



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

LA DIRECCION DE EMPRESAS Y EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION

TESIS PROFESIONAL QUE PARA OBTENER EL TITULO DE: LICENCIADO EN ADMINISTRACION PRESENTA:

LIDIA VENANCIO GALICIA



DIRECTOR DE TESIS: DR. JOSE LUIS SOLLEIRO REBOLLEDO

MEXICO, D. F.

2002





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Dedicado a:

Mis padres

*Por su apoyo, cariño,
enseñarme a ser perseverante,
responsable y honesta.*

Prof. Sonia Vital Bori

*Por ayudarme en todo momento
y cuando más lo necesite.*

Agradecimientos.

Para la realización de la presente tesis intervinieron personas que sin ellas hubiera sido imposible realizarla, pues me brindaron de su apoyo tiempo, conocimientos y experiencia.

Le doy gracias a mi Asesor el Dr. José Luis Solleiro Rebolledo por, además de apoyarme en el desarrollo de la tesis, haberme hecho cambiar para ser más flexible, optimista, conocerme mejor como persona y actuar ante mis debilidades.

A José Julio Rodríguez Arreola, los profesores: José Antonio Gómez Rodríguez, Jaime Guillermo Sánchez Carrillo y Martha Guerra Jaime, por su tiempo, apoyo, recomendaciones y contacto con Directores Generales de empresas.

ÍNDICE.

<i>Introducción</i>	1
1. Metodología de la investigación	4
2. Panorama General de las empresas en México	5
3. Perfil ideal del Director General	45
4. Investigación y análisis	52
5. Propuestas de estrategias a seguir	79
<i>Conclusiones</i>	85
<i>Anexos</i>	87
<i>Bibliografía</i>	95

INTRODUCCIÓN.

¿Por qué son pocos los Licenciados en Administración que están ocupando puestos de dirección general en las empresas?, ¿Qué necesita un Licenciado en Administración para ocupar más frecuentemente y desempeñar mejor el puesto de Director General? ¿Cuál es el perfil de un Director general mexicano?. Durante el desarrollo del presente trabajo se responderá a tales interrogantes.

Para responder a las interrogantes anteriores, en el presente estudio se comenzará por dar un panorama en forma general de la situación de las empresas en México, pues de esta forma vamos a ver los factores tanto internos como externos en constante interrelación con la empresa, de los cuales el Director debe estar al tanto, debido a ser diferente la situación de las empresas en México que en otros países, pues es más difícil la gestación y manejo de una empresa en países en desarrollo como México que en países desarrollados como Estados Unidos o Canadá. Debido, entre otros factores a la carga fiscal y tramites.

Una vez que ya tenemos el panorama de las empresas en México presentaremos el perfil ideal de un Director General de acuerdo a diversos artículos de la revista expansión y a Henry Mintzberg, quien es considerado el *guru* del Management, en donde se presentarán sus funciones, habilidades y conocimientos que debe tener para que logre efectivamente los resultados de la empresa. A su vez, también veremos el perfil ideal del egresado de la carrera de administración.

Ya teniendo como base el panorama general de las empresas en México y el perfil ideal del Director General y de los egresados de la carrera de administración, entonces vamos a proceder a realizar una investigación para conocer el perfil real que se tiene del Director General, así como del egresado de la Licenciatura en Administración, para esto se tomará una muestra de conveniencia¹ (muestra no probabilística que se apoya en personas disponibles o de fácil acceso para el investigador), de Directores de empresas y egresados de la carrera de Administración para conocer su perfil real.

Con los resultados obtenidos en la investigación se realizará una análisis comparativo entre el Director General y el Licenciado en Administración.

Finalmente se realizará una propuesta de estrategias a seguir para reforzar la formación del Licenciado en Administración y al mismo tiempo, durante el desarrollo de nuestro estudio, dar respuesta a nuestras interrogantes motivo de nuestro estudio, que son: ¿Por qué son pocos los Licenciados en Administración que

¹ Lamb Charles W., Hair Joseph F. y McDaniel Carl. Marketing, Editorial Thomson, 1998

están ocupando puestos de dirección general en las empresas?, ¿qué es lo que necesita un Licenciado en Administración para ocupar más frecuentemente y desempeñar mejor el puesto de Director General? ¿cuál es el perfil de un Director general mexicano?

Los temas a tratar serán:

1. Metodología de investigación.
2. Panorama general de las empresas en México.
3. Perfil del Director General y del administrador.
4. Investigación y análisis.
5. Propuestas de estrategias a seguir.

A continuación se dará una breve explicación de lo que se verá en cada uno de los capítulos.

Para comenzar se presenta la metodología de investigación a seguir, donde se explicará el tema a investigar, la situación actual del problema, las preguntas de investigación a responder, el propósito de la investigación, los motivos por los que se realiza el presente estudio, la hipótesis y finalmente cómo se va realizar la investigación.

En la parte del panorama general de las empresas, se presentarán los factores tanto internos como externos con los que está relacionada la empresa.

En el ambiente externo se presenta el entorno económico, político-legal, social, internacional, tecnológico y público de la empresa (clientes, competencia, proveedores y mercado). Con el fin de mostrar el ambiente dinámico en el que se desenvuelven las empresas en México y que el director general tiene que conocer y tomar en cuenta para mantenerse en el ambiente dinámico y cumplir con los requerimientos que le demandan.

En los aspectos internos se presenta la importancia que tiene la idea para comenzar la empresa y, una vez concebida claramente, se presentarán los recursos necesarios para llevarlo a la acción procesando estos recursos a través de las áreas funcionales básicas de la empresa, sirviéndose del proceso administrativo para, finalmente, lograr los resultados planeados. Alrededor del ambiente interno de la empresa van a estar las redes de apoyo, cultura de la empresa, que a diferencia de la cultura que se trata en el ambiente externo, en esta parte se verá como influye la cultura del entorno externo en la empresa y actuar sobre los elementos culturales que influyan en el funcionamiento de la empresa con el fin de adecuar la cultura exterior con la de la empresa; por último, se verán los conocimientos que se refiere a la experiencia de la

empresa y por tanto la de sus integrantes, los conocimientos técnicos y teóricos, así como las habilidades que se van obteniendo a través del tiempo.

En lo que se refiere al perfil del Director General, se presentan sus funciones, habilidades, competencias y en general sus características ideales para lograr efectivamente los resultados de la empresa. También se presentará, de acuerdo a la revista *expansión*, el perfil ideal del egresado de la carrera de administración que demandan las empresas mexicanas hoy en día.

Posteriormente se realiza una investigación para saber cuáles son las funciones, habilidades, competencias y en general las características reales del director esto en base de lo ideal, y su vez cuáles características tiene el administrador y, posteriormente con los resultados obtenidos se realizará un análisis comparativo del Director y del Licenciado en Administración.

Finalmente se hace una propuesta de las estrategias a seguir para que sea más frecuente que un Licenciado en Administración ocupe el puesto de Director General y al mismo tiempo estrategias a seguir para mejorar el perfil real de las personas dirigentes de empresas en México y al mismo tiempo responder a las interrogantes motivo de nuestro estudio.

Cabe hacer la aclaración que para ocupar el puesto de Director General se puede lograr de diversas formas, como son: ascendiendo en una empresa, estableciendo una propia o adquiriendo una franquicia.

1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

Antes de comenzar nuestro estudio, es importante definir el tema de investigación, plantear el problema a estudiar, formular las preguntas a responder, el fin de la investigación, los motivos para realizar el estudio, la hipótesis y, finalmente el tipo de estudio, donde se explica la profundidad de la investigación. Todo esto con el fin de fijar las bases y sentido de la investigación.

