

163

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE QUIMICA**

**LA ACTUALIZACION Y SUPERACION PROFESIONAL COMO UN
SISTEMA PARA ALCANZAR LA ALTA DIRECCION**

TRABAJO MONOGRAFICO DE ACTUALIZACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

INGENIERO QUIMICO

PRESENTA

JOSE MIGUEL VEGA SANCHEZ

MEXICO, D.F.

204545

2000



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.

JURADO ASIGNADO:

Presidente
Vocal
Secretario
1er Suplente
2º. Suplente

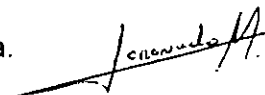
Prof. Robert Johnson Bundy.
Prof. Ernesto Pérez Santana.
León C. Coronado Mendoza.
Alejandro Iñiguez Hernández.
Héctor Marcelino Gómez Velasco.

Sitio donde se desarrolló el tema.

Facultad de Química, Ciudad Universitaria.

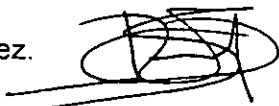
Nombre completo y firma del asesor del tema.

I.Q. León C. Coronado Mendoza.



Nombre completo y firma del sustentante.

José Miguel Vega Sánchez.



LA ACTUALIZACION Y SUPERACION PROFESIONAL COMO UN SISTEMA PARA ALCANZAR LA ALTA DIRECCION

INTRODUCCION	PAGINA
	2

CAPITULO PRIMERO

1	OFICIO Y ARTE DE LA GERENCIA	6
1.1	SEIS TAREAS BASICAS DE LOS GERENTES GENERALES.	9
1.1.1	MODELAR EL AMBIENTE DE TRABAJO.	9
1.1.2	FORMULACION DE UNA VISION ESTRATEGICA.	11
1.1.3	ASIGNACION DE RECURSOS.	11
1.1.4	FORMACION DE GERENTES DE PRIMERA.	12
1.1.5	FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN.	12
1.1.6	SUPERVISAR LAS OPERACIONES.	13
1.2	MANTENERSE BIEN INFORMADOS.	14
1.3	CONCENTRACION DE TIEMPO Y ENERGIA.	15

CAPITULO SEGUNDO

2	CREACION DE UNA ORGANIZACIÓN VIGOROSA	16
---	---------------------------------------	----

CAPITULO TERCERO

		PAGINA
3	COMO ASCENDER EN LA NUEVA ESCALA CORPORATIVA.	23
3.1	TRAYECTORIAS EN ZIGZAG.	24
3.2	PLANEACION DE VIDA Y CARRERA.	27

CAPITULO CUARTO

4	PRINCIPALES CUALIDADES DE UN LIDER INSPIRADOR.	30
4.1	DIFERENCIA ENTRE LIDERAZGO Y GERENCIA.	35

CAPITULO QUINTO

5	EDUCACION CONTINUA, UNA ESTRATEGIA DE VINCULACION CON EL SECTOR PRODUCTIVO.	40
5.1	VINCULACION ESCUELA – INDUSTRIA.	42
5.2	LA EDUCACION CONTINUA A DISTANCIA.	44
5.3	EDUCACION PARA UN MEJOR FUTURO.	46

CAPITULO SEXTO

6	HACIA UNA MAYOR VINCULACION ENTRE LA UNIVERSIDAD Y LA EMPRESA.	49
----------	---	-----------

CAPITULO SEPTIMO

	PAGINA
7 MAESTRIAS	56
7.1 PRINCIPALES ESCUELAS DE NEGOCIOS.	59
7.1.1 INSTITUTO PANAMERICANO DE ALTA DIRECCION DE EMPRESA.	59
7.1.2 INSTITUTO TECNOLOGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY.	76
7.1.3 INSTITUTO TECNOLOGICO AUTONOMO DE MEXICO.	80
CONCLUSIONES	83
BIBLIOGRAFIA	89

**LA ACTUALIZACION Y SUPERACION
PROFESIONAL COMO UN SISTEMA PARA
ALCANZAR LA ALTA DIRECCION**

INTRODUCCION

Conforme este nuevo siglo empieza, el mundo se torna cada vez más competitivo, exigente, incierto, complejo, cambiante y dinámico la tendencia hacia la globalización sigue y continuará siendo uno de los signos de estos tiempos; las adquisiciones, reestructuraciones, alianzas estratégicas. Todo ello está propiciando nuevas fórmulas tanto en los negocios como en cualquier actividad gerencial o directiva, y por supuesto, en un escenario así es imperativo redefinir, expandir y fortalecer el papel que juega el joven ejecutivo corporativo.

En este escenario de transformaciones impresionantes el entorno actual requiere profesionistas cada vez mejor preparados y equipados en los siguientes puntos:

- ◆ Información al día tanto local como global, relativa a la especialidad respectiva.
- ◆ Multiculturalidad.
- ◆ Estar situado en el rol idóneo. Exposición internacional.
- ◆ Educación continua y de mejor nivel.

El surgimiento de nuevos mercados, la integración económica internacional, los avances tecnológicos y las exigencias éticas, afectan el presente y el futuro de las empresas en México, esto da como resultado una alta demanda de profesionistas preparados para los distintos niveles empresariales.

La educación es un factor clave para alcanzar puestos de dirección, antes alcanzar un desarrollo ascendente no estaba muy bien definido, ahora alcanzar un pleno desarrollo es responsabilidad tanto de la empresa como principalmente de los jóvenes profesionistas por medio de los programas de posgrado "Prepárate para que cuando las oportunidades lleguen las puedas reconocer y después aprovechar", esto es de vital importancia dadas las tendencias actuales, con el tiempo se pierde competitividad y el entusiasmo de lograr alcanzar un pleno

desarrollo profesional que beneficie tanto a uno como a la empresa y a nuestro país.

Todo joven profesionista tiene deseos de alcanzar un puesto alto en una empresa competitiva, donde se presenten oportunidades continuas de progreso, aprender nuevas habilidades, que son esenciales para la carrera que se vive a cada momento por parte de personas más preparadas por la lucha de alcanzar nuevos puestos y salarios. Lo que antes era funcional ahora ya no lo es, todo esta cambiando a una velocidad vertiginosa.

Hoy en día, la situación mundial demanda a las Instituciones de Educación Superior nuevas y mayores responsabilidades en la tarea de formar profesionales altamente calificados para desempeñarse en escenarios laborales nacionales e internacionales y satisfacer de este modo, algunas necesidades apremiantes de diversos sectores empresariales. Los mercados globales demandan más habilidades a sus ejecutivos; especialmente de liderazgo, creatividad y capacidad de motivación.

El vinculo entre las Instituciones de Educación Superior y el Sector Productivo es una medida estratégica importante para el desarrollo económico, tecnológico y cultural de nuestro país, ya que el intercambio de ideas y elaboración de proyectos y programas universidad – empresa, colaboran en el crecimiento de las empresas mexicanas, fomentan la investigación y aumentan la competencia, dando como resultado, la producción y comercialización de bienes y servicios de la más alta calidad.

Este trabajo se justifica dando atención a las principales demandas que se están dando día a día en la empresa, ya que sé esta librando una competencia muy dura por ser los más destacados profesionistas que alcanzan nuevos puestos y que estos exigen una preparación continua, actualizada y proporcione resultados inmediatos en la empresa. La tendencia actual es alcanzar puestos de alta

dirección en muy corto tiempo. Como Ingenieros Químicos esta tendencia es real y muy exigente, ya que se debe tener un amplio conocimiento de diversos temas, para poder estar en condiciones de poder tener un buen desempeño y estar en condiciones de ser competitivo tanto en mercados nacionales como internacionales.

La carrera de Ingeniería Química es una carrera que es aquilatada por las empresas debido a que sus egresados, poseen una amplia visión, y les permite tener la capacidad de estar en cualquier empresa y alcanzar puestos de mayor responsabilidad. Este trabajo expone las tendencias actuales que debe cubrir por un joven profesionista para ser el más destacado en su trayectoria profesional, además se plantean las principales escuelas de negocios que ofrecen la mejor educación en administración ya que es una realidad que conforme un Ingeniero Químico alcanza puestos de mayor responsabilidad se debe tener una buena preparación, continua y actualizada en aspectos tecnológicos y administrativos.

También en este trabajo se plantea la relación Escuela – Industria para poder obtener una sólida educación continua que responda a los requerimientos que se está dando. La inversión en capital humano está plenamente reconocida como uno de los principales ingredientes para el desarrollo económico, ya que promueve el incremento en la productividad y por consiguiente una mejora en los ingresos de la población y muy en especial en nuestro país. México tiene una industria petroquímica muy grande, diversas compañías multinacionales están establecidas en nuestro país, ahora en estos tiempos de cambio se espera una transformación en dicha industria que abrirá nuevas oportunidades para Ingenieros Químicos como de otras profesiones, pero estos cambios exigen al mejor personal, la mejor educación e Ingenieros del área química, quienes por su versatilidad, alta preparación y conciencia social, atiendan sobradamente las necesidades de generación de conocimientos y del sistema de producción de bienes y servicios, y los transformen para elevar la calidad de vida en nuestro país.

Es un hecho que un Ingeniero Químico debe adquirir una educación continua para poder ser competitivo a lo largo de su trayectoria profesional y saber aprovechar estas oportunidades en su beneficio. En México se está dando un cambio radical en las empresas, existe una falta de talento a nivel profesional; ahora se les exige habilidades del "management" más complejas, por ejemplo: percepción internacional, fluidez cultural, conocimientos tecnológicos, impulso emprendedor y fundamentalmente liderazgo. Como Ingenieros Químicos no estamos exentos a estos cambios y ha estas exigencias que cada día evolucionan y se vuelven más rigurosas.

Puede decirse que cuanto más avanzamos hacia organizaciones basadas en la tecnología y el conocimiento, más escasa es la capacidad de liderazgo en la alta dirección, esto provoca la demanda de la mejor gente, la más capacitada, habilidosa, innovadora, experimentada, emprendedora, creativa y capaz de correr riesgos, esa gente es la más buscada por las grandes empresas. Como Ingenieros Químicos debemos seguir con las tendencias actuales si queremos ser competitivos, debemos actuar en lugar de solo mantenernos a la expectativa, debemos estar preparados para las nuevas oportunidades que se presenten.

México ha experimentado una vertiginosa apertura en materia comercial; una estrategia de libre mercado que está llevando al país a la globalización y a la competitividad internacional, los institutos de educación superior requieren de un entendimiento más claro de las necesidades de las empresas globales, nacionales o extranjeras; particularmente a raíz de los acuerdos comerciales que México firmó y está por concretar.

LA ACTUALIZACION Y SUPERACION PROFESIONAL **COMO UN SISTEMA PARA ALCANZAR LA ALTA** **DIRECCION**

CAPITULO PRIMERO

1 OFICIO Y ARTE DE LA GERENCIA

1.1 SEIS TAREAS BÁSICAS DE LOS GERENTES GENERALES.

1.1.1 MODELAR EL AMBIENTE DE TRABAJO.

1.1.2 FORMULACION DE UNA VISION ESTRATEGICA.

1.1.3 ASIGNACION DE RECURSOS.

1.1.4 FORMACION DE GERENTES DE PRIMERA.

1.1.5 FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN.

1.1.6 SUPERVISAR LAS OPERACIONES.

1.2 MANTENERSE BIEN INFORMADOS.

1.3 CONCENTRACION DE TIEMPO Y ENERGIA.

CAPITULO PRIMERO

I OFICIO Y ARTE DE LA GERENCIA

Para aprender sobre administración se requiere dominar un cúmulo considerable de conocimientos y habilidades. Ante todo, se necesita dominar la contabilidad, y las finanzas, a fin de estar en posibilidad de medir el desempeño económico de una empresa, también se debe de entender las funciones básicas de ésta: producción, marketing y finanzas. El trabajo de conducir una empresa la realiza el Gerente General o Director, quien es la persona en quien se aglutinan todas estas responsabilidades.

El Gerente General tiene que ser constructor de la organización. Contratando nuevos miembros y fortaleciendo a los actuales, diseñando relaciones útiles de trabajo y estimulando el esfuerzo de equipo, el Gerente General hace de la organización un actor económico más eficiente. A él le corresponde la principal responsabilidad de desarrollar una estrategia eficaz para la organización.

El papel de estrategia es particularmente exigente puesto que se requiere comprender la misión del negocio y cómo está cambiando el entorno. El Gerente General debe entender la tecnología aplicable y cómo ésta evolucionando productos y procesos, evaluar a los clientes y desarrollar capacidad organizacional medida frente a la competencia. Tal vez lo más crucial que hace el Gerente General es motivar a la gente, su habilidad para inspirar a ejecutivos y trabajadores a fin de que hagan frente a los retos personales y organizacionales del cambio.

Los Gerentes deben ser excelentes comunicadores, formadores de valores, fuente de inspiración para realizar el trabajo. Los Gerentes eficaces hacen que su gente sea positiva. El éxito futuro de cualquier país en el escenario internacional o en el

ambiente global depende de la dirección de la productividad, de ser capaz de adaptarse a los cambios y de dirigir correctamente la fuerza laboral.

El mundo está cambiando y no se puede hacer negocios como antes; antaño cualquier compañía no miraba más allá de sus fronteras, pero la globalización de la industria ha implicado la expansión en todo el país y en todas las partes del mundo. En estos tiempos la principal fuente de avance para un joven profesionalista a niveles de gerencia en este mundo complejo e incierto lleno de oponentes y cambiante, es la educación.

1.1 SEIS TAREAS BÁSICAS DE LOS GERENTES GENERALES.

El trabajo del Gerente General es variado y complejo, sus responsabilidades son amplias puesto que abarcan todos los aspectos de una organización: finanzas, personal, operaciones, diseño organizacional.

La inteligencia, la planeación, la seguridad, la anticipación, la concentración de fuerzas, la unidad de mando, la motivación y la imaginación, son elementos básicos en la guerra competitiva.

Existen 6 tareas básicas que sientan las bases de un rendimiento eficiente:

- ◆ Modelar el ambiente de trabajo.
- ◆ Formulación de una visión estratégica.
- ◆ Asignación de Recursos.
- ◆ Formación de gerentes de primera.
- ◆ Fortalecimiento de la organización.
- ◆ Supervisar las operaciones.

1.1.1 MODELAR EL AMBIENTE DE TRABAJO

Tres elementos determinan el ambiente de trabajo de una compañía:

1. Las normas de rendimientos que imperan y que fijan el ritmo y la calidad de los esfuerzos de la gente.
2. Los conceptos mercantiles que definen cómo es la compañía y cómo opera.
3. Los conceptos sobre las personas y los valores que imperan y que definen cómo se trabaja allí.

