

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN

*“NUEVOS COMPORTAMIENTOS Y PERSPECTIVAS EN LOS HÁBITOS DE
TRABAJO DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA COMPETIR EN LA
ECONOMÍA GLOBAL”*

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

BLANCA ESTELA MEDINA CASTRO

ASESOR: LIC. CELIA RODRIGUEZ CHAVEZ



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

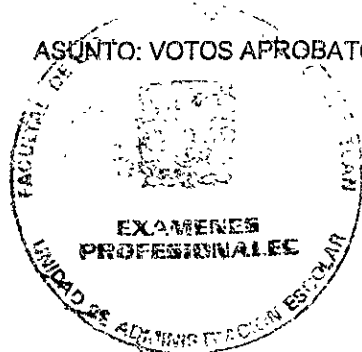
DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MEXICO

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN
PRESENTE

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicarle a usted que revisamos:

La tesis:

"Nuevos comportamientos y perspectivas en los hábitos de trabajo de los recursos humanos para competir en una economía global".

que presenta la pasante: Medina Castro Blanca Estela
con número de cuenta: 8019106-9 para obtener el título de:
Licenciada en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 25 de octubre de 1999.

PRESIDENTE L.A.E. Celia Rodríguez Chávez

VOCAL L.A.E. Jesús Alberto Viveros Pérez

SECRETARIO L. A. Ignacio Rivera Cruz

PRIMER SUPLENTE L. A. Eva Lilia Torres Reyes

SEGUNDO SUPLENTE L. A. Alvaro González Mendoza

A MIS PADRES:

Ernesto Medina Vázquez

y

Angela Castro Villegas

Con todo mi amor, respeto y admiración, por su gran apoyo, por creer en mí y por enseñarme los valores importantes en la vida e inculcarme el deseo constante de superación.

A MIS HERMANOS:

Luis, Ma. de los Angeles, Gloria, Ernesto,

Raúl, Fernando, Norma, Verónica y Adriana.

Con cariño y respeto, por su apoyo y por ser ejemplos de lucha constante.

A MI PAIS:

México

Por proporcionarme la oportunidad de estudiar una carrera profesional a un costo accesible.

A LA LIC. CELIA RODRIGUEZ CHAVEZ

Con mi más profundo respeto, admiración y agradecimiento, por su incondicional apoyo e impulso, y por ayudarme a cumplir con una de las metas más importantes de mi vida.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	7
OBJETIVOS DE LA TESIS.....	12
CAPÍTULO I.....	13
1 LA GLOBALIZACIÓN Y LA NUEVA ERA DE INFORMACIÓN	13
1.1 LA MARCA DEL PROGRESO	14
1.2 GLOBALIZACION	16
1.3 EL CAMBIO DE LA NATURALEZA DEL TRABAJO	22
1.4. VENTAJAS DE LA ERA DE LA INFORMACIÓN	24
1.4.1 Mejores Herramientas	24
1.4.2 Mayor Conocimiento.....	29
1.4.3 Mayores Opciones de Donde Elegir.....	31
1.4.4 Mayor Poder.....	32
CAPÍTULO II	35
2. LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN.....	35
2.1 El Área de los Recursos Humanos en la Organización.....	36
2.1.1 Concepto, Funciones, e Importancia de la Administración de Recursos Humanos ...	36
2.1.2 La Función de Recursos Humanos desde el punto de vista de Sistemas.....	38
2.2 Planeación de Recursos Humanos.....	40
2.2.1 Concepto, propósitos e importancia de la Planeación de Recursos Humanos	40
2.2.2 Evolución de la planeación de los recursos humanos	41
2.3 Estrategia de Recursos Humanos	46
2.3.1 Definición y diseño de la estrategia de Recursos Humanos.....	46
2.3.2 Proceso de Administración Estratégica.....	49
2.3.3 Implementación de la Estrategia de Recursos Humanos	52
2.3.4 Asignación de Recursos.....	53
2.4 Cambio y Desarrollo Organizacional	55
2.4.1 Fuerzas del Cambio	55
2.4.2 Administración del Cambio Planeado	57
2.4.3 Resistencia al Cambio.....	60
2.4.4 Como Vencer la Resistencia al Cambio.....	62

CAPÍTULO III	65
3.0 NUEVOS HÁBITOS DE TRABAJO	65
3.1 La Organización del Futuro.....	66
3.1.1 Características de la Organización del Futuro	66
Persistente Sentido de Urgencia.....	66
Trabajo en Equipo al Nivel Más Alto	67
Gente que Pueda Crear y Comunicar la Visión de la Organización	68
Una Base Ampliada de Poder Delegado con Responsabilidad	69
Delegación de la Administración para un Desempeño Excelente a Corto Plazo	70
Eliminación de Interdependencia Innecesaria.....	71
Cultura Corporativa Adaptable	71
Ser Capaz de Sobrevivir al Cambio	72
3.2 Los Nuevos Hábitos de Trabajo.....	74
3.2.1 Hábitos Mentales y Características de Liderazgo.....	75
Hábitos Mentales	75
Características del Liderazgo	77
3.2.2 Hábitos de Trabajo para sobrevivir en un mundo de cambios radicales	78
1. Conviértete en un rápido agente del cambio.....	78
2. Comprométete totalmente con tu trabajo.....	79
3. Actúa rápido, sé veloz	79
4. Acepta la ambigüedad e incertidumbre.....	80
5. Comportate como si fuera tu propio negocio	81
6. Permanece estudiando.....	81
7. Sé responsable de tus resultados	82
8. Añade valor a tu trabajo	82
9. Actúa como un área de servicio	83
10. Maneja tu propia moral.....	83
11. Práctica el mejoramiento continuo	84
12. Soluciona problemas, en vez de señalarlos.....	84
13. Altera tus expectativas	85
CAPÍTULO IV.....	86
4. CASO PRÁCTICO.....	86
4.1 Metodología.....	87
4.2 Planteamiento del Problema	89
4.3 Hipótesis de Trabajo.....	89
4.4 Procesamiento de la Información	90
4.5 Análisis e Interpretación de los datos.....	90
4.5.1 Características Generales de la Muestra	90
4.5.2 Conocimientos acerca de la Globalización y participación en la Nueva Era de la Información.....	93
Globalización – Competencia Internacional	93
Cambio en la Naturaleza del Trabajo debido a la Tecnología y Ventajas de la Era de la Información.....	99

4.5.3. Conocimiento, Información e Involucramiento en los Nuevos Hábitos de Trabajo....	104
Resultados del Total de la Muestra	106
Resultados de Estudiantes que Trabajan	107
Resultados de Estudiantes que NO Trabajan	108
Resultados por cada respuesta del Total de la Muestra referentes a los Nuevos Hábitos de Trabajo.....	109
CONCLUSIONES.....	114
SUGERENCIAS	121
ANEXO A	129
CUESTIONARIO.....	130
ANEXO B.....	137
Tabulación de Resultados.....	137
Total de la Muestra	138
Estudiantes que Trabajan	140
Estudiantes que no trabajan	142
Anexo C.....	149
Capítulo II.3 Sector Externo, Informe Anual del Banco de México, 1998. Abril 1999, pags. 47 a la 67.....	149
NOTAS Y BIBLIOGRAFIA.....	150

INTRODUCCIÓN

El establecimiento de empresas internacionales en México, así como, en otros países ha traído consigo una competencia global por el mercado, es así como las organizaciones están continuamente enfrentando retos para alcanzar y mantener una ventaja competitiva en este mundo rápidamente cambiante.

Para poder subsistir en esta economía global las organizaciones tienen que administrar su crecimiento e implementar cambios organizacionales; introduciendo nueva tecnología, alcanzando y manteniendo bajos costos, mejorando la calidad de el servicio o producto, equilibrando la diversidad y alcanzando sinergia entre sus equipos de trabajo y sobre todo, para poder enfrentar esta competencia las organizaciones requieren de recursos humanos capacitados.

Una forma clave de medición de la administración en la actualidad es a través de los resultados que alcanzan las empresas en relación con las oportunidades y limitaciones creadas por el cambio acelerado en el mercado. Los resultados pueden ser: expansión, sobrevivencia o cierre de empresas.

No se debe olvidar que las organizaciones reaccionan a estímulos del medio ambiente en el que se desarrollan, de ahí, la importancia de introducir en el Capítulo I los temas de la Globalización y la Era de la Información.

La nueva Era de la Información esta demandando cambios en las formas tradicionales de trabajo. En los próximos años, tecnologías nuevas y más sofisticadas, van a reemplazar el trabajo físico humano, como esta pasando en los países desarrollados; donde la tecnología ha reemplazado un sin número de ocupaciones, con la ventaja de hacer las actividades operativas más eficientes y a un menor costo.

Es así como los ejecutivos de alto nivel, reconocen la importancia de la participación de los recursos humanos en los cambios tecnológicos. Los recursos humanos son el principal activo de las organizaciones, y ellos crean e implementan políticas y programas para guiar y apoyar una administración efectiva. Sin embargo, es extremadamente difícil para las compañías cambiar la forma en que la gente se conduce. Las políticas y programas que guían a los recursos humanos no siempre están acordes con los cambios y prioridades del negocio. Muchas actividades simplemente mantienen a las compañías al nivel de los competidores y no proveen ninguna ventaja competitiva.

El primer camino para alcanzar una ventaja competitiva es administrar a los recursos humanos mas efectivamente, desarrollando e implementando estrategias que aseguren que las acciones de la administración de los recursos humanos se encuentren alineadas con la estrategia Organizacional. En el Capítulo II se identificarán a los recursos humanos dentro de la organización y su participación en la estrategia organizacional.

Para implementar una estrategia se requiere la implementación de ciertos cambios a los sistemas actuales. La capacidad de implementar los cambios depende de los recursos humanos, ya que mediante su comportamiento en el trabajo: innovan, toman decisiones, desarrollan y producen nuevos productos, penetran nuevos mercados, y proveen

servicios a los clientes de forma más efectiva. Estos comportamientos se basan en los hábitos de trabajo, es decir, en la forma de cómo se hace el trabajo y que lógica o razonamiento se sigue al momento de desempeñarlo.

Los nuevos hábitos de trabajo tienen su fundamento en un comportamiento pro-activo de los recursos humanos y no en un comportamiento reactivo.

Price Pritchett menciona en su libro *Mind Shift* "Si las personas se resisten al cambio y continúan desempeñando el trabajo con los hábitos tradicionales se estará perdiendo una valiosa energía y tiempo. El mundo recompensa a aquellos que empatan las demandas actuales y prevén el futuro, a quienes invierten su energía en encontrar y ver las oportunidades que trae consigo el cambio. Considerando el alcance y la velocidad de los cambios en estos días habrá muchas oportunidades para aquellos que apliquen las nuevas reglas de desempeño del trabajo, así como para aquellos que tomen responsabilidad de su futuro". Es así, como se presentan, en el Capítulo III, los conceptos de la Organización del Futuro, Auto-aprendizaje, y finalmente los Nuevos Hábitos de Trabajo.

La aplicación de los nuevos hábitos de trabajo trae consigo recursos humanos capacitados, los cuáles implementan y soportan estrategias de crecimiento y cambio en las organizaciones para enfrentar a la competencia internacional.

Debido a la importancia que representan los recursos humanos en las organizaciones se hace necesario investigar el nivel de conocimiento y participación de los recursos

humanos en los nuevos comportamientos y perspectivas de los hábitos de trabajo para subsistir al cambio constante generado por la globalización de las economías.

Para efecto del presente estudio, se definirá el problema y delimitará el campo de investigación a los siguientes lineamientos:

1) *Definiciones*:

- i. *Comportamiento*: Conjunto de reacciones de un individuo, conducta. Conjunto de reacciones de un organismo que actúa en respuesta a un estímulo procedente de su medio interno o del medio externo observadas objetivamente.
- ii. *Perspectiva*: Aspecto que presentan, en relación con el lugar de donde se miran, los objetos vistos a distancia o considerados como un todo.
- iii. *Hábitos de trabajo*: Forma de conducta adquirida por la repetición de los mismos actos dentro del contexto del desempeño laboral.
- iv. Los nuevos hábitos de trabajo se definen como la conducta proactiva basada en la aplicación de hábitos mentales que motivan el aprendizaje de por vida, y la aplicación de características de liderazgo en el desarrollo del desempeño laboral.

2) El estudio se apoyará en técnicas de investigación documental y de campo.

CAPÍTULO I

1 LA GLOBALIZACIÓN Y LA NUEVA ERA DE INFORMACIÓN

Este capítulo tiene como fin, el determinar el entorno actual que obliga a las organizaciones y a los recursos humanos a cambiar. Este entorno se encuentra integrado por; las demandas de la globalización, el cambio en la naturaleza del trabajo, y las ventajas de la era de la información.

1.1 LA MARCA DEL PROGRESO

De acuerdo con los comentarios de Price Pritchett, "actualmente las organizaciones y los seres humanos se encuentran en medio de una verdadera revolución o transformación de la manera en que realiza el trabajo siendo ésta, la tercera revolución en la historia de la civilización"

Primero, se dió la revolución agrícola; en donde por cerca de 10 millones de años los seres humanos que habían cazado y buscado sus alimentos, cambian su forma de vivir nómada para establecerse en lugares fijos y se desarrolla así la agricultura. El período agrícola abarca del año 8,000 A.C. hasta los años 1600s y término con la revolución industrial.

La revolución industrial, es la segunda revolución en la historia de la civilización. La aparición de las máquinas reformó la forma de vida y el trabajo. En vez de continuar dependiendo de la fuerza física para trabajar la tierra, se empezó a utilizar maquinaria para elaborar los productos. El oprimir botones y mover palancas vino a reemplazar el trabajo muscular. La fuerza del músculo cedió su lugar a los motores de vapor y a los caballos de fuerza. Las empresas manufactureras, atrajeron a la gente del campo a las ciudades, causando grandes cambios sociales. En general, las oportunidades de trabajo mejoraron grandemente. pero algunas personas perdieron sus trabajos al ser reemplazados por máquinas, ciertas ocupaciones desaparecieron y nuevas ocupaciones se crearon.

La tercera revolución esta actualmente en curso, la revolución de la era de la información que inicia a mitad de los años 1900's, con el desarrollo de la computadora y los avances en las telecomunicaciones. Ahora, es el turno de reemplazar los caballos de fuerza (máquinas de vapor) por la fuerza del cerebro. La mente y el conocimiento están siendo más valiosos que las máquinas en la búsqueda del progreso, y nuevamente el mundo del trabajo es completamente transformado.

Si la gente se detiene a pensar como ha mejorado la vida en los últimos 50 años se podrá observar que; el nivel de expectativa de vida ha aumentado, que las condiciones de trabajo son mejores, que actualmente se tienen mejores beneficios, mejores herramientas de trabajo, y que se crean nuevas posiciones de trabajo mientras que otras desaparecen.

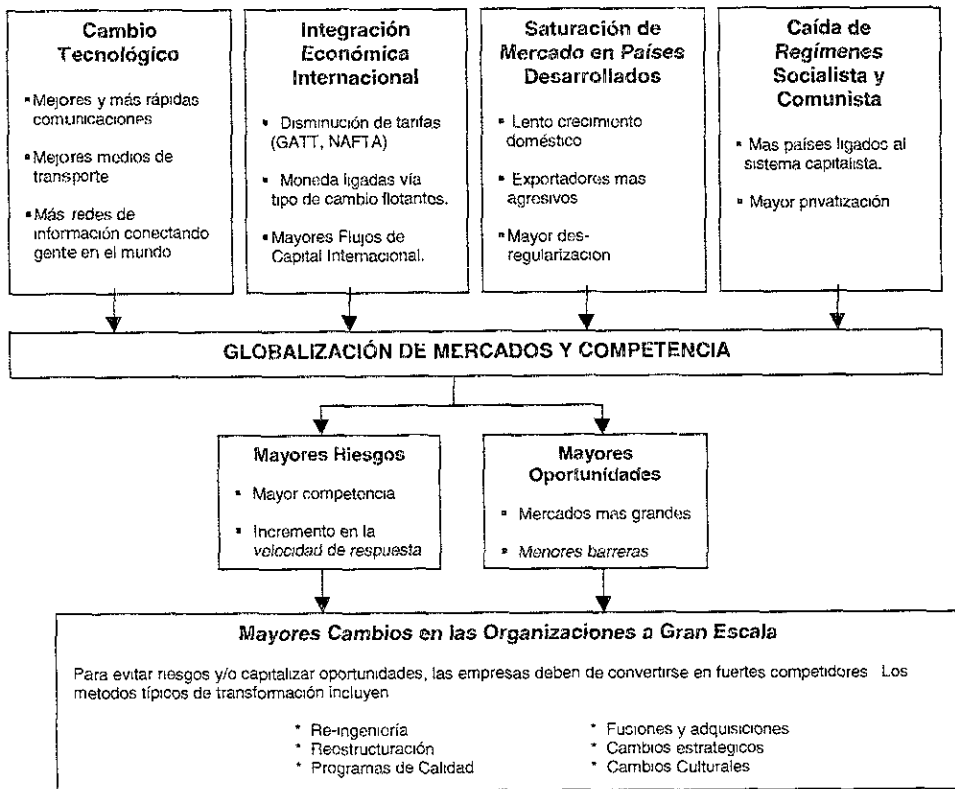
El ser humano va forzando los cambios, ya que como consumidor de productos o servicios se vuelve mas demandante. Demanda mayor calidad, más rápido, a menor costo, y más opciones de donde elegir. La empresa que satisfaga estas demandas será la que gane la preferencia en la compra.

Para poder satisfacer las demandas actuales, las empresas deben de practicar el mejoramiento continuo o simplemente no podrán competir en el mercado. Es así, como el progreso económico sacude al mundo. A largo plazo los cambios tienen un efecto positivo en la economía en su totalidad. Libera gente de industrias declinantes para producir mas y mejores productos en nuevas industrias.

1.2 GLOBALIZACION

Los retos que actualmente enfrentan las organizaciones son muy diferentes a los retos de las décadas anteriores. La economía globalizada esta creando mayores riesgos y oportunidades para todos, forzando a las empresas a realizar dramáticas mejoras, no únicamente para competir y prosperar, sino también para sobrevivir. La globalización ha sido impulsada por poderosas fuerzas asociadas con el cambio tecnológico, la integración internacional económica, la saturación del mercado doméstico en países industrializados, y el colapso del comunismo.

El cuadro a continuación, ilustra las fuerzas económicas y sociales que impulsan la necesidad de mayores cambios en las organizaciones².



Nadie es inmune a estas fuerzas. Incluso compañías que venden solamente en pequeñas áreas geográficas pueden sentir el impacto de la globalización. La influencia algunas veces es indirecta; por ejemplo; Chrysler en los Estados Unidos disminuye sus ventas o entra en un conflicto laboral (huelga), esto ocasiona que se disminuya la demanda de ciertos componentes, lo cual afecta a México y se tienen que despedir trabajadores, a la vez las empresas integradas que surten de partes a la producción de Chrysler en México tienen que cerrar por la baja demanda.

Algunas empresas han descubierto como adaptarse oportunamente y mediante la implementación de nuevas estrategias, adquisiciones, re-ingeniería, programas de calidad, y reestructuración del trabajo, han podido subsistir.

En el caso de México se observa su participación en la economía internacional a través de la balanza comercial de importaciones y exportaciones. Con el Tratado de Libre Comercio (NAFTA) que entró en efecto el 1ero. de Enero de 1994, México ha reducido las barreras arancelarias a Canadá y a los Estados Unidos, invitando con esto a empresas extranjeras a establecerse en territorio nacional. Adicionalmente, México ha *firmado nuevos tratados comerciales con otros países europeos y centroamericanos* abriendo más caminos para las exportaciones e importaciones.

La participación de la economía mexicana en el mercado internacional se ilustra en los cuadros^a a continuación; Balanza Comercial, Exportaciones Totales e Importaciones Totales. Si se desea profundizar en esta información favor de leer el Anexo 3^b.

^a Información recopilada de la página de Internet del Banco de México (www.banxico.org.mx), Informe Anual del Banco de México 1998, Abril 1999.

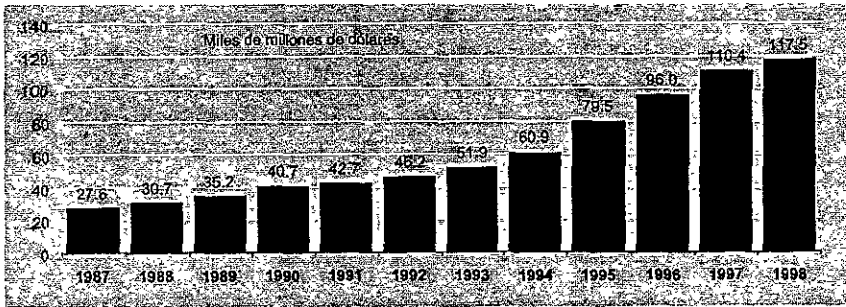
^b Capítulo II.3 Sector Externo, Informe Anual del Banco de México, 1998 Abril 1999, págs 47 al 67.

Balanza Comercial

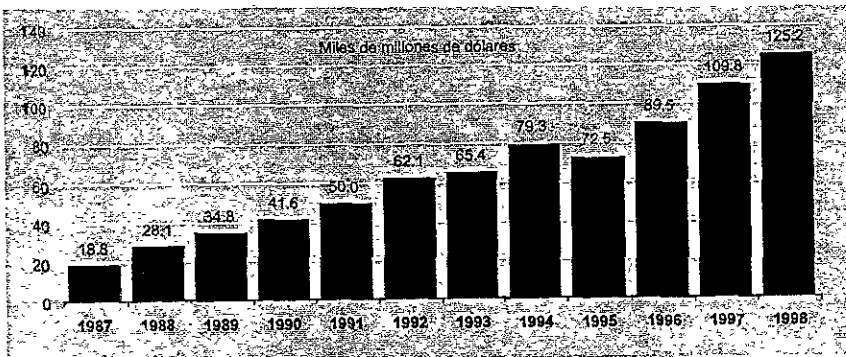
Millones de dólares

Concepto	1997			1998		Variación		Porcentual
	1996 (1)	1997 (2)	1998 (3)	absoluta en 1997 (3)-(2)	1997 (2)/(1)	1998 (3)/(2)		
Exportaciones	96,000	110,431	117,500	7,069	15.0	6.4		
Petroleras	11,654	11,323	7,147	-4,176	-2.8	-36.9		
No Petroleras	84,346	99,108	110,354	11,245	17.5	11.3		
Agropecuarias	3,582	3,828	3,954	126	6.6	3.3		
Extractivas	449	478	486	-12	6.4	-2.4		
Manufactureras	80,305	94,802	105,933	11,131	18.1	11.7		
Maquiladoras	36,920	45,166	52,864	7,698	22.3	17.0		
Resto	43,384	49,637	53,069	3,433	14.4	6.9		
Importaciones	89,469	109,807	125,243	15,435	22.7	14.1		
Bienes de Consumo	6,657	9,325	11,109	1,783	40.1	19.1		
Bienes Intermedios	71,890	85,366	96,605	11,439	18.7	13.4		
Maquiladoras	30,505	36,332	42,557	6,225	19.1	17.1		
Resto	41,385	49,034	54,249	5,214	18.5	10.6		
Asociados a exportación	19,170	23,071	25,287	2,216	20.3	9.6		
No asociados a exportación	22,215	25,963	28,961	2,998	16.9	11.5		
Bienes de Capital	10,922	15,116	17,329	2,213	38.4	14.6		
Empresas exportadoras	3,828	4,956	5,482	526	29.5	10.6		
Empresas no exportadoras	7,094	10,160	11,847	1,687	43.2	16.6		
Balanza Comercial Total	6,531	624	-7,742	-8,366	-90.5	s/s		

Exportaciones Totales



Importaciones Totales



México tiene un número de ventajas que atraen a empresas internacionales:

- Una localización geográfica estratégica incluyendo 3,234 kilómetros de frontera con los Estados Unidos de América, líneas costeras frente a Europa y Asia, así como la puerta de entrada a Latinoamérica.
- Acceso preferencial a los Estados Unidos de América, el mercado más grande del mundo dentro del tratado de libre comercio.
- Una fuerza de trabajo relativamente joven de más de treinta millones de personas que ha probado tener la capacidad de entregar productos y servicios de calidad a costos laborales substancialmente menores que los países industrializados.
- Una gran cantidad de recursos naturales.
- Un mercado doméstico de rápido crecimiento con 92 millones de personas, de las cuales, *aproximadamente la mitad es menor a 20 años de edad.*
- Una economía y clima regulatorio que soporta al sector privado.

La participación de México en la economía internacional, se da con el atractivo de poseer una fuerza laboral de mas de 31 millones de trabajadores, la cual esta creciendo a una tasa mayor que la población. El gobierno mexicano abandonó décadas de proteccionismo e implementó reformas que trajeron una reestructuración masiva de la

industria mexicana, al momento en que los productores nacionales intentaban modernizarse para competir con los productores extranjeros. La implementación del acuerdo de libre comercio y la devaluación del peso en Diciembre de 1994 aceleraron el proceso de reestructuración de la industria mexicana. Estas tendencias han multiplicado la demanda por personal con habilidades laborales y educación. Y por ello, la mayoría de las empresas están ampliando sus esfuerzos de capacitación y al mismo tiempo los individuos están avanzando en sus ocupaciones o profesiones a través de programas de *educación privada*.

Para que las empresas mexicanas puedan competir globalmente, es necesario que; Primero, que se genere un cambio de utilidad, asociado con un proceso sistemático que creé poder y motivación suficiente para actuar en sinergia. Segundo, que este proceso sea impulsado por una alta calidad de liderazgo y no solamente por una buena dirección.

1.3 EL CAMBIO DE LA NATURALEZA DEL TRABAJO

Los avances tecnológicos que se han dado en el transcurso del tiempo están cambiando constantemente la naturaleza del trabajo, es decir, el cómo se elaboran los productos o se proveen los servicios. La tecnología de la era industrial proporcionó fuerza mecánica y velocidad a través de motores. Por comparación, la tecnología actual de la era de la información, nos proporciona cerebros computarizados y velocidad electrónica.

El trabajo se está volviendo menos físico y más mental, hacemos menos las manos y más con el cerebro. La tendencia se inclina al uso de "herramientas inteligentes", es

decir, instrumentos y equipos que contienen microprocesadores inteligentes. Basta con mirar al alrededor y ver lo que se posee en las casas; máquinas contestadoras de teléfono, videocaseteras, hornos de microondas, computadoras personales, juegos de videos, etc.

Estos equipos de alta tecnología tienen su propio cerebro, y el ser humano tiene que utilizar sus habilidades de razonamiento y aprendizaje para poder utilizarlos. Es así como las habilidades mentales de razonamiento y análisis se vuelven más importantes que las habilidades físicas o musculares. Se está trabajando menos con "objetos" y más con información; como ideas, conceptos, fórmulas, procedimientos, y otros datos. De hecho los "objetos" están siendo creados por otros "objetos" en vez de por personas. Algunos robots están fabricando autos, y algunas computadoras coordinan procesos ensamble en empresas de manufactura. Los equipos inteligentes también están desempeñando muchos servicios personales, como por ejemplo; servicios bancarios, sistemas de correo electrónico, etc. Las computadoras y las telecomunicaciones modernas están reformando el mundo del trabajo. En la actualidad para desempeñar el trabajo no es necesario que se vaya a la empresa, el trabajo puede venir al lugar donde nos encontramos, a través de la utilización de la información como materia prima con una computadora portátil, un teléfono celular, un fax/módem y conocimientos actualizados. El trabajo puede desempeñarse desde su casa, la playa, auto, avión, etc.

Esta idea ilustra que los negocios se pueden desarrollar desde cualquier parte del mundo, y las empresas proporcionan el trabajo a aquellos que tengan las mejores habilidades, al menor costo sin importar la localización geográfica. Es así, como los empleados de organizaciones actualmente compiten con gente de todo el mundo por los

mismos empleos. Un ejemplo claro de esto, son las compañías americanas que utilizan programadores, ubicados en la India, para mantener remotamente sus programas de *computación en centros urbanos como Nueva York, Chicago, etc.* Otro ejemplo, son los números 1-800 para responder consultas; uno nunca sabe a que parte del mundo esta hablando, puede que uno este en México y la otra persona en Denver.

1.4. VENTAJAS DE LA ERA DE LA INFORMACIÓN

La nueva era de la información, trae consigo ventajas que nos permiten realizar el trabajo más eficientemente, estas ventajas son:

- Mejores herramientas
- Mayor conocimiento
- Más opciones de donde elegir
- Mayor poder

1.4.1 Mejores Herramientas

Mediante del uso de herramientas como; las computadoras y los avances tecnológicos en comunicaciones, se incrementa la eficiencia al momento de desempeñar el trabajo.

Las Computadoras y las Comunicaciones en México³

COMPUTADORAS

El sector de la computación, es uno de los sectores de mayor crecimiento en la economía mexicana, el cuál, se ha ido transformando dramáticamente partiendo de un extremo proteccionismo, a un competitivo y abierto mercado. A finales de los 1980's, el gobierno mexicano implantó una serie de reformas económicas que incluyeron la liberación y privatización de empresas públicas. Las compañías mexicanas se vieron forzadas a modernizarse para poder ser competitivas, mientras que proveedores extranjeros se mudaron a este mercado formalmente protegido.