A continuación en el siguiente cuadro se explica las etapas del diseño de investigación, que incluye: la definición del tema, planteamiento del problema, preguntas a responder (formulación y sistematización del problema), finalmente, el objetivo y justificación de la investigación.

Puntos a tratar ¹	Explicación.
1.1 Definición del tema de investigación.	Características que necesita un Licenciado en Administración para que sea más frecuentemente Director General de una empresa mexicana.
1.2 Planteamiento del problema.	<p>Son pocos los Administradores que dirigen empresas en México actualmente, a pesar de que es éste quien debería ser más frecuente, ya que según las universidades de negocios, estos cuentan con los conocimientos, habilidades y actitudes para, además de ocupar puestos de gerenciales en las empresas, también dirigirlos.</p> <p>El 99% de las empresas en México son micro, pequeñas y medianas (MIPYMES) y solo el 1% son grandes, de las cuales sus futuros directivos ya están designados. Por otra parte, ingenieros, químicos u otros profesionistas diferentes a Administradores son los que generalmente dirigen las empresas, algunos de los motivos por los que probablemente se da esto es por que conocen el giro y proceso productivo principal de la empresa, forma de identificar y emprender oportunidades de negocios, calidad del desempeño en el puesto y sobre todo la habilidad en la toma de decisiones, además de otras habilidades, capacidades y competencias personales que tienen. Al dirigir se van a valer de la administración ya sea empírica</p>

¹ Méndez Álvarez Carlos Eduardo, Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Mc Graw-Hill, 1995.

	o no, para esto algunos de ellos cursan estudios en Alta dirección y otros administran empíricamente.
1.3 Formulación y sistematización del problema de investigación.	<p>¿Por qué son pocos los Administradores que están dirigiendo empresas?</p> <p>¿Cuál es el perfil del director general mexicano?</p> <p>¿Cuál es el perfil de egresado de la carrera de administración?</p> <p>¿Qué características necesita cubrir el Licenciado en Administración para dirigir más frecuentemente una empresa?</p>
1.4 Objetivo de investigación.	Determinar cuáles son las características que necesita el Licenciado en administración para que ocupe más frecuente el puesto de Director General, así como las razones del porque no esta ocupando tan frecuentemente tal puesto, todo esto con el fin de presentar una propuesta de estrategias para mejorar la practica profesional del Licenciado en Administración como Director General de empresas.
1.5. Justificación.	<p>“Uno de los factores por los que se mide la competitividad de los países a nivel mundial es la Dirección profesional o Management que tiene el país, es decir, el grado con que las empresas se manejan de manera innovadora, provechosa y responsable. En el año 2000 México obtuvo el lugar 33 en este rubro de Management. Por lo que es necesario hacer esfuerzos con el fin de mejorar, para esto es necesario conocer en que se esta fallando, lo cual lo podemos saber a través de la investigación, que también es muy escasa en México y se refleja en la ciencia y tecnología (otro factor que mide la competitividad de un país a nivel mundial) que en el mismo año del 2000 se obtuvo el lugar 44.”ⁱⁱ</p> <p>Por lo anterior si queremos que México sea un país competitivo, vivir con un nivel de vida más alto es necesario esforzarnos para mejorar en: la fortaleza de la economía interna (evaluación macroeconómica doméstica general), infraestructura (grado en que los recursos y sistemas son adecuados para servir las necesidades básicas de los negocios), internacionalización (grado en el cual participa el país en el comercio y en los flujos internacionales de capitales), dirección profesional grado en que las empresas se manejan de manera innovadora, provechosa y responsable), gobierno (grado en que las políticas gubernamentales conducen a la</p>

ⁱⁱ The world competitiveness yearbook 2000, International Institute of Management (IMD) Lausanne Switzerland.

competitividad), ciencia y tecnología (capacidad científica y tecnológica, acompañada de una investigación aplicada exitosamente), finanzas (perfeccionamiento del mercado de capitales y calidad en los servicios financieros) y gente, (disponibilidad y calificación de los recursos humanos). "Los factores anteriores conforman los factores por los que se mide la competitividad a nivel mundial de los países."ⁱⁱⁱ

Por esto, enfocándonos a la Dirección profesional, para mejorar es necesario conocer en que estamos mal y para esto una herramienta es la investigación la cuál genera la información necesaria para la toma de decisiones, solución de problemas entre otros, en el caso de nuestro tema de estudio la información generada es necesaria para que Licenciados en administración comprendan mejor los factores que influyen en la practica para ser director general de una empresa y así comparen su comportamiento real y características que poseen contra las que se requieren.

Como se mencionó en el planteamiento del problema hoy en día, generalmente las empresas están siendo dirigidas por otros profesionistas o personas sin estudios profesionales y son pocos los Licenciados en Administración que se encuentran en tales puestos. Por esto es importante comparar el perfil ideal tanto del Licenciado en Administración como del Director general con el perfil real y a su vez el perfil del Director con la del Licenciado en Administración para comprender las razones por las que éste último no es frecuente que ocupe el puesto de Dirección General y, conjuntamente, lo que necesita para dirigir más frecuentemente empresas, con el fin de identificar puntos relevantes o claves que hacen posible ocupar el puesto de Director General, todo esto para futuras investigaciones que busquen contribuir a comprender la practica profesional del Licenciado en Administración en la Dirección de empresas, para que de esta forma contribuir a elevar el nivel de competitividad mundial de México.

ⁱⁱⁱ The world competitiveness yearbook 2000, International Institute of Management (IMD) Lausanne Switzerland.

1.6 Hipótesis.

La hipótesis que se pretende probar es:

Los factores que influyen decisivamente en la dirección de empresas y que el Licenciado en Administración le hace falta mejorar son: conocimiento del proceso productivo y giro de la empresa, identificación de oportunidades de negocio, calidad del desempeño en el puesto y de los conocimientos en Administración-Dirección, sobre todo la toma de decisiones, además de tener características personales ideales para dirigir una empresa.

1.7 Aspectos metodológicos.

Tipo de estudio.

La profundidad de la presente investigación es exploratoria, debido a la escasa investigación sobre el tema en México, falta de recursos, tiempo y facilidades.

“La investigación exploratoria busca formular el problema para posibilitar una investigación más precisa, así como aumentar la familiaridad del investigador con el tema de estudio, aclarar conceptos y establecer preferencias para posteriores investigaciones.”^{iv}

Por lo anterior, esta investigación busca adentrarse al tema e identificar puntos relevantes o claves que hacen posible ocupar el puesto de Director General, todo esto para futuras investigaciones que busquen contribuir a comprender la práctica profesional del Licenciado en Administración en la Dirección de empresas. Para que finalmente con base en la futuras investigaciones sobre los factores que influyen para dirigir una empresa y las características que hacen posible ocupar el puesto de Director General y conjuntamente el perfil tanto ideal como real del Licenciado en Administración y Director General generar la información necesaria para que Directores Generales y Licenciados en administración comprendan mejor los factores que influyen en la práctica para ser director general de una empresa y así comparen su comportamiento real y características que poseen contra las que se requieren para que las empresas sean más competitivas y a su vez México también lo sea, al mismo tiempo de coadyuvar a mejorar la profesión del Licenciado en Administración.

^{iv} Méndez Álvarez Carlos Eduardo, Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Mc Graw-Hill, 1995.

Respecto a la situación de la investigación en México actualmente, casi no hay investigación, pues menos del 0.5% del PIB es destinado a investigación y desarrollo, y en las empresas generalmente no cuentan con departamentos de investigación y desarrollo y aún menos vínculos con las universidades. “La capacidad científica y tecnología acompañada de una investigación aplicada exitosa es un factor para que un país sea competitivo a nivel mundial”. Por tal razón es importante generar investigación en el país.