De estos tres elementos, las normas de rendimiento constituyen el elemento más importante, porque hablando en términos generales, definen la calidad del esfuerzo que hace la organización. Las altas normas son, por tanto, el medio principal por el cual los mejores gerentes generales ejercen su influencia y hacen pesar sus talentos en todo el negocio.

Una de las acciones más importantes que fija un gerente general son las metas de la compañía. Los gerentes generales establecen metas que obligan a la organización a esforzarse al máximo para alcanzarlas.

Los altos gerentes generales dan ejemplo personal en cuanto a las horas que trabajan, su evidente compromiso con el éxito y la calidad indefectible de sus esfuerzos. Rechazan planes llenos de palabrería o mal preparados y metas infladas. Los gerentes tienen que conocer los detalles de su negocio o su función, no sólo el aspecto general. Los mejores gerentes generales fijan fechas límite rígidas y las hacen cumplir.

Los mejores gerentes generales constantemente se preguntan: ¿Qué clase de negocio queremos? ¿Estamos en los ramos adecuados? ¿Conservamos aún una posición viable en todos ellos? ¿Como debiéramos estar remodelando el negocio? , todo esto provoca una sinergia constante.

El tercer elemento del ambiente de trabajo. Los negocios de ritmo veloz e innovadores necesitan gerentes que sean distintos de los de las compañías que se dedican a negocios de crecimiento lento y más rutinarios, en los cuales el énfasis se pone en el control de costos y en el alto volumen. Un gerente general se concentra en dos preguntas: ¿Qué clase de gerentes necesitamos para competir eficientemente ahora y en un futuro previsible? ¿Qué tenemos que hacer para atraer, motivar y retener a estas personas?. Los gerentes generales que se hacen

estas preguntas en forma consciente y actúan sobre la base de las respuestas consiguen más gerentes de gran impacto que los que no prestan mucha atención a la combinación de habilidades y estilos que se necesitan para ganar sus batallas.

1.1.2 FORMULACION DE UNA VISION ESTRATEGICA

Los mejores gerentes generales se ven invariablemente comprometidos en la formulación de estrategia; dirigen el esfuerzo, y no se limitan simplemente a presidir su ejecución. La visión estratégica del gerente general que tomó en cuenta la industria, los clientes y el ambiente competitivo específico, llevó a una innovación dirigida a una posición competitiva particular. Los gerentes generales de gran impacto consideran las brechas de competitividad en producto, en características, en servicio como una crisis, cerrar tales brechas se les convierte en una prioridad dominante.

Los gerentes generales sobresalientes están comprometidos a servir mejor a los clientes y a entregar productos que funcionen mejor. En lugar de mirar sólo lo interior, obtienen información de primera mano sobre la competencia, este conocimiento les da la convicción de que necesitan ser eficientes y ganar ventaja competitiva.

1.1.3 ASIGNACION DE RECURSOS

Los mejores gerentes generales concentran recursos en situaciones que brindan la oportunidad de obtener una importante ventaja competitiva o, por lo menos, mejorar una que ya se tiene. Tratan el dinero como si fuera de ellos, piensan como propietarios de la compañía. A fin de disponer de recursos para estrategias ganadoras, están dispuestos a aplazar o repensar inversiones de alto riesgo o a postergar los negocios de bajo rendimiento. Los mejores buscan constantemente activos improductivos para ponerlos a la par o liquidarlos en los libros. Para ello,

les dan seguimiento a los grandes gastos de capital a fin de asegurarse de que los beneficios proyectados se realicen. Responsabilizan del manejo de su balance general a cada unidad de negocio, miden cuidadosamente su rendimiento, y presionan constantemente a la organización para que mejore su productividad.

1.1.4 FORMACION DE GERENTES DE PRIMERA

La falta de talento gerencial sigue en importancia a las bajas normas como causa de un rendimiento deficiente. Los mejores gerentes generales toman resueltamente medidas que se necesitan para vigorizar la organización. Los mejores gerentes generales se rodean invariablemente de empleados buenos y eficientes.

1.1.5 FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACION

Los mejores gerentes generales buscan menos niveles administrativos, cargos más importantes, y más amplias responsabilidades. También intervienen personalmente en la solución de grandes problemas sin hacer caso de lo que diga el organigrama. Los conceptos organizacionales teóricos no les impiden inmiscuirse en territorio ajeno si lo que está en juego es crucial para el éxito de la compañía. Organizan en torno a personas más que en torno a conceptos o principios. Cuando tienen un problema de estrategia o mercantil, o una gran oportunidad, vuelven los ojos al individuo que tiene las habilidades y el estilo apropiados para el caso. Luego delegan en él la responsabilidad sin maniatarlo con estrictas descripciones de oficio o limitaciones organizacionales. En esta forma, los gerentes se sienten más responsables de los resultados, por la sencilla razón de que, en realidad, son más responsables.

Los mejores gerentes generales siempre reúnen a los gerentes para hablar del negocio, escuchar múltiples puntos de vista sobre proyectos importantes, y asegurar su apoyo; nombran líderes funcionales fuertes que puedan innovar

impulsando por ideas (no únicamente hacer buenas preguntas) y que puedan llevar ideas a través de toda la organización.

1.1.6 SUPERVISAR LAS OPERACIONES

La sexta y última tarea de responsabilidad de un gerente general es supervisar las operaciones y la ejecución. Significa dirigir el negocio día por día, produciendo planes sensatos, descubriendo temprano problemas y oportunidades y respondiendo vigorosamente a ellos. Se orientan hacia los resultados. Sus planes de operación son compromisos no simplemente algo que quieren alcanzar, exigen ejecución superior en todas las funciones.

Los grandes gerentes utilizan mejor la información para descubrir temprano los problemas e identificar ventajas competitivas potenciales. Usan mejor la información, las cifras y los hechos tienen significado para ellos porque conocen muy bien a los clientes, los productos y los competidores, y nunca cesan de estudiar esos hechos y cifras en busca de indicios de una ventaja en el mercado. Exigen informes sobre lo que es importante, han aprendido a escuchar, a interesarse genuinamente en lo que la gente piensa sobre el negocio, el ambiente competitivo, la estrategia, las demás personas, la organización, todo. "Si sus subalternos no tienen buenas ideas, échelos y consiga otros que las tengan; pero cuando tenga gente capaz, no deje de escucharla".

En suma, los gerentes generales sobresalientes afectan a sus compañías de seis maneras importantes: Desarrollan un ambiente de trabajo distintivo; encabezan el pensamiento estratégico innovador; manejan productivamente los recursos de la compañía; dirigen la formación del personal y el proceso de situarlo; construyen una organización dinámica; y supervisan las operaciones día por día. El hecho de concentrarse en estas seis áreas le ayuda al gerente general a ser más eficiente para una buena dirección de la empresa.

Para tener éxito, los altos ejecutivos necesitan cultivar cinco habilidades:

- ◆ Necesitan desarrollar una red de fuentes de información a fin de mantenerse informados acerca de decisiones operativas que se están tomando en diferentes niveles de la compañía.
- ◆ Necesitan encauzar sus energías y su tiempo para concentrarse en un número limitado de cuestiones significativas.
- ◆ Necesitan cultivar sensibilidad a la estructura de poder de la compañía.
- ◆ Necesitan saber indicar el sentido de dirección sin comprometerse públicamente con una serie específica de objetivos.
- ◆ Necesitan ser muy hábiles para desarrollar oportunidades. El alto gerente eficiente es un oportunista que trata de juntar partes que parecen incidentales en un programa que impulse hacia el logro de sus objetivos.

1.2 MANTENERSE BIEN INFORMADOS

En las altas esferas los administradores tienen un talento especial para mantenerse informados acerca de una amplia gama de decisiones operativas que se toman a diversos niveles en la compañía. A medida que van ascendiendo por la escala, desarrollan una red de fuentes de información en muchos departamentos distintos, las cultivan y las mantienen abiertas. Sólo manteniéndose bien informado sobre las decisiones que se toman puede el buen gerente evitar la esterilidad que con tanta frecuencia se encuentra en los que se aíslan de las operaciones.

1.3 CONCENTRACION DE TIEMPO Y ENERGIA

La segunda habilidad de un buen gerente es saber economizar energía y horas para dedicarlas a cuestiones, decisiones o problemas especiales que requieran su atención personal.

El gerente de éxito es sensitivo a la estructura de poder de la organización. Cuando estudia propuestas importantes puede determinar la posición de los distintos individuos y unidades en una escala que va desde apoyo completo y franco hasta oposición firme.

LA ACTUALIZACION Y SUPERACION PROFESIONAL
COMO UN SISTEMA PARA ALCANZAR LA ALTA
DIRECCION

CAPITULO SEGUNDO

2 CREACION DE UNA ORGANIZACIÓN VIGOROSA

CAPITULO SEGUNDO

II CREACION DE UNA ORGANIZACION VIGOROSA

Uno de los retos más difíciles que se le presentan a un gerente general es la responsabilidad de contratar y desarrollar individuos sobresalientes. Los empleados de gran rendimiento son la clave del éxito sobre una organización. Pocos ejecutivos están dispuestos a adoptar el método rudo y audaz de manejar a la gente que es necesario para producir una organización dinámica. La dura verdad es que sólo con un método audaz se logran rápidamente resultados definitivos.

Los gerentes tienen que estar dispuestos a sacrificar la continuidad por una conmoción completa. Los ganadores recalcan el desarrollo de las personas como la manera de crear una organización vigorosa. Subrayando la identificación y el cultivo de talento a todos los niveles, esas compañías crean al fin una gran diferencia entre ellas y sus competidores.

Hoy las empresas necesitan jóvenes profesionistas más inteligentes, con un repertorio más amplio de habilidades, el cual que no es posible dominar subiendo por los peldaños de una escala profesional unidimensional. Las fusiones y las adquisiciones, la nueva tecnología, las presiones de precios y la explosión informática exigen un equipo administrativo más fuerte y con mejores conocimientos, personas capaces de innovar y ganar en un futuro incierto.

Todas estas tendencias piden la regeneración de la organización: fortalecer al grupo administrativo de la empresa desde arriba y hasta abajo y atraer líderes preparados mediante nuevas técnicas, vigorizar la compañía.

Para crear una organización vigorosa se requieren cinco pasos distintos pero

relacionados entre sí:

- ◆ Fijar altas normas de rendimiento para todos y elevarlas constantemente. Reconocer que el rendimiento siempre se puede mejorar, y cultivar un espíritu de insatisfacción constructiva con el rendimiento actual entre todos los jóvenes profesionistas.
- ◆ Desarrollar a los jóvenes profesionistas mediante nuevos cargos y rotación de puestos; mantener a todo el mundo aprendiendo, no permitir que personas de alto potencial permanezcan demasiado tiempo en la misma posición o en la misma área funcional.
- ◆ Ajustar todas las facetas del ambiente de trabajo - cultura corporativa, estructura organizacional, políticas para facilitar y recompensar el desarrollo gerencial, en lugar de obstaculizar el esfuerzo regenerativo.
- ◆ Infundir nuevo talento a todos los niveles de la compañía.
- ◆ Utilizar al departamento de personal como un agente activo de cambio, hacer que los ejecutivos de personal sean socios en el proceso de regeneración. Esperar de ellos tanto como de otros altos administradores.

El proceso de regeneración administrativa es el establecimiento de altas normas de rendimiento para toda la compañía. Esta responsabilidad corresponde al más alto administrador el director ejecutivo o el gerente general de división. Elevar las metas de rendimiento implica analizar la situación actual de la compañía (dónde está hoy en comparación con dónde quiere estar), establecer las más altas expectativas (maneras de salvar la brecha), convencer a todo el equipo administrativo de la necesidad del proceso regenerativo, y desarrollar un plan de acción.

El paso número uno es el análisis de situación, se estará juzgando a las personas a la luz de la misión y las prioridades de la compañía. Este interrogatorio indicará dónde están los eslabones débiles de la organización y dará una buena idea de cuáles jóvenes profesionistas ya tienen altas normas y cuáles son los más hábiles para preparar a otras personas. Algunas de las cuestiones que se deben explorar son:

- ◆ ¿Quiénes son los que más rinden y cómo podemos volverlos mejores aún?
- ◆ ¿Cómo podemos hacer que den aun más de si y acelerar su crecimiento profesional?
- ◆ ¿Qué altos gerentes y jefes de departamento toleran rendimiento marginal?
- ◆ ¿Quiénes no hacen suficiente hincapié en el desarrollo de su gente?
- ◆ ¿Dónde están nuestros mayores problemas de rendimiento y qué vamos a hacer al respecto? (No es posible crear una organización vigorosa a menos que uno esté dispuesto a reemplazar a los que dan un rendimiento marginal.)
- ◆ ¿Qué grupos de gerentes tienen la necesaria combinación de talentos y habilidades para alcanzar metas más ambiciosas?

La tendencia humana de evitar confrontaciones les permite a las compañías caer en la trampa de contentarse con lo existente y con un rendimiento inferior. Para regenerar a la organización es necesario que los gerentes tomen decisiones difíciles: despedir a algunas personas, decirles a los empleados inhábiles en qué situación se encuentran.

A los mejores empleados les gusta el reto de lograr metas cada vez más altas. Lo que los desmoraliza es un clima en que se tolere la mediocridad, pues entonces

es posible que frenen sus iniciativas de trabajo para ponerse a tono con el paso que lleva la organización o tal vez se van de la compañía.

El análisis de la situación es la piedra angular del esfuerzo de revitalización. Habiendo identificado el nivel de rendimiento de los jóvenes profesionistas y sus divisiones, se está en capacidad de determinar la mejor manera de desplegar a la gente. Si se quiere crecer y mejorar rápidamente, hay que desarrollar rápidamente a las personas. Y el secreto es producir cargos exigentes, frescos, agotadores. En cada cargo es necesario poner a la persona mejor calificada para desempeñarlo y es necesario mantener a todo joven profesionista de alto potencial sometido a un reto permanente y aprendiendo continuamente. Esto provoca redondear la experiencia de los ejecutivos mediante nuevos cargos exigentes que les proporcionen un punto de vista comercial más amplio.

Las compañías grandes deben rotar a sus jóvenes profesionistas por diferentes divisiones tanto para ponerlos permanentemente a prueba como para que la organización prepare futuros líderes. El propósito de estas reorganizaciones es obtener el máximo beneficio corporativo de toda la gente en lugar de pedirle a cada unidad de negocio que haga lo que pueda con los recursos existentes.

Si uno quiere pensamiento original tiene que descentralizar las responsabilidades por toda la compañía y acabar con el papeleo, darle a la gente libertad para que se arriesgue y actúe en forma independiente. A continuación cuatro sugerencias para crear un clima propicio al desarrollo ejecutivo.

- ◆ Mantener la estructura organizacional tan sencilla como sea posible, con menos niveles administrativos puede haber más responsabilidad individual, menos críticas, más claridad en la toma de decisiones y mayor responsabilidad en cuanto a los resultados.

