competencia a escala mundial.

CUALIDAD DIRECTIVA: Tenacidad, visión a futuro, decisiones tajantes y de riesgo.

AÑO	EL MUNDO	EL LIDER	GENERAL ELECTRIC,co.
1982		<p>Asuntos clave originales de Jack Welch. Mientras buscaba definir su visión de la nueva cultura de GE, Welch hablaba de las actitudes y políticas clave que debían ser reformadas o manejadas de forma distinta durante la década de los 80. Ya no habría presupuestos formales, centrados hacia el interior. Los directivos debían asumir la propiedad de sus operaciones, trabajando con un espíritu emprendedor y administración en un ambiente en el que la realidad la franqueza y la comunicación abierta constituyeran el modo de operar. Los directivos debían de exigir excelencia a si mismos y a los demás. Las operaciones de GE debían de ser livianas de manera ágil y con calidad en todo lo que producían. Finalmente, la inversión que cada operación requería se haría de tal forma que cada operación se convirtiera en la mejor.</p>	<p>Se abrió el Centro de Consulta de GE, un centro para respuestas como servicio al cliente durante las 24 horas.</p> <p>El Joint Venture formado con Yokogawa, de Japón, creó Sistemas Médicos Yokogawa, de la cual GE era propietaria del 51%.</p> <p>El objetivo de la propiedad dentro de GE consistía en delegar más decisiones y trasladar varios niveles hacia abajo la habilidad para actuar.</p> <p>El espíritu emprendedor significaba la creación de una atmósfera en la que pudieran emerger ideas de todos los niveles. La administración constituía una obligación de tomar los activos de la operación y hacerlos crecer.</p>

FUERZA: Reformas internas, ambiente laboral favorecedor.

CUALIDAD DIRECTIVA: Franqueza, comunicación abierta, espíritu emprendedor y exigencia personal.

AÑO	EL MUNDO	EL LIDER	GENERAL ELECTRIC,oo.
1983	Era de Reagan	<p>Realidad y franqueza en GE: ver el mundo tal como es, con esta perspectiva, un cambio en el mercado sería una oportunidad de acción y no algo que se debía temer o ignorar. Aprovechar estas oportunidades requería trabajo en equipo y comunicación abierta y bilateral.</p> <p>OPORTUNIDAD: Cambios externos a nivel mundial. CUALIDAD DIRECTIVA: Trabajo en equipo, fluidez en la comunicación.</p>	<p>Enfoque al exterior. Las cifras que ahora contaban en GE estaban orientadas al exterior y centradas en la competencia.</p> <p>Se recibió un importante pedido de locomotoras de la República Popular China.</p> <p>Se expandió la operación de seguro de hipotecas comprando la compañía AMIC.</p> <p>Emisión de acciones ordinarias dos por una.</p> <p>Se inauguró el pabellón Horizonte con GE como Sponsor en Epcot Center, Orlando, Florida.</p> <p>Se creó el joint venture Polímeros GEM (Japón), resultado de la alianza entre Plásticos de GE y la Industria química Mitsui Toatsu, que atiende en conjunto a la industria automotriz, de electricidad y electrónica.</p>

AÑO	EL MUNDO	EL LIDER	GENERAL ELECTRIC,co.
1984		<p>Diversidad Integrada. GE no era un conglomerado de 13 operaciones inconexas. GE realizó compromisos a largo plazo para ganar de una forma global en cada una de sus operaciones</p>	<p>Inversión y calidad. Para lograr operaciones número uno o número dos hoy y dentro de 10 años, el dinero sería destinado a ese futuro, a través de inversiones en adquisiciones, joint ventures, equipamiento de propiedades, e investigación y desarrollo para asegurar el largo plazo.</p>

FUERZA: Diversidad integrada.

RIESGO: Fuertes inversiones (productividad e investigación y desarrollo), sostenidas en la calidad.

CUALIDAD DIRECTIVA: Visión global y largo plazo.