∨ The world competitiveness yearbook 2000, International Institute of Management (IMD) Lausanne Switzerland.

II. PANORAMA GENERAL DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO.

Introducción.

Desde una perspectiva sistémica notamos que la empresa está en constante interrelación con su entorno interno y externo, lo cual va a influir en el éxito o fracaso de la misma, también va a ayudar a tener una visión global del ambiente dinámico en el que se desenvuelven las empresas.

En la parte del ambiente externo se mostrará cómo los factores: económico, público de la empresa, político-legal, internacional, social y tecnológico afectan a la empresa, por lo que no se dará una explicación completa de cada uno de los temas. Primero se desarrollará el tema de cada uno de los entornos del ambiente externo y ya teniendo esta visión presentaremos los factores del ambiente interno de la empresa.

En los factores internos se verá cómo es que funciona la empresa, desde la idea hasta los resultados y los factores que influyen en su funcionamiento interno. Se hace la aclaración de que las redes de apoyo que se tratan aquí, no sólo se refieren a las redes internas sino también a las externas y, la razón por la cual se integra en la parte interna es porque el Director de la empresa es quien va a establecer los contactos para el funcionamiento y planeación de la empresa.

Una vez ya captada la información sobre el entorno de la empresa es importante interpretar tal información y darle seguimiento en una forma sistémica enfocándolo hacia la planeación, funcionamiento, estrategias, problemas o cambios que tiene o va a tener la empresa, así como observar y actuar de acuerdo a las oportunidades y amenazas que tiene en el mercado, las fortalezas con las que cuenta para actuar y las debilidades a mejorar, con el fin de ser competitiva en su medio y de esta manera se tengan mejores resultados en la empresa, además de hacer que las acciones se lleven a cabo de acuerdo al ambiente cambiante y se logre un mejor desenvolvimiento en las condiciones dinámicas que vive.

1.1 Ambiente interno y externo de la empresa.

Para definir los factores a estudiar en el ambiente externo se consultó diversos autores y revistas para realizar una comparación de los factores y se pudo ver que los factores que manejan en común son el económico, político, legal, social y tecnológico, y ya en forma diversa manejan factores como clientes, competencia, proveedores y mercado, por lo que se decidió agrupar estos bajo el título de público de la empresa, cabe señalar que con fines de actualización se consultó la revista *Expansión* en la cual se puede ver que en su contenido también hace referencia a temas de esta índole, además, hace énfasis en la internacionalización ya que este tema aún cuando se ve en cada uno de los factores económicos, políticos, legales, sociales y tecnológicos, es importante verlo por separado por la gran influencia que tiene en los negocios, además de ser México uno de los países con más tratados internacionales.

“Los factores del ambiente externo de la empresa que se tratarán serán:”ⁱ

1. Económico.
2. Público de la empresa.
3. Político-legal.
4. Internacional.
5. Social.
6. Tecnología.

Los factores del ambiente interno de la empresa se definieron de la misma forma como se realizó en el externo.

“El factor de gestación de la idea de la empresa se refiere a lo que queremos lograr con el establecimiento de la empresa, el por qué lo queremos realizar y el cómo lo vamos a realizar, todo esto solo en planes, es decir, en nuestros pensamientos sin llevar a cabo acciones que den lugar a su realización.”ⁱⁱ

Una vez que ya se tiene la idea, se va a proceder obtener los recursos necesarios para poder llevarla a cabo para después procesarla por medio de las áreas funcionales de la

ⁱ Los factores que se presentan son una recopilación de diversos autores que tratan el entorno que rodea a la empresa. Los autores que se tomaron de referencia para desarrollar cada uno de los factores, son los siguientes: Tena Millán, Joaquín, en su obra, *El entorno de la empresa*, editorial Eada gestión, Barcelona 1992 y Koontz Harold y Weibrich Heinz en su libro, *Administración: Una perspectiva global*, editorial Mc Graw-Hill, 1996. Los autores tratan al factor de público de la empresa en el factor económico y la internacionalización esta incluida en cada uno de los factores que estudian y, la razón por la que en el presente trabajo se ven en forma separada es por la importancia que tiene.

ⁱⁱ Gómez Rodríguez, José Antonio, profesor del programa emprendedores de la Facultad de Contaduría y Administración – Universidad Nacional Autónoma de México.

empresa (aquí se tratarán las áreas básicas) y con el proceso administrativo como herramienta,^{lii} para que finalmente se obtengan los fines planeados.

“Para que finalmente se obtengan los resultados que la empresa se haya fijado, incluyendo en estos resultados: la satisfacción de necesidades de la sociedad, beneficio económico y desarrollo, es decir, la calidad de vida para los que hacen posible que la empresa exista.”^{liii}

Otros de los factores que se consideran son: la cultura de la empresa, las redes de apoyo y los conocimientos. La cultura va estar influenciada por el ambiente externo, las redes de apoyo van a ser tanto internas como externas, por último, podemos denotar que a través del tiempo la empresa va obteniendo los conocimientos, conocimientos técnicos, experiencia y habilidades.

En el ambiente interno se tratarán los siguientes factores:

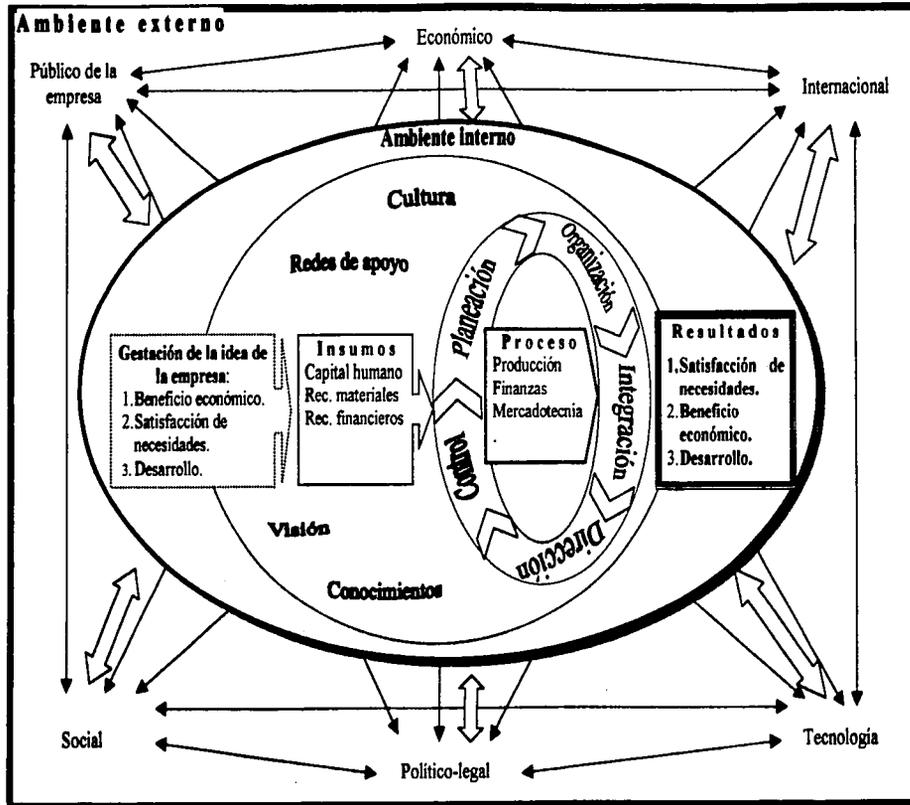
1. Gestación de la idea de la empresa
2. Recursos que entran a la empresa para su funcionamiento:
 - a. Capital humano.
 - b. Recursos materiales
 - c. Recursos financiero.
3. Proceso: Transformación de los recursos de entrada para la obtención de resultados
 - a. Producción.
 - b. Finanzas.
 - c. Mercadotecnia.
 - d. Proceso administrativo.
4. Resultados de la empresa:
 - a. Satisfacción de necesidades.
 - b. Beneficio económico.
 - c. Desarrollo (calidad de vida)
5. Cultura.
6. Redes de apoyo.
7. Conocimientos.