- ◆ Derribar las barreras organizacionales, hacer hincapié en que los gerentes son activos de la corporación y no propiedad de una sola división o función.
- ◆ Al mismo tiempo, fomentar formalmente la fertilización cruzada, poner a los mejores candidatos gerenciales en contacto con los más altos niveles funcionales.
- ◆ Asegurarse de que todas las unidades recompensen adecuadamente a los empleados sobresalientes. En el ambiente de trabajo más exigente que se está creando mediante la revitalización, es especialmente importante fijar la paga de acuerdo con el rendimiento.

Si se quiere hacer mejoras radicales en la empresa, se tiene que traer nuevos talentos. Un ingrediente indispensable en el proceso es traer rápidamente individuos sobresalientes para ocupar puestos importantes y para crear un fondo de talento del cual se pueda echar mano para promociones posteriores. Es importante que entre gente nueva en los niveles más altos de la organización y dejar que la revitalización fluya.

En una empresa grande y descentralizada, la mejor manera de iniciar esta infusión de talento es contratar a un grupo de jóvenes profesionistas sin tener para ellos empleos especiales, más tarde estas personas irán entrando en el sistema a medida que haya vacantes; pero inicialmente, pueden trabajar directamente para uno o para otra persona de alta posición en proyectos especiales- asumiendo el papel de consultores internos. Pueden destinarse a divisiones o funciones que tengan especial necesidad de ayuda, o a nuevos proyectos. Lo importante es que la empresa contará con gerentes expertos que les den ejemplo a los demás y estén aprendiendo acerca de la compañía (preparándose para asignaciones más específicas).

El proceso de revitalización, exige tiempo, energía, dinero, y posiblemente reestructuración de toda la compañía en otros términos, un esfuerzo total. Un método fragmentario o incremental no fomentará la amplia participación, ni el sentido de propiedad, ni la convicción que producen el verdadero progreso; se da un paso adelante, otro atrás, y nunca se sale de un punto muerto. La meta debe ser avanzar para un éxito estratégico.

LA ACTUALIZACION Y SUPERACION PROFESIONAL
COMO UN SISTEMA PARA ALCANZAR LA ALTA
DIRECCION

CAPITULO TERCERO

3 COMO ASCENDER EN LA NUEVA ESCALA CORPORATIVA

3.1 TRAYECTORIAS EN ZIGZAG.

3.2 PLANEACION DE VIDA Y CARRERA

CAPITULO TERCERO

III COMO ASCENDER EN LA NUEVA ESCALA CORPORATIVA

El joven profesionista que desea ascender en la escala corporativa hoy en día debe: ser paciente, sentirse a gusto realizando diferentes funciones en el trabajo, desear tener a su cargo tareas de alto riesgo, ser capaz de trabajar durante muchas horas y sobre todo, continuar con un modelo de educación continua "prepárate para que, cuando las oportunidades lleguen las puedas reconocer y después aprovechar", esto es la principal base que se está consolidando en estos tiempos, la educación no termina con el término de una carrera, ni tampoco teniendo un puesto en la alta dirección de una empresa, la educación va más allá de todo esto, es una forma de vivir, una forma de estar más actualizado con todos los cambios que se están dando a finales de siglo.

Como resultado de las tendencias actuales, un mayor número de empleados están llegando a un estancamiento en la trayectoria de sus carreras. Esto es cuando en un momento en la carrera de una persona en que es muy poca la probabilidad de lograr más ascensos en la jerarquía de las empresas. Esto es un problema ya que es frustrante para muchos profesionistas pues sienten que sus carreras están finalizando y además experimentan la sensación de fracaso personal.

3.1 TRAYECTORIAS EN ZIGZAG

Algunos empleados responden adoptando una trayectoria en zigzag en sus carreras, dejando la empresa y tratando de ascender cambiando de una empresa a otra. La trayectoria en zigzag de una carrera (especialmente la que se realiza pasando por varias empresas), presenta riesgos porque, en cada trabajo, el empleado debe aprender una nueva cultura y estilos de trabajo. Sin embargo, su creciente popularidad indica que muchos jóvenes profesionistas desean afrontar el

riesgo para lograr crecimiento profesional y recompensas en sus carreras potencialmente mayores.

Los empleados que se encuentran estancados en una compañía, pueden aceptar una transferencia a otro puesto para ampliar sus habilidades y asumir nuevos retos y en algunos casos esto permite abrir una nueva trayectoria hacia arriba. Muchas compañías están desarrollando capacitación y seminarios sobre carreras que destacan el aumento de la satisfacción del empleado con su trabajo actual, en parte adaptando mejor los aspectos del trabajo del empleado con sus talentos y proporcionándole mayor responsabilidad.

Para tener un buen desarrollo en la empresa, es necesario contar con habilidades, actitudes y valores; son los más importantes a desarrollar durante el desarrollo profesional:

Valores Personales:

- ◆ Honestidad.
- ◆ Responsabilidad.
- ◆ Superación personal.
- ◆ Cultura de trabajo.
- ◆ Cultura de calidad

Habilidades:

- ◆ Aprender por cuenta propia
- ◆ Análisis y síntesis.
- ◆ Pensamiento crítico.
- ◆ Creatividad.
- ◆ Innovación.
- ◆ Alta capacidad de trabajo.

- ◆ Comunicación oral y escrita.
- ◆ Inglés.

Capacidad de desempeñarse colaborativamente:

- ◆ Trabajo en equipo.
- ◆ Capacidad de tomar decisiones.
- ◆ Emprendedor.
- ◆ Liderazgo.

Responsabilidad y compromiso ante la sociedad:

- ◆ Compromiso de actuar como agentes de cambio.
- ◆ Conciencia clara de las necesidades del país.
- ◆ Visión del entorno internacional.
- ◆ Respeto a la dignidad personal.
- ◆ Compromiso con el desarrollo sostenible y respeto por el medio ambiente.

Teniendo una actitud de cambio, sabiendo donde sé esta y teniendo en mente donde se quiere estar, solo así se puede ascender en la escala corporativa, es necesario ser gente de cambio para lograr un buen desempeño profesional, es necesario tener un compromiso a nivel personal, de lo que somos hoy y de lo que se quiero ser mañana.

Para saber a dónde pertenecemos, debemos conocer nuestras potencialidades, la única manera de descubrir nuestros puntos fuertes es a través del análisis de nuestras propias experiencias, ¿Cómo me desempeño?, ¿Cómo aprendo?.

La persona eficaz: se liderea a si mismo tomando la vida proactivamente, se conoce y conoce la realidad, basa sus logros en resultados concretos, afronta siempre sus responsabilidades, tiene una visión clara y hace de su vida una misión

permanente y principalmente está dotada de gran fortaleza interna y tenacidad.

Una pregunta clave para ascender en la nueva escala corporativa es, ¿Qué clase de persona deseo ver en el espejo a la mañana?. "Cuida tu apariencia, tu actitud, tu entusiasmo y principalmente afina tu producto que es el que te permitirá tener un buen desarrollo profesional y ser la diferencia en cualquier empresa.

3.3 PLANEACION DE VIDA Y CARRERA

Tener un plan de vida y carrera es fundamental porque denota el liderazgo de la persona y su voluntad de hacer que las cosas sucedan. El inicio de la vida profesional implica una serie de acontecimientos trascendentes: nuevas responsabilidades, viajes, cambio de residencia, independencia económica, etc, suceden tantas cosas importantes que es necesario invertir tiempo en planear la vida.

Diseñar un plan de vida y carrera implica reflexionar, definir y poner por escrito las metas personales en una visión de cinco años, en estas cuatro áreas: espiritual, laboral, familiar y de salud. En este propósito, se debe pasar por dos grandes facetas: la primera supone inventar y construir el futuro con ayuda de la imaginación y la segunda tiene que ver como hacerlo realidad a través de metas específicas y un plan de acción.

Para realizar este plan de acción se propone:

Realizar este ejercicio en un ambiente cómodo y privado donde se tenga una buena concentración, dedicar tiempo para reflexionar, y es muy importante anotar todo de manera de no perder u olvidar los objetivos planteados.

Objetivo de la vida

Define qué es lo que quieres realizar en tu vida. Hacer un listado de todas las cosas que sueñas lograr en lo personal, profesional, familiar, económico, espiritual, etc, también registrar todas aquellas cosas que te harían sentir realizado al llegar al final de tu vida.

Visión

Ahora visualízate en cinco años y escribe un párrafo donde describas junto con tus logros al término de ese tiempo, asegúrate abarcar las cuatro áreas de vida.

Plan de acción

Comprométete con el logro de tus objetivos trazando un plan de acción, con pasos a seguir y fechas en que los alcanzarás, se propone este formato:

Mi objetivo número 1 es:	
Me comprometo a:	
¿Cuál es el primer paso?	
¿Cuándo?	
Logros y avances	
Comentarios:	

Seguimiento del Plan de Acción:

Revisa cada semana tus avances respecto a los objetivos y compromisos que hayas fijado. Este seguimiento semanal ayudará a mantener el rumbo conforme a lo que se planeo hacer y a evaluar los logros respecto a las metas propuestas. Si se hace este seguimiento y se lleva con orden y tomándolo como un compromiso a uno mismo, esto se vuelve un hábito y se aprende a ser constante en nuestros

objetivos ante cualquier situación.

Es esencial tener tiempo personal para poder examinarse, permite identificar qué habilidades específicas se tienen, en que áreas se tiene más desenvolvimiento, cuáles son los aspectos más fuertes de la personalidad, en que actividades sobresalga y también se identifica que habilidades se necesitan desarrollar para tener éxito y que características de la personalidad se deben mejorar.

Teniendo una planeación de vida con metas y objetivos se puede lograr alcanzar una vida llena de satisfacción, pero siempre aceptando el compromiso personal de siempre seguir adelante pero con una planeación adecuada.

LA ACTUALIZACION Y SUPERACION PROFESIONAL COMO UN SISTEMA PARA ALCANZAR LA ALTA DIRECCION

CAPITULO CUARTO

4 PRINCIPALES CUALIDADES DE UN LIDER INSPIRADOR

4.1 DIFERENCIA ENTRE LIDERAZGO Y GERENCIA.

CAPITULO CUARTO

IV PRINCIPALES CUALIDADES DE UN LIDER INSPIRADOR

En estos momentos, que nos ha tocado ejercer nuestra profesión, seguimos al principio de nuestra vida profesional, ciertos patrones de comportamiento, situarnos en una empresa y ocupar un puesto donde se nos capacita y seguimos ordenes de nuestros superiores. Después de cierto tiempo, los individuos se van especializando en la labor que la empresa les asigna, aunque ocasionalmente no son situados en el puesto deseado, al paso del tiempo se lleva una vida profesional cotidiana, llegando a conocer los procedimientos para producir, vender, administrar, supervisar, etc; se permanece en el puesto con una trayectoria no muy bien definida. Lo anteriormente citado puede ser un problema, porque se pierde un nivel competitivo en el panorama de conocimientos generales y puede producirse un estancamiento en las rutas de ascenso a altos niveles.

El salario y el puesto son los indicadores comunes del "rendimiento" en una carrera. Cuando más rápido aumenta el sueldo de una persona y ésta asciende en la jerarquía de una empresa, mayor será el nivel de rendimiento de su carrera. A medida que una persona asciende, aumentan las responsabilidades; ello se traduce por ejemplo en el número de empleados que se debe supervisar, ganancias que debe generar, etc. La organización moderna tiene mucho interés en el rendimiento de una carrera debido a que ésta se relaciona directamente con el logro de los objetivos de la empresa.

Aprender permanentemente forma parte de la filosofía del mejoramiento continuo: no existe fecha final; no hay objetivo que una vez alcanzado signifique el término de aprender o actualizarse, y como jóvenes profesionistas es nuestra responsabilidad la adquisición de nuevos conocimientos y nuevas habilidades.

Hoy ya no será suficiente que el individuo, solamente sea competente para avanzar. Un imperativo es que se tendrá que sobresalir y convertirse en por lo menos uno de los más reconocidos en la respectiva línea de ascenso a los puestos de la alta gerencia. En consecuencia, la demanda es alta y la competencia por sobresalir también lo es.

Con base en las tendencias actuales, los puestos gerenciales deberán expandirse en forma más rápida y ofrecer oportunidades en empresas de alta tecnología.

El joven ejecutivo actual debe manejar su movilidad gerencial, avance corporativo y "marketing gerencial" en sus propios términos y a su mejor conveniencia, asumiendo un papel totalmente activo. Debe evitar que su futuro gerencial se vaya resolviendo en los términos de otras personas, todo ejecutivo tiene derecho y también la obligación de situarse en forma idónea, en una trayectoria ascendente a nivel gerencial de largo plazo, altamente redituable y gratificante, que le permita incluso rebasar sus propias expectativas.

Ya no será suficiente que hoy y en un futuro el profesionista sea competente, si realmente se aspira a niveles más altos se tiene que sobresalir, através del esfuerzo y ser el más reconocido en la línea de negocio.

Todo profesionista tiene que sortear una serie de factores en su trayecto a niveles directivos. Estos incluyen: contar con una estrategia, una base sólida, largas jornadas, superar obstáculos o bloqueos, aprovechar las oportunidades e incluso crearlas y concretarlas.

El joven ejecutivo que va a la deriva de su trayectoria profesional de puesto en puesto haciendo de todo, no cuenta con una trayectoria gerencial definida y ascendente; sólo tiene empleo y no aprovecha su capacidad para lograr en

desempeño ejemplar en su desarrollo profesional.

Para conquistar los niveles directivos depende de una combinación de factores. Por un lado se tienen rasgos naturales de personalidad que en general conducen al éxito. Iniciar en forma correcta el ascenso corporativo proporciona de entrada una buena ventaja en el camino hacia niveles directivos. Los primeros empleos deben aportar: bases sólidas, experiencia, prestigio, exposición, contactos, etc.

Existen rasgos naturales de personalidad que conducen al éxito:

- ◆ Ilimitado nivel de energía - entusiasmo.
- ◆ Total compromiso y dedicación.
- ◆ Liderazgo inspirador y persuasivo.
- ◆ Integridad.
- ◆ Gran empuje e iniciativa.
- ◆ Inteligencia, visión, sagacidad.
- ◆ Tenacidad, persistencia, disciplina.
- ◆ Manejo altamente efectivo de tiempo de calidad.
- ◆ Habilidad para la promoción.
- ◆ Sentirse identificado y encontrar gratificante con el propio rol.
- ◆ Rodearse de gente productiva y valiosa.

Por otro lado, se requiere contar con información que permita hacer elecciones correctas y oportunas relativas al propio ascenso corporativo y marketing gerencial.

Factores de ascenso corporativo:

- ◆ Lograr alta visibilidad y productividad.
- ◆ Reubicaciones corporativas idóneas y oportunas.