AÑO	EL MUNDO	EL LIDER	GENERAL ELECTRIC, S.A.
1985		<p>La Maquinaria Empresarial. Estrategia que consistía en que la dirección general asigna los recursos humanos, de capital y técnicos entre las operaciones para el crecimiento de la productividad o el volumen, la distribución selectiva de recursos, la rotación de activos o las oportunidades de planes no estratégicos. Los resultados de estas oportunidades generan ganancias y ellas producen efectivo para dividendos, adquisiciones o distribuyen los recursos para la siguiente ronda de distribuciones estratégicas.</p> <p>FUERZA: Grandes inversiones, que apoyaban la estrategia central de: comprar, vender o cerrar y de ser número 1 o número 2 en los negocios donde incursionan.</p> <p>CUALIDAD DIRECTIVA: Confianza en el personal y constancia en la estrategia.</p>	<p>Adquisiciones. La estrategia de adquisiciones de GE consistía en añadir operaciones, o bien mejoraban la posición de mercado de sus unidades número uno o compraba operaciones que ya eran número uno o número dos en sus respectivos mercados.</p> <p>Algunas de las operaciones que GE compró, fueron: CGR, la química Borg-Warner, Roper, RCA, ERC, Kidder Peabody, GELCO y la compañía de crédito Montgomery Ward.</p> <p>Eliminación de sectores, para mejorar velocidad y comunicación, Welch eliminó los cargos de ejecutivo de sector. Cada una de las unidades ahora dependía directamente de un miembro de la dirección general. Como resultado se dio más poder en las decisiones a los líderes de operaciones.</p>

AÑO	EL MUNDO	EL LIDER	GENERAL ELECTRIC,co.
1986	Accidente nuclear de Chernobyl.	<p>La maquinaria humana. Las características clave de este concepto manejado por Welch, son la confianza en uno mismo, la simplicidad y la velocidad.</p> <p>Valores compartidos. Los valores que apuntaban a hacer de GE la mejor compañía en la que se podía trabajar eran la franqueza, la habilidad para afrontar la realidad, la seguridad en uno mismo, la acción rápida, la comunicación honesta y la integridad. Dichos valores constituían verdaderos puntos de medición en la evaluación de personal.</p>	<p>Globalización. Convertirse en un verdadero productor y vendedor en los mercados más importantes del mundo, se transformó en un requisito para GE en los 80, más aún siguiendo la estrategia de ser número uno o número dos en los negocios en donde incursionaba.</p>
1987	19 de octubre caída de los mercados.	<p>Características de liderazgo. Lograr que los demás sean más efectivos. Poseen una visión, la articulan y la guían, de forma implacable, hasta completarla.</p>	<p>Proceso de evaluación. Al margen de ser evaluados en relación con los resultados de los negocios, se juzga a los directivos de GE en relación con los principios de liderazgo incluidos en la declaración de los valores.</p>
1988		<p>La organización sin barreras. Los empleados deberían dirigirse al lugar necesario para conseguir la información que precisan o para participar en las decisiones en que puedan hacer impacto. El objetivo consiste en aumentar el nivel de respeto mutuo por el papel desempeñado por las personas en cada función, cada nivel, cada operación de toda GE</p>	<p>Sistemas de premios. Cada unidad de GE puede diseñar sus propios planes de remuneración y bonificaciones a directivos para alcanzar mejor sus mercados y sus objetivos.</p>

OPORTUNIDAD: Mayor fuerza e intensidad del fenómeno de globalización y no existen barreras.

CUALIDAD DIRECTIVA: Confianza en sí mismo, simplicidad y velocidad. Apuntar hacia los valores.

AÑO	EL MUNDO	EL LIDER	GENERAL ELECTRIC, S.A.
1989	Caída del muro de Berlín.	Nuevo contrato psicológico. En el mundo moderno sumamente competitivo, ninguna empresa constituye un refugio de empleo seguro, a menos que se encuentre triunfando en el mercado. GE lucha por ser el mejor lugar de trabajo a escala mundial para personas deseosas de competir y correr riesgos.	<p>Planificación en tiempo real. Esta idea se refiere a la eliminación de cualquier burocracia que lentifique el proceso de la toma de decisiones: aprobaciones, rellenar solicitudes o preparación de extensos informes. GE debe conocer claramente cuáles son las necesidades estratégicas de cada operación, y debe estar preparada para moverse rápido en cualquier momento en que pueda aparecer una oportunidad para aprovecharla.</p> <p>Desarrollo. Es un esfuerzo que abarca a toda la compañía para mejorar el trabajo, por medio de la identificación y eliminación de tareas improductivas.</p>

FUERZA: Fuerte identidad empresarial de los miembros de la organización.