En el cuadro de la Figura 1.1 se muestra en resumen lo que se tratará en este capítulo, por lo que es una recopilación de diversas fuentes de información, como son: artículos de la revista *expansión*, pláticas con profesores de la FCA-UNAM y diversos libros.

^{lii} Reza Trosino Jesús Carlos, apuntes de la materia de Personal II, Facultad de Contaduría y Administración – UNAM.

^{liii} Gómez Rodríguez, José Antonio, profesor del programa emprendedores de la Facultad de Contaduría y Administración – Universidad Nacional Autónoma de México.

Fig. 1.1 Entorno interno y externo de la empresa.



1.1.1 Ambiente externo.

1.1.1.1 Económico.

Los puntos que son importantes observar en el ambiente económico van a depender del tipo de empresa y necesidades de la misma, entre otros factores, algunos de estos factores se muestran en la tabla de la Fig. 1.2, la cual está formada por tres columnas, la primera es el factor que se refiere a los elementos de la economía a estudiar, en la segunda columna se muestra brevemente a que se refiere tal factor, o aspectos relevantes y, por último en la tercera columna se da un panorama sobre los efectos que tiene en la empresa, poniendo algunos ejemplos.

Fig. 1.2 Económico.

Factores	Aspectos importantes	Consecuencias y casos
Oferta y demanda. ^{liv}	<p>Demanda: Esta en función de los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Precio. ▪ Ingreso per cápita. ▪ Publicidad y promoción. ▪ Gustos y preferencias. ▪ Cultura del consumidor. ▪ Productos sustitutos y complementarios. <p>Tipos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Elástica:</i> Cuando el precio aumenta varias personas lo dejan de comprar. ▪ <i>Inelástica:</i> Cuando aumenta el precio poca gente ya no lo compra por lo que la demanda se mantiene casi igual. <p>Depende de: si el producto es único, de gran prestigio, calidad inigualable, si no hay sustitutos, cuando el</p>	<p>La oferta y demanda de productos y servicios va a cambiar de acuerdo a diversas cuestiones como son: las decisiones de los gobiernos ya sea del país o del extranjero, cambios en las legislaciones, mal manejo de la administración de los productos.</p> <p>Por ejemplo, en la industria azucarera, la falta de financiamiento, el mal manejo de la administración de las fabricas provocaría el cierre de fabricas, lo que ocasionaría la pérdida de empleo de miles de empleados y por tanto una disminución en la producción del azúcar lo cual provocaría un aumento en el precio del azúcar.</p> <p>Otro ejemplo es el caso de la música que anteriormente era en</p>

^{liv} Canseco Cortes Ma. Cecilia, Apuntes de la materia de Economía II, Facultad de Contaduría y Administración – Universidad Nacional Autónoma de México, 1998.

Gómez Rodríguez, José Antonio, Apuntes de la materia de Taller de Emprendedores I, Facultad de Contaduría y Administración – Universidad Nacional Autónoma de México, 1999.

	<p>gasto del producto es relativamente bajo con relación a los ingresos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Perfectamente inelástica</i>: El precio es igual no importando el número de personas que lo compren o dejen de comprar. ▪ <i>Perfectamente elástica</i>: Aún cuando suba el precio lo sigue comprando la misma cantidad de gente. <p>Oferta: Va estar en función de los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Precio ▪ Costo del producto ▪ Tecnología ▪ Competencia ▪ Materias primas ▪ Apoyo gubernamental ▪ Fuentes de financiamiento 	<p>cassete o en Disco compacto y ahora con los cambios tecnológicos vemos que ya se esta comenzando a sustituir por el Mp3, por lo que la empresa debe ir acorde con los cambios para un mejor funcionamiento y no sólo enfocarse al producto sino al giro en el que se encuentra.</p>
Política fiscal. ^{iv}	<p>Son las políticas del gasto y los impuestos que usa el gobierno para influir en la economía.</p>	<p>Esto tiene consecuencias en la captación de la inversión extranjera, por ejemplo, uno de los motivos por los que empresas extranjeras salieron de México es por que eran muchos los impuestos que tenían que pagar, en comparación con otros países en donde el pago por impuestos era menor. Esta disminución en la inversión extranjera o fuga de capitales provocaría la disminución del ingreso por parte de las empresas extranjeras dentro del país lo cual trae como consecuencia una disminución del PIB y esto una disminución en el ingreso per cápita de la población y por tanto un menor poder adquisitivo de la población y con esto menores ventas para la empresa.</p>

^{iv} Canseco Cortes Ma. Cecilia, Apuntes de la materia de Economía III, Facultad de Contaduría y Administración – Universidad Nacional Autónoma de México, 1998.

Mercado de trabajo. ^{lvi}	Esto se refiere a la población económicamente activa o las personas desempleadas.	Del mercado de trabajo es de donde la empresa va a obtener el capital intelectual para que funcione. Es muy importante que la empresa interactúe con este mercado de trabajo, contribuyendo, por ejemplo, al mejoramiento de la calidad de la educación de la población o dando capacitación constante a sus trabajadores para que cada vez se tengan mejores personas que formen parte de la empresa, ya que son ellos los que hacen posible que la empresa funcione.
Precios: inflación. ^{lvii}	Se refiere al decremento o alza de los precios como sucede con la inflación que es al aumento del circulante y la subida general de precios.	Esto puede traer consigo consecuencias como el desempleo y con esto la disminución del poder adquisitivo de la población. Y como consecuencia un decremento de las ventas de la empresa. "La empresa debe tomar en cuenta la inflación para cuando determine su crecimiento real, restando el porcentaje que creció menos el porcentaje de la inflación, para así sacar el crecimiento real de la empresa: $(CR=C\% - I)$ " ^{lviii}
Balanza de pagos, nivel de reservas de divisas, tipo de cambio, deuda externa. ^{lix}	La balanza de pagos es un documento contable que registra todas las transacciones, reales o financieras, de una economía con el resto del mundo. Y está integrada por la balanza comercial, balanza de servicios y	Por ejemplo si en la balanza comercial hay un déficit (que desde ya hace varios años México tiene un déficit, es decir importa más de lo que exporta) tendría consecuencias como las que se muestran en la Fig. 1.3.

^{lvi} ídem.

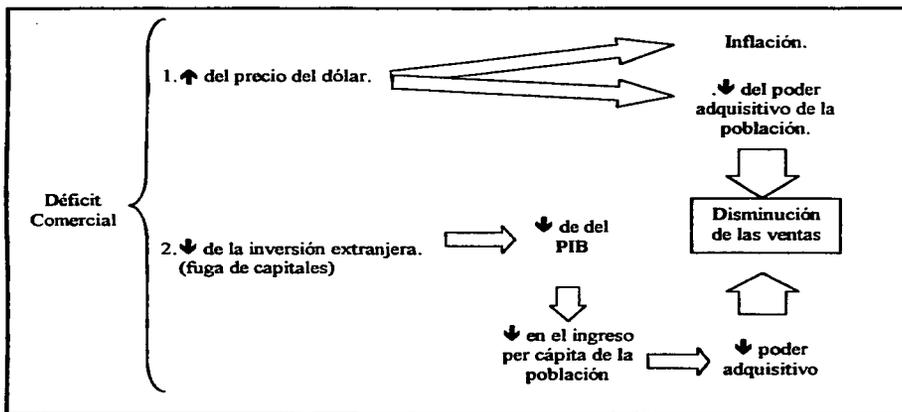
^{lvii} Sánchez Carrillo, Jaime, Apuntes de la materia de Administración VIII, Facultad de Contaduría y Administración – Universidad Nacional Autónoma de México, 2000.