- ◆ Estar en el rol idóneo en forma continua y ascendente.
- ◆ Introducción de nuevos productos o servicios.
- ◆ Asumir mayores responsabilidades y riesgos.
- ◆ Lograr exposición internacional.
- ◆ Hacerse cargo de una unidad de negocio.
- ◆ Lograr que el negocio sea rentable.
- ◆ Dominio de 2 idiomas por lo menos.
- ◆ Tecnología (know-how) de punta. Manejo de paquetería de computo y programación, tecnologías de información.
- ◆ Estar al día a lo que son las tecnologías de información, comercio electrónico, etc.
- ◆ Poseer las mejores credenciales universitarias y corporativas.

Es importante tener en mente “no hay nada como ganar, para ir creando una actitud ganadora”. Existe un factor clave que se tiene que manejar y consiste en estar en el lugar y momento correcto en todas y cada una de las etapas del ascenso corporativo poniendo especial atención en las elecciones y decisiones cruciales del recorrido gerencial.

Existe una tendencia actual en las compañías de éxito, llamado espiral positiva, en la cual cuando una persona inteligente entra a una empresa de éxito en seguida le sigue otra, porque a la gente de talento le gusta trabajar con quienes lo tienen. Esto crea un sentimiento de excitación positiva. Los socios y los clientes potenciales ponen más atención y la espiral prosigue haciendo más fácil el próximo éxito.

Algunos estándares que son más buscados para las personas que llegan a la alta dirección son:

- ◆ Estratega.

- ◆ Rebasar expectativas.
- ◆ Visionario.
- ◆ Decisiones correctas.
- ◆ Liderazgo inspirador.
- ◆ Capacidad de juicio.
- ◆ Convicción.
- ◆ Capacidad de persuasión.
- ◆ Tiene un sueño realista.
- ◆ Establece una meta realista y empieza a avanzar hacia ella.
- ◆ Desarrolla Know-How específico.
- ◆ Valora el poder de las palabras.
- ◆ A veces es impredecible.
- ◆ Maneja las reglas con alta efectividad.
- ◆ Se organiza en forma óptima.
- ◆ Es firme.
- ◆ Es honesto y realiza su rol con pasión.

4.1 DIFERENCIA ENTRE LIDERAZGO Y GERENCIA.

El rol gerencial se plantea: ¿Cómo puedo lograr x,y,z objetivos? Mientras el líder se plantea ¿Cuáles son esas metas que quiero lograr?. En otras palabras el liderazgo se enfoca a realizar las actividades correctas; en cambio la gerencia se enfoca a realizar correctamente dichas actividades.

El liderazgo se centra en la efectividad, esto es, los líderes influyen y dirigen en cierta dirección o curso. En cambio, la gerencia se centra en la eficiencia, en la correcta conducción de la actividad diaria.

El futuro próximo requiere una visión innovadora, estratégica y clara del liderazgo compartida no sólo por varios líderes prometedores, sino por un gran número de ellos en cualquier línea de negocio. Los líderes del futuro deberán ser los más

orientados a resultados disponibles en cualquier parte del mundo.

Existen una serie de factores claves aplicables a cualquier tipo de líderes del futuro:

- ◆ Pensar en grande pero en forma realista.
- ◆ Identificarse con una meta altamente gratificante.
- ◆ Incursionar a temprana edad como líder.
- ◆ Tener un ilimitado nivel de energía.
- ◆ Poseer persistencia, tenacidad y convicción.
- ◆ Debe tener manejo altamente efectivo del tiempo cualitativo.
- ◆ Enfoque de largo plazo, buen juicio y sagacidad.
- ◆ Alto grado de compromiso y concentración.
- ◆ Ser gran contribuidor.
- ◆ Integridad.
- ◆ Una elevada capacidad para escuchar.
- ◆ Poseer un espíritu de que la educación no se acaba con el término de sus estudios profesionales, debe poseer una alta educación a nivel maestría.
- ◆ Ser multicultural.
- ◆ Saber rodearse de gente productiva y valiosa.
- ◆ Dirigir y asumir la responsabilidad de su propia trayectoria.

Las grandes corporaciones a nivel mundial cuentan con el capital humano y financiero, con tecnología, presencia mundial. Los empresarios de clase mundial hacen lo posible en lo que a los demás les parece imposible.

Hoy la tendencia dentro del mundo corporativo es y seguirá siendo la siguiente: volatilidad de roles gerenciales e incertidumbre en las trayectorias o recorridos ejecutivos. La realidad es que prácticamente todos los ejecutivos en forma repentina, están afrontando la necesidad de cambiar de empleos o redirigir su trayectoria. El punto crítico es que muchos van a la deriva año con año, sin tomar

la iniciativa y la responsabilidad para dirigir su futuro gerencial.

Los ejecutivos que hay están situados en el lugar equivocado, reportan varios de los siguientes factores:

- ◆ Conformismo.
- ◆ Monotonía.
- ◆ Desacuerdo.
- ◆ Desmotivación.
- ◆ Estancamiento.
- ◆ Improductividad.
- ◆ Obsolescencia.

Además se presentan las siguientes características en común:

- ◆ No acaban de comprender que esta pasando con su trayectoria.
- ◆ No aciertan a identificar que sucede con sus proyectos, expectativas y prioridades.
- ◆ No cuentan con un plan estratégico para salir pronto del problema, es decir carecen de dirección.

Factores muy complejos están influyendo en mayor o menor grado: tecnología de información y comunicación global, aumento de conflicto de intereses en acuerdos comerciales y frecuentes fluctuaciones en el mercado de valores. En respuesta, las demandas del equipo directivo están creciendo en forma significativa.

El éxito corporativo será alcanzado por aquellos que vayan tras las oportunidades dentro del manejo idóneo o superando obstáculos a base de determinación e innovación. Las mejores contribuciones serán de aquellas personas con un enorme deseo de sobresalir, y que cuenten con la mejor educación.

Con una actitud positiva, firme, definida, fresca, confiada están a cargo aun en situaciones inciertas y ambiguas. Sus principales rasgos son:

- ◆ Se mantienen a la delantera, buscando la ventaja competitiva del cambio gracias a su visión global de las cosas.
- ◆ Apoyan los cambios productivos y progresistas.
- ◆ Afrontan el entorno cambiante con decisión.
- ◆ Tienen sentido realizador.
- ◆ Tienen la habilidad, la suficiente motivación y energía.
- ◆ Se preocupan por prepararse cada vez mejor.
- ◆ Entienden las ventajas de la disciplina.
- ◆ Tienen bien definidas sus metas y están convencidos de poderlas alcanzar.
- ◆ Están dispuestos a asumir riesgos para preservar lo que han logrado y para promover su futuro gerencial.

Elige desde hoy tu futuro idóneo:

- ◆ Monitorea tendencias importantes en la empresa y línea de negocios, incluso a nivel internacional.
- ◆ Manténte a la delantera en todo lo que implique el cambio.
- ◆ Continúa aprendiendo a través de conferencias, seminarios, programas de educación continua.
- ◆ Rompe con hábitos improductivos anteriores.
- ◆ Visualiza tu futuro desde hoy.

Avance Estratégico:

Muchas trayectorias gerenciales se ven afectadas por las decisiones erróneas de otros en lugar de que estuvieran bajo la responsabilidad de los jóvenes ejecutivos involucrados, el secreto para un buen recorrido gerencial es definir un plan

estratégico y hacer cargo uno del avance corporativo. Siguiendo una trayectoria definida. Dirigir el recorrido se trata de que se alcancen los objetivos y no que se vaya a la deriva, estos resultados redituables se logran porque se toma la iniciativa, seguimiento, tenacidad y persistencia necesaria para alcanzarlos.

La principal tarea es tener continuamente un panorama con objetivos claros y frescos. Fijarse metas gerenciales obliga a asumir la total responsabilidad sobre el futuro gerencial.

Consejos para cuidar el avance corporativo:

- ◆ Mantener la mirada a las oportunidades fuera de la empresa actual.
- ◆ Monitorear todas las posibilidades con base en tus credenciales e intereses.
- ◆ Evita perder tiempo imaginando vagamente los deseos de un mejor futuro. Si de verdad se aspira a niveles altos se debe trazar un mapa especificando la ruta de ascenso corporativo y revisando periódicamente tu propio avance.

No pierdas tiempo si tu rol o empresa actual no era lo que te describieron al contratarte, si no coinciden tus características actuales y expectativas, prepárate para un movimiento táctico.

LA ACTUALIZACION Y SUPERACION PROFESIONAL
COMO UN SISTEMA PARA ALCANZAR LA ALTA
DIRECCION

CAPITULO QUINTO

- 5 EDUCACION CONTINUA, UNA ESTRATEGIA DE VINCULACION CON EL SECTOR PRODUCTIVO**
- 5.1 VINCULACION ESCUELA – INDUSTRIA.
- 5.2 LA EDUCACION CONTINUA A DISTANCIA.
- 5.3 EDUCACION PARA UN MEJOR FUTURO.

CAPITULO QUINTO

V EDUCACIÓN CONTINUA: UNA ESTRATEGIA DE VINCULACION CON EL SECTOR PRODUCTIVO.

El acelerado avance de la ciencia y la tecnología hace que el acervo de conocimientos sea rápidamente rebasado por descubrimientos e innovaciones; incluso puede acontecer algo similar a la educación de las instituciones de Educación Superior.

Las Instituciones de Educación Superior deben encontrar alternativas que ofrezcan soluciones acordes a los problemas que presenta el desarrollo de la misma, y fortalecer el vínculo con sus egresados precisamente cuando están dentro de los cuadros productivos y de servicios.

Solo a través de una educación permanente de los profesionales, estos estarán en capacidad real de participar en el acelerado proceso de globalización del conocimiento y de la información que caracteriza al mundo actual. La educación continua es una opción educativa fuera del sistema formal, caracterizada por su alta calidad académica, innovada y recreada continuamente, flexible en sus programas, contenidos y métodos, implica menos requisitos administrativos, se da normalmente en tiempos intensivos y es motivada principalmente por la responsabilidad social de los profesionales por prepararse continuamente para contribuir a la atención de las necesidades nacionales e internacionales.

Tener a los egresados en un modelo de educación continua, mantiene un alto nivel de competitividad, promueve la internacionalización de sus acciones y fortalece su vinculación con la sociedad.

5.1 VINCULACION ESCUELA – INDUSTRIA.

En estos tiempos la riqueza de las naciones, se debe a su capacidad de optimizar tanto su aprovechamiento, elaboración y transformación, como la creación de nuevos recursos. Así, resulta que su riqueza radica en la inteligencia cultivada y disciplina por un proceso de educación permanente e intercambios tecnológicos que realmente se incorporen, a la estructura productiva con base para un proceso continuo de innovación tecnológica.

Al formular cualquier programa de vinculación entre Instituciones de Educación Superior y las empresas; las acciones de educación permanente dirigidas al sector productivo deben enfatizar el aprendizaje de aplicación directa e inmediata. El esfuerzo realizado en México para establecer unión entre las Instituciones de Educación Superior y las empresas productivas ha sido insuficiente, las limitaciones principales a este esfuerzo están dadas por:

- ◆ Desconocimiento entre ambas partes.
- ◆ Propósitos demasiado estrechos frente a la amplia gama de colaboración posible.
- ◆ La falta de demanda por parte de las empresas impide que las Instituciones de Educación Superior acumulen experiencia y esto ocasiona la falta de confianza de los empresarios en la competencia de los profesionales y técnicos de las Instituciones de Educación Superior, como posibles instructores de cursos destinados a mejorar la capacidad productiva de las empresas.

La educación continua debe satisfacer necesidades reales. Uno de los propósitos de la educación continua es proporcionar que al profesional maneje los cambios, sepa seleccionar la tecnología más adecuada y sea un agente de progreso social.

El mercado global y sobreofertado es el factor económico más importante al finalizar el siglo XX. Ese mercado exige calidad total en la relación que al consumidor juzgue adecuada entre el bien o servicio que adquiere y su precio. Ante la globalización la economía mundial, el aparato productivo de cada país tendrá que acelerar su participación en el mercado mundial con productos de calidad cada vez mejor.

Sin embargo, la vertiginosa evolución tecnológica está creando una diferenciación cada vez más marcada entre los países en desarrollo y los ya industrializados, la componente tecnológica y educación serán con gran frecuencia la determinante de la productividad y de la competitividad.

La transformación productiva de nuestro país debe sustentarse en una incorporación deliberada y sistemática del progreso técnico en el contexto de una mayor competitividad internacional, con miras a lograr crecientes niveles de productividad. El acelerado avance de la ciencia y de la tecnología, así como la necesidad de estudiar otras áreas del conocimiento hacen que la educación continua del profesional se vuelva una variable estratégica importante para la competitividad, debido esencialmente a los procesos de globalización y apertura de las economías que se viven a nivel mundial.

Si nuestro sistema educativo se vuelve ineficiente y no aporta lo que se espera de él para aumentar la productividad y el desarrollo tecnológico y si no se logra una base profesional fuerte, de alto nivel educativo, nuestro país tendrá un nivel de competencia bajo, habrá mayor salida de talentos, no se tendrá mano de obra adecuada que es lo que esta de vanguardia en la globalización.

Los sistemas de educación continua se establecen en una línea de acción centrada en las demandas de formación de los profesionales insertos en el mundo laboral. Entre los objetivos, uno de los más importantes consiste en lograr que las

Instituciones de Educación Superior se comprometan a mantener la preparación de los profesionales a lo largo de toda la vida profesional, proporcionando los elementos necesarios para actualizar la formación básica; esto hace desaparecer las barreras, entre la educación formal y no formal.

Hoy en día la posesión de un título no importa de que grado, no garantiza la posibilidad de ejercer profesionalmente en cualquier momento, ya que los conocimientos deben ser actualizados permanentemente.

La Facultad de Química ofrece Diplomados y Cursos a través de su Coordinación de educación Continua. En 1999 se impartieron en esta área 100 cursos de educación continua beneficiando mas de 1500 asistentes.

5.2 LA EDUCACION CONTINUA A DISTANCIA.

Los avances en tecnología nos han dado acceso a información que ha acelerado el ritmo de nuestras vidas y ha creado una sociedad basada en la información. La tecnología que evoluciona rápidamente también ha incrementado la necesidad de desarrollar habilidades de manejo de información y de tecnología muy grandes.

El software de productividad, correo electrónico e internet son ahora las herramientas de los negocios, la parte corporativa de las grandes empresas, dichas empresas necesitan empleados con habilidades para utilizar la tecnología más nueva. "Las habilidades tecnológicas son ahora un requisito para el éxito en la fuerza de trabajo".