Las oportunidades para los proveedores extranjeros, fueron especialmente atractivas ya que la industria doméstica estaba desarrollada pobremente y la nación tenía poca inversión en tecnología, lo cual hacía lenta la modernización. Por ejemplo, en 1992 en México había 15 computadoras por cada 1,000 habitantes, comparado con 150 en Canadá y 250 en los Estados Unidos de América.

La eliminación de permisos de importación en 1990, y la subsecuente reducción de tarifas, trajo un efecto dramático en el mercado. Las ventas de tecnología computacional se incrementaron en un 43% en 1990 y en un 49% en 1991. Aún durante el período económico lento de 1993, ventas en computación; equipo, programas y servicios se incrementaron en un 10%. Las ventas de los equipos virtualmente se asentaron en Diciembre de 1994 cuando el peso se devaluó considerablemente.

Sin embargo, a pesar de su alto costo, las computadoras personales y las conexiones redes de trabajo han revolucionado la automatización de la oficina en México. Procesadores de palabras, hojas de cálculo, y programas contables, son algunos de los que encabezan el mercado.

COMUNICACIONES

En la actualidad, existe un crecimiento en la demanda de programas computacionales dedicados a comunicaciones, por parte del sector privado y público. Pero la infraestructura del sistema de telecomunicaciones de México ha sido desarrollada muy lentamente, a pesar de la privatización de Teléfonos de México. A inicios de 1995, las empresas aún se quejaban de que tenían que esperar meses y pagar grandes cantidades de dinero para nuevas líneas telefónicas. Interrupciones de servicios frecuentes y prolongadas. Esta situación ha ido cambiando gradualmente. A partir de 1998 se observó un cambio en el servicio telefónico ofreciendo servicios adicionales como; buzones de mensajes, descuentos en llamadas de larga distancia, etc.

EL INTERNET

El Internet, es un sistema de comunicación, formado por una red internacional de conexiones electrónicas a través de computadoras. Estas computadoras comunican a la gente en todas partes del mundo a través de correos electrónicos y paginas de internet, en segundos. Es un sistema de intercambio de información, en el cual se promocionan empresas, realizan negocios, y se ofrecen servicios y productos.

Actualmente a través del Internet se pueden hacer compras en todas partes del mundo, hacer transacciones bancarias, consultar mercados accionarios, empresas,

universidades, librerías, bibliotecas, participar en cursos a través de videoconferencia, e inclusive participar en grupos de discusión en cualquier parte del mundo.

A pesar de que las universidades en México han estado conectadas por largo tiempo en el Internet, el aspecto comercial en el Internet en México, ha sido desarrollado muy lentamente. En 1994 algunas compañías empezaron a ofrecer los servicios de Internet "Proveedor de Servicio de Internet". La expansión de estos servicios ha sido afectada por el número pequeño de computadoras, así como, por lo costoso y la dificultad de obtener nuevas líneas telefónicas.

México cuenta con 150 proveedores de Internet en 1999. Es estimado que existen aproximadamente 150,000 usuarios de Internet en México. El número es muy difícil de identificar ya que esta cifra probablemente incluye 60,000 usuarios de sistemas universitarios. Existe un estimado de 20,000 negocios usuarios con conexiones dedicadas de Internet.

Algunos futuristas piensan que el Internet será la herramienta del futuro, a través de la cual, se podrán hacer cualquier transacción imaginada, con la comodidad de no salir de su casa.

Impacto de las Computadoras y las Comunicaciones en el Trabajo

Si observamos las áreas de trabajo, se verá que el equipo con el cual se trabaja ha estado cambiando constantemente, por ejemplo; una calculadora eléctrica ha sido reemplazada por una calculadora electrónica o de poder solar. El cambio es aún mayor cuando se observa que las calculadoras han sido reemplazadas por computadoras. Es

importante recapacitar que el trabajo ha ido cambiando, y que las herramientas del futuro van a alterar la forma de trabajar. Todo el entorno cambia y también cambian las empresas que fabrican estas herramientas; nuevos trabajos se crean y otros desaparecen. No únicamente las empresas se adaptan, también el ser humano se tiene que adaptar y estar abierto a nuevas tecnologías. La gente tiene que aprender a utilizarlas, aceptarlas y asumir la responsabilidad de dominar el uso y potencial de estas herramientas y no resistirse al cambio, o de lo contrario, sus habilidades se volverán obsoletas y con ello las oportunidades de trabajo desaparecerán, así como, las oportunidades de desarrollo del país.

Las carreras profesionales en la nueva era de la información se basarán principalmente, en habilidades y destrezas analíticas y de solución de problemas. Esto demandará un constante entrenamiento, reinversión del tiempo, dinero y energía mental, y sobretodo demandará continuo desarrollo personal.

El trabajo de seguro se volverá más sencillo. La gente será capaz de hacer más con menos. Se producirá más y mejor en menos tiempo, con menos esfuerzo físico, y a menor costo. Con este desarrollo algunas personas mediante el uso de las nuevas herramientas y equipos, serán capaces de hacer más por la humanidad. Ejemplos claros son, los avances en el área de la medicina, telecomunicaciones, servicios, investigación espacial, etc. Basta con comparar la forma de vida en los años 1800's y con la forma de vida en la actualidad.

1.4.2 Mayor Conocimiento

El conocimiento esta empezando a ser la nueva fuente de poder y de riqueza. Básicamente en la actualidad se tiene mayor fuerza cerebral trabajando para el ser humano. Primeramente; el crecimiento poblacional, el cual añade 88 millones de cerebros al año a este planeta tierra. Segundo; el crecimiento en el número de inteligencia artificial a través de microprocesadores, el cual se sigue multiplicando a un ritmo impresionante. La unión de los humanos con la fuerza cerebral electrónica (inteligencia artificial), proporciona la oportunidad para hacer cosas que a inicios del siglo XX hubieran sido consideradas imposibles de realizar.

Así como, la gente produce más gente. El conocimiento produce mayor conocimiento. Entre más se aprende, más fácil es aprender aún más. Pero existe el otro lado de la moneda, el cual, indica que es más fácil atrasarse en el conocimiento debido al ritmo tan rápido en que avanza el mismo. Mucho de lo que se aprende se vuelve rápidamente obsoleto. La validez de las soluciones tiene un menor tiempo de vida, ya que mejores soluciones siguen apareciendo continuamente.

El gran reto de la actualidad es no solamente obtener una educación, si no, es mantener la educación actualizada a lo largo de la vida.

Actualmente toma solo de 3 a 5 años para que el 50% de las habilidades de trabajo se vuelvan obsoletas.

El aprendizaje anteriormente nunca había sido tan sencillo como lo es en la actualidad. Jamás había existido tanta información como actualmente existe. El conocimiento jamás había estado tan accesible como lo está ahora.

Actualmente no es necesario ir a la escuela. La escuela viene a uno a través de la televisión, la computadora, o las herramientas inteligentes que educan en el trabajo (como programas de entrenamiento). De acuerdo con el pensamiento de Pritchett “El teléfono, la televisión, y la computadora pronto se combinarán en un solo artículo, trayendo oportunidades de educación que entretengan y a la vez que construyan la base del conocimiento”. La tecnología se vuelve cada vez más amigable para el usuario. Televisión interactiva, multimedia, realidad virtual, todo esto será combinado e inclusive mejorado. El aprendizaje se volverá más efectivo, con un menor costo y más divertido.

También se encontrará que el trabajo se convertirá en el salón escolar. Las compañías buscarán que los trabajadores aprendan y se desarrollen, ya que el conocimiento es muy importante para la organización. Actualmente se ve que el conocimiento se está integrando a los productos que se fabrican. Mayor número de productos actualmente muestran inteligencia. Por ejemplo; Goodyear fabrica la “llanta inteligente” con un microprocesador que informa cuando ésta necesita atención, tal como; aire o alineación. Lentes para la vista actualmente tienen construido en sí conocimiento de cuándo automáticamente cambiar; oscurecerse o aclararse, dependiendo de la intensidad de la luz. Se puede programar un horno de microondas y este sabrá a qué hora iniciar y terminar su función.

1.4.3 Mayores Opciones de Donde Elegir

A medida de que transcurre el tiempo, nuevas y mejores opciones para realizar las actividades se van presentando. Por ejemplo; se puede observar el gran avance tecnológico y científico que los países desarrollados han alcanzado en las telecomunicaciones, en el sector financiero, avances médicos, descubrimientos espaciales, etc. Y todo esto, va transformando el ambiente, proporcionando mejores opciones de servicios y productos para los consumidores, y a la vez va transformando el trabajo. Esto no únicamente se da en los países desarrollados, si no, que a través del intercambio comercial entre países, las nuevas opciones de productos y servicios llegan también a países subdesarrollados que presentan un atractivo mercado comercial para los países desarrollados.

Los cambios tecnológicos en materia de distribución y uso de la información merecen la mayor parte del crédito en la expansión de opciones. Los fabricantes se apoyan fuertemente en computadoras, programas de computadora sofisticados, y técnicas flexibles de producción. Por ejemplo; en algunos mercados se pueden comprar productos a través de la computadora (Internet; autos, ropa, productos para el hogar, etc.) y estos son entregados a domicilio en unos días. Esto está llevando a los fabricantes a producir de acuerdo a las necesidades del consumidor.

La información tecnológica de alto poder, permite cambios en la forma de hacer las cosas y se pueden satisfacer las necesidades de los consumidores. En estos días es más sencillo para los negocios enfocarse a una audiencia determinada. O bien, identificar un pequeño segmento del mercado con gente de similares necesidades. Así

se observa que el mercado se fragmenta y más nichos de mercado son desarrollados. El resultado final es, por supuesto, una feroz batalla en los negocios, ya que los consumidores tienen mayores opciones de donde elegir. Las empresas compiten y pagan por un espacio en los estantes de las tiendas para enseñar sus productos. Basta con un ejemplo sencillo; cuente la cantidad de diferentes marcas y variedad de productos que puede usar como crema para las manos, o, entre cuantos paquetes de computadora puede usted elegir para usar una hoja de cálculo (lotus, excell, works, etc.).

Este es un mercado de compradores. Se tienen millones de formas de gastar el dinero, tiempo y atención; con más, nuevos, y mejores artículos que son ofrecidos cada día.

1.4.4 Mayor Poder

La era industrial se distinguía por la concentración del poder, en grandes negocios, gobierno, grandes industrias, mercados masivos, medios masivos de comunicación, y sociedades masivas. Actualmente, la era de la información está desconcertando todo. Mercados masivos se están segregando en nichos. La producción en serie, se está disminuyendo o centralizando de acuerdo a regiones geográficas, y las industrias actualmente pueden tener utilidades con corridas de productos diversificados de acuerdo a gustos de consumidores. Operan en base a ordenes de clientes y mantienen mínimos o nulos niveles de inventario.

Según Pritchett⁴ si la era industrial se trataba de organizaciones poderosas, la nueva era de la información se trata de individuos poderosos. Parte de este nuevo poder, es

consecuencia de contar con mejores herramientas, más conocimientos y más opciones. Otra consecuencia es que las economías de escala están siendo reemplazadas por economías de velocidad. Las organizaciones reconocen que el ser grande causa lentitud, ya que la flexibilidad, manubreabilidad y velocidad de respuesta son esenciales en los mercados competitivos actuales.

Es así, como se ve que algunas organizaciones están descentralizando sus sistemas de información de los sistemas de computo grandes a computadoras personales, donde los empleados tienen mayor flexibilidad en la información. Podemos observar como las organizaciones se están aplanando desapareciendo niveles de gerencia y supervisión e inclusive algunos puestos administrativos. El poder es transferido a grupos de trabajo con computadoras y sistemas expertos, y las comunicaciones internas se manejan vía correo electrónico, lo cual disminuye costos (de larga distancia y papel) e incrementa la eficiencia.

La idea central, es llevar el poder a las manos de la gente que esta cerca de la acción, quien cuenta con la información más reciente. Esta gente debe de estar bien capacitada para tomar buenas decisiones e implementarlas inmediatamente. Surgiendo así, el concepto de individuos y equipos con auto dirección (facultados para decidir y actuar).

Peter Drucker dice "El conocimiento es el único recurso que tiene valor", el conocimiento es lo que la gente lleva a todas partes consigo, como empleado, le pertenece y es tan movable como la gente misma y es lo que la gente vende a los empleadores. Entre más conocimiento se posea, mayor será el precio que paguen por él. La gente tiene la

CAPÍTULO II

2. LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN

Para efectos del presente estudio, se introducirá brevemente en éste capítulo el marco teórico que soporta la necesidad de implementar cambios planeados en las organizaciones. Estos temas son presentados con la intención de informar la necesidad, desde el punto de vista organizacional, de modificar los hábitos de trabajo de sus recursos humanos, para responder rápidamente a las demandas del medio ambiente y ser competitivos en una economía global.

2.1 El Área de los Recursos Humanos en la Organización

2.1.1 Concepto, Funciones, e Importancia de la Administración de Recursos Humanos

La administración de los recursos humanos, es la técnica que involucra aquellas actividades encargadas de cumplir las metas de los individuos, los objetivos de la sociedad, y la optima productividad y efectividad de la organización. La Administración de los Recursos Humanos, comprende todas las actividades involucradas en atraer, reclutar, seleccionar, entrenar, desarrollar, utilizar, controlar, reconocer, compensar, motivar, retener, dirigir, coordinar, negociar, y mantener a los recursos humanos. El término de administración de recursos humanos, también cubre las políticas, procesos, estrategias, procedimientos, filosofías, actividades y prácticas utilizadas para administrar todos los elementos humanos en la organización.

Las funciones de la Administración de Recursos Humanos son:

- Reclutamiento y selección de personal;
- Capacitación y desarrollo;
- Compensación, seguridad y motivación;
- Evaluación y administración de plan de carrera;
- Seguridad e Higiene industrial; y
- Relaciones Industriales.

Los propósitos y la importancia de la administración de los recursos humanos son:

- Ayudar a la organización a diseñar, desarrollar, implementar, y administrar el tipo de políticas, procedimientos, y actividades que permitan una administración eficiente y efectiva de sus recursos humanos.
- Ayudar a la organización a establecer y a administrar una relación de trabajo armoniosa entre la empresa y sus empleados.
- Asegurar que la organización cumpla con la legislación vigente en material laboral.
- Ayudar a crear el clima organizacional necesario para estimular a los empleados a desarrollar y utilizar sus habilidades y destrezas a su máxima capacidad.
- Ayudar a la organización a retener a empleados productivos, y a desarrollar el desempeño de los empleados de acuerdo a los requerimientos actuales y futuros a fin de incrementar la productividad.
- Desarrollar políticas y programas que cumplan las necesidades económicas y emocionales de los recursos humanos en la organización.
- Ayudar a la organización a crear un ambiente de trabajo que minimice o elimine los riesgos de trabajo.
- Asistir a la organización a mantener o incrementar su habilidad para atraer la cantidad y calidad de candidatos necesarios para satisfacer; la estrategia organizacional, las metas operativas, las necesidades de personal, y la cultura y el clima organizacional.

La imagen de la función de recursos humanos como área de apoyo, administración, y personal especializado, esta cambiando rápidamente. El área de Recursos Humanos es vista como un área proveedora de servicios a clientes (internos o externos), estos

clientes comprenden; los ejecutivos, los gerentes, empleados, dirigentes sindicales, contratistas, grupos comunitarios y agencias gubernamentales. El rol de Recursos Humanos depende del cumplimiento de las expectativas de estos clientes.

De acuerdo con un estudio elaborado por Anne Tsui, ejecutivos de alto nivel evalúan la efectividad de la función de recursos humanos sobre la base del siguiente criterio:

- Nivel de cooperación de la función.
- Opinión de los gerentes de línea acerca de la efectividad de la función.
- Rapidez y efectividad de respuesta a cada planteamiento hecho a la función.
- Evaluación de la calidad de información y asesoría provista en el ámbito ejecutivo.
- Satisfacción o disatisfacción de clientes, ejecutivos, y empleados.
- Grado en el cuál el departamento tiene una estrategia para apoyar planes administrativos del negocio en relación con recursos humanos
- Tiempo promedio de cubrir vacantes
- Grado el cual la función esta abierta y accesible a empleados para tratar problemas
- Nivel de confianza de los empleados en la función de recursos humanos

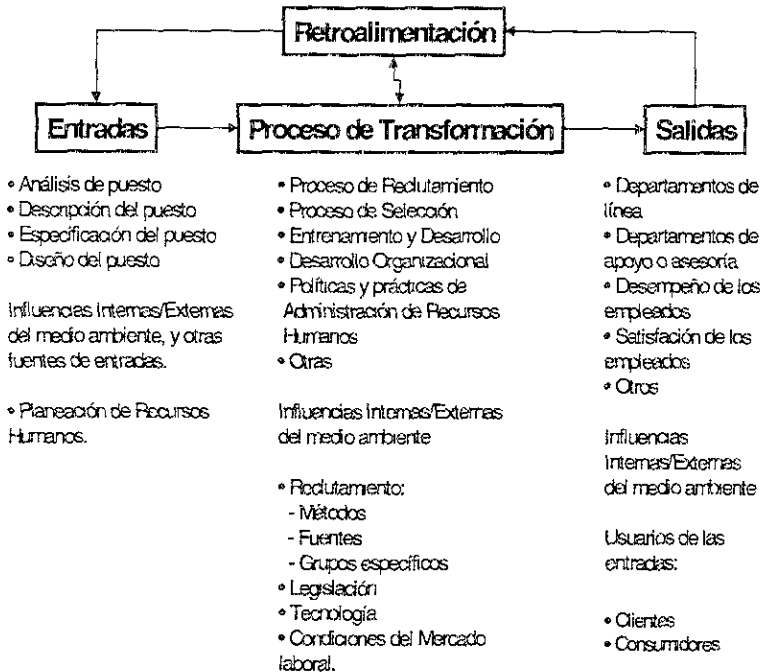
2.1.2 La Función de Recursos Humanos desde el punto de vista de Sistemas

Una de las principales funciones de los especialistas del área de recursos humanos es facilitar el uso efectivo de los recursos humanos en la organización. El punto de vista de

sistemas ilustrado en la figura 1, muestra como inter-actúan los diferentes sistemas dentro de las organizaciones.

Si el análisis del puesto, la descripción del puesto, y las especificaciones del puesto no son realizadas adecuadamente, estas tendrán un impacto adverso en el proceso de transformación y en el producto resultante (salida). Por ejemplo, si los requerimientos de habilidades y educación en una vacante son definidos incorrectamente, el resultado puede ser contratar a la persona errónea. Esto puede incrementar los gastos de entrenamiento, capacitación, y desarrollo, o resultar en un incremento en los gastos de reclutamiento para contratar el reemplazo. Adicionalmente se afectará la efectividad de la organización.

Fig. 1^o.



2.2 Planeación de Recursos Humanos

2.2.1 Concepto, propósitos e importancia de la Planeación de Recursos Humanos

La planeación de los Recursos Humanos, es el proceso de pronosticar las necesidades organizacionales en materia de recursos humanos. La planeación de Recursos Humanos, determina los cursos de acción que la organización debe de realizar para asegurar que posee el número adecuado de individuos con la mezcla correcta de habilidades, en el momento adecuado, y en la posición adecuada. Así, la organización puede alcanzar sus objetivos presentes y futuros eficiente y efectivamente. La planeación de los recursos humanos es un proceso pro-activo que anticipa e influencia el futuro de la organización. Al ser un proceso pro-activo, la planeación de recursos humanos también se caracteriza como un proceso de anticipación de cambios, y asiste a la organización a adaptarse a los cambios oportunamente. Dichos cambios incluyen; cambios demográficos, industriales, y tecnológicos, que obligan a las empresas a desarrollarse, adaptarse e innovar para sobrevivir.

Los propósitos y la importancia de la planeación de los recursos humanos son:

- Proveer a la dirección herramientas que ayuden a controlar y reducir los costos laborales mediante la anticipación de escasez o sobre oferta de recursos humanos; ajustar estas situaciones antes de que tengan impactos negativos en la organización, e identificar las tendencias futuras y sus posibles consecuencias e influencias en la organización.

- Proyectar la cantidad y calidad de individuos y posiciones requeridas por la organización para facilitar el logro de los planes, objetivos y metas organizacionales.
- Proveer a la dirección los medios para pronosticar la oferta y demanda futura de recursos humanos, incluyendo las proyecciones futuras de movilidad, desgaste, expansión, y tipo de habilidades a utilizar.
- Proveer las herramientas para evaluar la disponibilidad de talento en la organización; incluyendo un inventario de personal, expresando áreas de interés (plan de carrera), y futuro potencial de desarrollo.
- Asistir a la organización a desarrollar políticas y procedimientos para cumplir con la legislación.
- Proveer una mejor base para la planeación del reclutamiento y la selección, y para coordinar e integrar diferentes programas de administración de recursos humanos.
- Proveer herramientas para identificar, diseñar, desarrollar, e implementar políticas y programas que ayuden a los ejecutivos a optimizar el retorno de inversión en los recursos humanos, y facilitar el óptimo uso de las capacidades de los empleados para incrementar el desempeño y la productividad.
- Desarrollar e implementar el criterio y objetivo para el análisis de los costos de recursos humanos, incluyendo rotación, relocalización, desgaste, entrenamiento, nómina, y costos de desarrollo.

2.2.2 Evolución de la planeación de los recursos humanos⁶

Las primeras formas de planeación de recursos humanos fueron muy limitadas en enfoque y operación. Algunas empresas han desarrollado planes para sus recursos

humanos que mencionan programas muy amplios para el cambio estratégico. Sin embargo, la mayoría ha enfatizado en una mayor especialización; planes funcionales enfocados en preocupaciones tales como; proveer personal en el futuro, desarrollo de carrera y planes de sucesión, o administración de la fuerza laboral.

Orígenes:

Planear recursos humanos ha sido una actividad gerencial desde los orígenes de la modernización industrial organizacional. El economista Alfred Marsall observo en 1890 que "la cabeza del negocio debe de asegurarse que sus gerentes, auxiliares, y supervisores fueran el hombre indicado para su trabajo y que estuvieran desempeñando bien sus funciones". La división del trabajo, la especialización, la organización de la administración en diferentes niveles gerenciales, la simplificación del trabajo, y la aplicación de estándares para seleccionar empleados y medir su desempeño, fueron principios aplicados en los inicios de la administración industrial.

En la primera parte de este siglo, el enfoque era la planeación de la mano de obra; trabajo por hora. El objetivo de mejorar la efectividad a través de la ingeniería industrial y la aplicación de psicología industrial fue consistente con la necesidad de incrementar productividad e introducir una mayor objetividad en las prácticas del personal.

Durante la segunda guerra mundial y los años de posguerra, la atención a la productividad de los trabajadores se intensifico. Existía una preocupación por la disponibilidad de personal administrativo competente, debido a la falta de talento y la demanda por bienes y servicios. Las nuevas tecnologías y el interés en los aspectos del

comportamiento en el trabajo agregaron mayor complejidad a la práctica de la planeación.

1960's - 1970's

La gran demanda por personal con talento resulto en el avance de la tecnología de los años 1960's, en la rápida expansión corporativa y en la diversificación. En respuesta, la planeación se enfocó a balancear el suministro de talento con la demanda, particularmente talento de ejecutivos, profesionales, y técnicos.

En los 60's, la planeación del personal era definida como; el proceso a través del cual, la administración determina como las organizaciones deben cambiar su posición actual de los recursos humanos a su posición deseada. A través de la planeación, la administración buscaba tener "el número correcto y las personas adecuadas, en el lugar adecuado, en el momento adecuado, haciendo que las cosas resulten en beneficios a largo plazo para ambos; organizaciones e individuos" (Vetter, 1967).

Sobre la base de este concepto se desarrollaron cinco etapas,

1. Identificación de los objetivos y planes organizacionales;
2. Pronosticar los requerimientos de recursos humanos;
3. Evaluación interna de habilidades y otras características demandadas,
4. Determinación de los requerimientos netos de los recursos humanos;
5. Desarrollo de planes y programas de acción para asegurar a la gente adecuada en la posición correcta.

El proceso era concebido como lineal, en el cuál, el pasado era la base para planear el futuro.

La predominante visión de la planeación de recursos humanos, la cual persiste en algunas empresas actualmente, fué que “Las empresas pronostican sus necesidades de personal para el futuro, pronostican su oferta interna para satisfacer estas necesidades, e identifican las diferencias entre lo que se necesitará y lo que habrá disponible”. Los planes se dirigen a la programación del reclutamiento, la selección, y contratación de nuevos empleados; proporcionado entrenamiento y desarrollo; y anticipando promociones y transferencias necesarias (Burack & Walker, 1972; Geisler, 1967, Wikstrom, 1971).

1980's

En los años 1980's, las compañías a nivel internacional redujeron personal substancialmente, muchas con reducciones múltiples de salarios y con propuestas de jubilación temprana. Las compañías buscaron la descentralización, reducir personal, y volverse mas planas y eficientes

Durante esta década, el interés se enfocaba a los planes de carrera, acuerdos de horarios flexibles, e incentivos sobre la base del desempeño. Las compañías hicieron uso de trabajadores de medio tiempo y contratos temporales (ya que disminuía costos de personal) para cumplir sus necesidades de personal, a la vez que reducían personal de planta.

La planeación de recursos humanos se enfocaba a los planes de sucesión, reestructuración, adquisiciones, fusiones, y al desarrollo de cambios de cultura corporativa para apoyar los retos de las nuevas prioridades del negocio.

Los aspectos de la planeación de recursos humanos se volvieron más pragmáticos, usando instrumentos como percepción de las necesidades del negocio, costo-beneficio, e impacto potencial en una ventaja competitiva. Es así como las compañías utilizaron una mayor variedad de herramientas y técnicas de planeación. Las estrategias de recursos humanos se efectuaron conjuntamente con los planes estratégicos del negocio. Muchas compañías se apoyaron en el valor de las actividades planeación, pero pocas establecieron, y aplicaron consistentemente el proceso.

1990's

En esta década, las estrategias en recursos humanos evolucionaron gradualmente, del enfoque de negocios (clientes, producción, competidores) a planes y programas de acción específicos definidos e implementados en términos de funciones específicas de recursos humanos (Capacitación, reclutamiento, compensación, etc.). Los procesos sugerían una secuencia, o serie de pasos, se definían situaciones y se consideraban soluciones. El resultado, era una estrategia que reflejaba las prioridades más importantes para actuar. El propósito de la estrategia de recursos humanos era el proveer un ambiente que ayude a asegurar que las acciones resolverán las situaciones que se consideraron prioritarias. La calidad de la estrategia era ampliada a través de una mayor objetividad, recolección rigurosa de datos, y análisis de calidad.

Actualmente, la planeación enfoca a la estrategia de los recursos humanos en el contexto del proceso de administración de la estrategia organizacional. En este sentido, el desarrollo individual, reclutamiento, compensación, y otras actividades de recursos humanos se vuelven parte de un proceso dinámico para manejar el cambio estratégico. Por ejemplo; los programas de capacitación no son autorizados si estos no justifican ser pertinentes para el cambio de habilidades o destrezas necesarias para soportar la estrategia organizacional.

Los planes de recursos humanos son considerados estrategias cuando estos ayudan a la dirección a anticipar y manejar el cambio. Estos planes son los medios para alinear las estrategias de recursos humanos con el contexto estratégico del negocio, de ahí, la existencia de estrategias de recursos humanos a diferentes niveles; corporativo, unidades de negocios, equipos de trabajo, y a nivel individual. Esto da origen a lo que se conoce como organizaciones flexibles; en donde todos necesitan enfocarse en situaciones prioritarias y manejar su trabajo en armonía con las estrategias de la organización.

2.3 Estrategia de Recursos Humanos

2.3.1 Definición y diseño de la estrategia de Recursos Humanos

Estrategia, es definida como todas las actividades necesarias para el exitoso funcionamiento de la organización como mecanismo de adaptación.

Para ganar en el mercado global, las compañías están buscando proveer un distintivo nivel de servicio, desarrollar nuevas habilidades y compromisos en los empleados, buscar innovación e iniciativa creativa, y manejar el cambio a través de cooperación y trabajo en equipo. Muchas empresas están batallando para manejarse con menos empleados, menos niveles gerenciales y mayor flexibilidad en las prácticas de administración.

Ejecutivos de alto nivel reconocen la importancia de los recursos humanos como el principal activo y esperan que las políticas y programas sean implementados para guiar y apoyar una administración efectiva. Sin embargo, es extremadamente difícil para las compañías cambiar la forma en que la gente se conduce. Las políticas y programas que guían a los recursos humanos no siempre están acordes con los cambios y prioridades del negocio. Muchas actividades simplemente mantienen a las compañías al nivel de los competidores y no proveen ninguna ventaja competitiva.

El primer camino para alcanzar una ventaja competitiva es administrar a los recursos humanos más efectivamente, desarrollando e implementando estrategias de Recursos Humanos que aseguren que las acciones en la administración de los recursos humanos se encuentren alineadas con las demandas competitivas establecidas de la estrategia Organizacional.