^{lviii} Sánchez Carrillo Jaime, Apuntes de la materia de Administración VIII, Facultad de Contaduría y Administración – Universidad Nacional Autónoma de México, 2000.

^{lix} Canseco Cortes Ma. Cecilia Apuntes de la materia de Economía III, Facultad de Contaduría y Administración – Universidad Nacional Autónoma de México, 1998.

	balanza por cuenta corriente.	
Nivel de oferta de los recursos naturales.^{bc}	Se refiere al aumento o disminución de los recursos naturales que la empresa necesita para que una vez transformados ofrezca los productos o servicios a la sociedad.	Por ejemplo unos de los recursos naturales indispensables son los energéticos de los cuales necesita la empresa, y la sociedad en general, para la operación de máquinas, autos, necesarios para poder hacer llegar el producto que ofrece al consumidor.

Fig. 1.3 Consecuencias del Déficit comercial.



Fuente: Castillo Alejandro, *Odissea 2001: El año de prueba*, Expansión, Núm. 807, Enero 24 2001.

Como se puede notar cada uno de los factores están mutuamente interrelacionados, trayendo como consecuencia que si un factor sufre un cambio provocaría una modificación en los demás y a su vez afectaría a la empresa en mayor o menor grado, por lo que es importante estar atentos de todos estos factores para que la empresa cambie de acuerdo a las circunstancias que se presenten.

^{bc} Sánchez Carrillo, Jaime, *Apuntes de la materia de Administración VIII*, Facultad de Contaduría y Administración – Universidad Nacional Autónoma de México, 2000.

Situación en México.^{lxi}

Una vez visto lo anterior, a continuación veremos algunos hechos que muestran parte de la situación económica que existe en México hoy en día. Cabe hacer la aclaración que estos hechos no tienen el fin de mostrar la totalidad del ambiente en el que vive México, sólo tiene el fin de dar un panorama general, de cómo está la situación.

- La carga fiscal es excesiva y desalienta la formación de nuevas empresas, al mismo tiempo que ahoga las ya establecidas al aumentar sensiblemente su estructura de costos.
- No existe una estructura fiscal diferenciada que de tratamiento específico a las empresas de acuerdo con su tamaño, grado de madurez y actividad económica.
- No hay una traducción de los impuestos en buenos servicios, lo cual significa que no hay una retribución por parte del gobierno. La mayoría de las empresas considera que los servicios públicos son muy malos.
- La economía informal constituye una competencia desleal. Los empresarios perciben la existencia de un régimen de terrorismo fiscal en el que se persigue al que paga y se tolera al que no lo hace.
- Los procedimientos fiscales son muy largos, burocráticos y demandan una considerable inversión de tiempo y esfuerzo de los empresarios.
- Altas tasas de interés: El alto costo de los créditos establece una barrera grande para acceder al financiamiento para actividades empresariales.
- Faltan instituciones que avalen y apoyen nuevos proyectos, así como una cultura de riesgo en las inversiones. En general, los criterios que se aplican para otorgar financiamiento son inadecuados. "La banca de desarrollo empresarial debe prestar dinero con base en la rentabilidad de los proyectos y no a partir del valor de las garantías."^{lxii}
- La mayoría de los esquemas de financiamiento están diseñadas para atender las necesidades de empresas grandes.

^{lxi} Comisión de desarrollo de la pequeña y mediana empresa del senado de la república, Instituto de Ingeniería e Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Talleres para la promoción de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Propuestas políticas de promoción, 15 de junio al 25 de noviembre de 1998.

^{lxii} Banca de desarrollo, ¿Proyecto o garantía?, Sánchez Osio Cuahutemoc, Expansión Num. 799, Septiembre 13, 2000.

- En la banca se carece de especialistas que entiendan las necesidades y condiciones de las empresas pequeñas. Por ello, los trámites para la obtención de apoyos financieros son excesivos, al igual que el tiempo de respuesta.
- Existe en los empresarios un gran temor ante la inestabilidad de tasas de interés, tipo de cambio y políticas de la banca. Así mismo, los empresarios tienen resistencias a divulgar su información de carácter confidencial a los funcionarios de programas de financiamiento por percibir la posibilidad de que se violen sus secretos.
- Las devaluaciones del peso afectan, tanto económica como emocionalmente, a los empresarios.
- Existe una gran diversidad en la política económica y falta un rumbo definido en el desarrollo del país.

1.1.1.2 Público de la empresa.

El público de la empresa se refiere a toda persona o grupo de personas que tienen algún tipo de relación con la empresa. Para nuestro estudio consideraremos los siguientes: clientes, competencia, proveedores, complementadores e intermediarios.

Es importante que cuando la empresa establezca algún tipo de relación con su público siempre haya un beneficio, desarrollo y satisfacción de necesidades para ambas partes, es decir, ganar-ganar, pues de este modo la empresa va a mantenerse en el mercado con mayores posibilidades de éxito.

“Entre los que forman parte del público de la empresa están:^{lxiii}

1. Clientes o usuarios.
2. Competencia.
3. Proveedores.
4. Complementadores.^{lxiv}
5. Intermediarios.

Es importante conocer los gustos, preferencias, preocupaciones, deseos y características de los clientes o usuarios de la empresa, pues son a quienes la empresa dirige todos sus

^{lxiii} Alejandra Gaona Maldonado, Apuntes de la materia de Mercadotecnia II, Facultad de Contaduría y Administración -- Universidad Nacional Autónoma de México, 1999.

^{lxiv} Nalebuff Barry J. Y Brandenburger Adam M. Co-opetencia, editorial norma, 1996.

esfuerzos. En la medida en que se conozcan a los clientes o usuarios, los productos y/o servicios ofrecidos por la empresa serán mejor aceptados por los clientes o usuarios.

En el estudio de la competencia es importante conocer que otras empresas ofrecen un producto igual, características con las que cuenta, ventajas, desventajas y que mejoras es posible realizarle. Entre los que forman parte de la competencia y, como se vio en el entorno económico, también existen productos que son sustitutos a los que ofrece la empresa.

Es importante elegir a los proveedores cuidadosamente ya que ellos son los que van a proporcionar a la empresa los insumos necesarios para que los pueda transformar y de esta manera pueda ofrecer a los clientes el producto de acuerdo a sus expectativas. De no escoger cuidadosamente al proveedor se corre el riesgo de que las consecuencias se vean en el producto final ofrecido al cliente.

Algunas de las características que se deben tomar en cuenta al elegir los proveedores son:^{lv}

1. Que el proveedor tenga variedad en la fabricación.
2. Flexibilidad de fabricación.
3. Facilidad de elaboración y entrega (no importando la cantidad) cuando se requiera.
4. Entrega en el tiempo estipulado.
5. Que se localice cerca de la empresa.
6. Concesión de créditos.

Un ejemplo de esto es el caso de las camionetas de Ford que ocasionaron la muerte de varias personas en los Estados Unidos por que había una falla en las llantas de las camionetas de Ford y que le eran distribuidas por Bridgestone / Firestone Inc. En este ejemplo se ve como por una falla en el producto del proveedor de la empresa, tuvo consecuencias negativas en la imagen de Ford y Bridgestone / Firestone Inc., además de una baja en las ventas de ambas compañías.