La tecnología está ayudando a que la educación superior esté a la altura de esas expectativas. Conforme se desarrollan nuevas tecnologías y las actuales, basados en redes de área local y redes de aprendizaje a distancia, se hacen más presentes en la educación superior, permitiendo que las universidades desarrollen ambientes de aprendizaje aún más ricos proporcionando experiencias de aprendizaje de

calidad como las habilidades tecnológicas necesarias para el éxito.

Para qué se puedan satisfacer los requerimientos que implica la educación permanente, se necesita utilizar una amplia gama de tecnologías modernas de comunicación, estas permiten que la buena enseñanza sea ampliamente compartida y pueden ayudar a extender la diversidad de oportunidades de adiestramiento.

Las Instituciones de Educación Superior Virtual son un apuntamiento al futuro de la nueva educación, es un nuevo modelo para la educación y la capacitación, que se basa en proporcionar todos los beneficios de una Institución de Educación Superior a través de computadoras conectadas en redes. La educación a distancia es un modelo que esta en desarrollo, pero con gran futuro.

Internet se ha convertido en una herramienta poderosa e indispensable para el crecimiento de los negocios en el mundo. Este medio de comunicación ha cambiado la vida de muchas personas y está transformando la forma de hacer negocios a nivel global.

La nueva generación de internet ha crecido con esta herramienta y sabe que es un medio fundamental para el desarrollo personal y profesional, por lo que la gente está abierta a nuevas posibilidades de interacción, los trabajadores de esta nueva era de la información, necesitan explorar las virtudes de internet para tener capacidad de tomar decisiones de una manera más rápida y eficiente. Así mismo las empresas interesadas en ser competitivas y exitosas en la era digital podrán tener un mayor control de sus planes y estrategias de negocios, al responder rápida y eficientemente a las necesidades individuales de cada cliente.

La videoconferencia es utilizada para atender solicitudes de cursos o diplomados a distancia en aquellos lugares que cuenten con la infraestructura necesaria. Con esta tecnología la interacción ocurre en forma directa. La creciente demanda

educativa y de capacitación, junto con los acelerados avances tecnológicos, han hecho de la educación a distancia un elemento estratégico. Se está demostrando que, a través del pensamiento creativo y la planeación innovadora, se pueden superar estos retos.

La Facultad de Química de la U.N.A.M, tiene entre sus grandes proyectos a mediano plazo, incursionar en este ámbito, Educación a Distancia.

5.3 EDUCACION PARA UN MEJOR FUTURO

Habilidades, actitudes y valores, que son importantes a desarrollar durante la carrera profesional:

Responsabilidad en su trabajo, profesionalismo.	Búsqueda de la calidad y la excelencia.
Capacidad para pensar, análisis, síntesis, reflexión.	Ser emprendedor.
Honestidad, honradez, ética.	Capacidad para resolver problemas.
Capacidad para trabajar en equipo.	Capacidad para tomar decisiones.
Compromiso con la sociedad, ser gente de cambio, proactivo.	Liderazgo.

Un aspecto importante es el proceso de cambio acelerado que actualmente vive la humanidad, tendencias tales como la globalización, la tecnificación y el desarrollo de la informática están cambiando la economía y la sociedad mundial. Los productos se estandarizan a nivel mundial, las empresas compiten globalmente y los profesionistas se encuentran ante nuevas demandas de calidad de desempeño que son superiores a las de hace años. Un joven profesionista tiene mayores oportunidades y a la vez mayores demandas.

Parte importante del desarrollo tecnológico es la explosión que se registra en el área de la informática. El desarrollo de las telecomunicaciones ha creado un nuevo mundo donde la información está disponible instantáneamente en cualquier lugar del mundo, donde cualquier ejecutivo puede estar conectado, a través de internet, a miles y miles de personas y de organizaciones en el mundo y donde cantidades masivas de información relevante están disponibles de manera instantánea en la pantalla de la computadora.

Es misión de una escuela el desarrollo de personas con conocimientos, habilidades, actitudes y valores. Un buen proceso de enseñanza lleva a adquirir ciertas habilidades, actitudes y valores:

Conocimientos:

- ◆ De alto nivel académico.
- ◆ Relevantes.
- ◆ Actualizados.

Actitudes y Valores:

- ◆ Compromiso con el desarrollo.
- ◆ Honestidad.
- ◆ Responsabilidad.
- ◆ Liderazgo.
- ◆ Espíritu de colaboración.
- ◆ Conciencia clara de las necesidades del país.
- ◆ Compromiso de actuar como agentes de cambio.
- ◆ Cultura de trabajo.
- ◆ Respeto a las personas y a la naturaleza.
- ◆ Innovación.

- ◆ Espíritu emprendedor.
- ◆ Espíritu de superación personal.

Habilidades:

- ◆ Aprender por cuenta propia.
- ◆ Análisis y síntesis.
- ◆ Pensamiento crítico.
- ◆ Creatividad, innovación.
- ◆ Identificar y resolver problemas.
- ◆ Alta capacidad de trabajo.
- ◆ Comunicación, inglés.
- ◆ Uso de la información.
- ◆ Trabajo en equipo.

LA ACTUALIZACION Y SUPERACION PROFESIONAL
COMO UN SISTEMA PARA ALCANZAR LA ALTA
DIRECCION

CAPITULO SEXTO

- 6 HACIA UNA MAYOR VINCULACION ENTRE LA UNIVERSIDAD Y LA EMPRESA**

CAPITULO SEXTO

VI HACIA UNA MAYOR VINCULACION ENTRE LA UNIVERSIDAD Y LA EMPRESA.

En la actualidad, las Instituciones de Educación Superior (IES) tienen que trabajar vinculadas al sector productivo de bienes y servicios ya que, de no ocurrir esta vinculación, no se estarán produciendo profesionales que resuelvan las necesidades reales de la sociedad y puede correrse el riesgo de generar un gran desempleo entre los egresados al no existir correspondencia entre lo que se estudia y lo que realmente demanda el mercado laboral. Esto se considera como la principal razón fundamental de la vinculación universidad y empresa.

La vinculación, la autosuficiencia financiera, la privatización, la certificación profesional, la educación continua y a distancia y otros son rasgos integrales de una nueva manera de vivir en sociedad. Jóvenes escuelas privadas establecen una oferta educativa sumamente reactiva al mercado de trabajo, al grado de que el individuo vive un ciclo continuo de preparación y producción afrontando nuevos retos día a día por alcanzar nuevos puestos en la empresa pero con una preparación mejor, más adecuada a lo que la empresa necesita. Las empresas de clase global acuden cada vez más a esquemas educativos no convencionales.

La excelencia educativa no sólo tiene que ver con la calidad de los programas y currícula de estudio, sino que también abarca las necesidades del sector productivo.

Dentro de las ventajas que representa la vinculación para el sector productivo se encuentran:

- ◆ Tener acceso a recursos humanos jóvenes de calidad.
- ◆ Abrir un espacio a la tecnología y la ciencia.
- ◆ Contar con un soporte técnico de alto nivel.
- ◆ Mejorar su imagen al vincularse con las (IES).
- ◆ Resolver problemas de interés industrial.

Al estar vinculadas con el sector productivo, las Instituciones de Educación Superior, tienen las siguientes ventajas:

- ◆ Obtener recursos adicionales.
- ◆ Vincular a los alumnos y académicos con el sector productivo.
- ◆ Mejorar la formación y actualización del posgrado.
- ◆ Tener acceso a instalaciones industriales.
- ◆ Tener acceso a fondos gubernamentales.
- ◆ Colaborar con la resolución de problemas tecnológicos y contribuir al desarrollo industrial.

La vinculación puede desarrollarse en diferentes áreas y las Instituciones de Educación Superior pueden ofrecer los siguientes servicios de vinculación:

- ◆ Servicio de diseño, operación, construcción, investigación.
- ◆ Sistemas y certificación de calidad (con laboratorios acreditados).
- ◆ Desarrollo y construcción de prototipos industriales.
- ◆ Estudio de mercado, materiales, proceso y diseño.
- ◆ Consultorías e investigación industrial.

La vinculación que se desarrolle con los recursos humanos pueden lograr las siguientes acciones:

- Retroalimentación de planes y programas de estudio.
- Estancias industriales.
- Colocación de egresados.
- Programas de posgrado orientados al sector productivo.
- Programas de educación continua.

Las causas por las que las empresas no colaboran con las Instituciones de Educación Superior y viceversa:

- ◆ Se desconoce lo que pueden ofrecer las universidades y las empresas.
- ◆ Se considera innecesaria la vinculación.
- ◆ Se realizan investigaciones independientes (tanto empresas como IES).
- ◆ Se utiliza tecnología propia o licenciada (en el caso de la gran empresa).

Entre los factores que dificultan la vinculación se encuentra:

- ◆ La naturaleza de la investigación que, en las (IES), es generalmente básica y las empresas requieren investigación aplicada o desarrollos tecnológicos.
- ◆ La confidencialidad requerida por las empresas a diferencia de las (IES) que buscan la divulgación y la difusión.
- ◆ La inestabilidad que sobre las universidades perciben las empresas.

En años recientes, sin embargo, las necesidades financieras de buena parte de las Instituciones de Educación Superior, tanto en los países industrializados como en los emergentes, así como una búsqueda más sistemática de su pertinencia dentro del sistema económico y social de los países, han causado un cambio notable en la óptica con la que se miraba a los procesos de vinculación. La industria también, en algunos casos, se ha dado cuenta del positivo coeficiente de costo/beneficio que puede surgir de esta clase de interacciones y, aunque lentamente, se está abocando a ellas.

Es necesario que las Instituciones de Educación Superior realicen acciones que permitan incrementar la vinculación, se recomienda:

- ◆ Mantener una fuerte comunicación sobre las ventajas que puede tener el sector productivo al vincularse con las Instituciones de Educación Superior, considerando, entre otras, las instalaciones, equipos de cómputo, comunicación satelital, medios audiovisuales, internet y personal capacitado para la investigación que poseen las instituciones educativas.
- ◆ Incrementar la comunicación con el objeto de otorgar confianza entre el sector productivo y las (IES), fomentando los acercamientos.
- ◆ Tener presencia y comunicación de las (IES) en el sector empresarial.
- ◆ Fomentar el conocimiento e intercambio de puntos de vista.
- ◆ Difundir los resultados exitosos.
- ◆ Identificar al personal de tiempo completo adscrito a las (IES) y cuya procedencia es la industria, ya que este personal puede convertirse en excelentes puentes de comunicación.
- ◆ Desarrollar una capacidad de respuesta rápida de acuerdo a los tiempos y requerimientos empresariales.

Hoy en día, tanto las empresas como el sector público buscan que los egresados de universidades presenten las siguientes características:

- ◆ Personas con un compromiso profesional.
- ◆ Enfocadas a resultados.
- ◆ Dirigidas a la mejora continua.
- ◆ Innovadores.
- ◆ Líderes en implementar ideas.
- ◆ Deseo permanente de aprendizaje.
- ◆ Tener una ética profesional y personal impecable.

La educación, la ciencia y la tecnología son motores de la competitividad internacional y el desarrollo sustentable. Optimizar el capital intelectual es la ventaja competitiva más importante y trascendente de toda organización y principalmente motor de desarrollo continuo de nuestro país.

ASPECTOS TÍPICOS	UNIVERSIDAD	INDUSTRIA
Orientación de la I&D	Básica y aplicada	Aplicada
Meta	Avance de conocimiento	Mejorar eficiencia
Propósito	Obtención de nuevas ideas	Ganancias
Características	Investigación centrada en las ideas	Investigación centrada en productos.
Marco de referencia	Abierto	Cerrado
Evaluación	Por partes	Mercado
Programación	Abierta	Predeterminada
Reconocimiento	Honores científicos	Ingresos económicos

La vinculación de las Instituciones de Educación Superior con el sector productivo va más allá de un simple servicio. En la medida que se resuelva el problema tecnológico de las empresas, de la producción, de la competitividad y del crecimiento del sector productivo, la vinculación y la transferencia de tecnología son la condición para tener mejores empleos y por más largo plazo, más sustentables.

Las Instituciones de Educación Superior y por otro lado el sector productivo han venido trabajando para tratar de buscar mecanismos eficientes y eficaces de vinculación, que permitan al sector productivo encontrar las fórmulas para mejorar sus procesos, para mejorar sus productos y la calidad de los mismos, basados fundamentalmente en el apoyo que las propias instituciones de educación superior desarrollan a través de sus propias experiencias y capacidades.

LA ACTUALIZACION Y SUPERACION PROFESIONAL
COMO UN SISTEMA PARA ALCANZAR LA ALTA
DIRECCION

CAPITULO SEPTIMO

7 MAESTRIAS

7.1 PRINCIPALES ESCUELAS DE NEGOCIOS

7.1.1 INSTITUTO PANAMERICANO DE ALTA DIRECCION DE EMPRESA

7.1.2 INSTITUTO TECNOLOGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

7.1.3 INSTITUTO TECNOLOGICO AUTONOMO DE MEXICO

CAPITULO SEPTIMO

VII MAESTRIAS

Para sobresalir en el mercado mundial ya no es suficiente poseer tecnología de punta, calidad en los productos o eficientes sistemas de producción. Ahora es imperativo contar con talento humano capaz de reinventar los negocios día con día.

Esta nueva realidad implica que aprender ha de convertirse en la habilidad más importante del recurso humano y la educación, en un tema estratégico para los negocios. Es precisamente la educación el medio que permite a una nación interrelacionarse con otras naciones y sus economías de una manera eficiente, de ahí que los hombres y las mujeres en las empresas deben ser capaces no sólo de explorar nuevos mercados, sino de cultivar y mantener ventajas que aseguren a sus empresas beneficios en el largo plazo.

La pregunta clave que debemos hacernos es si la educación superior está preparando sólidamente a profesionistas para hacer frente al comercio internacional en el que estamos inmersos y si está formando verdaderos líderes con las habilidades y los conocimientos necesarios para desempeñar un papel relevante como dirigentes del cambio en todos los ámbitos de la sociedad.

Tenemos que asegurarnos que el modelo educativo seguido por las universidades en nuestro país provea capital humano preparado para afrontar los riesgos y responda de manera correcta a las necesidades de las empresas en esta época de turbulencia competitiva. Esto necesariamente supone generar profesionistas con capacidad para entender diferentes culturas e interactuar en dos o más idiomas; supone también la habilidad en el manejo de la tecnología de información y en la capacidad de pensar críticamente.

La educación será la gran exigencia del siglo XXI, el avance de conocimientos es incontenible, dinámico y cambiante. Aprender y aplicar conocimientos ya no significa hoy lo mismo que hace poco tiempo.

Un factor fundamental para lograr la excelencia es que se dedique tiempo completo al estudio de una maestría. El estudio de una maestría se puede dar por sólo acreditación, pero en la mayoría de los casos se estudia para lograr una mejor posición en la empresa o en la institución donde se labora; también para estar a la vanguardia en un ambiente altamente competitivo, donde se vive una competencia por lograr ser innovador tanto personalmente como para la propia empresa.