CUALIDAD DIRECTIVA: Atraer hacia la competitividad, riesgo e identidad corporativa.

AÑO	EL MUNDO	EL LIDER	GENERAL ELECTRIC,co.
1990	Irak invadió Kuwait.	<p>Desarrollo, confianza en uno mismo y velocidad. La velocidad constituye el ingrediente indispensable del progreso en esta década.</p> <p>Se logra por medio del desarrollo, generando empleados con seguridad en sí mismos al perseguir el objetivo de una organización sin barreras.</p>	<p>Mejores prácticas. Un medio para la destrucción de barreras ha sido la erradicación del trauma del "no inventado aquí" de la cultura de GE.</p>
1991	La guerra del Golfo, Operación Tormenta del desierto. Desintegración de la URSS.	<p>La última prueba del compromiso con la transformación de una compañía será la forma de tratar a aquellos líderes que cumplen con los compromisos, pero que no comparten los valores de GE. Estos autócratas obligan a la gente a obtener resultados, sin hacer atractivo el trabajo.</p>	<p>No existencia de límites en la comunidad. Se llega a tal identificación por parte de los miembros de la empresa que los empleados se ofrecen como voluntarios en las comunidades que cientos de las fábricas e instalaciones de la compañía llaman hogar.</p>

CUALIDAD DIRECTIVA: Liderazgo transformacional.

Adaptación del cuadro sinóptico de Noel Tichy y Stratford Sherman del libro Controle el destino de su empresa Ed. Vergara. Argentina 1994.

IV.4. Cambio, futuro y visión: General Electric en Francia y el proyecto Island

Desde que el presidente de General Electric -Jack Welch- inició su gestión en abril de 1981, había adquirido 300 empresas como parte de su plan de reestructurar uno de los grandes mitos del mundo de los negocios en Estados Unidos. El sueño de Welch consistía en crear la empresa más importante del país impulsando los mejores negocios de ella y deshaciéndose paulatinamente de los menos rentables.

“Durante cuatro años y medio -Welch- había introducido tantas modificaciones en la compañía como ningún otro de los líderes en los 113 años de vida de ella”.²⁹

No sólo había comprado y vendido centenares de negocios; también había cambiado la naturaleza y estructura misma de la corporación. Miles de empleados habían sido despedidos. Se habían eliminado niveles enteros de administración. Una larga serie de unidades de negocio y líneas de producto había sido reestructurada para obtener una organización más compacta y coherente.

²⁹ *Ibidem* p. XIV

El proyecto Island: Adquisición de Radio Corporation of America

Jack Welch denominó como "salto cuántico" al paso decisivo para realizar los planes que tenía para General Electric, el plan de Welch consistía en poner bajo la misma corporación a dos de los nombres más famosos del mundo empresarial de Estados Unidos.

Un antecedente importante al salto cuántico es que General Electric "había contribuido a la fundación de RCA en 1919 y siete años después había sido uno de los dueños de recién constituida red de radio NBC. Esa alianza terminó en 1933, cuando un tribunal federal obligó a General Electric a dejar RCA. Cada una de las empresas se hicieron famosas por sus líneas de productos tan conocidas en el país. Los consumidores conocían a General Electric por sus focos y refrigeradores; el público general conocía a RCA por sus discos de Elvis Presley y por sus televisores. A mediados de los 80's estos dos gigantes se disponían a realizar una fusión: General Electric con 300 mil empleados y con ventas de 27.95 mil millones de dólares, era la novena empresa más grande de Estados Unidos; RCA con 106 mil empleados y con ventas de 10.11 mil millones de dólares, era la segunda empresa más importante en la industria de servicios. Al fusionarse formarían la séptima compañía industrial más grande del país"¹⁰. A dicho proyecto de adquisición se le asignó el nombre de Island.

Finalmente General Electric logró la fusión con RCA, pagando 66.55 dólares por acción, es decir 6.28 mil millones de dólares. Es así como General Electric daba el salto cuántico.

¹⁰ *Ibidem*. p. XVI

Welch tenía una fuerte conciencia del cambio y de la competencia a escala mundial, “los competidores extranjeros con sus productos baratos y de alta calidad, estaban empezando a extender sus alas en forma global”.³¹ Welch comprendió, mejor que muchos de sus colegas en el mundo de los negocios que se les estaba agotando el tiempo a empresas como General Electric. Que las magníficas y constantes utilidades de la década de 1970 se esfumarían si no se tenía una actitud totalmente abierta e innovadora.