La estrategia de Recursos Humanos debe de utilizar el mismo proceso que cualquier otra estrategia del negocio:

- Formular e implementar una estrategia,

- Evaluar la viabilidad de la estrategia
- Fomentar flexibilidad y creatividad durante el desarrollo e implementación de la estrategia.

Las estrategias de los recursos humanos son estrategias de dirección y son desarrolladas e implementadas por los ejecutivos con el mismo cuidado, preocupación, y atención al detalle que las estrategias funcionales del negocio. Debe de existir:

Diseño de la organización
Definición de las necesidades de personal,
Reclutamiento,
Desarrollo de capacidades o competencias,
Administración de talento,
Permitir desempeño,
Evaluar el desempeño,
Compensar y reconocer desempeño.

El reto es administrar el crecimiento y el cambio, introducir nueva tecnología, alcanzar y mantener bajos costos, mejorar el servicio y la calidad del producto, y balancear la diversidad. Para atacar estas preocupaciones se requiere:

- Enfocar la atención en áreas que realmente harán una diferencia en la competitividad de las organizaciones.
- Desarrollar planes direccionales que mencionen asuntos relacionados con el personal.

- Asegurar flexibilidad, adaptabilidad y creatividad en el proceso.
- Incrementar las fortalezas, y disminuir las debilidades.
- Administrar los recursos humanos para asegurar organizaciones; ágiles, rápidas, y flexibles.
- Reconocer que la estabilidad y predictibilidad de los negocios han sido reemplazadas por la incertidumbre, complejidad y cambio rápido.
- Fomentar iniciativa, innovación y cambio de una manera positiva.

2.3.2 Proceso de Administración Estratégica

Las estrategias de Recursos Humanos como parte de la estrategia del negocio son formuladas e implementadas dentro del contexto global junto con las otras estrategias de las áreas funcionales.

El proceso se desarrolla en tres fases:

1ra. Los planes o las estrategias se enfocan a planes de acción específicos de acuerdo a los niveles organizacionales. Los planes corporativos son normalmente amplios y conceptuales, estos se convierten posteriormente en planes operativos y en planes de desempeño individual que deben de ser implementados.

2da. La integración de la formulación estratégica entre niveles asegura que los planes de acción respondan a los aspectos definidos a cada nivel, resultando en compromisos de acción. Todos los niveles de planeación deben de ser coherentes en su integración.

3era. La planeación estratégica es comúnmente descrita como un proceso implementado de niveles altos a niveles inferiores, pero en la práctica es un proceso multidireccional. En la actualidad existen prácticas de planeación que inician su proceso a diferentes niveles; de arriba a abajo, de en medio a los otros puntos y de abajo a arriba. Todo depende de que tan rápido se desea responder al cambio.

El presente estudio se enfocara a la planeación estratégica flexible en la organización. En una organización flexible, los planes son desarrollados mas sencillamente e informalmente, lo cual permite responder más rápida, balanceada, eficiente y simplificadaamente. Se disminuye la burocracia en la planeación para llegar a resultados rápidamente.

El enfoque es en el futuro, percibiendo los cambios que más afecten al negocio; y asumiendo que los cambios continuaran siendo rápidos y fuertes. La evaluación del ambiente se considera importante. Entre las características de la planeación flexible se encuentran:

- Énfasis en análisis futuros; viendo discontinuidades y nuevas condiciones.
- Se asume que los cambios son rápidos e inclusive turbulentos; es imperativo anticipar y administrar y no únicamente reaccionar al cambio.
- Existe la tendencia a empezar en base cero; crear un nuevo plan frecuentemente.
- La base de datos es flexible, interactiva y el proceso es interactivo; los aspectos son definidos y atacados cuando es necesario.
- El enfoque en el proceso es estimular el pensamiento e iniciativa estratégica.

- Involucramiento del personal con soporte y dirección.

Las estrategias de recursos humanos pueden ser específicas y enfocadas a aspectos funcionales, tales como; cobertura de personal o administración de programas de sucesión. También pueden ser ampliamente concebidas y aplicadas como planes direccionales que guían al cambio organizacional. Debido a que muchas compañías están sufriendo transformaciones grandes en sus negocios, éstas están desarrollando cambios estructurales, reducciones de personal y promociones, inversiones masivas en educación y entrenamiento de personal, y cambios en sistemas necesarios para cambiar la cultura.

Cuando las estrategias de recursos humanos son utilizadas para ayudar a dirigir el cambio, necesitan ser amplias y enfocarse en planes de acción. Necesitan ser lo suficientemente complejas para solucionar los retos que se demandan, pero a la vez adaptables para cambiar condiciones y prioridades. Estas nunca serán totalmente explícitas, completas o claras; emergerán incrementalmente de acuerdo a los eventos, decisiones y compromisos que se presenten. Por ejemplo; un incremento en la calidad requiere de enfocarse al trabajo en equipo y en cooperación organizacional, desarrollo de personal, y desarrollo de un compromiso alto por parte de los empleados. De repente, estos esfuerzos se ven impedidos por una reestructuración de personal necesaria.

2.3.3 Implementación de la Estrategia de Recursos Humanos

La implementación de la estrategia de Recursos Humanos se ve influenciada por la forma en que se perciben a los recursos humanos dentro del contexto general de la estrategia del negocio, es decir puede ser:

Proceso integrado: Es cuando los recursos humanos son considerados como una parte de la evaluación de la organización. La estrategia de recursos humanos se desarrolla con la estrategia del negocio la cual cubre todas las áreas funcionales.

Proceso Alineado: Cuando los recursos humanos son evaluados paralelamente e interactivamente con la organización. La estrategia de recursos humanos se desarrolla al mismo tiempo que la estrategia organizacional.

Proceso Separado: Cuando los recursos humanos son considerados por separado de la evaluación organizacional. Los recursos humanos desarrollan su propio plan funcional independientemente.

Cuando se implementen las estrategias se deben de elaborar planes de acción, los cuáles indicarán como serán comunicadas y ejecutadas las estrategias. Se da mayor atención a la forma en que los planes se implementarán por los gerentes y a la comunicación, entrenamiento, objetivos de desempeño, incentivos y otras herramientas necesarias. Los planes de acción también indicarán las necesidades de modificar los

procesos de recursos humanos y las operaciones de personal que dirijan y soporten la implementación.

La mayoría de las compañías evalúan los resultados de la estrategia de implementación en base de la terminación de programas planeados, proyectos u otras acciones finalizadas. Indicadores de medición son típicamente definidos (rotación, reducción de costos, mejoramiento de servicio, etc.) en tiempo y magnitud.

La implementación de la estrategia requiere la alineación de las expectativas del personal, diseño organizacional, recursos humanos y desarrollo de habilidades, y administración del desempeño. Los sistemas y la tecnología, así como, los recursos financieros y otros recursos son considerados también en la implementación.

2.3.4 Asignación de Recursos

El presupuesto es una de las mayores consideraciones, especialmente cuando los recursos humanos se ven amenazados al considerarse como un gasto, en vez de una inversión para el desarrollo organizacional. Los costos que deben ser presupuestados son:

- Sueldos, salarios y costos indirectos de personal.
- Gastos de oficina.
- Gastos de viaje, reuniones y proyectos,
- Consultores o proveedores de servicios.

- Costos de desarrollo de programas.
- Prestaciones.
- Costos de re-localización.
- Entrenamiento y capacitación.
- Reclutamiento.

En una organización flexible el presupuesto se destina a proveer los recursos necesarios a las prioridades y programas de acción para el cambio. Estos presupuestos se relacionan directamente con las estrategias, los planes operacionales y los planes de desempeño, y deben de estar elaborados de acuerdo con la realidad y adaptarse de acuerdo a los cambios.

2.4 Cambio y Desarrollo Organizacional

2.4.1 Fuerzas del Cambio

Un mayor número de organizaciones se enfrentan actualmente a un ambiente dinámico y cambiante que les requiere adaptarse para poder subsistir a las fuerzas del cambio. Las fuerzas de cambio son seis y se explican a continuación:

<i>Fuerza laboral</i>	<ul style="list-style-type: none">✓ Diversidad Cultural.✓ Incremento de Profesionistas.✓ Personal con inadecuadas habilidades
<i>Tecnología</i>	<ul style="list-style-type: none">✓ Mas computadoras y mayor automatización.✓ Programas de Calidad Total✓ Programas de Reingeniería.
<i>Situaciones Económicas</i>	<ul style="list-style-type: none">✓ Desplomes en el mercado de acciones.✓ Fluctuaciones en las tasas de interés.✓ Fluctuaciones de la moneda.
<i>Competencia</i>	<ul style="list-style-type: none">✓ Competidores globales.✓ Fusiones y Consolidaciones.✓ Crecimiento de negocios especializados.
<i>Tendencias Sociales</i>	<ul style="list-style-type: none">✓ Incremento de alumnos en las Universidades.✓ Retraso en los matrimonios entre la gente joven.✓ Incremento en la tasa de divorcio.
<i>Política Internacional</i>	<ul style="list-style-type: none">✓ Colapso de la Unión Soviética.✓ Invasión Iraki en Kuwait.✓ Independencia de Hong Kong

Fuerza Laboral: Las políticas y prácticas de las organizaciones en recursos humanos tienen que cambiar para atraer y retener su fuerza laboral. Muchas compañías invierten grandes cantidades de dinero en entrenamiento para actualizar las habilidades de sus empleados.

Tecnología: La tecnología esta cambiando la forma del trabajo y a las organizaciones. La substitución de control computarizado en vez de control directo por el supervisor, trae como consecuencia que las líneas de control de los supervisores sean más amplias y que organizaciones sean más planas. Compañías como AT&T, Motorola, General Electric, y Chrysler pueden ahora desarrollar, elaborar y distribuir sus productos en una fracción del tiempo mucho menor de lo que les tomaba en la década pasada. Al volverse las organizaciones mas adaptables, también sus empleados tienen que adaptarse; muchos puestos son rediseñados. Individuos que realizaban funciones especializadas, y trabajos rutinarios están siendo remplazados por equipos de trabajo cuyos miembros pueden desarrollar múltiples actividades y participar activamente en las decisiones del equipo.

Situaciones Económicas: Los cambios económicos demandan a las organizaciones adaptarse, cuando cambian las circunstancias económicas de su medio ambiente; desizamientos de monedas, reajustes económicos; inflación, incrementos de precios, incrementos de salarios, recesión, etc.

Competencia: La economía global significa que los competidores pueden venir de cualquier parte del mundo. Las organizaciones se tienen que defender de competidores tradicionales quienes desarrollaban nuevos productos o servicios, y de

nuevos negocios que ofrecen innovaciones. Las organizaciones exitosas serán aquellas que respondan rápidamente; desarrollando nuevos productos, y llevando éstos rápidamente al mercado. Estas empresas dependerán de ciclos de producción cortos y deben tener la característica de ser flexibles.

Tendencias Sociales: Los cambios demográficos y sociales afectan a las organizaciones de dos maneras; como mercado de consumidores (con diferentes necesidades) y como fuerza laboral (madres solteras, divorcios, escolaridad, etc.)

Política Internacional: Las políticas nacionales e internacionales alteran la demanda en productos, por ejemplo; cambios en los precios del petróleo después de la invasión a Kuwait traen consigo incrementos en precios de combustibles y productos derivados del petróleo.

Estos problemas crean nuevas oportunidades de mercado para algunas industrias (ej. seguridad) y la quiebra para otras (NAFTA).

2.4.2 Administración del Cambio Planeado

En muchas organizaciones los cambios ocurren sin planeación, las circunstancias del momento demandan cambiar y actuar, y en algunas ocasiones esto ocurre de manera accidental. Para efectos de este tema se enfocara al cambio que es pro activo y con un propósito. Se definirá cambio como la acción de hacer las cosas de manera diferente, y

al cambio planeado como aquellas actividades que se cambiarán de manera intencional con vista de realizar un objetivo⁷.

Los objetivos del cambio planeado son dos: primero; buscar mejorar la habilidad de la organización a adaptarse a los cambios de su medio ambiente; y segundo; buscar el cambio en el comportamiento del empleado. Si una organización desea sobrevivir, esta debe responder a los cambios de su medio ambiente. Las organizaciones necesitan adaptarse; 1) cuando competidores introducen nuevos productos o servicios; 2) cuando el gobierno implementa nueva legislación; 3) cuando fuentes importantes de suministro salen del mercado; y 4) cuando surgen nuevos cambios para la conservación del ambiente.

El cambio planeado se puede dar a dos niveles:

- *Cambio de primer orden:* El cual es lineal y continuo. No implica cambios fundamentales en las asunciones que los miembros de la organización tienen acerca del mundo o de la capacidad de la organización en mejorar su funcionamiento.
- *Cambio de segundo orden:* Este cambio es multi-dimensional, a niveles múltiples, discontinuo, y radical; el cual involucra un replanteamiento de asunciones acerca de la organización y del mundo en el que opera.

Para implementar el cambio en las organizaciones se requiere de agentes del cambio; los cuales pueden ser; gerentes, empleados o consultores. Estas personas actuarán

como catalizadores y asumirán la responsabilidad de administrar el cambio en las actividades.

Los agentes del cambio pueden cambiar principalmente: la estructura, la tecnología, el ambiente físico, y a la gente.

Cambiar la estructura: Involucra el alteramiento de relaciones de autoridad, mecanismos de coordinación, rediseño del trabajo, y otras variables estructurales; organizaciones planas, estructuras en base a equipos de trabajo, unidades de trabajo, etc.

Cambiar la tecnología: Comprende las modificaciones en la forma en que el trabajo es procesado, en los métodos, y equipos usados. Estas modificaciones comprenden la introducción de nuevos equipos de trabajo y la automatización, que reemplazan gente por máquinas e incrementa eficiencia. Los cambios en la tecnología han creado sistemas de información más sofisticados y la productividad del personal se ha elevado con el uso de computadoras. El acceso remoto de información ha generado oportunidades globales.

Cambiar el ambiente físico: Se relaciona con la alteración del espacio y el arreglo de las áreas de trabajo. Con la eliminación de paredes y divisiones, abriendo el diseño de las oficinas; se permite una mayor comunicación entre los empleados. Añadiendo un adecuado diseño en el arreglo del mobiliario, luz y color, contribuye a un incremento (aunque no substancial) en el desempeño del trabajo.

Cambiar a la gente: Se refiere a cambios en las actitudes, comportamientos, habilidades, destrezas, expectativas, y percepciones de los miembros de la organización. La intención es ayudar a los grupos en la organización a trabajar mas efectivamente juntos. Esto se logra a través mejorar los procesos de; comunicación, toma de decisiones y solución de problemas.

2.4.3 Resistencia al Cambio

Las organizaciones y sus miembros presentan resistencia al cambio, la cual puede ser inmediata, evidente, diferida, o implícita. Esta resistencia puede venir de dos fuentes; resistencia del individuo y resistencia de la organización.

Resistencia del individuo: reside en las características básicas del ser humano; percepción, personalidad, y necesidades. Las razones por las que los individuos se resisten al cambio son:

1. *Hábitos:* El individuo se apoya en hábitos o respuestas programadas para tomar sus decisiones y por lo regular se resisten a cambiarlas.
2. *Seguridad:* Gente con un alto grado de necesidad de seguridad se resiste al cambio ya que no desean cambiar su seguridad.
3. *Factores económicos:* La preocupación de que los cambios van a afectar sus ingresos económicos.

4. *Miedo a lo desconocido:* Ambigüedad e incertidumbre en el conocimiento de nuevas actividades.

5. *Procesamiento selectivo de información:* Los individuos ven el mundo de acuerdo a sus percepciones y se resisten a cambiarlas.

Resistencia de la organización: Las organizaciones por naturaleza son conservadoras y activamente se resisten al cambio. Las fuentes principales de resistencia organizacional son:

1. *Inercia estructural:* Las organizaciones tienen mecanismos para producir estabilidad y cuando una organización se enfrenta a los cambios, estos mecanismos actúan como estabilizadores que no permiten cambios. Por ejemplo: Mediante políticas de reclutamiento y selección de candidatos se eligen determinadas características en los empleados, que posteriormente se refuerzan con capacitación. Si la organización intenta cambiar una de esas características, lo más seguro es que no se logre porque estas características han sido reforzadas y saldrán a la vista con el tiempo.

2. *Enfoque limitado al cambio:* Las organizaciones están conformadas de un número interdependiente de sistemas y subsistemas. Si la dirección cambia un sistema sin afectar los sistemas inter-relacionados o sub-sistemas, estos cambios tienden a nulificarse por un sistema mayor.

3. *Inercia de grupo:* A pesar de que los individuos quieran cambiar su conducta, las normas del grupo pueden actuar como barreras.
4. *Amenaza a la experiencia:* Cambios en patrones organizacionales pueden amenazar la experiencia de grupos especializados.
5. *Amenaza al establecer relaciones de poder:* Cualquier re-distribución de la autoridad para la toma de decisiones puede amenazar relaciones de poder establecidas anteriormente en la organización. Por ejemplo: delegación de toma de decisiones a equipos de trabajo, que afectan a supervisores y gerentes.
6. *Amenaza al establecer asignación de recursos:* Algunos grupos en la organización se sienten afectados al ser modificado su presupuesto o personal y por lo tanto se resisten al cambio.

2.4.4 Como Vencer la Resistencia al Cambio

Durante los inicios de los 90's, seis tácticas eran sugeridas para tratar la resistencia al cambio:

EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN: La resistencia puede ser reducida a través de comunicación con el personal, ayudándoles a ver la necesidad del cambio. La intención es evitar desinformación y pobre comunicación.

PARTICIPACIÓN: Es difícil para los individuos resistirse al cambio cuando ellos forman parte de la decisión.

SOPORTE: Para reducir la resistencia al cambio algunas organizaciones proveen de servicios de asesoría y terapias o nuevos cursos de capacitación que los prepare para afrontar el cambio.

NEGOCIACIÓN: Mediante el intercambio de una cosa por otra que motive al cambio. Por ejemplo: conceder algunas prestaciones con el sindicato en favor de cambiar cierto departamento, etc.

MANIPULACIÓN: Se refiere a influenciar y algunas veces distorsionar la necesidad del cambio, de manera que se vuelva atractiva para los empleados. Este proceso es riesgoso y puede afectar la credibilidad del agente de cambio si se descubre.

COERCIÓN: La última de la lista de tácticas es la coerción, que es la aplicación de amenazas a los que se resisten. Entre estas amenazas; despido, transferencia, evaluaciones de desempeño o pobres recomendaciones.

Actualmente las tácticas que se utilizan son; educación y comunicación; participación; soporte o apoyo al cambio; y negociación. Teniendo fundamental importancia la de comunicación en palabra y obra.

Es importante desarrollar las organizaciones y no resistirse al cambio. El trabajo se esta volviendo global. La economía sé esta orientando al ramo de los servicios y hacia el

trabajo por conocimientos. Nuevas tecnologías (especialmente computadoras y telecomunicaciones) han creado una intensa competencia internacional en los negocios. De la misma manera, las ocupaciones han ido cambiando con el transcurso del tiempo y los cambios tecnológicos. Las organizaciones y los recursos humanos deben de adaptarse al cambio para sobrevivir.

No se debe olvidar que la capacidad de implementar los cambios depende de los recursos humanos. Son los recursos humanos los que innovan, toman decisiones, desarrollan y producen nuevos productos, penetran nuevos mercados, y proveen servicios a los clientes de forma más efectiva. Por lo tanto es importante analizar y cambiar nuestros hábitos de trabajo.

CAPÍTULO III

3.0 NUEVOS HÁBITOS DE TRABAJO

En los capítulos anteriores, se ha señalado la importancia de la necesidad de cambio en las organizaciones y en las personas como empleados para poder subsistir en este ambiente de un mundo rápidamente cambiante. En este Capítulo, se señalarán los nuevos hábitos de trabajo demandados por las organizaciones del futuro que permitirán sobrevivir y hacer productivas a las organizaciones para poder competir en la economía globalizada.

3.1 La Organización del Futuro

La organización típica del siglo XX no ha operado bien en este ambiente rápidamente cambiante. Estructuras, sistemas, prácticas, y cultura han sido una barrera para el cambio, en vez de facilitarlo. De acuerdo con John P. Kotler⁴ la organización del futuro debe presentar las siguientes características:

1. Un persistente sentido de urgencia.
2. Trabajo en equipo al nivel más alto.
3. Gente que pueda crear y comunicar la visión de la organización.
4. Una base ampliada de poder delegado.
5. Delegación de la administración para un desempeño excelente a corto plazo.
6. Eliminación de interdependencia innecesaria.
7. Cultura corporativa adaptable.
8. Ser capaz de sobrevivir al cambio.

3.1.1 Características de la Organización del Futuro

Persistente Sentido de Urgencia

Un cambio mayor nunca tiene éxito si el nivel de complacencia es bajo. Un ritmo de gran urgencia, ayuda enormemente a completar todas las fases del proceso de transformación. Si el ritmo de urgencia del cambio externo continúa escalando, entonces el ritmo de urgencia de la organización triunfadora del siglo XXI tendrá que ser de medio a mayor en todo momento.

Un mayor ritmo de urgencia no implica pánico, ansiedad, o miedo. Significa un estado donde la complacencia está virtualmente ausente, en el cual la gente siempre está resolviendo problemas y buscando oportunidades, y en donde la norma es hazlo ahora.

Para mantener un nivel alto de urgencia, se requerirá principalmente de mejores sistemas de información del desempeño organizacional. La tradición de la distribución de información financiera a un pequeño grupo de personas mensualmente o trimestralmente se tendrá que convertir en una práctica del pasado. Mas personas, mas frecuentemente, necesitarán datos de clientes, competidores, empleados, accionistas, proveedores, desarrollos tecnológicos y resultados financieros.

La combinación de datos de un número de fuentes externas, la amplia comunicación de esa información, y la disponibilidad de negociar honestamente con retro-alimentación (no política) será un camino importante para eliminar complacencia. Un sentido de urgencia incrementado, ayudara a las organizaciones a cambiar mas fácilmente y a tratar mejor con un ambiente rápidamente cambiante.

Trabajo en Equipo al Nivel Más Alto

En un ambiente de constante cambio, individuos, incluso si son muy talentosos, no tendrán suficiente tiempo o experiencia para absorber todos los cambios de los competidores, clientes, e información tecnológica. No tendrán suficiente tiempo de comunicar todas las decisiones importantes a todos los que se involucran, surgiendo así la necesidad de trabajar en equipo y maximizar el uso de las fortalezas de sus miembros.

En la actualidad el hecho de promover el trabajo en equipo a niveles altos es un tema de mucha controversia, ya que no estamos preparados para promover equipos en vez de individuos (ego-centristas, individualistas, inteligentes, trabajadores, o bien educados). Mas sin embargo, el futuro demanda que el nivel alto en las firmas sea cubierto al menos por los miembros más importantes de un equipo, en vez de una persona únicamente.

Ha sido comprobado que los resultados de un trabajo en equipo son mejores que los resultados de un solo individuo, ya que interfieren distintos puntos de vista y las soluciones son enriquecidas con el conocimiento colectivo del grupo.

Gente que Pueda Crear y Comunicar la Visión de la Organización

En el siglo XX, el desarrollo de profesionales de negocios dentro de los salones de clase y en el trabajo se enfocó más a formar buenos administradores; es decir, se les enseñó a planear, presupuestar, organizar, controlar y resolver problemas. En la última década mucho de la enseñanza se ha enfocado en el desarrollo de líderes; es decir gente que pueda crear y comunicar la visión y las estrategias. La administración trata principalmente con el equilibrio, el liderazgo trata principalmente con el cambio. En el siglo XXI nos tendremos que volver más hábiles para crear líderes. Sin los suficientes líderes, la visión, comunicación y delegación con responsabilidad simplemente no ocurrirán eficientemente y lo suficientemente rápido para satisfacer las necesidades y expectativas que demanda el medio competitivo.

El desarrollo de líderes no ocurre de la noche a la mañana, las habilidades más complejas emergen en décadas, por esta razón se habla del término de “aprendizaje de por vida”.

Las organizaciones exitosas del siglo XXI tendrán que volverse incubadoras de liderazgo, ya que desperdiciar talento se volverá inmensamente costoso en un mundo de rápidos cambios. La gente necesita ser estimulada para dirigir, primeramente en una pequeña escala, para ayudar a la organización a adaptarse, y también para ayudarse ellos mismos a crecer. De esta forma, a través de cientos de horas de intentos y errores, asesoramiento, y aliento, el personal podrá alcanzar su potencial. El desarrollo de liderazgo demandará organizaciones planas y de estructuras ligeras, a la vez con culturas con menos control y tomadoras de riesgos.

Una Base Ampliada de Poder Delegado con Responsabilidad

Las mentes de todos los miembros de la fuerza laboral han necesitado enfrentarse a los rápidos cambios del ambiente de los negocios. Sin la suficiente delegación de poder con responsabilidad, mucha información crítica acerca de la calidad de los productos y servicios se queda inutilizada en las cabezas de los trabajadores y la posible energía para implementar esta calidad se adormece. Por esta razón se hace necesario el facilitar las condiciones que permitan una delegación de autoridad con responsabilidad, facultar a la gente a decidir y actuar.

Empresas de alta tecnología y firmas de servicios profesionales que están en ambientes intensamente competitivos son ejemplos claros de empresas que han delegado con

responsabilidad. Estas empresas poseen las características de; jerarquías planas, poca burocracia, propensas a tomar riesgos, fuerza laboral que se administra así misma, y niveles superiores de gente que se enfoca en proveer liderazgo para los proyectos de clientes, desarrollo de tecnológico, o servicio a clientes.

Delegación de la Administración para un Desempeño Excelente a Corto Plazo

La organización que se describe como la del siglo XXI, delega una gran cantidad de autoridad con responsabilidad a los niveles bajos, y la excelencia en administración radica en que los empleados asuman esta responsabilidad y se den buenos resultados. Esto significa también que los empleados tendrán que recibir suficiente entrenamiento en administración y ser apoyados con los sistemas necesarios. En la actualidad se pueden encontrar casos en que a los empleados se les ha delegado responsabilidad, pero no han sido propiamente capacitados o apoyados para desarrollar sus funciones. En la mayoría de los casos el entrenamiento y el apoyo se diseña para servir a los niveles medios y superiores.

El cambiar esta realidad depende de un cambio de actitudes. Como es el hecho de dar a conocer los sistemas de control de información a la gente, ya que tradicionalmente se cree que la gente no sabe que hacer con la información y que por razones de seguridad la información no se debe difundir; o que por razones económicas no es necesario capacitar a todos.

Sin embargo una organización con mayor delegación de autoridad y responsabilidad (lo cual implica una organización plana u horizontal) se encuentra en una mejor posición para maniobrar que una organización grande o vertical.

Eliminación de Interdependencia Innecesaria

Todas las organizaciones tienen conexiones internas innecesarias entre gente y grupos. Por ejemplo; Las empresas subsidiarias no pueden acordar nada sin confirmarlo con la casa matriz; burocracia. A pesar de que estas situaciones resultan obvias para alguien externo, internamente es difícil de aceptar que son innecesarias y que requieren cambios.

En la organización del siglo XXI, un volátil ambiente de negocios forzara a las organizaciones a coordinarse con sus sub-unidades de forma rápida, económica y eficiente. Un proceso de continuo mejoramiento y coordinación será impulsado, y se eliminarán interconexiones que no son relevantes, dando oportunidad a enfocar recursos en otras áreas. La burocracia tendrá que desaparecer.

Cultura Corporativa Adaptable

Durante el siglo XX se ha encontrado que el grupo de normas y valores compartidos en las organizaciones han presentado barreras para el cambio, surgiendo así, la necesidad de buscar procesos de transformación de culturas organizacionales. Entre estos procesos se ha practicado; programas de calidad total, re-ingeniería de procesos, mejoramiento de servicio a clientes, etc.

La cultura organizacional puede facilitar la adaptación si las organizaciones valoran un buen desempeño, si apoyaran competentemente el liderazgo y la administración, si estimularan el trabajo en equipo en el nivel mas alto, y si disminuyeran a su mínimo niveles de estructura, la burocracia y las interdependencias innecesarias.

La práctica de las características anteriormente mencionadas ayudaran a las organizaciones a adaptarse a este ambiente rápidamente cambiante. Compañías verdaderamente adaptables con culturas adaptables se pueden comparar con máquinas competitivas. Máquinas que producen productos y servicios superiores, mejores y más rápido. El cambio ocurre para ayudar a elaborar mejores productos o servicios que realmente sirvan necesidades humanas a un bajo costo.

El vivir y ganar en este tipo de ambiente puede ser divertido, ya que la gente siente que esta haciendo algo que vale la pena. Este tipo de ambiente es retante y dinámico.

Ser Capaz de Sobrevivir al Cambio

El siguiente cuadro indica los aspectos a cambiar entre las organizaciones del siglo XX para llegar a ser organizaciones del siglo XXI. Los cambios no son fáciles y además son fundamentales. Muchos cambios no se realizaran en el corto tiempo. Pero lo importante es que estos cambios se realicen y sean incrementales, ya que de lo contrario las empresas no podrán sobrevivir en este mundo rápidamente cambiante.