Una maestría aparece ya no como "añadidos" a la formación de una persona, sino como una parte constitutiva de mantenerse actualizados y capaces de generar creatividad e innovaciones productivas.

En la actualidad, cada vez son más los profesionistas que cursan una maestría en áreas administrativas, el incremento de profesionistas en el área de posgrados es el resultado de la globalización y la competencia con países desarrollados, logrando con esto una mejora en sus carreras profesionales y los capacita para alcanzar puestos de alta dirección en un tiempo más rápido.

La tendencia es muy clara, las empresas nombran a personas cada vez más jóvenes para ocupar puestos directivos; en el pasado un profesionista llegaba a ocupar puestos gerenciales teniendo como edad 40 ó 50 años, ahora la tendencia es de 28 a 30 años y alrededor de los 35 puede llegar a un puesto directivo.

Esta tendencia se debe a que se busca jóvenes profesionistas con una alta preparación, abiertos al cambio, creativos, enfocadas a resultados, dirigidos a la mejora continua, con un deseo permanente de aprendizaje. Las oportunidades dependen de los logros y la trayectoria de las personas, la actualización es el

ingrediente básico para ser competitivo. A las personas competitivas que saben, pueden y quieren hacer las cosas, les dará variadas herramientas de triunfo.

7.1 PRINCIPALES ESCUELAS DE NEGOCIOS

En los últimos años mucho ha cambiado en el panorama no sólo de México, sino del mundo entero. La globalización de la economía y la internacionalización de los mercados hacen que las escuelas de negocios busquen nuevos horizontes para la empresa y la gestión profesional de sus directivos.

Con la competitividad en el mercado de trabajo, tanto estudiantes como los profesionales exigen cada día más en cuanto a su formación y buscan escuelas y programas que les capaciten para ampliar su abanico de posibilidades en el ámbito internacional. A esta filosofía responden los programas internacionales que las escuelas van incluyendo cada vez más en sus ofertas, como respuesta a las necesidades que exige el mercado.

La globalización no sólo está afectando a la producción o al comercio internacional, sino que también tiene repercusiones cada vez más notables en el mercado laboral y por esto en el mercado de la formación empresarial.

7.1.1 INSTITUTO PANAMERICANO DE ALTA DIRECCION DE EMPRESA

El Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa es una escuela de negocios. Su misión fundamental ha sido el perfeccionamiento de los máximos dirigentes de las empresas en México, bajo los siguientes principios fundamentales:

- ◆ Profesionalización del quehacer directivo en México.

- ◆ Integración del aprendizaje en una cultura internacional de las empresas.
- ◆ Promoción del sentido de responsabilidad social del empresario y de una visión ética en el ámbito de la vida familiar y personal.

El Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE), una de las más prestigiadas escuelas de negocios en Europa y la Harvard Business School, líder mundial en su ramo, se vincularon con el IPADE desde sus comienzos. Esta relación a puesto al IPADE en la vanguardia latinoamericana de la investigación en las ciencias de la dirección.

Actualmente tiene establecidos convenios de intercambio de estudiantes con una decena de escuelas de negocios en Europa y Norteamérica como Tulane, Texas, Western, Ontario, London, Manchester, Rotterdam, Duke y Kellog, entre otras.

Como Escuela de Negocios de la Universidad Panamericana, el IPADE se ha consolidado hoy como la institución educativa de estudios superiores con mayor incidencia en el mundo de los negocios en México.

En consecuencia, la demanda de directivos preparados en nuestro país ha crecido y seguirá creciendo aceleradamente, al tenor de estos cambios. El IPADE ofrece programas de perfeccionamiento únicos, dirigidos a satisfacer las necesidades de los directores de empresa.

El IPADE ofrece sus programas de perfeccionamiento para directores generales y directores de división o área: los programas de Alta Dirección y Dirección, respectivamente.

Características:

- ◆ Son radicalmente distintos a los cursos y programas de otras instituciones para la capacitación de ejecutivos.
- ◆ Son mucho más que un simple curso; son una singular experiencia de aprendizaje en el amplio campo de la Dirección de Empresas.
- ◆ Proporcionan un ambiente estimulante y lleno de retos que hace a los participantes dar lo mejor de cada uno; les impulsa a canalizar toda su capacidad y experiencia directiva hacia un solo objetivo: ser directores más eficientes.
- ◆ Inducen a cada participante, junto con otros destacados hombres y mujeres de negocios, a empeñarse en la búsqueda de la excelencia en la Dirección de Empresas.
- ◆ Contribuyen a explotar la mayor ventaja competitiva de su empresa: la formidable combinación de su liderazgo como empresarios con la máxima posición directiva que ostentan.

¿Por qué los Directores regresan a la Escuela?

Los máximos responsables de las empresas acuden al IPADE para desarrollar y mejorar sus capacidades y habilidades como empresarios, y adquirir nuevas herramientas directivas.

Los programas de Alta Dirección y de Dirección responden a estas necesidades específicas de los directores y a muchas otras más. Por ejemplo, al participar en el programa, el director obtiene una perspectiva fresca sobre el menor manejo de la

empresa y sobre su propia función dentro de ella. El programa ayuda a manejar de manera equilibrada y mejor fundamentada aquellos elementos críticos que enfrenta todo director: **el crecimiento y el cambio en la empresa.**

Para la persona que dirige una empresa, el problema del cambio es una realidad inmediata e importante. ¿Cómo aprovechar estos cambios para fortalecer y hacer crecer la empresa?.

El programa que se imparte en el IPADE da la oportunidad de adquirir conocimientos, actitudes y recursos que le ayudan a anticiparse, para responder más eficazmente, a los cambios que surgen en el ámbito de los negocios y las organizaciones. Además, ayuda a conocer las fuerzas y debilidades como director, de manera que pueda adaptar su estilo directivo a los continuos cambios que se presentan.

La única manera de mantener el crecimiento rápido de un negocio se basa en un proceso igualmente rápido y efectivo de crecimiento personal de sus directores. Algunas interrogantes cruciales que se presentan durante el desarrollo cotidiano de un director:

- ◆ ¿Cómo administrar el crecimiento evitando el desequilibrio en el flujo de efectivo?.
- ◆ ¿Cuáles son las ventajas más significativas que una empresa en crecimiento puede aprovechar para competir con las más antiguas y mejor establecidas?.
- ◆ ¿Cómo desarrollar sistemas de control para asegurar la calidad y el buen servicio conforme la empresa va creciendo?.
- ◆ ¿Cuáles son las responsabilidades más importantes del director de una empresa en crecimiento y cómo asegurarse de que están siendo cumplidas?.

- ♦ ¿Cómo atraer, motivar y retener a la gente valiosa en la empresa?
- ♦ ¿Cómo adquirir y mantener una ventaja competitiva eficaz y rentable?
- ♦ ¿Cómo llegar a una decisión estratégica de la empresa?

El aislamiento es una situación que con frecuencia afecta a muchos directivos actualmente. ¿A quién acudir para que les aconseje sobre difíciles problemas empresariales? Los directores necesitan personas que pongan a prueba sus ideas preconcebidas. Para obtener un consejo realista y útil, se requiere hablar con gente cuya experiencia y responsabilidad sean similares. Los problemas diarios de la empresa dejan poco tiempo para reflexionar sobre asuntos de largo plazo. En el los programas del IPADE el participante se aísla de las presiones diarias, lo que permite realizar esta reflexión sin desatender su actividad en la empresa.

Frecuentemente, los directores aprenden mejor unos de otros. En los programas se concreta este aprendizaje a través de: la integración de grupos conformados por individuos provenientes de diferentes sectores, pero con un nivel directivo similar; la selección de los participantes, la presentación de material, que promueve una activa participación; y el tipo de relaciones que genera.

Al compartir experiencias con diferentes personas, el participante intercambia información de primera mano sobre nuevas maneras de ser competitivos en los distintos mercados.

Los programas se estructuran para promover la apertura y la creatividad, factores esenciales para el aprendizaje en grupo. En cada sesión se analiza un caso distinto, por lo que el participante tiene siempre asuntos frescos para explorar. Los participantes dan a conocer sus propias experiencias aplicadas al estudio de los casos; estas intervenciones, y la naturalidad con que se exponen, permiten un

aprendizaje práctico desde el comienzo del programa.

Se considera que la principal forma de enseñanza a niveles de dirección se basa en el método del caso: una eficiente técnica pedagógica de aprendizaje " por analogía" desarrollada originalmente por la Harvard Business School e incorporada al IPADE desde su fundación. En el método del caso es un ejercicio de observación y de juicio que convierte la experiencia de un factor educativo. El contacto con los puntos de vista de los demás, así como el contraste de criterios o juicios de valor propios con los ajenos, permiten practicar una valiosa gimnasia que recapitaliza la experiencia y ensancha las propias capacidades de acción. Se pone dicho que la Alta Dirección no es una mera acumulación de técnicas y de ciencias, si no el arte de saberlas utilizar; como tal arte, el proceso para su asimilación pasa por el ineludible proceso de adquirir experiencia. El método del caso, es un ejercicio del acto de pensar en términos de empresa.

Enseñar no consiste en convertir a un hombre en una enciclopedia ambulante, lo que interesa es que el director de empresa sea capaz de hacer más y mejores cosas y que sea realista. En todo programa de perfeccionamiento de la acción directiva ha de intentarse que sus destinatarios sepan más, pero interesa sobre todo que perfeccionen su capacidad de acción. El núcleo de la dirección no es la especialización, el dominio aislado de determinados aspectos de la empresa- finanzas, o ventas, o producción, sino la interrelación, el ensamble de todos estos aspectos, dándoles una unidad coherente y orientándolos hacia un objetivo común. La enseñanza de la dirección se encuentra estrechamente vinculada con su ejercicio práctico.

El método del caso como otros métodos activos de enseñanza de la dirección considera que aprender no es escuchar, sino descubrir. El maestro no debe hacerlo: ha de suscitar las circunstancias y condiciones para que el alumno descubra por sí mismo lo que ya sabe. La educación no consiste en escuchar sino en ejercitar un procesos constantemente de descubrimiento.

Las situaciones prácticas con las que tiene que verse la dirección general de una empresa son situaciones de interrelación y de complejidad. Un caso es la descripción estricta de un hecho real: no es un ejemplo, ni debe tomarse como tal. No es una situación buena o mala; es, simplemente, lo que sucede.

Frutos que se extraen de este método:

Son muchos los beneficios que se obtienen del correcto ejercicio del método del caso, de principal importancia para el director de empresa.

1. Desarrolla el equilibrio de juicio o firmeza de criterio.
2. Contribuye también a fortalecer la capacidad de discernir detalles, cuáles son los hechos significativos que sirven para identificar un problema.
3. Ayuda a desarrollar la inteligencia, esto es demasiado general. La inteligencia tiene muy poca elasticidad. Genéricamente se es listo, lo mismo que se es alto o bajo: pero la inteligencia no se da aisladamente: opera en el interior del hombre en consorcio con una serie de capacidades que admiten un extraordinario desarrollo, y que pueden apuntalar y suplir en buena medida las fallas de la propia inteligencia. Una de estas facultades es la imaginación. La imaginación consiste en ver cosas que no se ven: en anticiparse a los hechos, los cuales son a veces un caparazón que impide ver con claridad el problema; debajo del problema hay que ver todavía la solución; y debajo de la solución subyacen aún los planes de acción adecuados para llevarla a cabo.
4. El método del caso amplía la capacidad de tomar decisiones.
5. Enseña a trabajar en equipo.

Estas cinco contribuciones (desarrollo del sentido común- esquemas mentales y juicios equilibrados, desarrollo de la capacidad de discernir detalles, desarrollo de la imaginación, ampliación de la capacidad de decidir, e incremento de la habilidad de trabajar en equipo) son frutos que nos enriquecerán como personas, y no sólo como empresarios. Frutos que repercutirán en la empresa en la medida en que primero lo hagan en la persona.

Un programa con este método no tiene por finalidad el adquirir una serie de conocimientos que, aplicados a la empresa, la hagan progresar, sino producir una transformación personal, una actitud básica, que al beneficiar a uno, beneficia a la empresa. Esa es la sabiduría que se busca: sabiduría de actuación personal, no de conocimientos objetivos. Se pretende desarrollar empresarios no ampliar bibliotecas.

El IPADE es líder en el país en la aplicación del método del caso, lo cual se refuerza con la asesoría directa de la institución pionera en su uso: Harvard Business School. Todo esto contribuye al óptimo aprovechamiento de los beneficios de este sistema.

Los programas del IPADE, vistos globalmente ayudan a ver la empresa con mayor claridad y a dirigir con mayor eficacia. En el transcurso de los programas, el participante se enfoca en aspectos directivos clave que enfrenta toda empresa. Algunos de ellos son:

- ◆ Planeación, estrategia y tácticas.
- ◆ Establecimiento de objetivos y formulación de políticas.
- ◆ Ventajas y riesgos del crecimiento de la empresa.
- ◆ Eficiencia, utilidades y flujo de efectivo.
- ◆ Transición de métodos directivos informales a sistemas más estructurados.
- ◆ Manejo de liderazgo adecuado y estrategia eficaz.

Todo esto compaginado con el estudio de las distintas áreas funcionales de la empresa, como son las siguientes:

Política de Empresa

Comprende el estudio integral de la estrategia de negocios y se enfoca al análisis de problemas específicos que están interrelacionados con la estrategia general. Se aborda el tema de las responsabilidades y capacidades del director general, para entender su empresa de una forma integral, analizando todos los papeles que ésta juega en el entorno general de la sociedad.

Generar oportunidades de negocios

La empresa actual enfrenta una relación, cada día más compleja, con entornos turbulentos, sujetos a procesos acelerados de cambio. Todo ello reclama una especial capacidad, no sólo para detectar oportunidades de negocio ahí donde todavía se presentan, sino inclusive para generar dichas oportunidades.

El director necesita prepararse para lograr ejercer el mando con visión de conjunto, pues necesita evaluar las fuerzas y debilidades de la empresa y mantener la orientación práctica que exige el cumplimiento de su elevada responsabilidad. Por ello es imprescindible saber utilizar aquellas técnicas y herramientas directivas que fortalezcan la capacidad competitiva de la empresa.

Control e Información Directiva

Se realizan análisis cuantificables de las operaciones de las empresas, relacionando esta perspectiva con otros aspectos: políticas generales, entorno económico y humano, recolección, elaboración, interpretación y utilización de datos cuantificados que constituyen información útil para los responsables de las decisiones superiores en la empresa, contabilidad para ejecutivos, contabilidad

financiera y de costos, diseño de sistemas e implantación y revisión de programas de planeación a largo plazo.