El complemento de un producto y/o servicio complementario es otro producto y/o servicio que hace que el primero sea más atractivo. Es importante tomar en cuenta a otras empresas que tienen un producto (producto complementario) que complementa al producto que ofrece la empresa, pues un cambio en el producto complementario afecta al producto que está ofreciendo la empresa, la empresa, entre estos cambios están: aumento en el precio, cambios en la oferta o escaseces del producto complementario.^{lvii}

^{lv} Cristóbal del Río González, Adquisiciones y abastecimientos, editorial ECAFSA, 1998.

^{lvii} Nalebuff Barry J. Y Brandenburger Adam M. Co-opetencia, editorial norma, 1996.

Un caso de los productos complementarios es el caso del software y hardware, pues entre mayor sea la categoría del software va requiriendo que el hardware también sea mayor, por ejemplo, Windows 2001 va correr mejor en una computadora Pentium 4 que en una Pentium 1.

Los intermediarios, quienes hacen posible que el producto que ofrece la empresa llegue a manos del cliente, van jugando funciones importantes, como son:^{lvii}

1. **Investigación:** Reúnen información para planear y facilitar el intercambio.
2. **Promoción:** Impulso que puede dar al producto o servicio que se está desplazando.
3. **Contacto:** Realizan el contacto con el vendedor y comprador.
4. **Correspondencia:** Hacen coincidir la oferta con la demanda en cuanto a necesidades de volumen y surtido.
5. **Negociación:** Se refiere a los acuerdos de precio entre fabricantes y consumidores finales.
6. **Distribución física:** Transportación y almacenamiento de los bienes.
7. **Financiamiento:** Financian al fabricante para producir los costos del trabajo del canal de distribución.
8. **Riesgos:** Pago de seguros, fletes y aduanas.

Como se puede notar, las funciones que juegan los intermediarios son muy importantes, pues además de “dar la cara” al consumidor van a jugar un papel muy importante en el precio del producto ya que entre más larga sea la cadena del ofrecimiento del producto o servicio, desde que son adquiridos los recursos necesarios para su transformación hasta que el producto o servicio final se pone en manos del cliente, se va ir encareciendo el producto, lo que resulta perjudicial.

Por esto es importante que al elegir a los intermediarios que vayan a vender el producto y/o servicio se tenga especial cuidado en las funciones que vayan a desempeñar y si es posible que sean compatibles con los objetivos y cultura de la empresa para que al llegar al cliente también se la transmita. Se debe cuidar que el intermediario tenga los suficientes puntos de venta adecuados para ofrecer el producto y/o servicio al consumidor.

Situación en México..^{lviii}

^{lvii} Gaona Maldonado, Alejandra, Apuntes de la materia de Mercadotecnia IV Facultad de Contaduría y Administración – Universidad Nacional Autónoma de México, 2000.

^{lviii} Comisión de desarrollo de la pequeña y mediana empresa del senado de la república, Instituto de Ingeniería e Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Talleres para la promoción de la

Una vez visto lo anterior, a continuación veremos algunos hechos que muestran parte de la situación que existe en cuanto a proveedores, intermediarios y empresas en México hoy en día. Cabe hacer la aclaración que estos hechos no tienen el fin de mostrar la totalidad del ambiente en el que vive México, sólo tiene el fin de dar un panorama general, de cómo esta la situación.

- Las empresas más pequeñas enfrentan términos de intercambio muy injustos impuestos por las empresas grandes. No hay mecanismos que regulen las prácticas de las empresas grandes para adquirir bienes y servicios de las pequeñas.
- Las MIPYMES (Micro, pequeñas y Medianas Empresas) enfrentan también la competencia desleal de los negocios informales que gozan de ventajas claras de costo.
- No son suficientes los programas gubernamentales y de cámaras empresariales para fomentar el desarrollo de proveedores.
- La crisis económica y la disminución de las fuentes de empleo han provocado una importante disminución de las ventas y dificultades en el pago efectivo a proveedores.
- Todavía no se tienen los canales adecuados para que las MIPYMES puedan ofrecer sus productos en el extranjero y desarrollen capacidad para exportar.
- En las compras de entidades gubernamentales existen prácticas de corrupción fuera del alcance de las MIPYMES, lo que provoca que la mayoría de los contratos se otorguen a empresas grandes.
- La MIPYME no tiene recursos suficientes para difundir sus productos, ni el tiempo para desarrollar una estrategia de mercadotecnia. Tampoco existen apoyos específicos para generar este tipo de capacidades y actividades.
- Los controles de precios dañan a las empresas de algunos sectores.

1.1.1.3 Político-legal.

En lo que respecta a los negocios, el gobierno ejerce influencia sobre su fomentación y limitación, lo cual podemos verlo en los impuestos que establece, leyes, tratados comerciales con otros países, por ejemplo. Es el poder legislativo (cámara de diputados y cámara de senadores) y ejecutivo (presidente de la república) quienes están a cargo de la expedición y modificaciones de las leyes que rigen a nuestro país, las cuales van a regir las acciones de la población y empresas.

Sin duda alguna, los presidentes son quienes deciden el rumbo de México, por ejemplo cuando “en la década de los treinta y hasta el comienzo de los ochentas México estaba bajo el modelo de la Revolución mexicana, en donde a partir de la década de los años treinta y hasta antes de los setenta México tenía una economía de mercado con intervención del estado como rector y promotor del desarrollo económico del país, como regulador del comercio exterior y del mercado interno de bienes y servicios básicos intervencionista en áreas estratégicas, promotor del bien social y los pasivos de México con el extranjero eran manejables. Esto permitió un crecimiento económico en México, las condiciones de vida de los habitantes de México habían mejorado y México, según el autor del artículo, estaba en camino de convertirse en un país desarrollado, pero a partir de los ochentas el neoliberalismo implantado por el gobierno, basado en la apertura comercial y la disminución del estado en el desarrollo económico con la privatización de paraestatales, internacionalización con la reducción de aranceles comerciales a niveles competitivos a nivel internacional, se abrió a la inversión extranjera sectores que estaban protegidos, este modelo neoliberal trajo como consecuencias el aumento de la pobreza, disminución considerable del Producto Interno Bruto.^{bix} (Ver tabla de la figura 1.4)

Por otra parte, “el paternalismo que se ha venido dando por parte del gobierno, es decir, tomar la actitud de que los que saben tienen derecho a dirigir y a disponer de los recursos necesarios ha provocado que en México no haya un desarrollo^{bix}”, por ejemplo, “cuando el gobierno era el promotor del desarrollo y México estaba teniendo un desarrollo, el sector privado recibía los beneficios sin hacer nada, pero una vez que dejó de ser así y el gobierno comenzó a delegar el poder hacia la sociedad, privatizando paraestatales, abriéndose al mercado internacional no se supo que hacer^{bix}”. Es decir, cuando se dejó el desarrollo de México en la sociedad y en el sector privado, “no se supo que hacer” pues se esperaba que el gobierno solucionará los problemas.

^{bix} Calva José Luis Los extravíos de la economía mexicana (I) Publicado en la Revista Expansión, Núm. 799, Septiembre 13 del 2000.

^{bix} De Kras, Eva S, Cultura Gerencial México-Estados Unidos, Editorial, Iberoamericana, 1990, pag. 36.

^{bix} Calva José Luis Los extravíos de la economía mexicana (I) Publicado en la Revista Expansión, Núm. 799, Septiembre 13 del 2000.