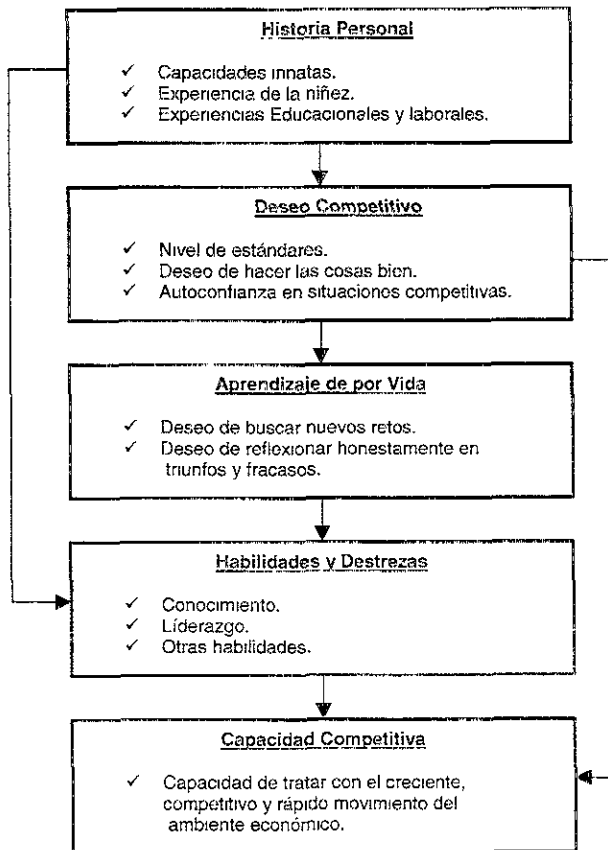
Comparación de las Organizaciones del Siglo XX y Siglo XXI

SIGLO XX	SIGLO XXI
ESTRUCTURA	ESTRUCTURA
✓ Burócrata	✓ No-burócrata, con menos normas y empleados.
✓ Multi-niveles	✓ Limitada a pocos niveles.
✓ Organizada con la expectativa de que el nivel ejecutivo será el que administrará.	✓ Organizada con la expectativa de que el nivel ejecutivo dirigirá y los empleados en niveles bajos administraran.
✓ Caracterizada por políticas y procedimientos que crean muchas interdependencias complicadas.	✓ Caracterizada por políticas y procedimientos que producen mínima interdependencia necesaria para servir a los clientes.
SISTEMAS	SISTEMAS
✓ Depende de pocos sistemas de información de desempeño.	✓ Depende de muchos sistemas de información de desempeño, proporcionando especialmente datos de clientes.
✓ Distribuye datos de desempeño a ejecutivos solamente.	✓ Distribuye datos de desempeño ampliamente.
✓ Ofrece entrenamiento gerencial y soporte de sistemas a niveles ejecutivos solamente.	✓ Ofrece entrenamiento gerencial y soporte de sistemas a mucha gente.
CULTURA	CULTURA
✓ Enfoque interno.	✓ Orientada al exterior
✓ Centralizada.	✓ Delegación de Autoridad (Descentralizada).
✓ Lenta para tomar decisiones.	✓ Rápida para tomar decisiones.
✓ Política.	✓ Abierta y sincera.
✓ Aversión al riesgo	✓ Mas tolerante al riesgo.

3.2 Los Nuevos Hábitos de Trabajo

Los nuevos hábitos de trabajo se definen como la conducta proactiva basada en la aplicación de hábitos mentales que motivan el aprendizaje de por vida en un ambiente rápidamente cambiante y la aplicación de características de liderazgo en el desarrollo del desempeño laboral.

En el diagrama siguiente se ilustra la relación entre el aprendizaje de por vida, las habilidades de liderazgo y la capacidad de tener éxito en el futuro (John P. Kotter⁸).



Como se puede observar en este diagrama la historia personal va a ayudar a desarrollar las habilidades y destrezas; y el deseo competitivo junto con el aprendizaje de por vida, van a ayudar a adquirir la capacidad competitiva, la cual va a llevar a las personas a triunfar en el ambiente actual.

Ai ir aprendiendo, se van probando nuevas ideas, algunas de estas ideas llevan a rotar área de seguridad de las personas y a tomar riesgos. El tener una mente abierta, el tratar nuevas ideas, el reflexionar honestamente en los triunfos y fracasos, ayuda ha seguir creciendo y desarrollando el trabajo y a la persona. Por otra parte la estabilidad, regulación, y prosperidad reducirán la competencia junto con la necesidad de crecimiento, habilidades de liderazgo y transformación.

Para poder desarrollar los nuevos hábitos de trabajo se requiere primeramente practicar ciertos hábitos mentales para apoyar el aprendizaje de por vida.

3.2.1 Hábitos Mentales y Características de Liderazgo

Hábitos Mentales

Los hábitos mentales del aprendizaje de por vida son cinco: tomar riesgos, autoreflexión humilde, solicitar opiniones, escuchar con atención y apertura a nuevas ideas.

Tomar Riesgos

Se define como el deseo de enfrentar situaciones fuera de la zona de seguridad de las personas y tratar nuevas ideas. El tomar riesgos inevitablemente produce mayores triunfos y mayores fracasos

Autoreflexión Humilde

Honesta evaluación de éxitos y fracasos, especialmente fracasos. No olvidar los fracasos, sino examinarlos; las experiencias sirven para educar y aprender.

Solicitar Opiniones

Se refiere a la agresiva recolección de información e ideas de otros. No asumir que se sabe todo o que las demás personas no tienen nada que contribuir. Con el correcto acercamiento se puede aprender de cada persona en cualquier circunstancia.

Escuchar con Atención

Propensión a escuchar a otros. Escuchar con atención y con una mente abierta, para poder proporcionar una correcta retroalimentación del efecto de los actos y palabras.

Apertura a Nuevas Ideas

Deseo de ver la vida con una mente abierta, sin paradigmas.

“Los mejores aprendices de por vida y líderes tienen altos estándares, metas ambiciosas, un sentido real de misión en sus vidas. Las metas y aspiraciones los estimulan, ponen sus logros bajo una perspectiva humilde y los ayuda a sobrellevar el dolor en el corto plazo asociado con el crecimiento. Algunas veces este sentido de

misión se desarrolla en la etapa temprana de la vida, en otras ocasiones en la etapa adulta, o en una combinación de ambas”.

Características del Liderazgo

Los líderes son necesarios a todos los niveles de la organización. Entre más flexible, comunicada y globalizada es la organización, mayor es la necesidad de liderazgo de cambio orientado. Es decir el trabajo del líder, se enfoca más al cambio, en vez de solamente enfocarse a la administración del negocio. La mayoría de los ejecutivos tienen modestos talentos como visionarios carismáticos o líderes de transformación, pero muchos alcanzan resultados significantes al hacer lo que tienen que hacer para iniciar, implementar y sostener cambios que soporten la misión del negocio.

Las características del liderazgo en la actualidad son:

1. *Questionar el estatus quo:* los líderes son curiosos, valientes y francos, y actúan para cambiar la forma en que se hacen las cosas.
2. *Inspiran una visión compartida:* los líderes articulan la misión y los valores, establecen los objetivos adecuados y se comportan de manera consistente con éstos.
3. *Ayudan a otros a tomar acción:* los líderes proporcionan guía y recursos, y trabajan para facultar o habilitar a otros a actuar por ellos mismos.
4. *Se enfrentan a la ambigüedad, incertidumbre y complejidad:* los líderes actúan confortablemente con una organización flexible y cambiante.

5. *Genuinamente se interesan en la gente:* los líderes son gente sensible, escuchan a la gente y comparten sus preocupaciones y los mantienen motivados.
6. *Son auto-conscientes:* los líderes conocen sus fortalezas y limitaciones y tienen un grado de humildad que les inspira continuo aprendizaje.

Una vez establecidos los hábitos mentales que apoyaran el aprendizaje de por vida y estudiado las características de liderazgo, se puede abordar el tema de los nuevos hábitos de trabajo a practicar en las organizaciones.

3.2.2 Hábitos de Trabajo para sobrevivir en un mundo de cambios radicales

Los hábitos de Trabajo para sobrevivir un mundo de cambios radicales son:

1. Conviértete en un rápido agente del cambio

El convertirse en un rápido agente de cambio, implica un perpetuo movimiento y dinamismo en las responsabilidades para adaptarse rápidamente a los cambios, ya que las organizaciones seguirán adaptándose, cambiando y volviéndose más flexibles para sobrevivir a este mundo cambiante. Las organizaciones quieren personal que se adapte rápidamente al cambio y no aquellos que se resisten o que psicológicamente se bloquean.

Estos cambios demandarán a las organizaciones, tener personal con características especiales que se adapten a formas flexibles de trabajo. Las responsabilidades de los

nuevos empleados serán constantemente alineadas de acuerdo a las demandas del mercado. El ser dinámico y flexible a los cambios convertirá a las personas en miembros valiosos del grupo.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

2. Comprométete totalmente con tu trabajo

Los clientes y consumidores demandan mayor calidad en los productos o servicios. Las organizaciones tienen que hacer más – más rápido y mejor – con menos recursos. Esto demanda personal con altos estándares de desempeño, personal comprometido con su trabajo.

No existe espacio para trabajadores que se conforman con cumplir con su horario o hacer su trabajo más o menos. El comprometerse implica asumir responsabilidad de las funciones, y el mejorar continuamente el trabajo a través del desarrollo de la capacidad potencial. El actuar comprometido con el trabajo proporciona satisfacción personal.

3. Actúa rápido, sé veloz

Muchos de los cambios que se observan actualmente en las organizaciones tienen el fin de incrementar la velocidad de respuesta en las empresas. Es así como se observan prácticas de descentralización y delegación de autoridad y responsabilidades. Lo importante es reducir el tiempo que lleva hacer las cosas, sin afectar calidad.

Las organizaciones que son ágiles, ligeras y que responden rápidamente crean una ventaja competitiva en referencia a otras organizaciones. La contribución como empleados es actuar rápidamente, con un sentido de urgencia, eliminando la

complacencia. Hay que poner énfasis en actuar. No se trata de hacer las cosas perfectamente y ocupar mucho tiempo en la planeación, la calidad es importante, pero debe venir oportunamente.

Desarrolla una reputación de ser uno de los que impulsa el proceso del cambio y apoya a crear una organización que opere a alta velocidad.

4. Acepta la ambigüedad e incertidumbre

Actualmente los individuos enfrentan nuevas expectativas, cambios en prioridades y diferentes líneas de reporte. Los roles son vagamente definidos y las asignaciones son constantemente alteradas. Las carreras no son tan delimitadas como lo eran anteriormente. Las organizaciones tienen que habituarse a cambios perpetuos para sobrevivir en el futuro. Las personas tienen que desarrollar la habilidad de improvisar, aceptar la ambigüedad y la incertidumbre como parte del desarrollo de su carrera profesional.

Hay que asumir la responsabilidad para realizar el trabajo, y no esperar a que otra persona diga exactamente con lujo de detalle que hacer. Se debe de buscar información, definir prioridades, demostrar iniciativa y alinear los esfuerzos personales con las metas organizacionales. Esto no implica el trabajar solo y no formar parte de un equipo, si no, el asumir la responsabilidad que corresponde en el rol que se desempeña dentro del equipo de trabajo.

5. Compórtate como si fuera tu propio negocio

Al existir un menor número de jerarquías, y descentralización de unidades, se solicita a las personas actuar en las organizaciones como si fueran su propio negocio. Las empresas quieren que las decisiones se tomen por la gente que está más cerca de la información, para ser capaces de reaccionar rápidamente. La idea es; pequeñas unidades ágiles y adaptables lo suficientemente para conducirse y actuar eficientemente en el mundo actual de alta velocidad.

Al disminuir los niveles de la estructura organizacional, se da una delegación de información, responsabilidades y poder. Se comienza demandar una visión periférica y el pensar como si se administrara su propio negocio. Esta administración consiste en disminuir costos, proporcionar un mejor servicio, mejorar productividad e innovar, pensar en términos de éxito comercial y contribuir directamente a la salud financiera de la empresa.

6. Permanece estudiando

En la actualidad se tiene que tomar responsabilidad por continuar la educación, de lo contrario se terminará sin el conocimiento necesario para proteger sus carreras, ya que no toma mucho tiempo para que las habilidades y conocimientos se vuelvan obsoletos en este mundo rápidamente cambiante.

Es difícil mantenerse actualizado en los avances tecnológicos y con la inmensa cantidad de información. Aprendizaje de por vida es el único camino para mantenerse competitivo en el mercado de trabajo. Las personas deben de invertir en su propio crecimiento,

desarrollo y renovación. De igual forma que las organizaciones invierten en investigación y desarrollo, y proporcionar nuevos y mejores productos o servicios que ofrecer.

La responsabilidad es de cada individuo; se deben actualizar las credenciales, adquirir nuevas habilidades y mantenerse actualizados en lo que sucede en su campo de trabajo. El realizar tareas y estudiar por propia cuenta debe de formar parte de la rutina semanal. Leer, atender seminarios, tomar cursos, ser voluntario, aceptar movimientos laterales, ampliara el conocimiento. Entre mas se sabe como hacer algo, y entre mejor se hace, más valioso el individuo se vuelve. Entre mejor poseionado se encuentre, mejor será la seguridad en el trabajo.

7. Sé responsable de tus resultados

El ser responsable de sus resultados requiere que se tome en cuenta una perspectiva más amplia en cuanto a sus funciones, no importa el hecho de tratar, trabajar duramente, hacer su parte, hacer un trabajo de calidad, si al final los resultados no se obtienen.

Hay que ver más allá de la descripción de puesto, se debe buscar los resultados que realmente contribuyan al desarrollo de la organización y reducir las actividades innecesarias que desvían y retrasan los resultados. Analizar el cómo hacer las cosas para no interferir con los resultados.

8. Añade valor a tu trabajo

Los empleados por lo regular se engañan y asumen que se les debe de conservar su trabajo si son responsables y hacen un buen trabajo. En algunos casos se tiene la idea

de que la “antigüedad” en el puesto les hace mas valiosos. Pero en realidad lo importante es que tanto contribuyen y no que tanto tiempo o esfuerzo ponen. Hay que asegurarse de contribuir mas en el trabajo. Pensar en términos de ser pagados por desempeño.

9. Actúa como un área de servicio

La seguridad en el trabajo depende de que tan valiosos son los individuos para nuestros sus clientes. Entre mejor se sirva a los clientes, mejor se protegerá su carrera. Es importante reconocer que existen clientes internos y externos. Dentro de la organización los clientes pueden ser; otros departamentos, algunas personas dentro de tu área funcional, o el supervisor directo.

El servicio que se provea a los clientes tiene que ser mejor, y hacerlo de una forma competitiva, o de lo contrario la organización dará nuestro trabajo a terceros y nosotros desapareceremos. Para evitar lo anterior, se tendrán que desarrollar fuertes relaciones con los clientes, proporcionar el servicio con la mayor calidad posible, anticiparte a sus necesidades y desarrollar una reputación de respuesta oportuna.

10. Maneja tu propia moral

Los individuos deben de ser responsables del control de sus actitudes. No permitir que la baja moral en la organización desgaste su energía, destruya su seguridad personal, o dañe sus actividades. Las organizaciones desean empleados que puedan manejar el cambio sin problemas de actitud. Mantener una actitud positiva es más productiva y genera mejores contribuciones.

11. Práctica el mejoramiento continuo

El mejoramiento continuo ofrece el mejor seguro para la carrera profesional de los individuos y para la organización. Es importante practicar el mejoramiento continuo; quizás este se dé poco a poco, pero estos incrementos de mejora nos dará ganancias incrementales que añadirán un valor competitivo a las organizaciones. Mayores innovaciones ocurrirán.

Cada empleado debe asumir responsabilidad personal por actualizar y mejorar su desempeño. Su productividad; tiempo de respuesta; calidad, control de gastos; y servicio a clientes; todos deben mostrar mejoras continuas. Los individuos tienen que construir su nivel de competencia.

12. Soluciona problemas, en vez de señalarlos

Los problemas son un resultado del cambio. Se tiene que construir al individuo como un solucionador de problemas, y así este se convertirá en un elemento valioso para las organizaciones. Las organizaciones necesitan gente que se haga cargo de los problemas y no que meramente los señalen. Muchos empleados se confunden, ellos creen que el quejarse es un acto constructivo. Ellos identifican problemas pero hacen muy poco para solucionarlos y esperan que sean resueltos por gente de mayores jerarquías.

En la actualidad se tiene que tomar la responsabilidad de los problemas y solucionarlos. Se espera mucho de las organizaciones y muy poco de uno como individuos, sin tomar

en cuenta que los resultados de las organizaciones son la acumulación de los resultados individuales de sus empleados.

13. Altera tus expectativas

Las organizaciones no pueden detener el mundo al cambio. Lo mejor que pueden hacer es adaptarse. Las organizaciones inteligentes cambian antes de que se presente la necesidad. Organizaciones con suerte son capaces de actuar en el cambio y ajustarse sin fracasar. Y otras organizaciones pierden, nunca cambian y pasan a ser historia.

De la misma forma algunas personas no cambian, y creen que por tener muchos años en su trabajo las organizaciones les deben trabajo continuo. Empleados aprenden a recibir incrementos salariales regulares y promociones periódicas. Muchas veces los empleados se apoyan en logros del pasado en vez de provocar cambios constantes y actualizar sus habilidades. Ellos se basan en su historia para poder calificar en el futuro. Sin embargo, las circunstancias han cambiado, y las organizaciones tienen que cambiar rápidamente para poder sobrevivir y si sus empleados no cambian entonces las organizaciones tendrán que cambiarlos a ellos (reemplazarlos).

Se tiene que alterar las expectativas y aprender que quizás lo que en el pasado funcionaba en la actualidad ya no funciona, todo esta continuamente cambiado, evolucionando.

CAPÍTULO IV

4. CASO PRÁCTICO

Conocer cuál es el nivel de conocimiento y participación de los estudiantes del noveno semestre de la carrera de Lic. en Administración de la FES Cuautitlán, en los nuevos comportamientos y perspectivas de los hábitos de trabajo, para subsistir al cambio constante de las organizaciones y contribuir a alcanzar y mantener una ventaja competitiva en una economía global.

4.1 Metodología

El análisis de información que aparece en las páginas siguientes se basa en los datos obtenidos por medio de una encuesta escrita tipo cuestionario, llevada a cabo en una muestra representativa de la población de los estudiantes del noveno semestre de la carrera de Lic. en Administración de la FES Cuautitlán, perteneciente a la Universidad Nacional Autónoma de México.

En total se recolectaron 125 cuestionarios; de los cuales 109 pertenecieron a estudiantes del noveno semestre de la Carrera de Administración y 16 a estudiantes del noveno semestre de la Carrera de Contaduría. Para efectos de este estudio únicamente se interpretaron los cuestionarios correspondientes a la carrera de Administración. Los cuestionarios fueron efectuados durante el último trimestre de 1998.

La metodología⁹ empleada en la conducción de la investigación fue la siguiente:

- I. El universo de estudio es definido como el total de la población de estudiantes cursando el noveno semestre de la carrera de Lic. en Administración 336 alumnos, hombres y mujeres, con experiencia laboral o sin experiencia laboral.
- II. La muestra fue seleccionada con base en sistemas probabilísticos modificados. Este método permitió, al 95% de nivel de confianza, contar con un margen de error a nivel total de +/- 7.7%. Por lo tanto, las conclusiones que se detallan en este estudio revisten una característica indicativa sujeto a confirmarse a través de

estudios de mayor magnitud. La muestra abarca un 32.4% del total de estudiantes cursando el noveno semestre de la carrera de Lic. en Administración.

$$n_0 = \frac{Z^2 pq}{E^2} \quad n_0 = \frac{(1.96)^2 (.5)(.5)}{(.077)^2} \quad n_0 = 162$$

Como el tamaño de la población es conocido por lo tanto se aplica:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{(n_0 - 1)}{N}} \quad n = \frac{162}{1 + \frac{(162 - 1)}{336}} \quad n = 109$$

- III. El proceso de recopilación de datos se desarrollo mediante la aplicación de encuestas por escrito. La aplicación de las encuestas se realizo con la ayuda de estudiantes haciendo su servicio social, los cuales aplicaron los cuestionarios en los salones de clase.
- IV. El diseño del cuestionario se desarrollo con preguntas cerradas dirigidas a conocer aspectos específicos de las variables objeto de análisis. Las preguntas fueron dirigidas a identificar información especifica, formas de pensar y actuar. También se incluyo una sección abierta para comentarios.
- V. El cuestionario se estructuró de acuerdo a lo siguiente:

Descripción

- a. Datos Generales de la Muestra
- b. Conocimientos acerca de la Globalización y la Nueva Era de la Información.
- c. Conocimiento, Información e involucramiento en los Nuevos Hábitos de Trabajo.
- d. Comentarios

Preguntas

- Primera parte, preguntas de la 1 a la 9
- Segunda parte, preguntas de la 1 a la 13
- Tercera parte, preguntas de la 1 a la 30
- Pregunta abierta para comentarios

V. El cuestionario aplicado se muestra en el Anexo A.

4.2 Planteamiento del Problema

Conocer cuál es el nivel de conocimiento y participación de los estudiantes del noveno semestre de la carrera de Lic. en Administración de la FES Cuautitlán en los nuevos comportamientos y perspectivas de los hábitos de trabajo para subsistir al cambio constante de las organizaciones y contribuir a alcanzar y mantener una ventaja competitiva en una economía global.

4.3 Hipótesis de Trabajo

Las hipótesis planteadas fueron las siguientes:

1. Constatar si, como es supuesto, los estudiantes que actualmente trabajan tienen la necesidad de utilizar las nuevas herramientas tecnológicas para el desempeño de su trabajo e identificar el nivel de conocimiento de estas herramientas.

2. Comprobar si los estudiantes han estado expuestos a los estímulos del medio ambiente actual; competencia internacional, cambios organizacionales, y cambios en la naturaleza del trabajo.
3. Comprobar si a menos el 80% de los estudiantes del noveno semestre de la carrera de Lic. en Administración conocen y practican los nuevos hábitos de trabajo.

4.4 Procesamiento de la Información

El proceso de la información se apoyo en medios electrónicos para tabular las respuestas.

La interpretación de la información se elaboro mediante técnicas de estadística básica; porcentajes, proporciones y correilaciones.

4.5 Análisis e Interpretación de los datos

4.5.1 Características Generales de la Muestra

Las características generales de la muestra son las siguientes:

- La pregunta número 1 tenía como fin el eliminar de la muestra aquellos estudiantes que no pertenecieran al noveno semestre de la carrera de Lic. en Administración.

Carrera a la que pertenece: a. Administración - 109 b. Contaduría - 16

- La muestra esta integrada por 52 estudiantes de sexo masculino (48%) y 57 de sexo femenino (52%). El 60% de los estudiantes se encontraban laborando al momento de la encuesta.

Trabaja actualmente:	Total		Masculino		Femenino	
	Si	66	60%	34	52%	32
No	43	40%	18	42%	25	58%
	109	100%	52	48%	57	52%

El sexo no indico ser un determinante para estar trabajando, ya que el 52% de los que trabajan son de sexo masculino y el 48% son de sexo femenino. De acuerdo con el coeficiente "Q" de Kendall, que mide la asociación entre dos variables se determino que la magnitud de la correlación entre sexo y empleo es baja ya que representa un 0.1921

$$Q = \frac{AD-BC}{AD+BC} \quad Q = \frac{[(34)(25)-(32)(18)]}{[(34)(25)+(32)(18)]} = 1.1921$$

Las preguntas del número 4 al 7, 9 fueron contestadas únicamente por estudiantes que actualmente laboran.

- El tipo de empresas donde la mayoría labora (70%) es de capital de origen mexicano y 30% labora en empresas con capital extranjero.
- El 52% de los estudiantes trabajan en empresas de servicios, 28% en empresas industriales y 20% en empresas públicas.

- El tamaño de las empresas donde los estudiantes trabajan es variado como se indica en los resultados de la pregunta 6, observándose que un 26% de los estudiantes laboran en empresas con número de personal mayor a 1000 personas y un 41% en empresas con un número de personal menor a 100.

6. Indique el número de personas que trabajan en la organización donde usted labora:

10 - a. menor de 10	15%
10 - b. mayor a 10 y menor de 50	15%
8 - c. mayor a 50 y menor de 100	11%
6 - d. mayor a 100 y menor de 200	9%
8 - e. mayor a 200 y menor de 500	11%
9 - f. mayor a 500 y menor de 1000	13%
<u>18 - g. mayor a 1000</u>	<u>26%</u>
69 Total	100%

- 45% de los estudiantes que trabajan tienen contratos por tiempo indeterminado, 37% contrato temporal, 9% por honorarios y 9% tienen su negocio propio.
- El 63% de los estudiantes tienen de 1 a 3 años de experiencia laboral, y el 39% de éstos ocupan puestos como auxiliar o secretaria, 14% analista o especialista, 7% supervisor y 3% gerencia.

- Un 74% (56%+18%) de los estudiantes que actualmente laboran ocupan puestos como auxiliar, secretarial, analistas o especialistas.

Mayor detalle es ilustrado en la tabla de frecuencias en términos relativos entre experiencia y nivel de puesto.

Distribución de resultados entre las preguntas 8 y 9.

<i>Experiencia Laboral & Nivel de Puesto</i>	<i>a.</i> <i>Sin Experiencia</i>	<i>b.</i> <i>de 1 a 3 años</i>	<i>c.</i> <i>>3 <6 años</i>	<i>d.</i> <i>> 6 años</i>	<i>Total</i>
<i>a. Auxiliar o secretarial</i>	11%	39%	4%	1%	56%
<i>b. analista o especialista</i>	1%	14%	3%	0%	18%
<i>c. supervisor</i>	0%	7%	7%	1%	15%
<i>d. gerente</i>	0%	3%	3%	3%	8%
<i>e. dirección</i>	1%	0%	1%	0%	3%
<i>Total</i>	14%	63%	18%	6%	100%

Con base en los datos generales recolectados por los cuestionarios se demuestra que la muestra es representativa y variada para tener validez como investigación para conocer los comportamientos y perspectivas en los hábitos de trabajo de los estudiantes del noveno semestre de la carrera de Lic. en Administración.

4.5.2 Conocimientos acerca de la Globalización y participación en la Nueva Era de la Información

Globalización – Competencia Internacional

- Un 69% de los estudiantes están informados si la empresa en donde trabajan realiza importaciones o exportaciones, el resto 31% desconocen las relaciones comerciales de la empresa donde trabajan. (Pregunta 1)

Indica con una x los puntos que apliquen a la empresa donde trabajas:

- | | |
|---|-----|
| a. la empresa exporta productos o servicios a otros países, pero no importa productos o servicios del exterior. | 12% |
| b. la empresa importa productos o servicios de otros países, pero no exporta productos o servicios al exterior. | 24% |
| c. la empresa importa y exporta productos o servicios con otros países. | 33% |
| d. no contestó. | 31% |

- Un 59% de los estudiantes se interesan en conocer donde fueron manufacturados los productos que consumen (41% frecuentemente y un 18% siempre). (Pregunta 2)

Cuando compras un producto, te interesa saber el lugar donde fue manufacturado:

- | | |
|-------------------|-----|
| a. Nunca | 5% |
| b. A veces | 33% |
| c. Frecuentemente | 41% |
| d. Siempre | 18% |
| e. No contestó | 3% |

Lo anterior implica que un 38% de los estudiantes no están informados de la cantidad de productos que se encuentran en el mercado de procedencia extranjera o con grado de integración extranjero.

- EL 85% de los estudiantes tienen conocimientos de otro idioma; en su mayoría el idioma Inglés, pero de estos únicamente el 2% de ellos domina el otro idioma, 46% tienen un nivel básico, 46% un nivel intermedio y 6% un nivel avanzado. (Preguntas 3 y 4)

Sabes otro idioma además del español:

a. Inglés	78%	85
b. Alemán	2%	2
c. Otro	5%	5
d. Dos Idiomas	5%	5
<u>e. Solamente Español</u>	<u>11%</u>	<u>12</u>
TOTAL	100%	109

Tú nivel de conocimiento del idioma mencionado en el inciso anterior es:

a. Básico	46%	45
b. Intermedio	46%	44
c. Avanzado	6%	6
<u>d. Total dominio</u>	<u>2%</u>	<u>2</u>
TOTAL	100%	97

- 55% de los estudiantes han tenido la necesidad de utilizar otro idioma durante el desempeño de su trabajo. (Pregunta 5)

Durante el desempeño de tu trabajo as tenido la necesidad de utilizar otro idioma además del español:

a. nunca	45%	30
b. a veces	43%	28
c. frecuentemente	9%	6
<u>d. siempre</u>	<u>3%</u>	<u>2</u>
TOTAL	100%	66

Lo anterior implica que si bien los estudiantes se dan cuenta de la necesidad de estudiar otro idioma, no han asumido el compromiso de dominar el idioma. Esto trae como consecuencia que estos estudiantes tengan limitaciones para ascender a posiciones de gerencia o dirección en las cuales es requisito el dominio de otro idioma. También esto los limita a acceder fuentes de información actualizada de procedencia extranjera. Durante mi experiencia laboral como gerente de recursos humanos fue testigo de como a gente brillante les fue negado promociones a nivel gerencia o cursos de capacitación en el extranjero por la falta de conocimiento del idioma.