Los puntos claves a través de los cuales el Director General de General Electric, sostuvo su estrategia y logró la meta, fueron: la reestructuración y la renovación.

Las características que prevalecen y sostienen su personalidad son: activista, entrenador de equipo, un predicador y un filósofo de la administración.

En su tarea de dirección, no estando dispuesto a ofrecerles a sus empleados un trabajo para toda la vida, si lo está para crear una atmósfera donde pudieran progresar si tenían el talento y el deseo de hacerlo, así como una destacada habilidad para delegar el poder y la autoridad a niveles inferiores.

³¹ *Ibidem*, p. 20

General Electric en Francia

Otra clara manifestación del interés de General Electric por operar con éxito en mercados mundiales, es la firma de un convenio entre Thomson S. A. de Francia (la mayor compañía de productos electrónicos franceses) y General Electric, constituía la prueba de un cambio estratégico muy importante, a pesar de que en términos económicos representaba menos que la compra de RCA.

El interés principal por adquirir Thomson, radicaba en que poseía más del 10% del mercado europeo de equipos médicos de diagnóstico por imágenes, lo que daba lugar a una entrada muy atractiva por parte de Sistemas Médicos de General Electric. Sistemas Médicos General Electric, poseía menos del 15% de sus ventas en el extranjero. La única operación internacional importante de la empresa, con base en Milwaukee consistía en un joint venture para producción –del cual General Electric era dueña del 75%- con Trabajos Eléctricos Yokogawa , su antiguo distribuidor en Japón.

Bajo este contexto la estrategia base de Welch, de ser la empresa número uno o número dos se aplicaba también a la posición en el mercado mundial.

Las nuevas tecnologías y el incremento de comercialización provocaron un cambio estructural. La computadoras, los faxes y el avance en todas las comunicaciones reducían las dificultades para realizar negocios en una escala internacional. El crecimiento del comercio entre países y continentes estaba unificando una economía mundial cada vez más integrada. Las compañías que aprovechaban estos cambios se beneficiaban con los ahorros provenientes de la compra de componentes y mano de obra en países de bajo costo y de volúmenes de ventas mayores por la entrada en otros mercados.

Como director general de General Electric, Welch no impuso la globalización de forma inmediata en el resto de General Electric, considerando que la forma de lograr la globalización, consistía en que cada unidad se hiciera responsable, creando y poniendo en práctica un plan apropiado a las necesidades particulares.

Muchos de los directores de las unidades autónomas de General Electric tenía poco interés en la globalización, en palabras de Paola Fresco –vicepresidente senior de General Electric para las operaciones internacionales-, establecía lo siguiente: “ Creo que el obstáculo real era la mentalidad parroquial de muchas de las unidades. Pensaban de forma localista”³²

Al margen de los temas complejos de la cultura y el idioma, globalizarse requiere grandes transformaciones en la forma en que la compañía maneja sus operaciones y evalúa el éxito. Al igual que sucede en la competencia nacional, sólo unos pocos jugadores de primer nivel pueden esperar prevalecer en un mercado mundial. Los ganadores deben alcanzar una posición de mejor de la clase en cuatro áreas:

- **Productos y servicios:** ofrecer los mejores diseños y tecnología a los mejores precios del mundo.
- **Organización:** integrar las redes mundiales de compra, producción distribución y comercialización. Equilibrar las economías de escala con capacidad de dar respuesta a las necesidades particulares de los mercado locales. Institucionalizar los procesos de aprendizaje y comunicación para permitir a la organización adoptar nuevas técnicas de manera rápida.
- **Recursos humanos:** desarrollar un cuadro de ejecutivos cosmopolitas, caracterizado por lo que General Electric llama “cerebro global”, que consiste

³² TICHY, Noel. Controle el destino de su empresa, p. 210

Como director general de General Electric, Welch no impuso la globalización de forma inmediata en el resto de General Electric, considerando que la forma de lograr la globalización, consistía en que cada unidad se hiciera responsable, creando y poniendo en práctica un plan apropiado a las necesidades particulares.