Fig. 1.4 Comportamiento del PIB en el Modelo de la Revolución Mexicana y el Neoliberal

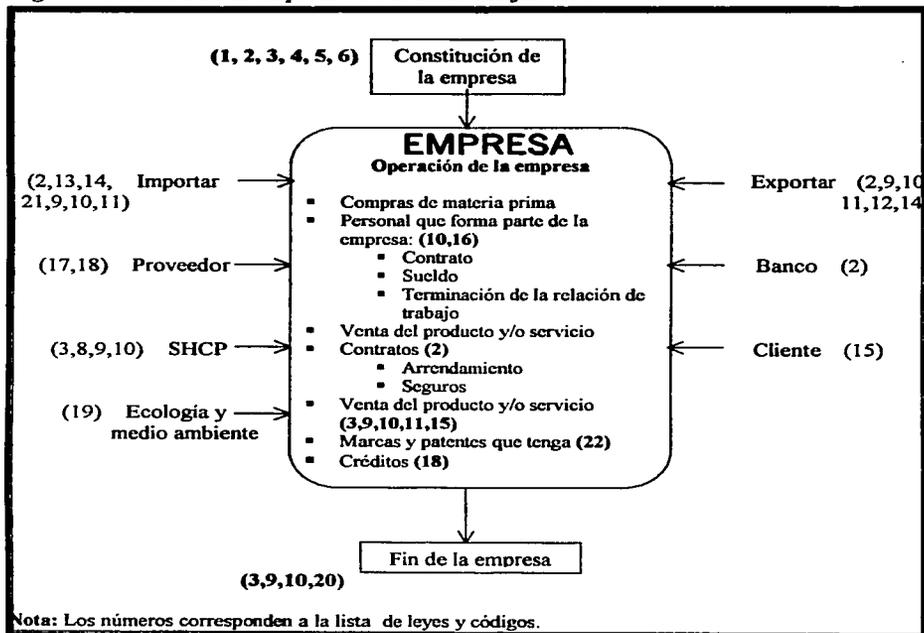
MODELO	PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)	
	Crecimiento sexenal	Tasa de crecimiento anual
De la Revolución Mexicana		
1935 – 1940	30.10	4.48
1941 – 1946	42.90	6.13
1947 – 1952	39.86	5.75
1953 – 1958	44.85	6.37
1959 – 1964	47.51	6.69
1965 – 1970	48.75	6.84
1972 – 1976	43.12	6.16
1977 – 1982	43.11	6.16
Crecimiento medio del modelo (%)	42.42	6.07
Neoliberal		
1983 – 1988	1.09	0.18
1989 – 1994	25.81	3.09
1995 – 1999	14.39	2.73
Crecimiento medio del modelo (%)	13.31	2.23

Fuente: Calva José Luis Los extravíos de la economía mexicana (I) Publicado en la Revista Expansión, Núm. 799, Septiembre 13 del 2000.

Aún hoy en día esto se ve cuando, por ejemplo, los empresarios piden al presidente que haya más acceso a créditos, la sociedad pide al presidente la generación de más empleos, estos requerimientos reflejan un paternalismo pues en cuestión de créditos o la obtención de dinero para la empresa, con una cultura de ahorro se disminuiría la necesidad de créditos. Cuando se le solicita al presidente la generación de empleos, una solución es que la misma sociedad genere esos empleos a través de la creación de empresas; esta creación de empresas se facilitaría con el ahorro y la reducción de tramites para su establecimiento, lo cual si le corresponde al gobierno.

Por esto es importante estar al tanto de las estrategias, planes y acciones del gobierno pues siempre afectarán a la empresa de algún modo u otro.

Fig. 1.5 Relación de la empresa con el ambiente jurídico.



En lo referente a la legislación, la empresa desde que comienza hasta su término, siempre estarán presentes las leyes, esto se puede ver en el cuadro de la figura 1.4.

Algunas de las leyes y códigos que están presentes en la vida de la empresa son:

1. Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos
2. Código de comercio
3. Código fiscal de la federación
4. Ley General de sociedades cooperativas
5. Ley General de sociedades mercantiles
6. Ley de cámaras empresariales y sus confederaciones
7. Ley de protección industrial

8. Ley del impuesto al activo
9. Ley del impuesto al valor agregado
10. Ley del impuesto sobre la renta
11. Ley del impuesto especial sobre producción y servicios
12. Ley del impuesto general de exportación
13. Ley del impuesto general de importación
14. Ley de comercio exterior
15. Ley Federal de protección al consumidor
16. Ley Federal del trabajo
17. Ley de adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público
18. Ley General de títulos y operaciones de crédito
19. Ley General del equilibrio ecológico y la protección al ambiente
20. Ley de quiebras y suspensión de pagos
21. Ley Aduanera
22. Ley de la propiedad industrial.

Dependiendo de las características de la empresa, a lo que se dedique y tamaño de la empresa van a variar las leyes a las que está sujeta, por eso aquí se menciona en general las leyes a las que están sujetas las empresas, por lo que no se muestran todas las leyes que se relacionan con la empresa, pues no es materia de estudio, sino lo que se pretende es dar un panorama general de la constante relación que tienen las empresas con las legislaciones en todo momento, desde su inicio, su operación y hasta el fin de la empresa por esto es necesario allegarse del personal especializado.

Como se pudo ver en el cuadro de la figura 1.4., la empresa está rodeada de muchas legislaciones, las cuales van a servir para regular las acciones de los hombres y protegerlos, frecuentemente es necesario adaptar las legislaciones a la realidad, al presente, pues muchas veces éstas se crearon en el pasado en donde si funcionaban pero con el tiempo y con la actitud que van tomando los hombres las leyes van a cambiar, es decir, conforme los hombres van quebrantando la ley y estas se van volviendo insuficientes para limitar sus acciones y conforme va creciendo esto hasta un punto en el que se hace incontrolable se van creando leyes que limiten tales acciones. Un ejemplo es el espionaje telefónico, el cual en el pasado no representaba ningún problema, pues casi nadie utilizaba este medio para perjudicar a otra persona, por lo que no había ley alguna que lo regulara para evitarlo, en la actualidad conforme se fueron incrementando la cantidad de espionajes telefónicos que perjudicaban a políticos y personas importantes, está siendo necesario tomar medidas para evitar esto, es decir, crear alguna ley que lo regulara. Se dice que cada país tiene las leyes que se merece, lo cual resulta cierto.

Dependiendo del actuar de las empresas se van ir modificando o creando las leyes, esto lo podemos ver en los negocios por Internet (e-business), cuando comenzaron no había ninguna ley que los controlara, pues no era necesario por que no mucha gente lo utilizaba, pero conforme fue avanzando la tecnología y seguridad, cada vez más personas y

empresas fueron realizando negocios por Internet y se fue siendo necesario crear leyes que controlaran y protegieran a las personas, por lo que se creó una propuesta de ley.

Situación en México.^{xxxx}

Una vez visto lo anterior, a continuación veremos algunos hechos que muestran parte de la situación política y legal que existe en México hoy en día. Cabe hacer la aclaración que estos hechos no tienen el fin de mostrar la totalidad del ambiente en el que vive México, sólo tiene el fin de dar un panorama general, de cómo está la situación.

- Falta información sobre los instrumentos de apoyo a las MIPYMES. Recientemente se han hecho esfuerzos considerables por informar a través de medios electrónicos, pero pocos empresarios tienen acceso a Internet por lo que la mayoría queda al margen de la información sobre programas de fomento.
- Faltan recursos para difundir información sobre diversos temas de alta importancia para las empresas como son oportunidades en mercados extranjeros, el marco jurídico para invertir procedimientos de exportación e importación, aspectos legales como uso del suelo, requisitos para crear un nuevo negocio, etc.
- Las cámaras no cumplen con su papel de informar a los empresarios ya que están desarticuladas entre ellas y separadas de la problemática y necesidades de sus miembros.
- El empresario carece de información sobre las oportunidades que ofrecen las adquisiciones del sector público.
- Los costos de los servicios públicos y de la infraestructura son excesivos y afectan drásticamente la estructura de costos de las empresas pequeñas.
- Las compras de gubernamentales no son utilizadas como instrumento para fomentar las ventas y el desarrollo de las MIPYMES, por lo cual dichas empresas quedan al margen de oportunidades de surtir este segmento de mercado tan importante.
- No existe una ley que establezca efectivamente el marco para otorgar incentivos a las empresas. La ley de Fomento a la Microindustria y la Actividad Artesanal es inoperante.