Para comprobar la hipótesis referente a que entre más alto es el nivel del puesto que desempeña el estudiante mayor es la necesidad de usar otro idioma se ha elaborado el siguiente análisis.

Coeficiente "C" de Pearson para medir la relación entre las variables de nivel de puesto con referencia al uso del idioma

		Durante del desempeño de su trabajo utiliza otro idioma						
		Nunca	Aveces	Frecuente	Siempre	Total		
Indique el nivel de puesto que ocupa	Auxiliar o Secretaria	15.91	14.85	3.18	1.06	35	n1	53%
	Analista o Especialista	5.91	5.52	1.18	0.39	13	n2	20%
	Supervisión	4.55	4.24	0.91	0.30	10	n3	15%
	Gerencia	2.73	2.55	0.55	0.18	6	n4	9%
	Dirección	0.91	0.85	0.18	0.06	2	n5	3%
	Total	30	28	6	2	66	N	100%
		n6	n7	n8	n9	N		
		45%	42%	9%	3%	100%		

Desarrollando la fórmula de la χ^2 cuadrada, se tiene

fo	fe	fo-fe	(fo-fe) ²	(fo-fe) ² /fe
	fe=(nx)(ny)/N			
21	15.91	5.09	25.92	1.63
3	5.91	-2.91	8.46	1.43
3	4.55	-1.55	2.39	0.53
2	2.73	-0.73	0.53	0.19
1	0.91	0.09	0.01	0.01
11	14.85	-3.85	14.81	1.00
7	5.52	1.48	2.20	0.40
7	4.24	2.76	7.60	1.79
3	2.55	0.45	0.21	0.08
0	0.85	-0.85	0.72	0.85
3	3.18	-0.18	0.03	0.01
1	1.18	-0.18	0.03	0.03
0	0.91	-0.91	0.83	0.91
1	0.55	0.45	0.21	0.38
1	0.18	0.82	0.67	3.68
0	1.06	-1.06	1.12	1.06
2	0.39	1.61	2.58	6.55
0	0.30	-0.30	0.09	0.30
0	0.18	-0.18	0.03	0.18
0	0.06	-0.06	0.00	0.06

La χ^2 cuadrada calculada es igual a 21.07

$$\chi^2 = \sum (f_o - f_e)^2 \div f_e = 21.07$$

$$C = \text{raíz cuadrada de } (\chi^2 \div (\chi^2 + N))$$

$$C = \text{raíz cuadrada de } (21.07) \div [(21.07) + 66]$$

$$C = 0.49$$

Interpretación: El coeficiente "C" de Pearson indica que hay una relación media del 0.49 entre las variables de nivel de empleo y necesidad del uso de otro idioma.

Al aplicar la prueba de significación Ji cuadrada (χ^2) revelo que la relación encontrada entre las dos variables objeto del análisis, es significativa con un 95 por ciento de confianza, es decir, que se tiene un 5 por ciento de probabilidad de que no lo sea.

Ji cuadrada calculada es 21.07 es mayor a la teórica 21.0; por lo tanto la hipótesis nula se rechaza.

- Un 85% de los estudiantes han presenciado al menos alguna de estas situaciones de reestructuración, fusión, quiebra o recortes de personal, 15% de los estudiantes no respondieron a la pregunta. La mayoría, un 54% ha presenciado reestructuraciones y recortes de personal.
- *Es decir, un 85% de los estudiantes han estado expuestos a las fuerzas del cambio, en las cuales las empresas se han adaptando para poder subsistir a la competencia.*
(Pregunta 6)

Indica si durante tu experiencia laboral se ha presentado en las empresas que as estado una o varias de las siguientes situaciones:

a. reestructuración	27%	29
b. fusión	13%	15
c. quiebra	6%	6
d. recorte de personal	27%	29
e. dos situaciones de las anteriores	13%	14
f. no contesto	14%	16
TOTAL	100%	109

Cambio en la Naturaleza del Trabajo debido a la Tecnología y Ventajas de la Era de la Información

- Un 72% de los estudiantes están conscientes que el trabajo esta requiriendo cada día menos esfuerzo físico y más esfuerzo mental (Pregunta 7).
7. En el trabajo se esta requiriendo cada día menos esfuerzo físico y más esfuerzo mental, es decir, cada día hacemos menos con nuestras manos y más con nuestro cerebro.

a. Verdadero	72%
b. Falso	17%
c. No contestó	11%

- En promedio un 89% de los estudiantes reconocen que la tecnología ha reemplazado al trabajo humano, incrementando productividad, disminuyendo posiciones de trabajo desempeñadas por humanos, y transformando la forma del trabajo mediante el uso de computadoras y avances en telecomunicaciones; enfocándose mayormente a la utilización del conocimiento. (Preguntas 8 a 11)

Involucramiento con el cambio tecnológico								
Pregunta #	Valores Absolutos				Valores Relativos			
	Verdadero	Falso	No Contesto	Total	Verdadero	Falso	No Contesto	Total
7	79	18	12	109	72%	17%	11%	100%
8	88	17	4	109	81%	16%	4%	100%
9	97	9	3	109	89%	8%	3%	100%
10	101	4	4	109	93%	4%	4%	100%
11	101	5	3	109	93%	5%	3%	100%
Total	466	53	26	545	86%	10%	5%	100%

- *En general el conocimiento de los estudiantes con respecto al cambio en la naturaleza del trabajo es de un 86%, es decir, que un 86 % se han percatado del impacto que ha tenido la tecnología en la forma de producción y procesos de trabajo.*

8. Las máquinas actualmente producen otras máquinas, por ejemplo; robots produciendo autos.

- a. Verdadero 81%
- b. Falso 16%
- c. No contestó 4%

9. Cada vez menos gente interviene en los procesos productivos o de servicios, por ejemplo; computadoras están a cargo de las líneas de ensamble; transacciones bancarias a través de cajeros electrónicos.

- | | |
|----------------|-----|
| a. Verdadero | 89% |
| b. Falso | 8% |
| c. No contestó | 3% |

10. Equipo con inteligencia artificial desempeña servicios para ti diariamente, por ejemplo; contestadores telefónicos te conectan o proporcionan información que requieres; tú videocasetera puede grabar tus programas favoritos de televisión si estas de vacaciones; puedes obtener efectivo a cualquier hora del día, sin acudir a una sucursal del banco; un teléfono celular te permite comunicarte desde cualquier punto; puedes acceder información de cualquier parte del mundo a través del Internet; etc.

- | | |
|----------------|-----|
| a. Verdadero | 93% |
| b. Falso | 4% |
| c. No contestó | 4% |

11. Las computadoras y los sistemas modernos de telecomunicación están transformando la forma de trabajar.

- | | |
|----------------|-----|
| a. Verdadero | 93% |
| b. Falso | 5% |
| c. No contestó | 3% |

- Basándose en las repuestas dadas en las preguntas 12 y 13 se observa que a pesar de contar mejores herramientas para realizar el trabajo; como son las computadoras y las telecomunicaciones; únicamente el 61% los estudiantes del noveno semestre utilizan computadoras personales para el desempeño de su trabajo.

- El conocimiento de los estudiantes en los programas mas elementales de computación se distribuye; 27% básico, 29% intermedio, 25% avanzado, un 19% no contesto la pregunta. También se observo que únicamente un 11% de estos estudiantes están familiarizados con computadoras personales, contestadores telefónicos, máquinas de fax, correo electrónicos, sistemas a través de terminales, Internet.

12. Para el desempeño de tú trabajo utilizas lo siguiente (indique con una x los que apliquen):

a. Computadora personal	61%
b. Contestador telefónico	33%
c. Máquina de fax	52%
d. Correo electrónico	20%
e. Sistemas a través de terminales	25%
e. Internet	25%
f. No contestó	25%

- Si evaluamos la pregunta desde el punto de vista de cuantas de éstas máquinas la persona ha utilizado en su trabajo, obtenemos los siguientes resultados:

Unicamente uno	15%	Dos de estas	12%
Tres de estas	15%	Cuatro de estas	16%
Cinco de estas	5%	Seis de estas	8%
No contesto	29%	TOTAL	100%

13. Indica con una x, cuáles programas de computadora personal conoces y cuál es tú nivel de conocimiento.

	basico	intermedio	avanzado	no contesto	Total
a. procesador de palabras	27%	33%	33%	7%	100%
b. hoja cálculo	28%	32%	29%	10%	100%
c. base de datos	29%	30%	23%	17%	100%
d. presentaciones	20%	30%	25%	25%	100%
e. redes	29%	20%	13%	38%	100%
General	27%	29%	25%	19%	100%

- *Basándose en lo anterior se infiere que si bien los estudiantes están conscientes de que la tecnología esta cambiando la forma de trabajar, ellos no están reaccionando a la misma velocidad, ya que la mayoría (56%) se encuentran en un nivel básico o intermedio en sus conocimientos acerca de las nuevas herramientas de trabajo.*

- *Entre mejor se dominen las herramientas, mayor tiempo se aplicara en las capacidades analíticas que llevan a agregar valor al trabajo, en vez de utilizar el tiempo en cuestiones operativas que fácilmente pueden ser realizadas por la tecnología en forma eficiente y oportuna.*

4.5.3. Conocimiento, Información e Involucramiento en los Nuevos Hábitos de Trabajo.

Las preguntas fueron planteadas en forma de enunciados proactivos y se relacionaron con los hábitos de trabajo descritos anteriormente para ver el nivel de información e involucramiento de los estudiantes en cada enunciado mediante la selección de las siguientes respuestas:

- Lo desconozco
- Lo conozco, pero no lo practico
- Lo practico algunas veces
- Lo practico siempre

Conocimiento, información e involucramiento en los nuevos hábitos de trabajo.

- *El resultado general en base a la tabulación, indicó que únicamente un 50% de los estudiantes de esta muestra se encuentran totalmente involucrados y practican los nuevos hábitos de trabajo para subsistir al cambio constante de las organizaciones y contribuir a alcanzar y mantener una ventaja competitiva en una economía global.*

Un 5% demostró desconocimiento de los mismos, un 12% los conocen pero no los practican, y un 33% los practican algunas veces.

- A continuación se presenta un cuadro resumen de los resultados, en este resumen se agruparon los resultados de cada respuesta de acuerdo al hábito de trabajo que se trataba de identificar. Los hábitos de trabajo se han colocado de acuerdo a los resultados de mayor a menor involucramiento, y entre paréntesis se indican las preguntas que sirvieron de base para su tabulación.

Resultados del Total de la Muestra

	Lo desconozco	Lo conozco, pero no lo practico	Lo practico algunas veces	Lo practico Siempre	Total
Comprométete totalmente con tu trabajo (P5-7)	3%	10%	23%	63%	100%
Actúa como un área de servicio (P24)	7%	12%	23%	59%	100%
Soluciono problemas, en vez de señalarlos (P23)	3%	6%	35%	57%	100%
Maneja tu propia moral (P25)	3%	8%	33%	56%	100%
Permanece estudiando (P17-19)	3%	10%	34%	53%	100%
Práctica el mejoramiento continuo (P26-27)	2%	9%	35%	53%	100%
Convértete en un rápido agente del cambio (P1-4)	4%	12%	33%	52%	100%
Añade valor a tu trabajo (P22-23)	7%	13%	30%	51%	100%
Altera tus expectativas (P29-30)	7%	10%	32%	50%	100%
Compórtate como si fuera tu propio negocio (P14-16)	6%	17%	31%	45%	100%
Se responsable de tus resultados (P20-21)	4%	15%	39%	43%	100%
Actúa rápido, sé veloz (P8-10)	5%	15%	39%	41%	100%
Acepta la ambigüedad e incertidumbre (P11-13)	7%	14%	39%	40%	100%
Total Promedio	5%	12%	33%	50%	100%

Este cuadro ilustra, que si bien existe conocimiento e información acerca de los nuevos hábitos de trabajo por un 95% del total de los alumnos de la muestra, únicamente un 50% de ellos se involucra en la práctica de los mismos. El hábito de trabajo con mayor participación, es compromiso total con su trabajo; sin embargo los de menor participación fueron; adaptación al cambio, responsabilidad por resultados, y aceptación de ambigüedad e incertidumbre. Esto indica que en general solamente un 50% de los

estudiantes poseen los nuevos hábitos de trabajo necesarios para competir en una economía global.

Resultados de Estudiantes que Trabajan

Total de los Estudiantes de la Muestra que Trabajan	Lo desconozco	Lo conozco, pero no lo practico	Lo practico algunas veces	Lo practico Siempre	Total
2. Comprométete totalmente con tu trabajo (P5-7)	2%	4%	24%	71%	100%
12. Soluciona problemas, en vez de señalarlos (P28)	2%	3%	33%	63%	100%
6. Permanece estudiando (P17-19)	2%	11%	28%	59%	100%
9. Actúa como un área de servicio (P24)	9%	6%	27%	58%	100%
10. Maneja tu propia moral (P25)	2%	6%	34%	58%	100%
11. Práctica el mejoramiento continuo (P26-27)	3%	3%	38%	56%	100%
13. Altera tus expectativas (P29-30)	6%	8%	32%	54%	100%
1. Conviértete en un rápido agente del cambio (P1-4)	3%	9%	35%	53%	100%
8. Añade valor a tu trabajo (P22-23)	5%	12%	32%	51%	100%
5. Comportate como si fuera tu propio negocio (P14-16)	6%	15%	34%	46%	100%
7. Se responsable de tus resultados (P20-21)	3%	14%	39%	44%	100%
3. Actúa rápido, se veloz (P8-10)	3%	13%	42%	41%	100%
4. Acepta la ambigüedad e incertidumbre (P11-13)	8%	13%	41%	38%	100%
Total Promedio	4%	10%	34%	52%	100%

Este cuadro muestra que un 52% los estudiantes que actualmente trabajan practican los nuevos hábitos de trabajo, un 34% los practican algunas veces, un 10% los conocen pero no los practican y un 4% los desconocen.

El cuadro ilustra los hábitos ordenados de mayor participación a menor participación; el compromiso con su trabajo es el de mayor participación con un 71% y los de menor

participación; aceptar la ambigüedad e incertidumbre con un 38% y actuar rápido y ser veloz con un 41%.

Resultados de Estudiantes que NO Trabajan

Total de los Estudiantes de la Muestra que NO Trabajan	Lo desconozco	Lo conozco, pero no lo practico	Lo practico algunas veces	Lo practico Siempre	Total
9. Actúa como un área de servicio (P24)	3%	20%	18%	60%	100%
10. Maneja tu propia moral (P25)	5%	11%	32%	53%	100%
2. Comprométete totalmente con tu trabajo (P5-7)	5%	20%	23%	52%	100%
8. Añade valor a tu trabajo (P22-23)	8%	14%	27%	51%	100%
1. Conviértete en un rápido agente del cambio (P1-4)	4%	17%	29%	50%	100%
11. Práctica el mejoramiento continuo (P26-27)	1%	19%	32%	48%	100%
12. Soluciona problemas, en vez de señalarlos (P28)	5%	10%	38%	48%	100%
5. Compórtate como si fuera tu propio negocio (P14-16)	7%	22%	27%	44%	100%
13. Altera tus expectativas (P29-30)	10%	14%	33%	43%	100%
6. Permanece estudiando (P17-19)	4%	9%	44%	43%	100%
4. Acepta la ambigüedad e incertidumbre (P11-13)	6%	16%	37%	41%	100%
7. Se responsable de tus resultados (P20-21)	5%	16%	39%	41%	100%
3. Actúa rápido, se veloz (P8-10)	8%	18%	34%	40%	100%
Total Promedio	6%	16%	32%	46%	100%

Este cuadro muestra que un 46% los estudiantes que actualmente NO trabajan practican los nuevos hábitos de trabajo, un 32% los practican algunas veces, un 16% los conocen pero no los practican y un 6% los desconocen.

El cuadro ilustra los hábitos ordenados de mayor participación a menor participación; actuar como un área de servicio es el de mayor participación con un 60% y los de menor participación son; actuar rápido y ser veloz con un 40%, seguido por ser responsable de sus resultados con un 41% y aceptar la ambigüedad e incertidumbre con un 41%.

Resultados por cada respuesta del Total de la Muestra referentes a los Nuevos Hábitos de Trabajo.

Las preguntas indican el número contenido en el cuestionario, pero se han clasificado de acuerdo al mayor grado de involucramiento por parte de los estudiantes.

Enunciado	Respuesta			
	Lo desconozco	Lo conozco, pero no lo practico	Lo practico algunas veces	Lo practico siempre
5. Debido a que los clientes y consumidores demandan mayor calidad en los productos o servicios, y para mantener la competitividad de la organización contribuyo desempeñando mis funciones con mi mejor esfuerzo.	3%	10%	18%	69%
6. Las empresas actualmente tienen que hacer más y mejor con menos, mi aportación a su éxito es comprometerme con mis resultados asumiendo mi responsabilidad.	3%	9%	20%	68%
19. Entre más se como hacer las cosas, y entre mejor las hago, más valioso soy.	4%	4%	26%	66%
24. Mi seguridad en el trabajo depende de que tan valioso soy para mis clientes. Entre mejor los sirvo, mejor protejo mi carrera. Sé que existen clientes internos y externos. Busco contacto directo y regular con ellos. Desarrollo fuertes relaciones. Les proveo de la mas alta calidad de servicio posible. Anticipo sus necesidades y desarrollo una reputación de responsabilidad.	7%	12%	23%	59%
23. Para mí es mejor el ser compensado de acuerdo a mi desempeño (por el valor que agregó), en vez de por antigüedad, buenas intenciones, o nivel de actividad.	4%	9%	29%	58%
1. Tomar responsabilidad de mi desarrollo profesional me demanda estar siempre dinámico en mis funciones y adaptarme rápidamente a los cambios.	1%	11%	31%	57%
3. El resistirme al cambio no me lleva a ningún fin. Las oportunidades de desarrollo se presentan cuando uno se alinea inmediatamente a las nuevas necesidades y realidades organizacionales.	3%	13%	27%	57%

16. Cuando realizo mi trabajo pienso y actúo con la misma responsabilidad y compromiso como si fuera mi propio negocio.	1%	13%	29%	57%
28. Las organizaciones necesitan personas que se encarguen de resolver problemas, y no solo los señalen. Los problemas son el resultado natural de los cambios y por lo tanto veremos muchos de éstos en el futuro. No utilizo mi energía en buscar a quién culpar o con quién quejarme. Busco soluciones.	3%	6%	35%	57%
25. Estoy mejor si asumo responsabilidad por el control de mis actitudes. No permito que la baja moral en la organización desgaste mi energía, destruya mi seguridad personal, o dañe mi atractividad como candidato a un puesto. Las organizaciones quieren empleados que puedan manejar el cambio sin quebrantos. Así es que me hago cargo de mi estado de ánimo.	3%	8%	33%	56%
27. Como empleado debo de asumir responsabilidad personal para mejorar mi desempeño en mi trabajo. Mi productividad, tiempo de respuesta, calidad, control de costos, y servicio a clientes deben todos tener mejoras. Y mis habilidades deben estar en un estado de continua renovación.	1%	11%	32%	56%
17. No toma mucho tiempo el que nuestras habilidades y conocimientos se vuelvan obsoletos. Los cambios en la tecnología y el flujo de la información hacen difícil mantenerse actualizado, por esta razón asumo responsabilidad personal por continuar mi educación y proteger mi carrera.	2%	6%	38%	55%
4. Las organizaciones quieren personal que se adapte rápidamente al cambio, no aquéllos que se resisten o que psicológicamente se bloquean.	6%	10%	31%	53%
7. Un fuerte compromiso con nuestro trabajo es más satisfactorio, es un excelente antidoto contra el estrés, y una fina cura para el dolor que trae consigo el cambio. También me estimula y manifiesta lo mejor de mi capacidad potencial convirtiéndome en un empleado valioso para la organización.	3%	12%	33%	52%

26. Sé que el mejoramiento continuo ofrece una mayor seguridad para la organización y para mi carrera. Nadie puede apoyarse en una reputación actualmente. Las circunstancias cambian muy rápido. Los competidores se vuelven más difíciles y globales todo el tiempo. Lo que ahora se considera como bueno, quizás sea mediocre en el futuro. Por estas razones mantengo un mejoramiento continuo en mis funciones e innovo. Lo único que cuenta es que mi calidad mejore constantemente, a un paso más rápido que la de mis competidores principales.	4%	8%	39%	50%
29. Como empleado espero incrementos de salario regularmente, promociones periódicas, y seguridad en mi trabajo.	10%	10%	30%	50%
30. Sé que los cambios generados en las organizaciones han eliminado muchas ocupaciones. La nueva tecnología y la competencia global han obligado a las empresas a reformarse, adaptarse y a hacer las cosas de manera diferente. El mercado no tiene compasión y pone límites definitivos en que tan protectoras y generosas pueden ser las organizaciones con su personal. Por lo tanto, mantengo mis habilidades actualizadas, soy flexible, y nunca espero que la organización para la cual trabajo proteja mi futuro.	5%	10%	35%	50%
20. El ser responsable de mis resultados requiere que yo vea un horizonte más amplio. Ver más allá de mi comportamiento inmediato (más allá de mi descripción de trabajo) ver si realmente estoy haciendo todo lo que debo para alcanzar los resultados correctos. Aprendo a trabajar a través de límites departamentales.	3%	17%	34%	47%
9d. Pongo énfasis en actuar, no dedico mucho tiempo en preparación tratando de hacer las cosas perfectamente. La calidad es crucial, pero debe de venir rápidamente, ser oportuna. Aprendo a fallar, lo corrijo, y sigo adelante rápidamente. Busco cambios radicales, en vez de depender soamente de cambios incrementales o de mejoras paso a paso.	6%	13%	35%	46%
12. Busco la información que necesito y realizo mi trabajo con lo mejor de mis conocimientos. Tomo responsabilidad personal para asignar prioridades y actuó en base a éstas. No espero a que otra persona me indique con detalle que hacer. Actuó rápido y muestro iniciativa. Alineó mis esfuerzos con los planes organizacionales.	4%	8%	43%	46%

22. Las contribuciones que realizo son las que cuentan, y no que tantas horas (o años) he trabajado, o que tan ocupado estoy. Frecuentemente la gente piensa que el esfuerzo debe ser compensado, sin embargo se le respeta por tratar, pero no se le justifica seguir empleado.	10%	16%	30%	44%
13. Desarrollo mi habilidad de improvisar, acepto que la ambigüedad y la incertidumbre son parte de la administración de mi carrera.	8%	13%	38%	42%
8. Estoy consciente que para sobrevivir y para ganar una ventaja competitiva, las organizaciones han decidido descentralizarse y delegar el poder de decisión. Estas tienen que eliminar excesos y abandonar prácticas burocráticas, y reducir dramáticamente el tiempo que lleva hacer las cosas.	6%	21%	32%	41%
2. Estar consciente que las organizaciones se están adaptando y siendo más flexibles para competir dentro del mercado global me demanda una gran capacidad de ajuste, y el que yo sea más flexible a los cambios en mis funciones y responsabilidades.	6%	14%	41%	39%
9a. Las organizaciones que son ágiles, ligeras y que responden rápidamente, claramente crean una ventaja competitiva en referencia a las otras organizaciones. Yo desempeño mi función de tal manera que actúo rápido y opero con un gran sentido de urgencia.	5%	10%	46%	39%
15. Personalmente yo puedo disminuir costos, servir mejor a los clientes, mejorar la productividad e innovar. Constantemente pienso en términos de éxito comercial, y como mi grupo y yo podemos contribuir directamente a la salud financiera de la organización	8%	24%	30%	39%
18. Estudiar es parte de mi rutina semanal. Leer. Atender talleres y seminarios. Tomar cursos. Ser voluntario para trabajar con gente experta. Aceptar movimientos laterales que amplíen mi conocimiento. Conocer como mi profesión y mi campo de acción están cambiando. Aprender de por vida es la única forma de mantenerse competitivo en el mercado laboral.	3%	21%	38%	39%
21. Elimino actividades innecesarias que desvían o retrasan mis resultados. Las organizaciones utilizan los conceptos de re-ingeniería y proceso de mejoramiento continuo, para conocer que la forma en que se hace algo, interfiere con el resultado que se obtiene.	5%	13%	43%	39%

14. Las organizaciones quieren estar más cerca de los clientes, éstas quieren que las decisiones sean tomadas por la gente que se encuentra más cerca de la información. Los niveles de la organización se están reduciendo y esto implica que tendré mas poder, información, y responsabilidad.	11%	15%	36%	38%
10. En vez de detener iniciativas, desarrollo una reputación de ser uno de los que empuja el proceso del cambio. Ayudo a crear una operación de respuesta oportuna de alta velocidad.	5%	16%	42%	37%
11. Me enfrento con nuevas expectativas, cambios en prioridades, y diferentes líneas de reporte. Mí rol puede ser vagamente definido y mis asignaciones son alteradas constantemente, usualmente existen más preguntas que respuestas.	10%	22%	37%	31%

* Consultar el anexo B para tabulación individual por cada pregunta.

Basándose en el estudio realizado para conocer el nivel de conocimiento y participación de los estudiantes del noveno semestre de la carrera de Administración de la FES Cuautitlán en los nuevos comportamientos y perspectivas de los hábitos de trabajo para subsistir al cambio constante de las organizaciones se concluye lo siguiente:

1. La muestra fué representativa e indicó que el 60% de los estudiantes trabajan actualmente y un 40% no trabajan actualmente. El sexo del estudiante demostró una correlación baja de 1.19 con respecto al hecho de encontrarse trabajando o no.

2. Los estudiantes que trabajan tienen conocimientos prácticos en empresas con características diversas en cuanto a: origen de capital, número de personal, sector (industrial, público, etc.), relación laboral. Por lo tanto se concluye que esta muestra representa diversos grupos y que los participantes han estado expuestos a:
 - Estrategias de administración de recursos humanos.
 - Cambios organizacionales enfocados a la estrategia organizacional
 - Estímulos de la globalización de los mercados.
 - Cambios en las formas de trabajo mediante el uso de nueva tecnología.
 - Práctica de ciertos hábitos de trabajo.

3. Un 64% de los estudiantes, en promedio, poseen iniciativa en saber la participación de las organizaciones (69%) y de los productos (59%) en la competencia internacional y globalización de los mercados. Se asume que el hecho de estar en el noveno semestre de la carrera les ha proporcionado el conocimiento básico del comercio internacional y la competencia en los mercados.

4. 55% de los estudiantes han tenido la necesidad de utilizar otro idioma durante el desempeño de su trabajo.
5. Un 85% de los estudiantes, se dan cuenta de la necesidad de estudiar otro idioma, sin embargo, estos estudiantes no han asumido el compromiso de dominar dicho idioma, ya que únicamente un 8% de los estudiantes poseen un nivel avanzado.

Esto trae como consecuencia que estos estudiantes tengan limitaciones para ascender a posiciones de gerencia o dirección en las cuales en su mayoría tienen como requisito el dominio de otro idioma. Esto fue demostrado mediante el coeficiente "C" de Pearson que indico una relación media del 0.49 entre las variables del nivel ocupado en la organización y la necesidad del uso de otro idioma.

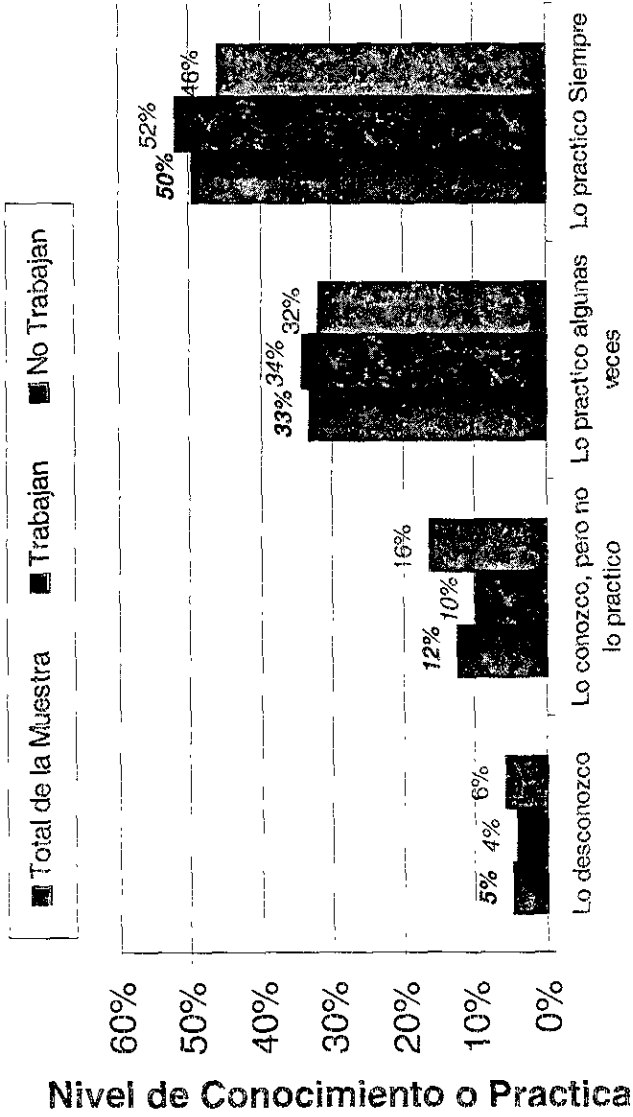
Además, también la falta del idioma los limita acceder fuentes de información actualizada, la cual generalmente, es de procedencia extranjera publicada en el idioma inglés.