Muchos de los directores de las unidades autónomas de General Electric tenía poco interés en la globalización, en palabras de Paola Fresco –vicepresidente senior de General Electric para las operaciones internacionales-, establecía lo siguiente: " Creo que el obstáculo real era la mentalidad parroquial de muchas de las unidades. Pensaban de forma localista"³²

Al margen de los temas complejos de la cultura y el idioma, globalizarse requiere grandes transformaciones en la forma en que la compañía maneja sus operaciones y evalúa el éxito. Al igual que sucede en la competencia nacional, sólo unos pocos jugadores de primer nivel pueden esperar prevalecer en un mercado mundial. Los ganadores deben alcanzar una posición de mejor de la clase en cuatro áreas:

- **Productos y servicios:** ofrecer los mejores diseños y tecnología a los mejores precios del mundo.
- **Organización:** integrar las redes mundiales de compra, producción distribución y comercialización. Equilibrar las economías de escala con capacidad de dar respuesta a las necesidades particulares de los mercados locales. Institucionalizar los procesos de aprendizaje y comunicación para permitir a la organización adoptar nuevas técnicas de manera rápida.
- **Recursos humanos:** desarrollar un cuadro de ejecutivos cosmopolitas, caracterizado por lo que General Electric llama "cerebro global", que consiste

³² TICHY, Noel. Controle el destino de su empresa, p. 210

en la habilidad para comprender y respetar los valores nacionales y étnicos de los otros, y para sentirse cómodos en cualquier parte del mundo.

- Alianzas: encontrar formas de cooperar con otras compañías –incluso competidores-, que puedan ayudarnos a superar rápidamente las barreras comerciales y demás obstáculos.

El acuerdo realizado entre General Electric y Thomson, constituye un ejemplo perfecto de oportunismo planificado en acción.

En definitiva dicha fusión convirtió a ambas empresas en una corporación que tiene mayor capacidad tecnológica, financiera y una perspectiva global; pudiendo competir exitosamente con cualquier compañía internacional, en cualquier parte del mundo y con cualquier mercado al que se orienten.

V CONCLUSIONES

En la tarea directiva el enfoque de cualquier estrategia y programación de la acción debe abarcar una mayor amplitud y complejidad, lo que obliga a enriquecer el análisis en la toma de decisiones. Dichos en otras palabras nos referimos a la apertura de mentalidad y a la firmeza de criterio en los mandos directivos. El director general de una multinacional debe considerar que las oportunidades y riesgos deben identificarse teniendo en cuenta la diversidad de soberanías, con sus propias peculiaridades y consecuencias, las múltiples diferencias de estructuras económicas, la policromía de sistemas de valores, los diversos niveles de la industrialización, las distancias y ámbitos geográficos, acortados por la rapidez y mayor densidad de las comunicaciones y las distintas culturas, psicologías y hábitos de la población. Asimismo las capacidades y aptitudes de los hombres pueden ser las que se quiera, no hay límite más que en la capacidad de diseñar la estructura, de conocer a los hombres y de situarlos en el puesto adecuado.

El cambio de mentalidad es el punto de partida en la tarea de afrontar las nuevas oleadas y divergencias que la empresa y el mercado proponen a los cuerpos directivos actuales.

Es a través del estudio y profundización de la empresa multinacional donde se despliega con máxima claridad la necesidad de una mentalidad directiva de apertura a escala internacional, así como la constatación de que la esencia de la multinacionalidad es la dirección; determinación que apoyamos en el principio empresarial que establece que las empresas son los hombres que las dirigen.

En los equipos directivos multinacionales se plantea la necesidad de hombres que sepan acomodarse con flexibilidad a los rápidos cambios que ocurren en todo el mundo y que sepan reconciliar en cada momento y en cada lugar los intereses propios de cada país en donde la empresa sirve.

De forma que lo más importante que pueden hacer los ejecutivos actuales de las empresas para asegurar la continuidad y éxito futuro, es poner toda la atención posible en la selección y desarrollo de los hombres que deberán sucederles.

“Las empresas multinacionales sirven o deben servir de lazos de unión entre las naciones, poniendo la base para un mejor entendimiento y relación con otros pueblos, que empiezan a dejar de ser otros para ser sólo diferentes mercados o regiones de una unidad superior. Estas nuevas áreas económicas son siempre preludio -nos lo enseña la historia- de otras más nobles y profundas relaciones, quedando en nuestras manos la responsabilidad de la aceleración de este proceso”¹¹.