Adicionalmente, cambios en alta tecnología de información y telecomunicaciones, ciclos de vida de productos más cortos, nuevos sistemas de producción, cambios en la regulación y desregulación de los negocios; todo eso lleva a que , a nivel mundial los sistemas de control e información directiva que fueron diseñados para un entorno más estable, se han vuelto insuficientes y deben ser complementados por criterios y sistemas más acordes a las nuevas circunstancias. Se necesita mayor flexibilidad y creatividad.

¿A qué dedica más tiempo el Director?

En la difícil situación por la que el país atraviesa, se sabe que lo urgente, de lo que depende la sobrevivencia, consiste en hacer más con menos. ¿por dónde empezar?, ¿qué costos se deben reducir?, ¿en donde se debe invertir?, ¿cuáles de mis clientes son verdaderamente rentables?, ¿cómo diseñar instrumentos de información que permitan reaccionar más rápido que la competencia?. Las respuestas a estas preguntas exige nuevos sistemas de control e información.

Dirección Comercial

Abarca el estudio de todas las actividades implícitas en la adquisición y conservación de clientes: oferta y demanda, medio ambiente, comercio internacional, investigación de mercados, desarrollo de productos, políticas sobre precios, distribución y selección de canales, promoción incluyendo publicidad, análisis prácticos de toda la actividad comercial y aspectos estratégicos de la dirección comercial de la empresa.

Estrategias comerciales en un mercado cambiante

La empresa mexicana necesita en la actualidad una redimensión de su mercado. Además de los nuevos parámetros competitivos marcados por los cambios en el entorno económico, los clientes disponen de menores recursos y son más exigentes. La calidad del producto sigue siendo muy importante, pues es necesario atraer y retener al cliente para asegurar la sobrevivencia de la empresa, y esto sólo se obtiene con un cliente satisfecho.

Dirección de Operaciones

Se analiza desde un punto de vista estratégico la operación, la gestión, el control y el diseño de sistemas operativos, cuyo objetivo es satisfacer las necesidades del cliente a través de procesos centrados en la eliminación del desperdicio; se integra el estudio de procesos operativos en base a ventajas comparativas, con un acoplamiento logístico capaz de generar valor para minimizar inventarios y tiempos de respuesta, mediante tecnologías competitivas de producto y de proceso que toman en cuenta la integridad de la persona.

¿ Se debe modificar los procesos de operación en la empresa?

En las próximas décadas las empresas tenderán a controlar y poseer solamente aquello que, en relación a sus competidores, les de una ventaja competitiva. La flexibilidad, la multihabilidad de la gente y el enfoque a las necesidades del cliente, obligan a la empresa a cambiar este antiguo paradigma por uno nuevo orientado decisivamente a la creación real del valor en las empresas.

Dirección Financiera

Estudio de la forma de interpretar correctamente la información financiera esencial;

análisis de la estructura de inversiones que constituyen los activos de operación; determinación y vías de solución a las necesidades financieras; optimización de los flujos y de la rentabilidad; vías para aumentar el valor de la empresa.

¿Cuál es la rentabilidad operativa?

En situaciones como las actuales, donde ya no se vende más o se esta vendiendo menos que en años pasados ¿cómo poder mantener o incrementar la rentabilidad operativa?, ¿se esta dando un manejo eficiente a los activos?, ¿cómo lo mido?.

El director no puede limitarse a una cifra de resultado neto, necesita saber desglosar variables operativas, financieras y fiscales, para medir qué rendimiento, dentro del resultado final del negocio, se debió a la operación propia del mismo, y cuánto a la administración financiera de los recursos o al manejo fiscal de la empresa.

Factor Humano

Estudio de los elementos básicos para la mejor comprensión del comportamiento individual para la mejor comprensión del comportamiento individual y colectivo dentro de la organización, la responsabilidad, las motivaciones, los problemas de resistencia al cambio, la autoridad formal e informal, el liderazgo, la integración del grupo, la comunicación, los problemas humanos dentro de las estructuras laborales y familiares.

¿Se debe asumir otro tipo de liderazgo?

El estilo de dirigir se ha visto profundamente afectado por las condiciones actuales de la empresa. Para el director, es crucial enfrentar el reto fundamental que los caminos plantean. Requiere lograr un nuevo perfil humano de los integrantes de la organización, más acorde con la nueva situación. Los cambios de actitud y

mentalidad se convierten así en una función importante para el director. El director debe reforzar la comunicación, y conseguir que el nivel motivacional de su gente no decaiga ante el ambiente generalizado de inseguridad e incertidumbre. Esto representa para el director la exigencia de convertir el mando auténtico servicio.

Análisis de Decisiones

Busca perfeccionar la estructura mental que facilite el análisis y diagnóstico de situaciones de la empresa. Proporciona metodología adecuada para manejar la incertidumbre a la que se enfrenta el director en sus decisiones.

Los instrumentos de análisis como armas competitivas

El participante logrará ubicarse y formar un juicio sereno y objetivo que le permitirá plantearse en utilizar de manera más eficiente, una serie de instrumentos analíticos y estos se conviertan en armas competitivas que den soporte a la estrategia del negocio.

Entorno económico

Estudio sistemático del entorno en el que la empresa se desenvuelve, facilitando la construcción de escenarios alternos. De manera particular, se aboca al análisis de los impactos y retos de las economías abiertas y globales.

¿Tienen salida las pequeñas empresas? ¿Están en mejor posición las grandes?

Sin duda alguna, todas las empresas, tanto las pequeñas como las grandes, han tenido que pagar un alto costo como consecuencia de los acontecimientos económicos recientes. La competitividad de las empresas se ha visto afectada por la evolución de variables críticas del entorno, tales como el tipo de cambio, las tasas de interés, la inflación, la balanza de pagos, las inversiones, el empleo, etc.

Por otra parte, la situación económica del país y la instrumentación de medidas de política económica para la estabilización hacen necesaria la evaluación de los distintos modelos económicos que han sido implantados en México y otros países. ¿qué impacto ha tenido esto en cada uno de los departamentos de las empresas?, ¿qué oportunidades de negocios surgieron con estas crisis?, qué experiencias recientes han habido de esto último?.

Dirección de Personal

Se abordan los problemas de recursos humanos en la empresa y las formas para lograr que el personal obtenga más satisfacciones y logre una mayor productividad. Incluye aspectos de política de empresa sobre planeación y desarrollo de los recursos humanos, estilos de mando, organización, motivación, dirección por objetivos.

Cómo lograr que el personal proporcione una ventaja competitiva

Para ser más competitivo y sobrevivir, las organizaciones de hoy deberán ser promotoras del aprendizaje, la innovación y la creatividad, pues la gente necesita tener capacidad de dar respuesta a los clientes. Sus estructuras de trabajo han de ser esbeltas y flexibles y la cultura de trabajo a promover deberá conseguir que su gente sea y haga la diferencia frente a la competencia.

Para afrontar todos estos retos con flexibilidad, conocimiento y efectividad, es importante analizar las ventajas y desventajas de nuevas técnicas y mecanismos utilizados por algunas de las empresas líderes y con las mejores prácticas en la Dirección de personal en México, Estados Unidos y Canadá.

Entorno Político y Social

Se analiza el sentido y la justificación social de la empresa, definiendo sus

componentes, sus derechos, sus obligaciones y sus fines.

¿Hasta dónde afectan a las empresas los cambios sociales?

La pluralidad de exposiciones, la diversidad de puntos de vista y los distintos enfoques, contribuyen a entender la creciente complejidad de nuestra sociedad, cuyo funcionamiento y administración se vuelven cada vez más difíciles, pero en la que, también se generan más oportunidades y se puede llegar a soluciones más variadas. De las consideraciones macropolíticas del país, se pasa a tratar de establecer cómo y en qué punto se ve afectada la manera de dirigir las empresas en México, como consecuencia de los cambios socio-políticos.

Empresa - Familia

A través del método del caso y de algunas otras técnicas, se asimilan los diversos factores que permiten una buena formación en el ambiente familiar y personal, en todo momento, incorpora la perspectiva ética de las decisiones y acciones del que dirige, buscando fomentar una actitud empresarial trascendente, que lleve a buscar el bien de los demás como vía legítima para conseguir el propio beneficio.

PROGRAMA MASTER EN DIRECCION DE EMPRESAS

Este programa admite graduados de cualquier carrera universitaria, además que posean una definida potencialidad para asumir mayores responsabilidades. El programa responde al interés de jóvenes empresarios y directivos que buscan en un Master de Dirección de Empresas un activo de alto valor en la vida profesional.

OBJETIVO

El programa persigue un cambio profundo de actitud en el participante ante los problemas de la empresa, mediante el perfeccionamiento de sus capacidades, a través de constantes ejercicios de toma de decisiones y con la adquisición de conceptos de vanguardia.

DESARROLLO DE ACTITUDES:

- Perfeccionar la visión de largo alcance y el punto de vista característico del directivo, en contraste con el del técnico o el del especialista.
- Promover una profunda actitud de apertura ante el cambio y la innovación.
- Arraigar el hábito que dispone a continuar el proceso de formación y perfeccionamiento a lo largo de toda la vida activa profesional.
- Mejorar las disposiciones subjetivas para la aceptación de mayores responsabilidades, estimulando la iniciativa y aprovechando la propia experiencia, con el propósito de actuar con más seguridad y confianza.
- Fomentar el sentido de crítica constructiva y responsable con respecto a uno

mismo y a los demás.

- Proporcionar a los participantes una concepción de la empresa inspirada en sólidos principios humanos y hacerlos conscientes de la responsabilidad que tiene el empresario para la configuración de un orden social más justo.
- Enfrentar la solución de problemas complejos sabiendo identificar y utilizar la información que lo llevará a tomar decisiones con mayor acierto.
- Formular alternativas de acción, apoyadas en un análisis profundo y sistemático de los hechos reales, y no solo basadas en la intuición.
- Comunicarse clara y convincentemente con los demás.
- Trabajar en equipo, valorar y aprovechar los puntos de vista de otros.

Los distintos módulos de estudio se estructuran alrededor de cada una de las siguientes áreas, siempre desde la perspectiva propia de la dirección general:

Política de empresa
Dirección comercial
Dirección de operaciones
Control e información directiva
Dirección financiera
Dirección de personal
Factor humano
Análisis de decisiones
Entorno económico
Entorno político y social
Análisis de casos
Empresa - familia

7.1.2 INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

Las organizaciones e instituciones constituyen un factor fundamental para el crecimiento de cualquier país o sociedad. La manera en que se organizan y dirigen hoy definirá el grado de desarrollo con el que existirán en un contexto global, complejo y cambiante en los inicios de este nuevo milenio.

En este contexto, la dirección de las organizaciones en el futuro requieren de ejecutivos que se caractericen por una sólida base de conocimientos y suficiencia en habilidades interpersonales; que posean creatividad e iniciativa en sus procesos de decisión y un pensamiento estratégico para integrar y definir el rumbo de la empresa y del negocio; que sean líderes con visión de futuro. Todo ello con el propósito de asegurar una posición de competencia sostenible en sus mercados de operación.

La Maestría en Administración de Empresas que imparte el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, tiene como propósito contribuir con éxito en la formación de ejecutivos, empresarios y líderes con capacidades para aprovechar las amenazas y oportunidades que las organizaciones enfrentan en el entorno actual, transformándolas en las ventajas competitivas del futuro.

Los procesos de toma de decisiones en un entorno tan volátil y siempre cambiante como el nuestro, exige que los cuadros gerenciales y directivos de las empresas estén constituidos con ejecutivos, cuya formación en las áreas y disciplinas relacionadas con los negocios sea muy sólida.

Es además muy importante que dichos conocimientos hayan sido adquiridos con enfoques en valores y principios orientados en la constante búsqueda de la excelencia y el mejoramiento continuo.

Aprender permanentemente forma parte de la filosofía del mejoramiento continuo; no existe fecha final para no aprender, no hay objetivo que una vez alcanzado signifique el término de la educación, no se puede detener en la adquisición de nuevos conocimientos y nuevas habilidades.

El programa de Maestría en Administración aporta el ambiente y los recursos adecuados para aquellos ejecutivos que deseen alcanzar una formación completa, global, actualizada, con el equilibrio adecuado entre los aspectos conceptuales y la aplicación, y con posibilidad de especializarse en un área de interés.

Este programa de Maestría en Administración, está diseñado para los profesionales de diferentes disciplinas, debido a los requerimientos de sus actividades y de la necesidad de adquirir el lenguaje de los negocios, las habilidades y los conocimientos que los sitúan en una posición ventajosa ante los requerimientos que tienen y tendrán las empresas para enfrentarse a las oportunidades y retos del entorno.

Especialidades:

Finanzas:

La especialidad de Finanzas cubre amplia y profundamente las características de los mercados financieros nacional e internacional, sus interacciones, productos y dinámica. También se plantean para su estudio la planeación y la evaluación de los proyectos de inversión, el proceso de planificación financiera en las empresas.

Mercadotecnia:

Esta especialidad incorpora desde el análisis del consumidor, el proceso y técnicas de investigación de mercados, la administración de los medios de comunicación, los aspectos industriales y de servicio.

Negocios Internacionales:

Esta especialidad se estructura principalmente con el análisis de los procesos internacionales de negociación, con el estudio de la formulación de las políticas públicas y de sus aplicaciones para el país y para las empresas, con el análisis de los conceptos fundamentales que regulan el comercio internacional, así como con aquellos fenómenos generados por el intercambio de la tecnología.

Recursos Humanos:

Esta especialidad del programa cubre los aspectos del proceso humano en las organizaciones, sus interacciones y estrategias para su desarrollo y crecimiento.

Áreas principales en la Maestría de Administración de Empresas:

- ◆ Seminario de Filosofía Empresarial.
- ◆ Planeación Estratégica.
- ◆ Administración de Recursos Humanos.
- ◆ Administración de Operaciones.
- ◆ Administración de Finanzas.
- ◆ Administración de Mercadotecnia.

Especialidades:

- ◆ Finanzas.
- ◆ Mercadotecnia.
- ◆ Recursos Humanos.
- ◆ Negocios Internacionales.
- ◆ Materias Integradoras.
- ◆ Habilidades Directivas.
- ◆ Seminario de Dirección.

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

7.1.3 INSTITUTO TECNOLOGICO AUTONOMO DE MEXICO

La Maestría en Administración del ITAM, busca preparar profesionistas capaces de tomar e instrumentar decisiones tanto en empresas del sector público como del sector privado. La situación actual busca en un egresado de Maestría en Administración más que conocimientos, una serie de habilidades que permitan tomar acciones decisivas en todas las áreas funcionales de la empresa.

La Maestría en Administración garantiza una excelente preparación técnica, ayuda a desarrollar habilidades que en el mundo de hoy son claves, tales como liderazgo, trabajo en equipo, estrategias de comunicación, capacidades de negociación y otra serie de habilidades que sólo se podrían conseguir en la practica profesional.