Durante mi experiencia laboral como gerente de recursos humanos fui testigo de como a gente brillante les fue negado promociones a nivel gerencia o cursos de capacitación en el extranjero por falta del conocimiento del idioma.

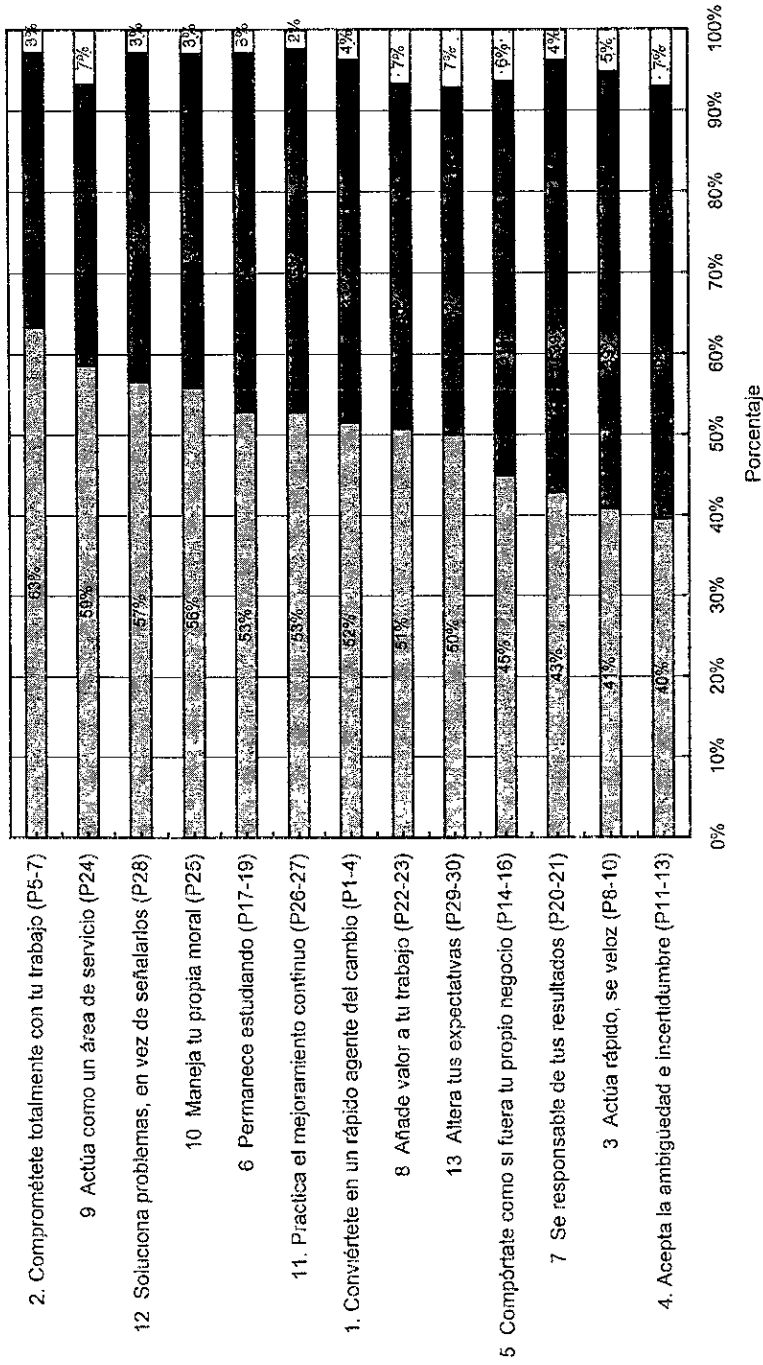
6. Un 85% de los estudiantes han estado expuestos a las fuerzas del cambio organizacional mediante reestructuraciones, recortes de personal, fusiones, etc.

7. Con relación al cambio en la naturaleza del trabajo debido a la introducción de nueva tecnología, se obtuvo que entre un 72% y un 86% de los estudiantes consideran como verdadero que la tecnología ha transformado la forma de realizar el trabajo en las empresas.
8. Un 61% de los estudiantes utilizan herramientas computacionales y de telecomunicaciones para realizar su trabajo. Sin embargo únicamente un 25% de los estudiantes saben utilizar estas nuevas herramientas a un nivel avanzado.
9. Basándose en lo anterior se infiere que si bien los estudiantes están conscientes de que la tecnología esta cambiando la forma de trabajar, ellos no están reaccionando a la misma velocidad, ya que la mayoría (75%) no conocen o se encuentran en un nivel básico o intermedio en sus conocimientos acerca de las nuevas herramientas de trabajo.
10. Entre mejor se dominen las herramientas, menor será el tiempo que se utilizara en cuestiones operativas que fácilmente pueden ser realizadas mediante el uso de tecnología en forma eficiente y oportuna, y se dedicará más tiempo al desarrollo de las capacidades analíticas, las cuáles, llevarán a agregar valor al trabajo, a la organización, comunidad y país.
11. El 95% de estudiantes poseen conocimiento de los nuevos hábitos de trabajo, sin embargo únicamente un 50% de los estudiantes los practican siempre en su trabajo.

Comparativo de los Hábitos de Trabajo



Conocimiento y Práctica de los Nuevos Hábitos de Trabajo



Lo practico Siempre
 Lo practico algunas veces
 Lo conozco, pero no lo practico
 Lo desconozco

Sugerencias

Durante los capítulos anteriores se explicó el significado de los siguientes enunciados claves para comprender el mundo actual dentro de las organizaciones:

- Competencia global por los mercados
- Administración, crecimiento y cambio organizacional
- Cambio en la naturaleza del trabajo
- Tecnología e información

Las palabras anteriores sólo tienen sentido si se utilizan junto con ellas las palabras; adaptación rápida al cambio y recursos humanos pro-activos. Son los recursos humanos mediante sus hábitos de trabajo, los que innovan, toman decisiones, desarrollan y producen nuevos productos, penetran nuevos mercados, y proveen servicios a los clientes de forma más efectiva.

Todo estudiante de la carrera de Lic. en Administración debe, no únicamente conocer los nuevos hábitos de trabajo, si no que también debe aplicarlos para empatar las demandas actuales.

Las palabras clave son:

- ✓ *Conducta pro-activa basada en la aplicación de hábitos mentales que motivan el aprendizaje de por vida, y*
- ✓ *Aplicación de características de liderazgo en el desarrollo del desempeño laboral.*
- ✓ *Aplicación continua de los nuevos hábitos trabajo.*

Únicamente mediante la aplicación de estos se estará garantizando la continuación del trabajo, organización, país y sociedad.

Para poder hacer que los estudiantes del noveno semestre de la carrera de Lic. en Administración no únicamente conozcan, si no que también apliquen los nuevos hábitos de trabajo se sugieren los siguientes puntos:

- 1) Incluir dentro del programa de estudios, en la asignatura de Desarrollo de la Personalidad Profesional u otra similar, los temas expuestos en esta tesis y así conscientizar al estudiante de la importancia de no únicamente conocer los nuevos hábitos de trabajo, si no de practicarlos para maximizar el desempeño profesional.
- 2) Si no es posible lo anterior, y con el fin de estimular a los estudiantes a pensar en función del desarrollo de la personalidad profesional dentro del ambiente actual, la Coordinación de la Licenciatura en Administración podría publicar un pequeño folleto en el que se incluyan los siguientes temas:

a) La Organización del Futuro.

- i. Globalización
- ii. Cambio en la Naturaleza del Trabajo

b) Los Nuevos Hábitos de Trabajo

- i. Hábitos Mentales
- ii. Características de Liderazgo

- iii. Resistencia al Cambio por parte de los individuos
- iv. Nuevos Hábitos de Trabajo

Con los incisos (1) y (2) se estaría reforzando las características de personalidad mencionadas en el perfil del Egresado de la Carrera de Administración publicado por la UNAM*:

“Para responder adecuadamente a las necesidades del servicio profesional los egresados contarán con las siguientes actitudes, habilidades y conocimientos.

Actitudes de compromiso con los objetivos en la organización en que labore, de respeto y observancia a los cánones éticos, de superación en el ejercicio profesional, de actualización y aprendizaje permanente, de servicio, de éxito, así como una disposición emprendedora.

Habilidades para generar fuentes de trabajo mediante la creación de nuevas empresas; formular estrategias empresariales innovadoras, analizar situaciones para detectar y crear oportunidades estratégicas; profesionalizar la administración empresarial mexicana y orientarla a un nivel competitivo; diseñar sistemas, manuales de organización, administrativos, técnicos y de operación innovadores y eficientes, así como para diseñar e implantar estándares de calidad en las organizaciones; formular y utilizar modelos administrativos para la toma de decisiones; prever, detectar y evidenciar errores y desviaciones en los procedimientos administrativos, y adecuar de manera integral las diferentes áreas de la organización a los cambios de los factores internos y externos.

Conocimientos de administración, planeación, organización, dirección, control, mercadotecnia, producción, de personal, finanzas, sistemas, fiscalización, costos, presupuestos, economía, derecho, contabilidad y matemáticas. El egresado estará capacitado para el uso y aprovechamiento de los recursos y elementos de un organismo social con las bases para especializarse también, en las áreas agropecuaria, industrial y de servicio, en sectores como el turístico, el hospitalario, el educativo, a nivel nacional e internacional

Es indispensable que el administrador posea conocimientos de otras lenguas, principalmente inglés, así como que maneje los principales paquetes computacionales que lo auxiliarán en el desempeño de su labor.”

- 3) Para mejorar el nivel de conocimiento del idioma Inglés, se sugiere que se incluya como requisito de titulación el acreditamiento del idioma Inglés a nivel avanzado, mediante la acreditación del examen TOEFL (Test of English as a Foreign Language). El TOEFL es reconocido internacionalmente como requisito mínimo que demuestra el dominio del idioma Inglés como segunda lengua, y es

* Internet: <http://sepiente.dgsc.a.unam.mx/roctona/htrm/carrera/adminrj.html>

impartido en aproximadamente 175 países alrededor del mundo. Además es un requisito de admisión para estudios de posgrado en las universidades.

Si bien es cierto, que los estudiantes desearían que la Universidad subsidie el costo del idioma, la realidad es que la Universidad no cuenta con los recursos necesarios para esto. El estudiante cubrirá los costos necesarios de los cursos del idioma y deberá estudiarlo durante el transcurso del estudio de la carrera (De la misma manera que un estudiante de odontología tiene que pagar por su equipo odontológico). Es responsabilidad del estudiante buscar y hacer todo lo posible para obtener las habilidades y herramientas necesarias para su desarrollo profesional, al menos se estará eliminando la barrera de la comunicación; para promociones y actualización de conocimientos.

4) Para garantizar un buen dominio de las nuevas herramientas computacionales y de telecomunicación se sugiere:

(a) Incluir dentro del programa de estudios, una materia obligatoria que se llame Herramientas Básicas Computacionales I, II, III, donde se enseñen los siguientes programas en tres niveles (Básico, Intermedio, Avanzado):

- Procesadores de Palabras (Word, Word-Pro, Word Perfect, etc.)
- Hojas de Cálculo (Excel, Lotus, Quatro, etc.)
- Base de Datos (Dbase, Access, Approach, etc.)
- Presentaciones (Powerpoint, Freelance, Harvard Graphics, etc.)
- Internet

(b) Integrar en todas las materias que se imparten (Mercadotecnia, Contabilidad, Administración, etc.) proyectos de trabajo o ejercicios de simulación que permitan al estudiante aplicar los conocimientos computacionales; por ejemplo: Estados Financieros creados en una hoja de cálculo, trabajos de investigación elaborados en procesadores de palabras, exposición de clases utilizando materiales creados en powerpoint, trabajos de investigación recopilando información vía Internet, etc.

El costo debe ser compartido por la universidad y los estudiantes.

Con lo anterior se estaría no únicamente aplicando las nuevas tecnologías para facilitar nuestros trabajos, si no que también se estaría apoyando el desarrollando capacidades analíticas en los estudiantes y mejorando sus posibilidades de contratación.

5) La siguiente sugerencia es la más compleja, ya que se relaciona con la práctica continúa de los nuevos hábitos de trabajo por los estudiantes.

Anteriormente se menciona que los nuevos hábitos de trabajo se basan en la aplicación de hábitos mentales que motivan el aprendizaje de por vida, y de la aplicación de características de liderazgo en el desarrollo del desempeño laboral. Esto tiene su origen en las características de personalidad de cada individuo y en su necesidad de auto-desarrollo. La habilitación de estas características no se puede enseñar, si no que surge mediante un proceso de crecimiento. Por lo tanto, es cuestión de proveer el medio ambiente que

fomente ese proceso de crecimiento para que los estudiantes se habiliten a sí mismos en su auto-desarrollo. Para lograr este ambiente se sugiere:

(a) Incorporar en la materia de Desarrollo de la Personalidad Profesional los siguientes temas:

- Administración del Tiempo
- Planeación de Carrera y Vida
- Trabajo en equipo
- Análisis y Solución de Problemas
- Negociación
- Liderazgo Transformacional
- Exámenes Psicológicos de Personalidad

Estos temas podrían ser enseñados mediante dinámicas de grupo y apoyados por lecturas como por ejemplo:

- Los siete hábitos de la Gente Altamente Efectiva, Stephen R. Covey, Paidós Mexicana, 1997.
- Primero lo Primero, Stephen R. Covey, Paidós Mexicana, 1998.

(b) Para trascender del conocimiento a la acción, se sugiere desarrollar programas para aprendices junto con empresas privadas o públicas, que permitan a los estudiantes incorporarse a éstas, para practicar sus conocimientos y adquirir experiencia laboral a cambio de un salario. Así, los

estudiantes tendrán la oportunidad de practicar los nuevos hábitos de trabajo.

Finalmente se sugiere que para poder administrar eficientemente un negocio o función, primero debemos de saber administrar nuestra persona y vida. Siendo así que nosotros como capital humano de las organizaciones, implementaremos los nuevos hábitos de trabajo que nos permitirán aportar ventajas competitivas a nuestras organizaciones, para el beneficio de nuestras empresas, país, y comunidad.

“Es en nuestros momentos de decisión y cambio cuando nuestro destino toma forma”

“Las grandes cosas jamás hubieran sido alcanzadas sin un gran hombre y los hombres son grandes solo si ellos se han determinado el serlo”

CUESTIONARIO

Objetivo del cuestionario:

Identificar el nivel de conocimiento y participación de los estudiantes del noveno semestre de la carrera de Lic. en Administración de la FES Cuautitlán, en los nuevos comportamientos y perspectivas de los hábitos de trabajo para subsistir al cambio constante de las organizaciones y contribuir a alcanzar y mantener una ventaja competitiva en una economía global.

Instrucciones:

Por favor marque con una cruz el inciso que más se aproxime a su respuesta.

INFORMACIÓN GENERAL:

1. Carrera a la que pertenece: a. Administración b. Contaduría
2. Indique su sexo: a. Masculino b. Femenino
3. Trabaja actualmente: a. Si b. No
4. La empresa donde usted labora es:
 - a. 100% capital mexicano
 - b. Con participación de capital extranjero
 - c. Totalmente de capital extranjero
5. La empresa en la que labora pertenece al sector:
 - a. Privado - Servicios b. Privado - Industrial c. Público
6. Indique el número de personas que trabajan en la organización donde usted labora:
 - a. menor de 10
 - b. mayor a 10 y menor de 50
 - c. mayor a 50 y menor de 100
 - d. mayor a 100 y menor de 200
 - e. mayor a 200 y menor de 500
 - f. mayor a 500 y menor de 1000
 - g. mayor a 1000
7. Su relación laboral es por:
 - a. Tiempo indefinido
 - b. Por contrato temporal
 - c. Por honorarios
 - d. Negocio propio

8. Indique el número de años de su experiencia laboral (independientemente si trabaja actualmente o no):
- a. sin experiencia
 - b. de 1 a 3 años de experiencia
 - c. mayor de 3 y menor que 6 años de experiencia
 - d. mayor a 6 años de experiencia
9. Indique el nivel del puesto que ocupa:
- a. auxiliar o secretarial
 - b. analista o especialista
 - c. supervisor
 - d. gerente
 - e. dirección

GLOBALIZACION Y LA NUEVA ERA DE LA INFORMACIÓN:

1. Indica con una x los puntos que apliquen a la empresa donde trabajas:
- a. la empresa exporta productos o servicios a otros países, pero no importa productos o servicios del exterior
 - b. la empresa importa productos o servicios de otros países, pero no exporta productos o servicios al exterior
 - c. la empresa importa y exporta productos o servicios con otros países
2. Cuando compras un producto, te interesa saber el lugar donde fue manufacturado:
- a. nunca
 - b. a veces
 - c. frecuentemente
 - d. siempre
3. Sabes otro idioma además del español: a. Inglés b. Alemán c. otro
4. Tú nivel de conocimiento del idioma mencionado en el inciso anterior es:
- a. básico
 - b. intermedio
 - c. avanzado
 - d. total dominio
5. Durante el desempeño de tu trabajo as tenido la necesidad de utilizar otro idioma además del español:
- a. nunca
 - b. a veces
 - c. frecuentemente
 - d. siempre
6. Indica si durante tu experiencia laboral se ha presentado en las empresas que as estado una o varias de las siguientes situaciones:
- a. reestructuración
 - b. fusión
 - c. quiebra
 - d. recorte de personal
7. En el trabajo se esta requiriendo cada día menos esfuerzo físico y más esfuerzo mental, es decir, cada día hacemos menos con nuestras manos y más con nuestro cerebro.
- a. verdadero
 - b. falso

8. Las máquinas actualmente producen otras máquinas, por ejemplo; robots produciendo autos

- a. verdadero b. falso

9. Cada vez menos gente interviene en los procesos productivos o de servicios, por ejemplo; computadoras están a cargo de las líneas de ensamble; transacciones bancarias a través de cajeros electrónicos.

- a. verdadero b. falso

10. Equipo con inteligencia artificial desempeña servicios para ti diariamente, por ejemplo; contestadores telefónicos te conectan o proporcionan información que requieres; tú videocasetera puede grabar tus programas favoritos de televisión si estas de vacaciones; puedes obtener efectivo a cualquier hora del día, sin acudir a una sucursal del banco; un teléfono celular te permite comunicarte desde cualquier punto; puedes acceder información de cualquier parte del mundo a través del Internet; etc.

- a. verdadero b. falso

11. Las computadoras y los sistemas modernos de telecomunicación están transformando la forma de trabajar.

- a. verdadero b. falso

12. Para el desempeño de tú trabajo utilizas lo siguiente (indique con una x los que apliquen):

- a. Computadora personal
- b. Contestador telefónico
- c. Máquina de fax
- d. Correo electrónico
- e. Sistemas a través de terminales
- f. Internet

13. Indica con una x, cuáles programas de computadora personal conoces y cuál es tu nivel de conocimiento.

	básico	intermedio	avanzado
a. procesador de palabras	_____	_____	_____
b. hoja de cálculo	_____	_____	_____
c. base de datos	_____	_____	_____
d. presentaciones	_____	_____	_____
e. redes	_____	_____	_____

9a. Las organizaciones que son ágiles, ligeras y que responden rápidamente, claramente crean una ventaja competitiva en referencia a las otras organizaciones. Yo desempeño mi función de tal manera que actúo rápido y opero con un gran sentido de urgencia.	
9b. Pongo énfasis en actuar, no dedico mucho tiempo en preparación tratando de hacer las cosas perfectamente. La calidad es crucial, pero debe de venir rápidamente, ser oportuna. Aprendo a fallar, lo corrijo, y sigo adelante rápidamente. Busco cambios radicales, en vez de depender solamente de cambios incrementales o de mejoras paso a paso.	
10. En vez de detener iniciativas, desarrollo una reputación de ser uno de los que empuja el proceso del cambio. Ayudo a crear una operación de respuesta oportuna de alta velocidad.	
11. Me enfrento con nuevas expectativas, cambios en prioridades, y diferentes líneas de reporte. Mi rol puede ser vagamente definido y mis asignaciones son alteradas constantemente, usualmente existen más preguntas que respuestas.	
12. Busco la información que necesito y realizo mi trabajo con lo mejor de mis conocimientos. Tomo responsabilidad personal para asignar prioridades y actúo en base a éstas. No espero a que otra persona me indique con detalle que hacer. Actúo rápido y muestro iniciativa. Alineo mis esfuerzos con los planes organizacionales.	
13. Desarrollo mi habilidad de improvisar, acepto que la ambigüedad y la incertidumbre son parte de la administración de mi carrera.	
14. Las organizaciones quieren estar más cerca de los clientes, éstas quieren que las decisiones sean tomadas por la gente que se encuentra más cerca de la información. Los niveles de la organización se están reduciendo y esto implica que tendré mas poder, información, y responsabilidad.	
15. Personalmente yo puedo disminuir costos, servir mejor a los clientes, mejorar la productividad e innovar. Constantemente pienso en términos de éxito comercial, y como mi grupo y yo podemos contribuir directamente a la salud financiera de la organización.	
16. Cuando realizo mi trabajo pienso y actúo con la misma responsabilidad y compromiso como si fuera mi propio negocio.	
17. No toma mucho tiempo el que nuestras habilidades y conocimientos se vuelvan obsoletos. Los cambios en la tecnología y el flujo de la información hacen difícil mantenerse actualizado, por esta razón asumo responsabilidad personal por continuar mi educación y proteger mi carrera.	
18. Estudiar es parte de mi rutina semanal. Leer. Atender talleres y seminarios. Tomar cursos. Ser voluntario para trabajar con gente experta. Aceptar movimientos laterales que amplíen mi conocimiento. Conocer como mi profesión y mi campo de acción están cambiando. Aprender de por vida es la única forma de mantenerse competitivo en el mercado laboral.	

19. Entre más se como hacer las cosas, y entre mejor las hago, más valioso soy.	
20. El ser responsable de mis resultados requiere que yo vea un horizonte más amplio. Ver más allá de mi comportamiento inmediato (más allá de mi descripción de trabajo) ver si realmente estoy haciendo todo lo que debo para alcanzar los resultados correctos. Aprendo a trabajar a través de límites departamentales.	
21. Elimino actividades innecesarias que desvían o retrasan mis resultados. Las organizaciones utilizan los conceptos de re-ingeniería y proceso de mejoramiento continuo, para conocer que la forma en que se hace algo, interfiere con el resultado que se obtiene.	
22. Las contribuciones que realizo son las que cuentan, y no que tantas horas (o años) he trabajado, o que tan ocupado estoy. Frecuentemente la gente piensa que el esfuerzo debe ser compensado, sin embargo se le respeta por tratar, pero no se le justifica seguir empleado.	
23. Para mí es mejor el ser compensado de acuerdo a mi desempeño (por el valor que agregó), en vez de por antigüedad, buenas intenciones, o nivel de actividad.	
24. Mi seguridad en el trabajo depende de que tan valioso soy para mis clientes. Entre mejor los sirvo, mejor protejo mi carrera. Sé que existen clientes internos y externos. Busco contacto directo y regular con ellos. Desarrollo fuertes relaciones. Les proveo de la más alta calidad de servicio posible. Anticipo sus necesidades y desarrollo una reputación de responsabilidad.	
25. Estoy mejor si asumo responsabilidad por el control de mis actitudes. No permito que la baja moral en la organización desgaste mi energía, destruya mi seguridad personal, o dañe mi atractividad como candidato a un puesto. Las organizaciones quieren empleados que puedan manejar el cambio sin quebrantos. Así es que me hago cargo de mi estado de ánimo.	
26. Sé que el mejoramiento continuo ofrece una mayor seguridad para la organización y para mi carrera. Nadie puede apoyarse en una reputación actualmente. Las circunstancias cambian muy rápido. Los competidores se vuelven más difíciles y globales todo el tiempo. Lo que ahora se considera como bueno, quizás sea mediocre en el futuro. Por estas razones mantengo un mejoramiento continuo en mis funciones e innovo. Lo único que cuenta es que mi calidad mejore constantemente, a un paso más rápido que la de mis competidores principales.	
27. Como empleado debo de asumir responsabilidad personal para mejorar mi desempeño en mi trabajo. Mi productividad, tiempo de respuesta, calidad, control de costos, y servicio a clientes deben todos tener mejoras. Y mis habilidades deben estar en un estado de continua renovación.	
28. Las organizaciones necesitan personas que se encarguen de resolver problemas, y no solo los señalen. Los problemas son el resultado natural de los cambios y por lo tanto veremos muchos de éstos en el futuro. No utilizo mi energía en buscar a quién culpar o con quién quejarme. Busco soluciones.	

29. Como empleado espero incrementos de salario regularmente, promociones periódicas, y seguridad en mi trabajo.	
30. Sé que los cambios generados en las organizaciones han eliminado muchas ocupaciones. La nueva tecnología y la competencia global han obligado a las empresas a reformarse, adaptarse y a hacer las cosas de manera diferente. El mercado no tiene compasión y pone límites definitivos en que tan protectoras y generosas pueden ser las organizaciones con su personal. Por lo tanto, mantengo mis habilidades actualizadas, soy flexible, y nunca espero que la organización para la cual trabajo proteja mi futuro.	

Comentarios :

Gracias.