Los retos y desafíos que plantea la dirección de empresas multinacionales, en conjunto significa una poderosa y profunda comunicación viva entre autoridades, esquemas conceptuales y de valores sobre la realidad, culturas y niveles de desarrollo, que producen un enriquecimiento material y personal, progresos económicos y culturales, cierta universalidad en la comunicación de determinados conceptos y en definitiva la ampliación y universalización del sistema productivo, por otro lado extiende las posibilidades de progreso social hasta los ámbitos más recónditos del mundo.

¹¹ HUERTA Félix, Punto de partida, IESE 1966.

VI GLOSARIO

Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio. GATT

Organización comercial creada para negociar concesiones comerciales entre los países miembros.

Alta dirección

Gerentes responsables de la administración global de la organización; establecen las políticas para operar y dirigen la interacción de la organización y de su entorno.

Aprovechamiento global

Utilización de proveedores de cualquier parte del mundo seleccionados por su eficiencia.

Asociación estratégica global

Alianza constituida por una organización y uno o varios países extranjeros, por regla general con la intención de explotar las oportunidades de los otros países y de asumir el liderazgo en el suministro o en la operación.

Competitividad

Posición relativa que tiene un competidor con relación a otros.

Comunidad Europea 1992 (CE)

El objetivo de Europa 1992 es crear un sólo mercado mediante la eliminación de las barreras comerciales y el libre desplazamiento de bienes, personas, servicios y capital.

Corporación internacional o transnacional

Organización en la que los administradores contemplan al mundo entero como un mercado.

Corporaciones multinacionales

Organizaciones que, por lo general, tienen sus oficinas centrales en un país pero sus operaciones en otros.

Criterio

Norma para conocer la verdad. Juicio o discernimiento.

Dirección

Función de los administradores que implica el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo; se relaciona principalmente con el aspecto interpersonal de administrar.

Eclosión

Hablando de movimientos culturales o de otros factores históricos o psicológicos, constituyen brotes, manifestación o aparición súbita.

Economía de mercado

Aquellas en que los bienes y servicios se asignan atendiendo a la demanda del consumidor.

Economías externas de escala

Eficiencias logradas por el acceso de capital más barato, mano de obra muy calificada y una tecnología superior.

Economías internacionales de escala

Eficiencia que se logra mediante costos de producción más bajos y otros ahorros de la empresa.

Economías mixtas

Sistemas económicos que se caracterizan por una combinación de mercado y de planeación centralizada.

Escuela intercultural de selección internacional

Escuela según la cual la eficacia de un comportamiento gerencial depende de la cultura en que se lleve a cabo.

Escuela práctica de selección internacional

Escuela que sostiene que los líderes pueden tener éxito en cualquier cultura, porque el comportamiento gerencial eficiente es de carácter universal.

Estrategia

Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos.

Franquicia

Tipo de contrato para otorgar una licencia, mediante el cual una empresa vende un paquete que contiene una marca registrada, materiales, maquinaria y lineamientos administrativos.

Globalización

Fenómeno que sucede cuando las organizaciones reconocen que los negocios se den enfocar al mundo y no sólo a lo local.

Liderazgo

Influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo.

Misión

Identifica la razón, función o tarea básica de una empresa.

NBC

National Broadcasting Company.

Objetivo

Fines hacia los cuales se dirige una actividad.

Pluriculturalismo

Aplicado al centro de trabajo, el concepto de que existen muchos antecedentes y factores culturales que son importantes para las organizaciones y de que las personas con diferentes antecedentes pueden coexistir y florecer dentro de una empresa.

Políticas

Constituyen declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento para la toma de decisiones.

Procedimientos

Son planes que establecen un método obligatorio para realizar las tareas futuras, series cronológicas de acciones requeridas o pautas de acción más que de pensamiento que detallan la forma exacta en que se deben realizar determinadas actividades.

Programa

Conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos para ejecutar un determinado curso de acción, normalmente respaldado por capital y presupuestos de operación.

Receta

Nota que comprende aquello de que debe componerse una cosa y el modo de hacerla.

RCA

Radio Corporation of America.

Reglas

Normas que dictan la acción o la abstención pero que no permiten la discrecionalidad.