La Maestría en Administración, es una excelente forma de obtener una especialización, de completar la formación profesional y mantenerse al día, y así mismo de obtener nuevas y mejores alternativas de empleo en este mundo cambiante.

Areas de interés para la Maestría en Administración.

Areas básicas:

- ◆ Estadística y pronósticos.
- ◆ Contabilidad financiera.
- ◆ Dirección financiera.
- ◆ Comunicación gerencial.
- ◆ Tecnología de la información.
- ◆ Contabilidad gerencial.
- ◆ Teoría financiera.

- ◆ Microeconomía.
- ◆ Derecho corporativo.
- ◆ Modelos de decisiones.
- ◆ Dirección general.
- ◆ Dirección comercial.
- ◆ Macroeconomía.
- ◆ Comportamiento organizacional.

Áreas de especialización.

Finanzas corporativas

- ◆ Finanzas corporativas.
- ◆ Administración del capital de trabajo.
- ◆ Fusiones y adquisiciones financieras.
- ◆ Valuación.
- ◆ Administración de riesgos corporativos.

Dirección comercial

- ◆ Estrategia de calidad y servicios.
- ◆ Mercadotecnia internacional.
- ◆ Estrategia de precios.
- ◆ Mercadotecnia de servicios.
- ◆ Estrategia de mercado.

Inversiones e instituciones

- ◆ Análisis técnico y fundamental.
- ◆ Instrumentos de renta fija.
- ◆ Finanzas internacionales.

- ◆ Administración de portafolios.
- ◆ Análisis crediticio.

Dirección general

- ◆ Desarrollo de liderazgo.
- ◆ Planeación estratégica.
- ◆ Negociación.
- ◆ Cambio organizacional.
- ◆ Consultoría.

Mercadotecnia cuantitativa

- ◆ Mercadotecnia de servicios.
- ◆ Investigación de mercados.
- ◆ Publicidad y promociones.
- ◆ Estrategia de mercadotecnia.
- ◆ Canales de distribución.

Operaciones y tecnologías de la información

- ◆ Sistemas y servicios de telecomunicaciones.
- ◆ Administración de operaciones.
- ◆ Reingeniería de los procesos.
- ◆ Sistemas inteligentes para la toma de decisiones.
- ◆ Pronósticos y series de tiempo.

CONCLUSIONES

- I. Conforme el mundo se globaliza, surgen nuevas relaciones internacionales tanto a nivel empresa como en cualquier otro campo que se compare, creando un ambiente completamente nuevo donde el surgimiento de nuevos mercados, la integración económica internacional, los avances tecnológicos y las exigencias éticas, afectan al presente y el futuro de México, dando como resultado una alta demanda de profesionistas mejor preparados para los nuevos retos que se presentan en las empresas; todo está cambiando a una velocidad vertiginosa tanto que a cada día surgen nuevas avances en cualquier área. Los conocimientos y la tecnología se aceleran en la velocidad de su generación.

- II. Como Ingenieros Químicos debemos actuar para poder estar dentro de esta competencia que se esta dando en las empresas, es necesario estar actualizado con conocimientos actuales y estar a la vanguardia en nuevos campos del conocimiento.

- III. Hoy las exigencias que se deben cubrir por parte de un joven profesionista son altas, cada día se vive una competencia por sobresalir, ser innovador y creativo, estar mejor preparado siguiendo una educación continua como modelo que son esenciales para los nuevos retos que surgen en la empresa, pero principalmente para poder tener un desarrollo profesional ascendente por parte de un joven profesionista ya que permitirá estar en una posición para alcanzar nuevos retos, mayor responsabilidad, aprender nuevas habilidades y alcanzar puestos de la alta dirección en un tiempo mucho menor de lo que antes era.

- IV. Así como la empresa debe ser innovadora para los nuevos mercados, un joven profesionista debe tener un espíritu innovador, creativo para poder ser competitivo.

V. Hoy ya es una necesidad, la educación continua es el siguiente modelo para afrontar todos los nuevos cambios que se están dando en todos los ambientes existentes, la educación continua proporciona herramientas necesarias para afrontar los cambios y lograr a nivel personal una ascenso en los puestos para la alta dirección.

VI. "Quedarnos sentados y esperar que nada malo pase es el comienzo de los problemas". Como jóvenes profesionistas con un espíritu de liderazgo se tiene que actuar, se tiene que hacer que las cosas pasen para llevarnos a un futuro mejor y hacer lo mejor para impedir que pasen cosas malas, cosas que tuvieran un efecto negativo en el futuro y en nuestro desarrollo profesional no limitándonos a permanecer en una falsa estabilidad, si en estos tiempos no existe estabilidad aparente, todo cambia , lo que antes era válido ahora ya no lo es, siempre se debe de estar aprendiendo para hacer frente a los cambios, al nuevo mundo que resurge día con día y principalmente poder contribuir al sólido desarrollo de nuestro país.

VII. "Prepárate para que, cuando las oportunidades lleguen, las puedas reconocer y después aprovechar". Esto es lo que se debe tener en mente, para poder tener un desarrollo profesional ascendente, logrando alcanzar la alta dirección y poder contribuir al desarrollo de nuestro país. Hoy la educación por parte de un joven profesionista debe ser continua, el éxito depende en gran medida de la formación académica, hoy ya no es suficiente los estudios a nivel licenciatura para poder sobresalir, la actualización y superación profesional son parte de la vida de cualquier joven profesionista, ya que de ello depende poder alcanzar de manera satisfactoria un desarrollo profesional ascendente y poder ser competitivo en este mundo cambiante y lleno de oportunidades.

VIII. Un joven profesionista que aprende es capaz de tomar la iniciativa y sostenerla. Tomar la iniciativa significa poner las condiciones para la

competencia y el desarrollo profesional.

IX. Las oportunidades le pertenecen a los jóvenes profesionistas líderes que saben identificarlas y de ellas obtener una ventaja estratégica para competir por una mejor posición profesional y un desarrollo creciente de oportunidades.

X. El joven líder de hoy, no puede darse el lujo de esperar hasta que se perciba una crisis. Un joven líder debe enfocar el futuro desde donde esté y así nutrir una cultura positiva y creativa, marcada por el optimismo; debe plantearse:

¿Qué está pasando?

¿Qué no está pasando?

¿Cómo puedo influir en la situación?

XI. Hoy las empresas necesitan:

- Líderes que puedan registrar y enfocar, que puedan mantener una amplia visión personal, pero que puedan relacionar lo que ven y lo que aprenden de manera intencionada.
- Líderes que puedan crear arquitectura estratégica basada en las piedras angulares de los valores y la visión.
- Líderes que puedan ver líneas de acción en donde los otros no pueden y tienen el coraje de decidir y actuar rápidamente.
- Líderes que puedan conducir una organización que aprende, comunicándose, influyendo e inspirando. --
- Líderes que están personalmente facultados por la tecnología, los líderes deben entender y ser parte de la tecnología "Una persona que sabe ver cómo

se pone la tecnología al servicio de las necesidades de la empresa es de gran valor para cualquier empresa", usándola para aumentar su productividad, su capacidad de monitorear y de influir, y su capacidad de dirigir.

➤ Líderes que tengan una visión que les permita ver para dónde van, sin perder de vista en donde están, tener la visión que permite transformar el cambio en desarrollo y oportunidades.

XII. "Hay que anticiparse a los cambios en vez de limitarse a reaccionar frente a ellos". Debemos aprender a ver nuestra educación como una tarea de nunca acabar si queremos ser útiles tanto a la empresa y la sociedad y si queremos tener un buen desarrollo profesional. Debemos ser personas profundamente comprometidas de manera continua en el desarrollo profesional en donde se estará continuamente ampliando aptitudes, desarrollando nuevas habilidades y principalmente creciendo.

XIII. Actuar más rápido, tomar más riesgos y creer en si mismo, son características que hacen a un joven profesionalista más destacado en cualquier actividad, ponen la base para su desarrollo profesional, indican a donde se quiere ir y con que bases se cuenta para ser competitivo y principalmente ser la diferencia en cualquier situación por más difícil o complicada.

XIV. Volver a lo básico son aspectos que hemos ido olvidando a lo largo del crecimiento de nuestras vidas: todo era valioso de ser explorado, nunca desistíamos, éramos entusiastas y nada nos aburría, nos caíamos y nos levantábamos y principalmente éramos curiosos y tan ansiosos de aprender. La respuesta al por qué hemos cambiado tanto es la educación pero no la correctamente orientada, sino una con un enfoque conformista y represivo, es donde se debe dar el principal cambio en la educación para lograr grandes resultados, ya que la educación está cambiando en todos los aspectos.

XV. ¿Está aprendiendo usted a la misma velocidad a la que está cambiando el mundo?. Es fundamental ubicarse un paso más adelante y tener alguna perspectiva sobre lo que está ocurriendo, sobre todo cuando los escenarios actuales se toman cada día más complicados, aprender es la principal forma de obtener un buen desarrollo profesional ya que se está en condiciones de competir con una educación sólida, con respecto a la empresa el desarrollo de los empleados es lo que genera ventajas sostenibles en el futuro para la empresa.

Tecnología, comercio electrónico, liderazgo, gestión del cambio, innovación y crecimiento figuran como temas que en la actualidad están cambiando a las empresas y en la forma de actuar y de pensar, todo esta cambiando y por esa razón estar preparados para estos cambios es la principal responsabilidad tanto de las Escuelas de Educación Superior como en las Empresas.

XVI. La persona eficaz:

- ◆ Se liderea a si mismo tomando la vida proactivamente.
- ◆ Se conoce y conoce la realidad.
- ◆ Basa sus logros en resultados concretos.
- ◆ Afronta siempre sus responsabilidades.
- ◆ Tiene una visión clara y hace de su vida una misión permanente.
- ◆ Hace un buen uso de su tiempo.
- ◆ Está dotada de gran fortaleza interna y tenacidad.

XVII. "No puede existir felicidad si las cosas en que creemos son diferentes a las cosas que hacemos", la seguridad económica no reside en el empleo que tenemos; reside en nuestra capacidad para producir, pensar, aprender, crear, adaptarnos. No consiste en tener riquezas, sino en el poder para producirlas.

XVIII. Este trabajo trata de dar a conocer cuales son las exigencias que se presentan en el desarrollo profesional de un joven profesionista y como se puede aprovechar estos grandes retos para poder tener un pleno desarrollo. Como Ingenieros Químicos no estamos exentos de estos cambios que se están dando, debemos estar preparados y manejar un modelo de educación permanente para ser competitivos y lograr ser la diferencia en la empresa.

XIX. México realiza una carrera vertiginosa en términos de libre comercio. Hoy, no sólo es una de las naciones que cuenta con más acuerdos comerciales sino que además sigue en pie de lucha y busca concretar más tratados comerciales; esta apertura comercial provoca competir en un mercado completamente distinto, más exigente y de mayor competencia, como Ingenieros Químicos debemos estar al día en todos los cambios que se están dando, debemos estar en condiciones de ser competitivos, preparados para afrontar esta competencia que ya es real en el mercado laboral ya que nosotros seremos los lideres ante este cambio.

BIBLIOGRAFIA

- * BOWER L., Joseph; **Oficio y arte de la Gerencia, Vol. 1**; Selección de la Escuela de Administración de Empresas de Harvard; Grupo Editorial Norma, mayo 1995.
- * BENNIS, Warren; **Como llegar a ser Líder**; Grupo Editorial Norma, México 1998.
- * GIBSON, Rowan; **Repensando el Futuro**; Grupo Editorial Norma, México 1998.
- * MALAGON KAMEL, Carlos; **Executips para tu Marketing Gerencial**; Primera edición; Editorial Mc Graw Hill.
- * KRIEGEL J., Robert y PATLER, Louis; **Si no está roto Rómpalo**; Grupo Editorial Norma; Décimatercera reimpresión, 1998.
- * SOBEL, Milo; **Programa MBA para el Administrador de Hoy**; Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A; Edición en español.
- * BARNES, Tony; **Como lograr un Liderazgo Exitoso**; Primera Edición, Editorial Mc Graw Hill, México 1997.
- * LLANO CIFUENTES, Carlos; **La Enseñanza de la Dirección y el Método del Caso**; Primera Edición. Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa. México 1996.

- * KEEGAN, Warren; **Márketing Global**; Quinta Edición, Editorial Prentice Hall Madrid, 1997.
- * DONNELLY, James, GIBSON, James y IVANCEVICH, John; **Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas**; Octava Edición; Editorial IRWIN. España 1995.
- * SULLIVAN, Gordon y HARPER, Michael; **La Esperanza no es un Método**, Grupo Editorial Norma, México 1996.
- * **"Encuesta sobre Desarrollo Profesional"**; Pag. 13, Abril 27, 1994 Vol XXVI No. 639, Revista Expansión.
- * **"Encuesta, En Busca de la Excelencia"**; Pag. 7, Mayo 1º, 1991 Vol. XXIII No. 564, Revista Expansión.
- * **"Escuelas de Negocios: Licenciados en Competencia Global"**, Pag. 65, Agosto 30, 2000 Vol. 798, Revista Expansión.
- * CAÑAL, María; **"Posgrados, ¿Cerca de la Empresa?"**; 1998, Mayo 20, Vol. XXIX No. 741, Pág. 106-120, Revista Expansión.
- * FERNANDEZ, José Luis; **"Vinculación e Integración"**; 1998, Julio - Agosto, Año 1, No. 6, Revista de Vinculación, Empresa - Educación Superior.
- * FLORES, Asdrúbal; **"Cambiar Siempre es un Riesgo"**; 1998, Julio - Agosto, Año 1, No. 6, Revista de Vinculación, Empresa - Educación Superior.

- * SANCHEZ M., Carlos, **"Hacia una Mayor Vinculación entre la Universidad y la Empresa"**; 1998, Julio - Agosto, Año 1, No. 6, Revista de Vinculación, Empresa - Educación Superior.
- * CANALES, A., Salvador; **"Un Nuevo Modelo de Vinculación"**; 1998, Julio - Agosto, Año 1, No. 6, Revista de Vinculación, Empresa - Educación Superior.
- * AUERBACH, Klaus; **"Una Mirada a la vinculación bajo la Egida del Banco Mundial"**; 1998, Julio - Agosto, Año 1, No. 6, Revista de Vinculación, Empresa - Educación Superior.
- * MORENO B, Alberto; **"Educación Continua: Una Estrategia de Vinculación con el Sector Productivo"**; 1998, Mayo - Junio, Año 1, No. 5, Revista de Vinculación, Empresa - Educación Superior.
- * Escuelas de Educación Superior Consultadas en Internet:
 - * IPADE (Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa)
www.ipade.com.mx
 - * ITESM (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey)
www.ccm.itesm.mx
 - * ITAM (Instituto Tecnológico Autonomo de México)
www.itam.mx