Total de la Muestra

Hábito #	Preg.	Valores Absolutos					Valores Relativos				
		a	b	c	d	Total	a	b	c	d	Total
	1	1	12	33	61	107	1%	11%	31%	57%	100%
	2	6	15	44	42	107	6%	14%	41%	39%	100%
	3	3	14	29	61	107	3%	13%	27%	57%	100%
	4	6	11	33	56	106	6%	10%	31%	53%	100%
1		16	52	139	220	427	4%	12%	33%	52%	100%
	5	3	11	19	74	107	3%	10%	18%	69%	100%
	6	3	10	21	73	107	3%	9%	20%	68%	100%
	7	3	12	34	54	103	3%	12%	33%	52%	100%
2		9	33	74	201	317	3%	10%	23%	63%	100%
	8	6	22	34	43	105	6%	21%	32%	41%	100%
	9a	5	11	49	42	107	5%	10%	46%	39%	100%
	9b	6	14	37	49	106	6%	13%	35%	46%	100%
	10	5	17	45	39	106	5%	16%	42%	37%	100%
3		22	64	165	173	424	5%	15%	39%	41%	100%
	11	10	22	37	31	100	10%	22%	37%	31%	100%
	12	4	8	45	48	105	4%	8%	43%	46%	100%
	13	8	14	40	44	106	8%	13%	38%	42%	100%
4		22	44	122	123	311	7%	14%	39%	40%	100%
	14	11	16	37	40	104	11%	15%	36%	38%	100%
	15	8	25	31	41	105	8%	24%	30%	39%	100%
	16	1	14	31	61	107	1%	13%	29%	57%	100%
5		20	55	99	142	316	6%	17%	31%	45%	100%
	17	2	6	40	58	106	2%	6%	38%	55%	100%
	18	3	22	40	41	106	3%	21%	38%	39%	100%
	19	4	4	27	67	102	4%	4%	26%	66%	100%
6		9	32	107	166	314	3%	10%	34%	53%	100%
	20	3	17	35	48	103	3%	17%	34%	47%	100%
	21	5	14	46	42	107	5%	13%	43%	39%	100%

7		8	31	81	90	210	4%	15%	39%	43%	100%
	22	10	17	32	46	105	10%	16%	30%	44%	100%
	23	4	10	31	61	106	4%	9%	29%	58%	100%
8		14	27	63	107	211	7%	13%	30%	51%	100%
	9	24	7	12	24	61	7%	12%	23%	59%	100%
	10	25	3	8	34	57	3%	8%	33%	56%	100%
	26	4	8	41	53	106	4%	8%	39%	50%	100%
	27	1	12	34	59	106	1%	11%	32%	56%	100%
11		5	20	75	112	212	2%	9%	35%	53%	100%
	12	28	3	6	37	60	3%	6%	35%	57%	100%
	29	10	11	31	53	105	10%	10%	30%	50%	100%
	30	5	11	37	52	105	5%	10%	35%	50%	100%
13		15	22	68	105	210	7%	10%	32%	50%	100%

Estudiantes que Trabajan

Respuestas a la Sección 3 del cuestionario - Hábitos de Trabajo - Estudiantes que trabajan actualmente											
Hábito #	Valores Absolutos						Valores Relativos				
	Preg.	a	b	c	d	Total	a	b	c	d	Total
	1	1	6	18	40	65	2%	9%	28%	62%	100%
	2	4	7	29	25	65	6%	11%	45%	38%	100%
	3	3	6	17	39	65	5%	9%	26%	60%	100%
	4	1	5	26	32	64	2%	8%	41%	50%	100%
1		9	24	90	136	259	3%	9%	35%	53%	100%
	5	0	3	11	51	65	0%	5%	17%	78%	100%
	6	3	0	14	48	65	5%	0%	22%	74%	100%
	7	0	5	20	36	61	0%	8%	33%	59%	100%
2		3	8	45	135	191	2%	4%	24%	71%	100%
	8	2	12	24	26	64	3%	19%	38%	41%	100%
	9a	2	5	30	28	65	3%	8%	46%	43%	100%
	9b	2	8	23	31	64	3%	13%	36%	48%	100%
	10	2	9	32	22	65	3%	14%	49%	34%	100%
3		8	34	109	107	258	3%	13%	42%	41%	100%
	11	8	12	23	18	61	13%	20%	38%	30%	100%
	12	2	4	28	30	64	3%	6%	44%	47%	100%
	13	5	9	26	25	65	8%	14%	40%	38%	100%
4		15	25	77	73	190	8%	13%	41%	38%	100%
	14	6	8	25	24	63	10%	13%	40%	38%	100%
	15	5	13	21	25	64	8%	20%	33%	39%	100%
	16	0	7	19	39	65	0%	11%	29%	60%	100%
5		11	28	65	88	192	6%	15%	34%	46%	100%
	17	0	4	21	40	65	0%	6%	32%	62%	100%
	18	3	15	19	27	64	5%	23%	30%	42%	100%
	19	1	2	13	47	63	2%	3%	21%	75%	100%
6		4	21	53	114	192	2%	11%	28%	59%	100%
	20	1	10	21	30	62	2%	16%	34%	48%	100%

	21	3	8	28	26	65	5%	12%	43%	40%	100%
7		4	18	49	56	127	3%	14%	39%	44%	100%
	22	4	11	19	30	64	6%	17%	30%	47%	100%
	23	3	4	22	35	64	5%	6%	34%	55%	100%
8		7	15	41	65	128	5%	12%	32%	51%	100%
9	24	6	4	17	37	64	9%	6%	27%	58%	100%
10	25	1	4	22	37	64	2%	6%	34%	58%	100%
	26	3	2	26	33	64	5%	3%	41%	52%	100%
	27	1	2	22	39	64	2%	3%	34%	61%	100%
11		4	4	48	72	128	3%	3%	38%	56%	100%
12	28	1	2	21	40	64	2%	3%	33%	63%	100%
	29	4	6	18	36	64	6%	9%	28%	56%	100%
	30	3	4	29	33	63	5%	6%	37%	52%	100%
13		7	10	41	69	127	6%	8%	32%	54%	100%

Estudiantes que no trabajan

Respuestas a la Sección 3 del cuestionario - Hábitos de Trabajo -Estudiantes que no trabajan actualmente

Hábito #	Valores Absolutos						Valores Relativos				
	Preg.	a	b	c	d	Total	a	b	c	d	Total
	1	0	6	15	21	42	0%	14%	36%	50%	100%
	2	2	8	15	17	42	5%	19%	36%	40%	100%
	3	0	8	12	22	42	0%	19%	29%	52%	100%
	4	5	6	7	24	42	12%	14%	17%	57%	100%
1		7	28	49	84	168	4%	17%	29%	50%	100%
	5	3	8	8	23	42	7%	19%	19%	55%	100%
	6	0	10	7	25	42	0%	24%	17%	60%	100%
	7	3	7	14	18	42	7%	17%	33%	43%	100%
2		6	25	29	66	126	5%	20%	23%	52%	100%
	8	4	10	10	17	41	10%	24%	24%	41%	100%
	9a	3	6	19	14	42	7%	14%	45%	33%	100%
	9b	4	6	14	18	42	10%	14%	33%	43%	100%
	10	3	8	13	17	41	7%	20%	32%	41%	100%
3		14	30	56	66	166	8%	18%	34%	40%	100%
	11	2	10	14	13	39	5%	26%	36%	33%	100%
	12	2	4	17	18	41	5%	10%	41%	44%	100%
	13	3	5	14	19	41	7%	12%	34%	46%	100%
4		7	19	45	50	121	6%	16%	37%	41%	100%
	14	5	8	12	16	41	12%	20%	29%	39%	100%
	15	3	12	10	16	41	7%	29%	24%	39%	100%
	16	1	7	12	22	42	2%	17%	29%	52%	100%
5		9	27	34	54	124	7%	22%	27%	44%	100%
	17	2	2	19	18	41	5%	5%	46%	44%	100%
	18	0	7	21	14	42	0%	17%	50%	33%	100%
	19	3	2	14	20	39	8%	5%	36%	51%	100%
6		5	11	54	52	122	4%	9%	44%	43%	100%
	20	2	7	14	18	41	5%	17%	34%	44%	100%

	21	2	6	18	16	42	5%	14%	43%	38%	100%
7		4	13	32	34	83	5%	16%	39%	41%	100%
	22	6	6	13	16	41	15%	15%	32%	39%	100%
	23	1	6	9	26	42	2%	14%	21%	62%	100%
8		7	12	22	42	83	8%	14%	27%	51%	100%
9	24	1	8	7	24	40	3%	20%	18%	60%	100%
10	25	2	4	12	20	38	5%	11%	32%	53%	100%
	26	1	6	15	20	42	2%	14%	36%	48%	100%
	27	0	10	12	20	42	0%	24%	29%	48%	100%
11		1	16	27	40	84	1%	19%	32%	48%	100%
12	28	2	4	16	20	42	5%	10%	38%	48%	100%
	29	6	5	13	17	41	15%	12%	32%	41%	100%
	30	2	7	14	19	42	5%	17%	33%	45%	100%
13		8	12	27	36	83	10%	14%	33%	43%	100%

#	Total de los Estudiantes de la Muestra				Total	Lo conozco			Lo practico			Total
	a	b	c	d		Siempre	Algunas veces	Nunca	Siempre	Algunas veces	Nunca	
1	16	52	139	220	427	4%	12%	33%	52%	100%	100%	
2	9	33	74	201	317	3%	10%	23%	63%	100%	100%	
3	22	64	165	173	424	5%	15%	39%	41%	100%	100%	
4	22	44	122	123	311	7%	14%	39%	40%	100%	100%	
5	20	55	99	142	316	6%	17%	31%	45%	100%	100%	
6	9	32	107	166	314	3%	10%	34%	53%	100%	100%	
7	8	31	81	90	210	4%	15%	39%	43%	100%	100%	
8	14	27	63	107	211	7%	13%	30%	51%	100%	100%	
9	7	12	24	61	104	7%	12%	23%	59%	100%	100%	
10	3	8	34	57	102	3%	8%	33%	56%	100%	100%	
11	5	20	75	112	212	2%	9%	35%	53%	100%	100%	
12	3	6	37	60	106	3%	6%	35%	57%	100%	100%	
13	15	22	68	105	210	7%	10%	32%	50%	100%	100%	
Total					3,264	5%	12%	33%	50%	100%	100%	

#	a	b	c	d	Total	Total de los Estudiantes de la Muestra que NO Trabajan	Lo desconozco	Lo conozco, pero no lo practico	Lo practico algunas veces	Lo practico Siempre	Total
1	7	28	49	84	168	1. Convíértete en un rápido agente del cambio (P1-4)	4%	17%	29%	50%	100%
2	6	25	29	66	126	2. Comprométete totalmente con tu trabajo (P5-7)	5%	20%	23%	52%	100%
3	14	30	56	66	166	3. Actúa rápido, se veíaz (P8-10)	8%	18%	34%	40%	100%
4	7	19	45	50	121	4. Acepta la ambigüedad e incertidumbre (P11-13)	6%	16%	37%	41%	100%
5	9	27	34	54	124	5. Compórtate como si fuera tu propio negocio (P14-16)	7%	22%	27%	44%	100%
6	5	11	54	52	122	6. Permanece estudiando (P17-19)	4%	9%	44%	43%	100%
7	4	13	32	34	83	7. Se responsable de tus resultados (P20-21)	5%	16%	39%	41%	100%
8	7	12	22	42	83	8. Añade valor a tu trabajo (P22-23)	8%	14%	27%	51%	100%
9	1	8	7	24	40	9. Actúa como un área de servicio (P24)	3%	20%	18%	60%	100%
10	2	4	12	20	38	10. Maneja tu propia moral (P25)	5%	11%	32%	53%	100%
11	1	16	27	40	84	11. Práctica el mejoramiento continuo (P26-27)	1%	19%	32%	48%	100%
12	2	4	16	20	42	12. Soluciona problemas, en vez de señalarlos (P28)	5%	10%	38%	48%	100%
13	8	12	27	36	83	13. Altera tus expectativas (P29-30)	10%	14%	33%	43%	100%
73:209					410	588	6%	15%	32%	46%	100%
Total Promedio					1,280						

#	Total de los Estudiantes de la Muestra que Trabajan			Lo conozco, practico		Lo conozco, practico		Total
	a	b	c	d	co	practico	Siempre	
1	9	24	90	136	3%	9%	35%	53%
2	3	8	45	135	2%	4%	24%	71%
3	8	34	109	107	3%	13%	42%	41%
4	15	25	77	73	8%	13%	41%	38%
5	11	28	65	88	6%	15%	34%	46%
6	4	21	53	114	2%	11%	28%	59%
7	4	18	49	56	3%	14%	39%	44%
8	7	15	41	65	5%	12%	32%	51%
9	6	4	17	37	9%	6%	27%	58%
10	1	4	22	37	2%	6%	34%	58%
11	4	4	48	72	3%	3%	38%	56%
12	1	2	21	40	2%	3%	33%	63%
13	7	10	41	69	6%	8%	32%	54%
80				1,029	4%	10%	34%	52%
Total Promedio				1,029	4%	10%	34%	52%

II.3. Sector Externo

Durante 1998, la evolución del sector externo de la economía mexicana se destacó por los siguientes aspectos:

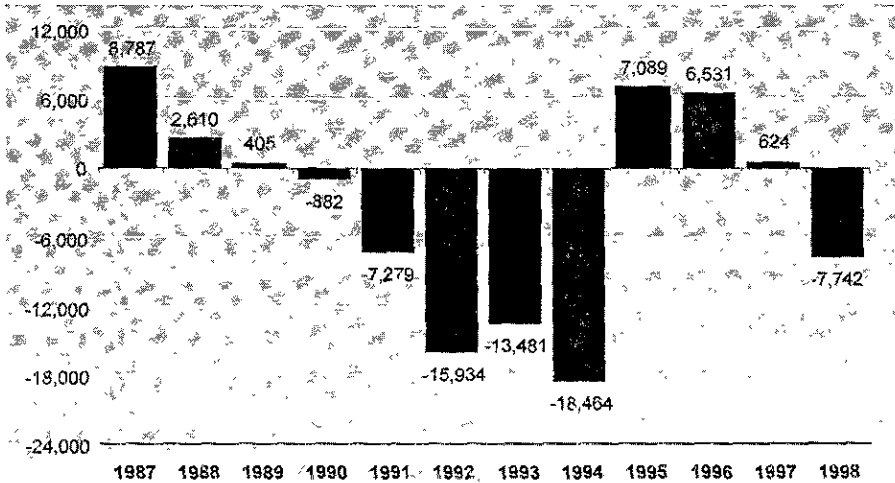
- (a) crecimiento significativo de las exportaciones totales, originado por la expansión ininterrumpida de las exportaciones no petroleras, en particular de las manufactureras;
- (b) crecimiento de las exportaciones no petroleras de los más altos registrados en la economía mundial. No obstante, dicho crecimiento se desaceleró en la segunda mitad del año, debido a un cierto debilitamiento de la demanda del exterior y a disminuciones de los valores unitarios de una diversidad de bienes de exportación;
- (c) importante caída del valor de las exportaciones petroleras, a consecuencia del drástico descenso que registró el precio internacional del petróleo;
- (d) desaceleración de las importaciones, fenómeno que se fue acentuando a lo largo del año y que resultó más marcado en las compras de bienes de consumo y de capital;
- (e) balanza comercial deficitaria;
- (f) moderado déficit de la cuenta corriente medido como proporción del PIB, financiado prácticamente en su totalidad con recursos de largo plazo;
- (g) superávit en la cuenta de capital;
- (h) restricción en la disponibilidad de recursos financieros del exterior, la cual se manifestó en diversos rubros de la cuenta de capital en el segundo semestre del año;
- (i) elevado nivel de inversión extranjera directa, sustentada en una percepción favorable de los inversionistas extranjeros sobre las perspectivas de mediano y largo plazo que ofrece la economía mexicana;

- (j) moderada salida de recursos por concepto de inversión extranjera de cartera, principalmente en respuesta a los ajustes que indujo la inestabilidad financiera internacional; y
- (k) significativa acumulación de reservas internacionales netas.

* * *

En 1998, la balanza comercial registró un déficit de 7,742 millones de dólares (ver gráfica 14). El valor de las exportaciones de mercancías ascendió a 117,500 millones de dólares, con un crecimiento de 6.4 por ciento con respecto a 1997. Por su parte, las importaciones de mercancías sumaron 125,242 millones de dólares, nivel 14.1 por ciento superior al de 1997 (ver cuadro 11).

Gráfica 14 Saldo de la Balanza Comercial
Millones de dólares



Cuadro 11

Balanza Comercial

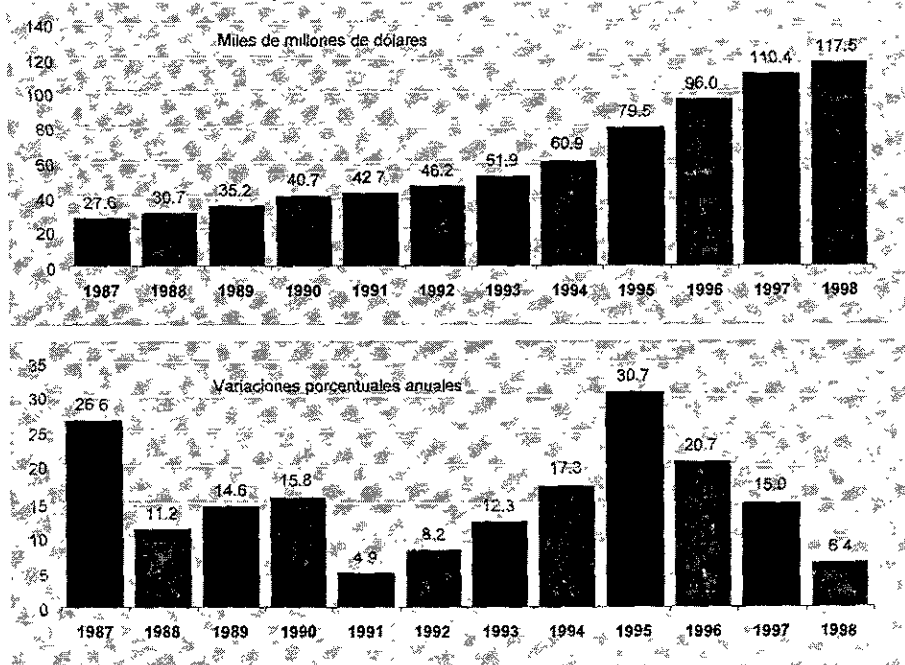
Miliones de dólares

Concepto				Variación	Variación	Porcentual
	1996	1997	1998	absoluta	1997	1998
	(1)	(2)	(3)	en 1997	(2)/(1)	(3)/(2)
				(3)-(2)		
Exportaciones	96,000	110,431	117,900	7,069	15.0	6.4
Petroleras	11,654	11,323	7,147	-4,176	-2.3	-36.9
No Petroleras	84,346	99,108	110,354	11,245	17.5	11.3
Agropecuarias	3,592	3,828	3,954	126	6.6	3.3
Extractivas	449	478	466	12	6.4	-2.4
Manufactureras	80,305	94,802	105,933	11,131	18.1	11.7
Maquiladoras	36,320	45,166	52,866	7,698	22.3	17.0
Resto	43,384	49,637	53,069	3,433	14.4	6.9
Importaciones	89,469	109,807	125,243	15,435	22.7	14.1
Bienes de Consumo	6,657	9,325	11,109	1,783	40.1	19.1
Bienes Intermedios	71,890	85,366	96,805	11,439	18.7	13.4
Maquiladoras	30,505	36,332	42,657	6,225	19.1	17.1
Resto	41,385	49,034	54,248	5,214	18.5	10.6
Asociados a exportación	19,170	23,071	25,267	2,216	20.3	9.6
No asociados a exportación	22,215	25,963	28,981	2,998	16.9	11.5
Bienes de Capital	10,922	15,118	17,329	2,213	38.4	14.6
Empresas exportadoras	3,828	4,956	5,482	526	29.5	10.6
Empresas no exportadoras	7,094	10,160	11,847	1,687	43.2	16.6
Balanza Comercial Total	6,531	624	-7,742	-8,366	-90.5	s/s

s/s sin significado

Si bien durante 1998 el total de exportaciones creció a una tasa razonable, no todos sus componentes lo hicieron a igual ritmo: las ventas al exterior de productos no petroleros mantuvieron su expansión, mientras que el valor de las exportaciones petroleras reportó una fuerte caída. El valor de las exportaciones no petroleras creció 11.3 por ciento, en tanto que el de las petroleras se redujo 36.9 por ciento. Con ello, el crecimiento anual de las exportaciones totales resultó de 6.4 por ciento (ver gráfica 15), tasa que, aunque inferior a la del año precedente, fue sin embargo una de las más elevadas registradas en la economía mundial. De hecho, considerando a los 24 países más destacados del comercio internacional, y que efectúan cuatro quintas partes de las exportaciones totales, sólo uno de ellos, Filipinas, registró un crecimiento superior al de México (ver cuadro 12).

Gráfica 15 Exportaciones Totales



Durante 1998, el mercado internacional del petróleo mostró una considerable sobreoferta de crudo, la cual se originó, por un lado, en aumentos de la producción de varios países y, por el otro, en una demanda deprimida del energético. Esto último en razón de la inusitada debilidad de la actividad económica en ciertas partes del mundo, especialmente en Asia, región que es importante demandante de hidrocarburos.

A fin de contribuir a reducir el exceso de oferta del producto, el 22 de marzo de 1998 Venezuela, Arabia Saudita y México adoptaron medidas tendientes a reducir el abasto del energético. México asumió el compromiso de disminuir, a partir de abril, 100 mil barriles diarios en su volumen exportado con relación al nivel promedio del primer trimestre de ese año. Otros países productores se fueron sumando a este acuerdo, lo que permitió frenar la disminución de los precios, pero el esfuerzo resultó insuficiente para revertir la tendencia bajista. Por ello, fue necesario reforzar la medida inicial. Así, México se comprometió a disminuir adicionalmente su volumen exportado a partir de julio de 1998, en

100 mil barriles diarios respecto al nivel del segundo trimestre del año. En los meses siguientes y hasta octubre, el precio internacional del petróleo mostró una relativa estabilidad, retomando su tendencia descendente en el último bimestre del año.

Cuadro 12

Crecimiento del Valor de las Exportaciones de Mercancías de Economías Seleccionadas durante 1998

Medido en dólares corrientes

Países	Tasa de Crecimiento	Países	Tasa de Crecimiento
Economías Industriales		Economías en Desarrollo	
Estados Unidos	(1.3)	Corea	-2.2
Canadá	0.3	Hong Kong	-7.5
Japón	(7.8)	Taiwan	-9.0
Alemania	5.5	Singapur	-12.2
Francia	6.1	China	0.4
Reino Unido	(3.6)	Filipinas	16.9
España	5.5	Indonesia	-8.7
Italia	1.7	Tailandia	-7.9
Países Bajos	2.6	Malasia	-5.7
Nueva Zelanda	(13.9)	Israel	1.6
Suiza	4.0	Argentina	-1.1
México:		Brasil	-3.3
Exp. Totales	6.4	Chile	-12.0
Exp. Manufacturera	11.7		
Exp. No Petrolera	11.3		

Fuente: FMI

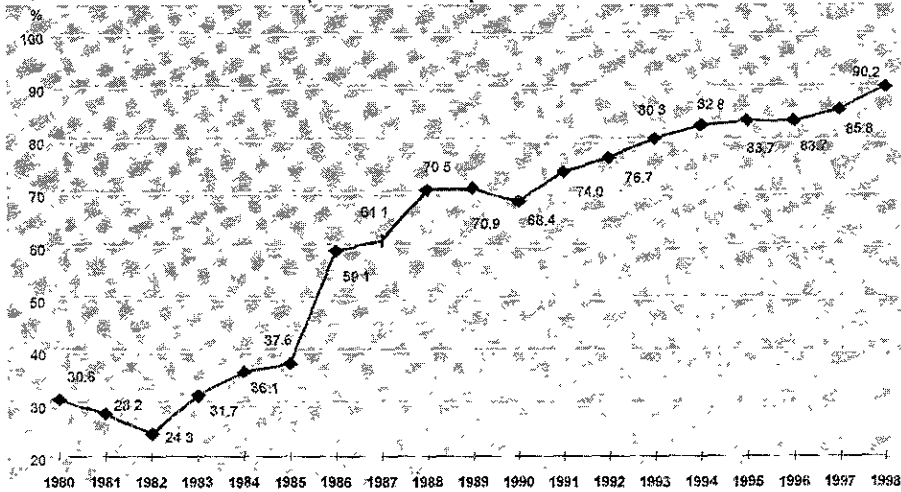
El valor de las exportaciones petroleras en 1998 fue de 7,147 millones de dólares, lo que implicó una reducción de 36.9 por ciento con respecto a la cifra del año previo. El precio promedio de la mezcla mexicana de crudo de exportación para el año fue de 10.16 dólares por barril, nivel 6.31 dólares menor al de 1997.

El valor de las exportaciones de productos agropecuarios ascendió en 1998 a 3,954 millones de dólares, lo que significó un crecimiento anual de 3.3 por ciento. La exportación agropecuaria se vio afectada por los problemas asociados a la sequía y a siniestros que aquejaron a diversas zonas productoras. No obstante, hubo aumentos importantes en los volúmenes exportados de varios productos, y mejoras en los precios internacionales de algunas frutas y legumbres. Los productos cuyas exportaciones mostraron una evolución más favorable fueron: legumbres y hortalizas frescas (aumento de 21.0 por ciento); jitomate (21.9 por ciento); fresas y otras frutas frescas (28.7 por ciento). Entre los productos cuyas exportaciones presentaron disminuciones destacaron: trigo (de -64.5

por ciento); algodón (-50.7 por ciento); y café en grano (-23.2 por ciento).

En 1998, el valor de las exportaciones manufactureras sumó 105,933 millones de dólares, con un crecimiento de 11.7 por ciento en relación al año previo. En cuanto a sus principales componentes, las ventas al exterior del sector maquilador crecieron 17 por ciento, mientras que las del sector no maquilador lo hicieron en 6.9 por ciento. En 1998, las exportaciones manufactureras alcanzaron ya 90.2 por ciento de las exportaciones totales, lo que representó la participación más alta en la historia (ver gráfica 16).

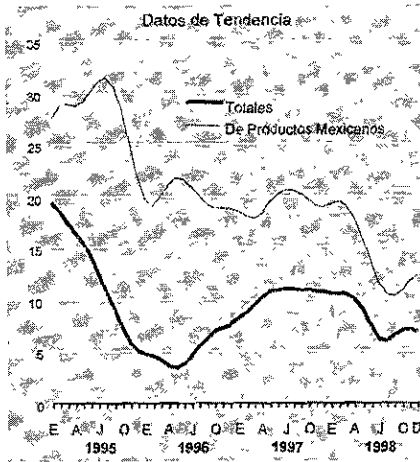
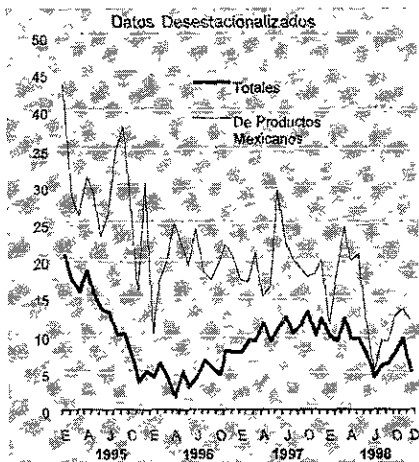
Gráfica 16 Participación de las Exportaciones Manufactureras en el Total



El crecimiento en 1998 de las exportaciones manufactureras fue casi generalizado (ver cuadro 13). El valor de las ventas al exterior de la industria automotriz aumentó 7.9 por ciento, tasa que resulta significativa y superior a la registrada el año previo. Se destaca el desempeño de esta industria, toda vez que efectúa 35 por ciento de las exportaciones manufactureras no maquiladoras.

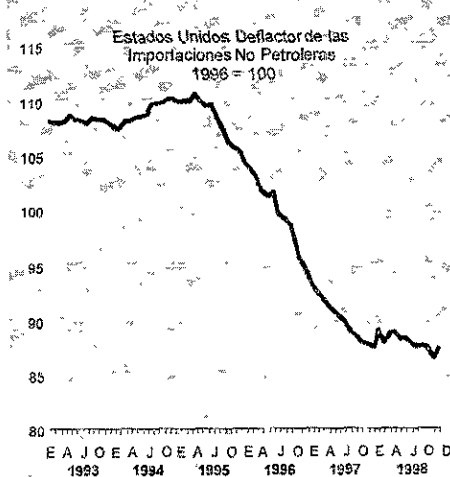
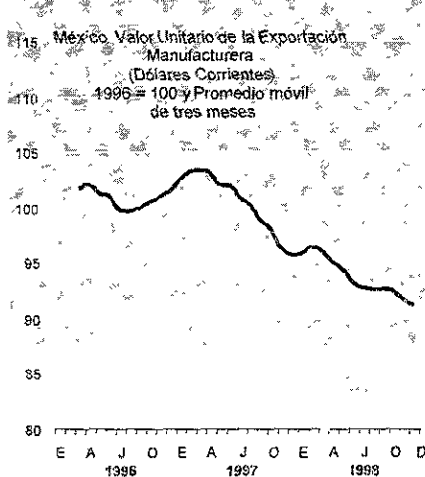
Gráfica 18

Estados Unidos: Valor de las Importaciones de Mercancías No Petroleras
Variación Porcentual Anual



Gráfica 19

Indicadores de Precios de la Exportación No Petroliera de México



Es pertinente recordar que desde mediados de 1997 las monedas de varios países asiáticos registraron fuertes depreciaciones cambiarias, y que la debilidad de la demanda interna de esas economías dio espacio al aumento de sus exportaciones. Para averiguar el efecto de lo anterior sobre las ventas al exterior, se diseñó una metodología que permite estimar de manera aproximada el valor de las exportaciones no petroleras mexicanas desplazadas en el mercado norteamericano por productos de Asia.⁴ Este enfoque considera las variaciones que se han presentado en la participación de los productos mexicanos en la importación de Estados Unidos, así como las variaciones correspondientes en la participación de los productos de Asia y del resto del mundo en dicho mercado. El análisis se efectuó para cada una de las 1,250 mercancías que importa Estados Unidos, entre las cuales hay 1,188 mexicanas.

El criterio utilizado para medir el desplazamiento de los productos mexicanos por asiáticos es el siguiente: si se redujo la participación de la exportación mexicana en la importación norteamericana de un cierto artículo y lo mismo ocurrió con la participación de la exportación del resto del mundo, y consecuentemente se incrementó la correspondiente al producto asiático, entonces se presume que la exportación mexicana ha sido desplazada por la de Asia. La aplicación de dicha metodología permitió estimar que en 1998 las exportaciones de Asia desplazaron en el mercado norteamericano productos mexicanos no petroleros por un monto de 1,292 millones de dólares, cifra equivalente al 1.1 por ciento del valor total de nuestras exportaciones en ese año (ver cuadro 14). Como se detalla más adelante al comentarse nuestro comercio internacional por regiones, no obstante este fenómeno, México pudo acrecentar su participación en las importaciones totales de los Estados Unidos, en razón de los incrementos de otras exportaciones. De hecho, el crecimiento del valor de las exportaciones de México al mercado norteamericano fue superior al registrado por la mayoría de las economías de Asia.

⁴ Los países de Asia que se consideró para este ejercicio fueron Corea, Tailandia, Indonesia, Malasia, Singapur, Filipinas y Tailandia.