Riesgos

Situación de la toma de decisiones, en la que los administradores conocen las probabilidades de que una alternativa dada conduzca a una meta o a un resultado deseado.

Sinergia

Situación donde el todo es mayor que las partes. En términos de una organización significa que los departamentos que interactúan en cooperación son más productivos de lo que serían si operan aislados.

Sociedad virtual

Red temporal de empresas independientes, inclusive de proveedores y clientes, que están ligadas por tecnología de información, la cual les permite compartir facultades, costos y acceso a sus mercados, sin los instrumentos de una organización, como sería una oficina central, un organigrama, una jerarquía o la integración vertical.

Unidad estratégica de negocio

Negocio pequeño definido, establecido como una unidad dentro de una compañía mayor, para asegurar que se promocioe un cierto producto o una línea de productos y se maneje como si se tratará de un negocio independiente.

VII BIBLIOGRAFIA

BALL, .Donald A. McCULLOCH, Wendell H.
International Business. The challenge of Global Competition.
United States of America. Sexta Edición, Irwin 1996.

BARANSON, Jack.
Tecnología y multinacionales.
Argentina. Segunda Edición, Mc Graw-Hill. 1981.

BARTLETT Christopher A. y GHOSHAL, Sumantra.
La empresa sin fronteras.
Madrid, España. Mc Graw-Hill. 1991.

BIOSCA, Domenec.
Dirigir con eficacia hoy.
Barcelona, España. Universidad de Navarra. 1967.

CANALS, Jordi.
La internacionalización de la empresa.
Madrid, España. Mc Graw-Hill. 1994.

CORDINER, Ralph J.
Nuevas fronteras para directores de empresa.
Madrid, España. Ediciones Rialp S. A. 1964.

DRUCKER, Peter F.

Las fronteras de la administración.

México, D.F. Segunda Edición, Sudamericana 1990.

GALBRAITH, Kenneth.

El nuevo estado industrial.

Madrid, España. Sarpe. 1984.

GARCIA MORENTE, Manuel.

Hecho extraordinario y otros escritos.

Madrid, España. Rialp. 1986.

GOMEZ, Mario.

Administración y Dirección.

México, D.F. Tesis de la Universidad La Salle. 1979.

HAMERMESH, Richard.

Making Strategy Work.

United State of America. Wiley. 1986.

HICKMAN, Craig R. y SILVA, Michael A.

El Directivo Excelente

Barcelona, España. Segunda Edición, Grijalbo 1986.

INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE LA EMPRESA

Punto de partida: la promoción Master en Economía y Dirección de Empresas en Europa.

Barcelona, España. IESE. 1966.

INTERNET

<http://www.infoseek.com/ge.com>

JARILLO, José Carlos y ECHEZARRAGA Jon I.

Estrategia Internacional.

Madrid, España. Mc Graw-Hill 1991

LLANO, Carlos.

Análisis de la acción directiva.

México, D.F. Limusa, 1979.

LLANO, Carlos.

La Enseñanza de la Dirección y el método del caso.

México, D.F. Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas. 1996.

MAUCHER, Helmut.

El Marketing desde la cumbre.

México, D.F. Fondo de Cultura Económica. 1995.

PRIETO, Juan Carlos.

La importancia de la Dirección en la conducción de las organizaciones.

México, D.F. Tesis de la Universidad Panamericana. 1993.

ROIG, Barto.

La empresa Multinacional.

Barcelona, España. Ediciones Universidad de Navarra. 1970.

ROIG, Barto.

Descubre y corrige tus incompetencias.

Barcelona, España. Ediciones Internacionales Universitarias, S. A. 1995.

RUGMAN, Alan M. y HODGETTS, Richard M.

Negocios Internacionales.

México, D.F. Mc Graw-Hill 1997.

SLATER, Robert.

La nueva reestructuración empresarial (GE).

México, D.F. Mc Graw-Hill 1994

TAGGART y McDERMOTT

La esencia de los negocios internacionales.

México, Prentice Hall. 1993.

TICHY, Noel M. y SHERMAN, Stratford.

Controle el destino de su empresa.

Argentina. Javier Vergara Editor S.A.

WEIHRICH, Heinz y KOONTZ, Harold.

Administración. Una Perspectiva Global.

México, D.F. Décima Edición, Mc Graw-Hill 1994.