Cuadro 14

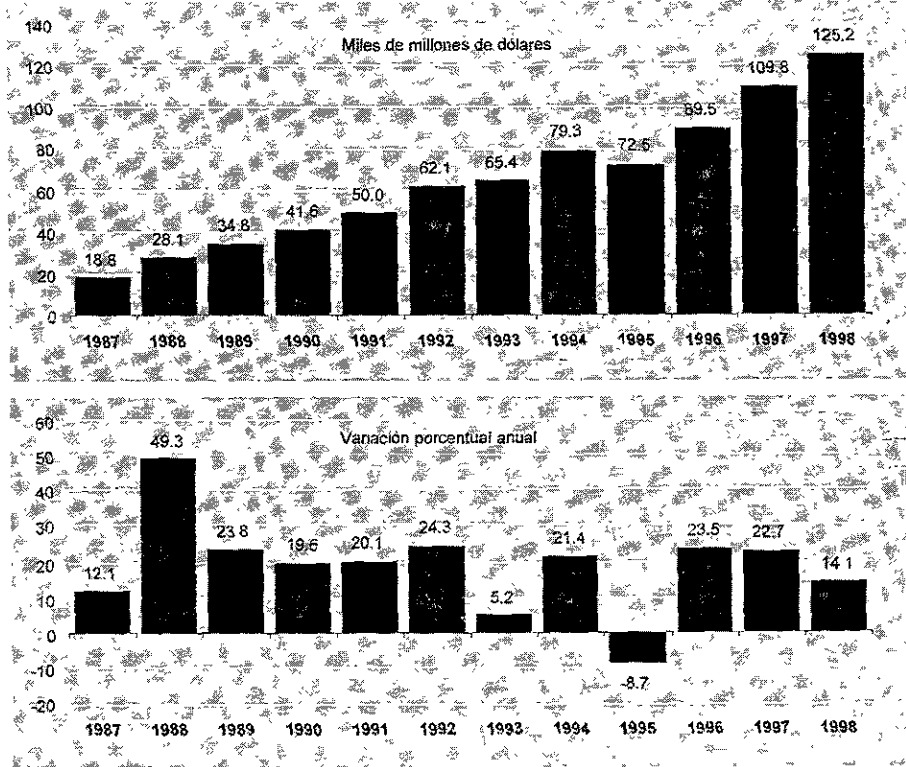
Estimación del Valor de las Exportaciones No Petroleras que Fueron Desplazadas en el Mercado Norteamericano por Productos de Asia
Millones de dólares

1997 IV Trimestre	119
1998 I Trimestre	120
II Trimestre	306
III Trimestre	600
IV Trimestre	266
Total en 1998	1,292

La evolución de las importaciones de mercancías durante 1998, se explica por las siguientes causas: la expansión de la actividad económica y de la demanda interna; el dinamismo mostrado por el gasto de inversión del sector privado; el aumento de las exportaciones manufactureras, que requieren de insumos del exterior; y el financiamiento externo disponible. Así, en 1998 el valor de las importaciones totales de bienes fue de 125,242 millones de dólares, con un incremento anual de 14.1 por ciento (ver gráfica 20), tasa significativamente más baja que la registrada en 1997 (de 22.7 por ciento). En el primero y segundo trimestres de 1998, las importaciones de mercancías crecieron a tasas anuales respectivas de 27.4 y 15.8 por ciento, mientras que en el tercero y cuarto trimestres lo hicieron en 8.3 y 7.7 por ciento. La desaceleración de las compras del exterior durante el segundo semestre del año fue un reflejo de: menor crecimiento económico en el país; menor disponibilidad de financiamiento externo; depreciación del tipo de cambio; y, elevación de las tasas de interés.

Grafica 20

Importaciones Totales



En 1998, las importaciones de bienes intermedios sumaron 96,805 millones de dólares, monto 13.4 por ciento superior al del año previo. Este crecimiento se originó más en las importaciones de insumos efectuadas por las empresas exportadoras que en aquellas que orientan su producción al mercado interno. Las adquisiciones en el exterior de bienes intermedios por esos dos grupos de empresas aumentaron 14.2 y 11.5 por ciento, respectivamente.

En el año pasado, el valor de las importaciones de bienes de capital ascendió a 17,329 millones de dólares, lo que significó un crecimiento anual de 14.6 por ciento. Este fenómeno fue fundamentalmente reflejo del dinamismo de la inversión del sector privado. Las compras en el exterior de estos bienes por las empresas exportadoras aumentaron 10.6 por ciento, mientras que las realizadas por el resto de las empresas lo hizo en 16.6 por ciento.

En 1998, al igual que en los tres años previos, tres quintas partes de las importaciones totales de mercancías estuvieron vinculadas a la actividad exportadora (ver cuadro 15).

Durante 1998, el valor de las importaciones de bienes de consumo fue de 11,109 millones de dólares, monto 19.1 por ciento mayor que el del año precedente. Este renglón mostró una fuerte desaceleración a lo largo del año, toda vez que su crecimiento anual pasó de 54.1 y 18.3 por ciento en el primero y segundo trimestres, a 15.0 y 2.9 por ciento en el tercero y cuarto trimestres, respectivamente. Las importaciones de bienes de consumo que más crecieron fueron las siguientes: frijol (143.5 por ciento); automóviles (40.2 por ciento); textiles (39.5 por ciento); y medicamentos (24.6 por ciento). En contraste, hubo disminuciones en las correspondientes a leche (en 24.7 por ciento) y gasolina, gas butano y propano (en 14.8 por ciento). También hay que señalar que no obstante que las compras en el exterior de bienes de consumo fueron las que más crecieron, representaron solamente 8.9 por ciento de las importaciones totales de mercancías realizadas en el año.

Cuadro 15

Composición de las Importaciones Totales

Por ciento

Importaciones de:	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Insumos Asociados a la Exportación	37.3	39.4	56.3	55.5	54.1	54.2
Bienes de Capital de Empresas Exportadoras	3.2	2.9	4.2	4.3	4.5	4.4
Suma de Importaciones Asociadas a Exportaciones	40.5	42.3	60.5	59.8	58.6	58.6
Resto	59.5	57.7	39.5	40.2	41.4	41.4
Importaciones Totales	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

En lo referente a las importaciones de automóviles, en los años recientes su evolución ha sido un reflejo del proceso de especialización por el que ha atravesado la industria automotriz terminal en México. De acuerdo con dicho proceso, las plantas locales se han dedicado a la producción de un cierto número de modelos para los mercados local y de exportación, mientras que la demanda interna de otros modelos se satisface con importaciones. En 1998, las compras de automóviles extranjeros contribuyeron con 4 puntos porcentuales a la tasa anual de crecimiento de las importaciones de bienes de consumo.

La evolución regional del comercio exterior de México se caracterizó en 1998 por los siguientes aspectos (ver cuadro 16):

a) superávit comercial con los países de la zona del Tratado Trilateral de Libre Comercio (TLC), resultado de la combinación de superávit con los Estados Unidos (10,013 millones de dólares) y déficit con Canadá (771 millones de dólares); b) superávit con el resto de los países del Continente Americano; c) déficit comercial con Europa, Asia y el resto del mundo; d) aumento de 9.3 por ciento en las exportaciones destinadas a los Estados Unidos, tasa superior a la registrada por las importaciones totales de ese país; y e) incremento de las importaciones provenientes de las distintas regiones con que comercia nuestro país. Todo lo anterior implica que la variación en el año de la balanza comercial de México, desde un punto de vista regional, se explica por lo siguiente: reducción de los superávit comerciales con los países de la zona del TLC y con el resto de América, e incremento de los déficit comerciales con Europa y Asia.

Cuadro 16

Saldo Regional de la Balanza Comercial
Millones de dólares

Concepto			Variación	Variación porcentual			
	1997	1998	absoluta	Exportación		Importación	
	(A)	(B)	(B) - (A)	1997	1998	1997	1998
Total	623	-7,743	-8,366	15.0	6.4	22.7	14.1
Zona del TLC	12,490	9,242	-3,248	16.6	8.5	21.2	13.6
Estados Unidos	12,301	10,013	-2,288	17.1	9.3	21.4	13.5
Canadá	189	-771	-960	-0.6	-29.5	12.8	16.5
Resto del Mundo	-11,867	-16,985	-5,118	5.1	-7.9	28.1	15.5
Resto de América	4,021	2,978	-1,043	7.4	-11.2	27.2	9.9
Europa	-6,270	-8,287	-2,017	11.0	-3.3	28.8	17.4
Asia	-9,106	-10,914	-1,808	-11.3	-8.1	27.2	14.0
Otros	-512	-762	-250	38.9	2.6	36.4	32.9

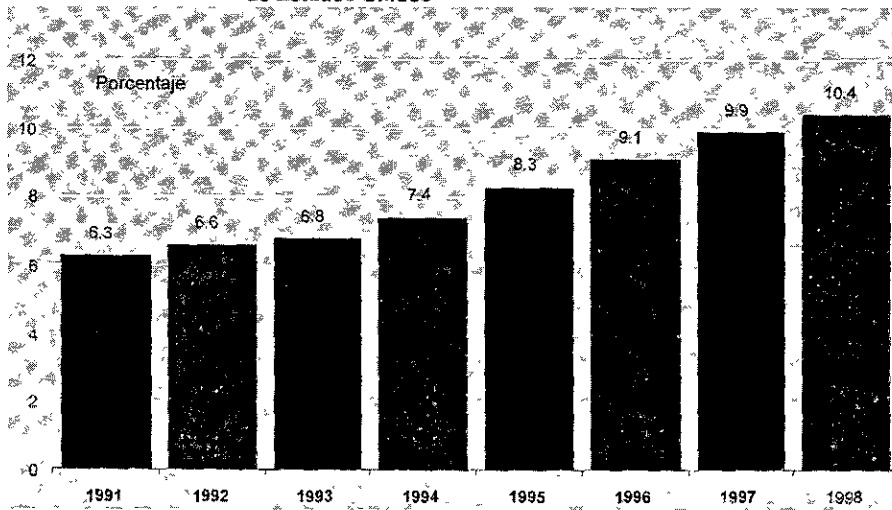
Durante 1998, México se mantuvo como el tercer principal exportador de mercancías a los Estados Unidos, precedido por Canadá y Japón. De estos tres países, en 1998 únicamente México logró aumentar su participación como exportador al mercado norteamericano, al proveer 10.4 por ciento de las importaciones totales de ese país (9.9 por ciento en 1997, ver gráfica 21). En 1998, al igual que ocurrió en 1997, el valor de las exportaciones mexicanas hacia Estados Unidos superó a la suma de las efectuadas a dicho país por sus dos principales socios comerciales de Europa (Alemania y el Reino Unido) y a las realizadas por el conjunto de los cuatro países conocidos como los Tigres Asiáticos (Hong-Kong, Corea del Sur, Singapur y Taiwan).

Las exportaciones mexicanas hacia los Estados Unidos mostraron en 1998 un mayor dinamismo que las efectuadas a ese país por las economías asiáticas. Así, en ese año las exportaciones

mexicanas a Estados Unidos crecieron 9.3 por ciento, mientras que las correspondientes a Taiwán, Corea y Hong-Kong lo hicieron en 1.5, 3.4 y 2.3 por ciento, respectivamente. Las tasas correspondientes a las exportaciones de otros países de Asia también fueron menores que la de las exportaciones mexicanas al mercado norteamericano. Esas fueron los casos de Tailandia (6.7 por ciento); Indonesia (1.8 por ciento); Malasia (5.5 por ciento); Japón (0.5 por ciento) y Singapur, (-8.5 por ciento). Filipinas fue el único país asiático que registró un crecimiento de sus exportaciones a Estados Unidos (14.5 por ciento) superior al logrado por México.

Gráfica 21

Participación de las Exportaciones Mexicanas en las importaciones de Estados Unidos



En 1998, la cuenta corriente de la balanza de pagos arrojó un déficit de 15,786 millones de dólares (ver cuadro 17 y gráfica 22), que fue financiado prácticamente en su totalidad con recursos de largo plazo. Dicho déficit fue equivalente a 3.8 por ciento del PIB y se originó de la combinación de un superávit en el renglón de transferencias (6,012 millones de dólares) y un déficit en las balanzas comercial (7,742 millones de dólares), de servicios no factoriales (559 millones de dólares) y de servicios factoriales (13,497 millones de dólares).

El saldo deficitario trimestral de la cuenta corriente se incrementó del primero al tercer trimestre de 1998, para luego mantenerse prácticamente sin cambio en el cuarto. No obstante, si

se consideran las cifras desestacionalizadas, se observa que dicho déficit decreció en el tercero y cuarto trimestres (ver gráfica 23). Así, la evolución de la cuenta corriente en la segunda parte de 1998 resultó congruente con la desaceleración que mostró la demanda interna; la depreciación de la moneda nacional; y, las dificultades para obtener financiamiento del exterior.

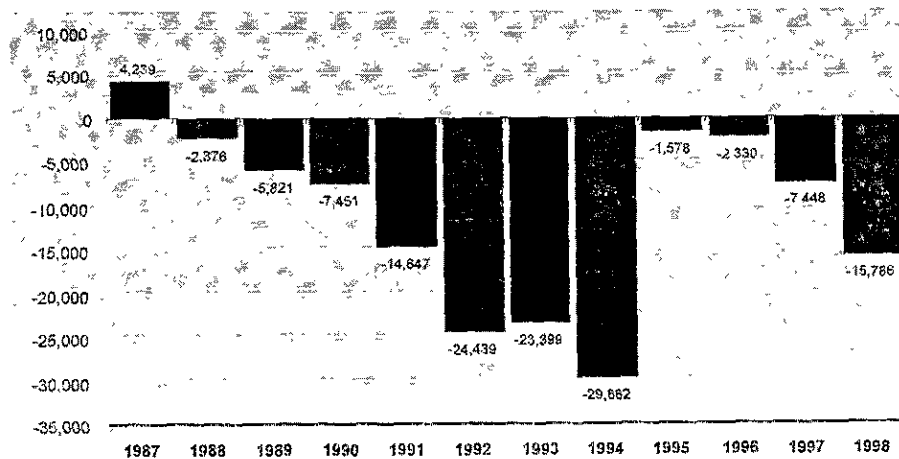
Cuadro 17

Cuenta Corriente de la Balanza de Pagos
Millones de dólares

Concepto	1997 (A)	1998 (B)	Variación Absoluta (B-A)
Cuenta Corriente	-7,448	-15,786	-8,338
Balanza Comercial	624	-7,742	-8,366
Exportaciones	110,431	117,500	7,069
Importaciones	109,808	125,242	15,435
Servicios No Factoriales	-530	-559	-29
Servicios Factoriales	-12,790	-13,487	-707
Transferencias	5,248	6,012	764

Gráfica 22

Saldo de la Cuenta Corriente
Millones de dólares

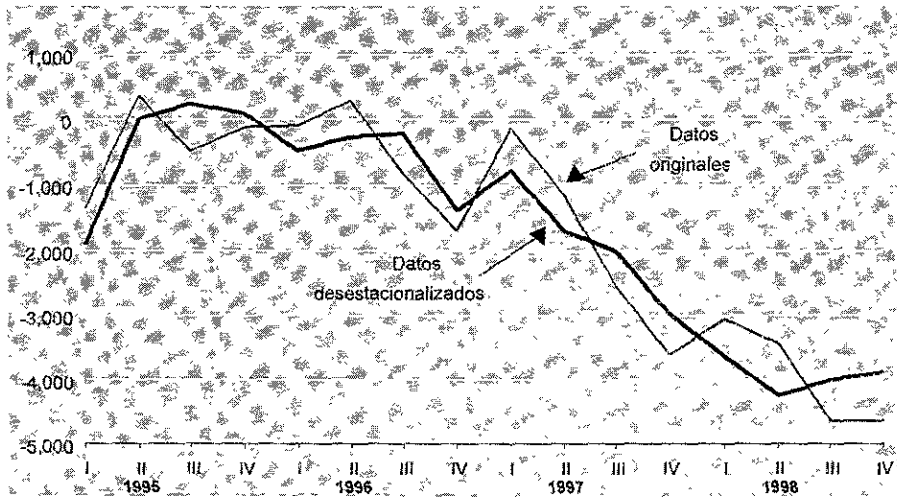


La evolución de la balanza comercial influyó de manera importante en el resultado de la cuenta corriente. La variación del saldo comercial de 1997 a 1998 explica prácticamente la totalidad del aumento en el déficit corriente. En particular, la caída en el valor de

la exportación petrolera influyó de manera importante en la ampliación de dicho déficit. De hecho, en 1998 el déficit corriente hubiera resultado de 11,610 millones de dólares, esto es, 4,176 millones de dólares menos que lo observado, de haberse mantenido en su nivel de 1997 el valor de las exportaciones petroleras.

Gráfica 23

Saldo de la Cuenta Corriente
Millones de dólares



Por concepto de transferencias netas del exterior, en 1998 se observó un ingreso neto de 6,012 millones de dólares, monto que significó un incremento de 14.6 por ciento con respecto al registrado en 1997. El rubro más importante en esta balanza consiste en las remesas que las personas de origen mexicano residentes en el exterior envían a sus familiares en nuestro país, el cual ascendió en 1998 a 5,627 millones de dólares.

La balanza de servicios no factoriales reportó un saldo deficitario por 559 millones de dólares en 1998. Dicho saldo resultó de ingresos por 11,927 millones de dólares y egresos por 12,486 millones de dólares. El rubro de viajeros internacionales (suma de turistas y excursionistas) registró un superávit de 3,630 millones de dólares, explicado por ingresos de 7,897 millones de dólares y egresos por 4,267 millones de dólares. El resto de los renglones que integran la balanza de servicios no factoriales presentó un déficit conjunto de 4,189 millones de dólares, atribuible principalmente al

comportamiento de las erogaciones asociadas a los costos de transacción del comercio exterior, tales como fletes, seguros y gastos portuarios.

Durante 1998, la balanza de servicios factoriales resultó deficitaria en 13,497 millones de dólares. Su principal componente, los pagos netos por intereses (egresos menos ingresos), sumaron 8,337 millones de dólares, monto 349 millones de dólares menor al registrado en 1997. Los egresos por intereses de la deuda externa se mantuvieron prácticamente sin cambio con relación a 1997 (disminución de 0.11 por ciento), al compensarse la disminución del pago de intereses del sector público con un aumento de los correspondientes al sector privado. El resto de los renglones de la cuenta de servicios factoriales presentaron un déficit conjunto de 5,160 millones de dólares, principalmente por las utilidades de las empresas con participación extranjera.

Cuadro 18

Balanza de Pagos
Millones de dólares

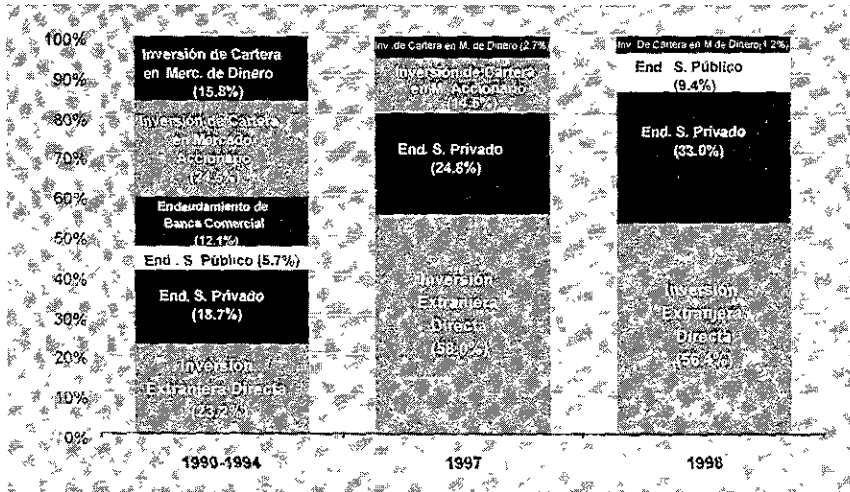
Concepto	1997	1998
Cuenta Corriente	-7,448	-15,786
Cuenta de Capital	15,763	16,230
Pasivos	9,047	15,469
Endeudamiento	-7,583	5,683
Banca de desarrollo	-2,192	-725
Banca comercial	-1,869	-955
Banco de México	-3,487	-1,072
Público no bancario	-5,524	2,433
Privado No Bancario	5,489	6,002
Inversión Extranjera	16,630	9,786
Directa	12,830	10,238
De cartera	3,800	-452
Mercado Accionario	3,215	-666
Mercado de Dinero	585	214
Activos	6,716	761
Errores y Omisiones	2,197	1,685
Var. Reserva Int. Neta	10,494	2,137
Ajustes	18	2

En 1998, la cuenta de capital de la balanza de pagos registró un superávit de 16,230 millones de dólares (ver cuadro 18). Dicho saldo estuvo compuesto por: un monto importante de inversión extranjera directa; un endeudamiento externo moderado por parte del sector público, y uno más dinámico por parte del sector privado; un flujo negativo de inversión de cartera; y, entradas de

recursos provenientes de activos de residentes mexicanos en el exterior. La mayor parte de estos movimientos representaron flujos de capital de largo plazo (ver gráfica 24).

Gráfica 24

Composición de las Entradas Netas de Capital
Porcentaje



El comportamiento por trimestres de la cuenta de capital fue un reflejo fiel de la evolución del entorno externo. En particular, las corrientes de recursos correspondientes al segundo y tercer trimestres se vieron severamente afectados por la inestabilidad financiera internacional y, particularmente, por la crisis de Rusia y su contagio sobre algunos países de Latinoamérica.

Por concepto de inversión extranjera directa, en 1998 México captó 10,238 millones de dólares. Este resultado, en un entorno de gran incertidumbre en los mercados financieros, demuestra la gran estabilidad que ha tenido la inversión extranjera directa. Esta oferta de recursos se ha sustentado en la favorable percepción por parte de los inversionistas extranjeros sobre las perspectivas de mediano y largo plazos que ofrece la economía mexicana, y las oportunidades para invertir en proyectos rentables. El monto reportado de inversión directa comprende tanto a aquella registrada durante el año, más una cantidad estimada correspondiente a las inversiones ya efectuadas pero que no han sido reportadas a las autoridades (resultado de un rezago habitual). En 1998, la inversión

extranjera directa se canalizó principalmente al sector manufacturero y al comercio. En las manufacturas, los subsectores que captaron mayor inversión fueron los de alimentos, bebidas y tabaco; productos metálicos, maquinaria y equipo; y productos químicos.

El rubro de inversión extranjera de cartera registró en 1998 un egreso neto por 452 millones de dólares. Dicho flujo se explica por una entrada de recursos de 214 millones de dólares por la adquisición por parte de extranjeros de valores denominados en moneda nacional (mercado de dinero) y un flujo negativo de 666 millones de dólares en el mercado accionario. El comportamiento de este rubro a lo largo de 1998 se vio afectado por la volatilidad que caracterizó a la economía mundial, y que propició que se registraran salidas netas en el segundo y tercer trimestres del año.

En 1998, el sector público obtuvo recursos netos vía endeudamiento externo por 1,708 millones de dólares, repartidos en un endeudamiento neto del Gobierno Federal por 1,908 millones de dólares y 525 millones de dólares del resto del sector público no financiero. En contraste, la banca de desarrollo efectuó amortizaciones netas por 725 millones de dólares. Durante el año, el acceso del sector público a los mercados internacionales de capital fue más limitado que en 1997. De hecho, la restricción de la oferta de recursos se fue agudizando a lo largo del año, de manera que la mayor parte de las colocaciones de valores ocurrieron en el primer semestre.

En 1998 el sector público efectuó 12 colocaciones de valores por un monto de 4,848 millones de dólares, cifras menores que las de 1997 (20 colocaciones por un monto de 8,904 millones de dólares). La menor disponibilidad de recursos externos se tradujo en términos menos favorables para la deuda emitida ese año. Así, la tasa promedio de interés pagadera sobre la deuda nueva se elevó de 7.94 en 1997 a 8.86 por ciento en 1998, mientras que el plazo de vencimiento de ésta pasó de 7.9 a 7.7 años. En la segunda mitad de 1998, sobresalió la disposición que hizo el Gobierno Federal de 2,661 millones de dólares de una línea de crédito bancaria negociada a finales de 1997, para ser utilizada sólo en caso de una contingencia adversa. Al materializarse a finales de septiembre de 1998 un escenario sumamente difícil, el gobierno mexicano optó en octubre por hacer uso de dicha línea. Cabe comentar que al concluir 1998 el patrón de amortizaciones para 1999 de los pasivos del sector público con el exterior era relativamente favorable, considerando que alrededor de dos terceras partes de tales pasivos estaban constituidas

por obligaciones de comercio exterior y con organismos financieros internacionales, mismas que normalmente se pueden refinanciar con facilidad. Por su parte, en 1998 el Banco de México amortizó pasivos con el Fondo Monetario Internacional por 1,072 millones de dólares.

Durante 1998, el sector privado registró un endeudamiento externo neto por 5,047 millones de dólares. La restricción de recursos financieros a lo largo del año, determinó que la colocación neta de valores fuera una opción muy limitada de financiamiento. No obstante, algunas empresas privadas lograron allegarse recursos significativos del exterior vía créditos directos de la banca comercial, así como de proveedores. Por su parte, la banca comercial realizó amortizaciones netas por 955 millones de dólares. Por último, el rubro de activos de residentes mexicanos en el exterior mostró una entrada neta de recursos por 761 millones de dólares. Esto significa que ante la escasez de recursos, algunas empresas y particulares repatriaron depósitos.

En resumen, la combinación en 1998 de un déficit en la cuenta corriente por 15,786 millones de dólares, un superávit en la cuenta de capital por 16,230 millones de dólares y una entrada neta de recursos en el renglón de errores y omisiones por 1,695 millones de dólares, resultaron en un incremento de la reserva internacional neta del Banco de México de 2,137 millones de dólares⁵. Con ello, al cierre del año el saldo de la reserva internacional neta⁶ se ubicó en 30,140 millones de dólares, el nivel histórico más alto observado para un final de ejercicio. Por su parte, el saldo correspondiente a los activos internacionales netos alcanzó al cierre del año⁷ 23,480 millones de dólares.

⁵ Para que la suma de los saldos de la cuenta corriente, cuenta de capital y del renglón de errores y omisiones resulte en la variación de la reserva internacional neta del Banco de México hay que adicionar un ajuste negativo por valuación de la reserva internacional neta del instituto central por 2 millones de dólares.

⁶ Según la definición de reservas internacionales prevista en la Ley del Banco de México.

⁷ Los activos internacionales netos se definen como la reserva bruta, más los créditos convenio con bancos centrales a más de seis meses, a los que se restan los pasivos con el FMI y los pasivos a menos de seis meses derivados de convenios con bancos centrales. En esta medición los pasivos del Banco de México con el FMI y las tenencias de oro de este instituto central se valúan, respectivamente, al tipo de cambio DFG/dólar y a la cotización de oro en dólares correspondientes a la fecha del cálculo del saldo.

NOTES

- ¹ Larousse, "El Pequeño Diccionario Ilustrado", Larousse, 1996.
- ² Kotter, John P., "Leading Change" 1996 Harvard Business School Press, pag. 18
- ³ Government of Canada, "Market Profile: Software Products and Computers Services, Opportunities in Mexico". 1998
- ⁴ Pritchett, Price. "Mind Shift", Pritchett & Associates, Inc., 1996.
- ⁵ Dessler, Gary / Turner Alvin, "Human Resources Management in Canada" 1992 Prentice-All Canada Inc. pag 14
- ⁶ Walker, James W., "Human Resources Strategy" 1992 McGraw-Hill, Inc. pag. 59-97
- ⁷ Robbins, Stephen P., "Organizational Behavior" 1995 Prentice-All International, pag.719
- ⁸ Kotter, John, "The New Rules: How to Succeed in Today's Post-Corporate World", 1995.
- ⁹ Rojas Soriano, Raul., "Guía para Realizar Investigaciones Sociales", UNAM, México 1981.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias Galicia, Fernando, "Administración de Recursos Humanos", Ed. Trillas. México. 1998.
- Arrison, Bennett, "Lean and Mean: The Changing Landscape of Corporate Power in the Age of Fixibility". New York: HarperCollins, 1990.
- Baird, Lloyd, & Ilam Meshoulam, "The HRS Matrix: Managing Human Resource Function Strategically", Human Resource Planning, vol.7, no. 1, 1984.
- Bradley, Stephen, "Globalization, Technology, and Competition: The Fusion of Computers and Telecommunications in the 1990's. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1993.
- Covey, Stephen R. "Los 7 hábitos de la Gente Altamente Efectiva". Paidós Mexicana, 1997.

-
- Covey, Stephen R., "Primero lo Primero", Paidós Mexicana, 1988.
- Drucker, Peter F. "Managing in Turbulent times", Harper & Row, New York, 1980.
- Eco, Humberto, "Como se Hace una Tesis", Gedisa, S.A., 1984 México.
- Guerin, Wils Le Louarn, "Planeación Estratégica de los Recursos Humanos", Ed. Legis.
1992.
- Jones, Barry, "Sleepers, Wake! Technology and the Future of Work. London: Eyre Methuen,
1979.
- Kennedy, Paul, Preparing for the Twenty-first Century. New York Random House.
- Kotter, John P. "What Leaders Really Do", Harvard Business Review, 1990, (May-June).
- Manzini, Andrew O. "Integrating Human Resources and Strategic Business Planning".
Amacom, New York. 1986.
- Porrua, Miguel Angel, "Desarrollo de Recursos Humanos y Tecnología, Ed. Porrua. México.
1993.
- Stevenson William J., "Estadística para Administración y Economía", Haria, 1981.