^{xxxx} Comisión de desarrollo de la pequeña y mediana empresa del senado de la república, Instituto de Ingeniería e Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Talleres para la promoción de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Propuestas políticas de promoción, 15 de junio al 25 de noviembre de 1998.

- **La Ley Federal de Trabajo impide desarrollar mecanismos flexibles de contratación y remuneración al trabajador. Por ello las empresas pequeñas evitan contraer compromisos laborales pues lo consideran muy riesgoso.**
- **La Ley del Seguro Social impone condiciones, requisitos y tramites difíciles de cumplir por una empresa pequeña, por lo que se necesita desarrollar un marco que les de un trato especial.**
- **La Ley de Adquisiciones del Sector Público no da el mismo trato a las empresas pequeñas nacionales que a las empresas extranjeras.**
- **Falta claridad en normas oficiales y los mecanismos para su aplicación en el mercado.**
- **Falta de una actitud de participación colectiva de los empresarios en la solución de sus problemas. Las cámaras y asociaciones no están cumpliendo adecuadamente con su papel.**
- **Existe corrupción y desconfianza en la mayoría de los tramites gubernamentales. No existe coordinación entre las diferentes secretarías e instituciones gubernamentales, lo que ocasiona que los empresarios deban dedicar tiempo excesivo a atender inspecciones y auditorias diversas durante todo el año.**
- **Por la falta de claridad en los programas económicos y por la preferencia otorgada a las importaciones las cadenas productivas se han roto en perjuicio de las empresas más pequeñas. No existe un sentido de la responsabilidad en los funcionarios públicos, por sus errores o por la falta de continuidad en sus actividades.**
- **Los empresarios siguen enfrentando el problema de centralización en la toma de decisiones por parte de una buena parte de los organismos gubernamentales. No hay suficiente delegación, lo cual provoca burocracia y trámites muy demorados.**

1.1.1.4 Entorno internacional.

Durante los últimos tres sexenios México ha estado realizando Tratados de Libre Comercio con muchos países, hasta llegar a ser hoy en día uno de los países con más Tratados de Libre Comercio en el mundo, esto es por una parte positivo para el país pues uno de los factores que hacen que un país sea competitivo es precisamente la internacionalización, también permite al país atraer más inversión extranjera, generación de más empleos, esto último trae consecuencias en las que México no está preparado pues las empresas que vienen a México tienen necesidades que en el actual mercado de trabajo mexicano les es difícil encontrar, pues de acuerdo a una entrevista de la revista Expansión

con Jocelyne Gacel-Ávila, presidenta de la Asociación Mexicana para la Educación Internacional (AMPEI), menciona que: "No creemos que andemos bien en México en términos de una educación que responda a los retos de la apertura comercial. Y no lo estamos por que no existe una política educativa de internacionalización a escala nacional. La Secretaría de Educación Pública (SEP) no ha hecho una política abierta de internacionalización. Tiene un programa de movilidad en América del Norte pero que mueve a muy pocos estudiantes, menos del 1% de la matrícula de la educación superior. Incluso lo suspendieron dos años. En realidad, en México no existe un programa de desarrollo educativo que cuente con una línea de internacionalización."^{lociii} Esto aunado a una investigación que realizó la revista Expansión^{lociv} en donde entrevistó a gente con talento que están alrededor de los 30 años que hoy están ocupando puestos directivos, en esta encuesta se encontró que 12 de 30 tienen estudios en el extranjero, 23 de 30 estudiaron en escuelas privadas.

Otras de las consecuencias de la internacionalización que está teniendo México es que las empresas mexicanas se están viendo afectadas, pues entre más productos extranjeros entren al país sin que haya una protección a los productos mexicanos, se tiene el riesgo de que las personas consuman más los productos extranjeros y de esta manera desaparezcan del mercado los productos mexicanos que no puedan competir con los extranjeros y por tanto haya una disminución en el Producto Nacional Bruto y por tanto de la economía del país.

Por otra parte, tomando en cuenta que las empresas mexicanas no capacitan a sus empleados por verlo como un gasto más que como una inversión y de esta manera producir y ofrecer productos y servicios con calidad. Con la entrada de las empresas extranjeras que vienen con productos con mayor calidad, las empresas mexicanas se van a ver forzadas, si quieren sobrevivir, a dar capacitación y "hacer mejor las cosas", desde mejorar la calidad de sus productos, dar mejor servicio hasta la forma de operar y administrar, esto siempre y cuando el gobierno establezca las bases legales u otras que pudieran apoyarlas a las empresas y estas realicen su parte.

^{lociii} Hernández Martínez, Luis, ¿Una internacionalización natural?, Expansión, Núm. 798, Agosto 30, 2000.

^{lociv} Ramón Huerta, José, 30 promesas en los 30, Expansión, Num. 818, Junio 27, 2001.

Situación en México.^{lxv}

Una vez visto lo anterior, a continuación veremos algunos hechos que muestran parte de la situación del entorno internacional que existe en México hoy en día. Cabe hacer la aclaración que estos hechos no tienen el fin de mostrar la totalidad del ambiente en el que vive México, sólo tiene el fin de dar un panorama general, de cómo esta la situación.

- México ha apostado demasiado a los capitales extranjeros y a los mercados de exportación y se ha mantenido en el descuido el fortalecimiento del mercado interno lo que amenaza con dismantelar las capacidades productivas de las MIPYMES.
- Algunos de los tratados comerciales que ha tenido México con otros países son:^{lxvi}
 - Tratado de Libre Comercio de América del Norte.
 - Tratado de Libre Comercio con Bolivia.
 - Tratado de Libre Comercio con Colombia y Venezuela Grupo de los Tres.
 - Tratado de Libre Comercio con Costa Rica.
 - Tratado de Libre Comercio con Nicaragua.
 - Tratado de Libre Comercio con Chile.
 - Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea (UE).
 - Tratado de Libre Comercio con Israel.
 - Tratado de Libre Comercio con Honduras, El Salvador, y Guatemala.
 - Tratado de Montevideo: estableció México acuerdos comerciales con los países del Merco sur (Brasil, Argentina, Uruguay y Paraguay), Perú y Ecuador.
- Los efectos de los tratados son nocivos por el bajo nivel de competitividad de las empresas Mexicanas, pues la mayoría de éstas son Micro, pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES).
- Las consecuencias del TLC con la UE tendrá efectos disparejos en la industria nacional en función de su competitividad, por lo que los sectores más favorecidos serán: automotriz, alimentos procesados, electrónica, petroquímica y farmacéutica. Los sectores con mayores riesgos: bienes de capital, agroindustria, textil, industria mueblera, forestal, papelería. Por último los sectores con mayor potencial futuro: metalmecánica, minería, agropecuario, silvicultura, pesca, cuero, calzado y ropa.
- El volumen de comercio entre México y Estados Unidos en 1999 fue el 58% del PIB.

^{lxv} Comisión de desarrollo de la pequeña y mediana empresa del senado de la república, Instituto de Ingeniería e Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Talleres para la promoción de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Propuestas políticas de promoción, 15 de junio al 25 de noviembre de 1998.

^{lxvi} ¿Cómo avanza el libre comercio en México?, Expansión, Junio 21 del 2000.

1.1.1.5 Entorno social.

Algunos de los grandes problemas que tiene México es la corrupción, falta de aplicación de la justicia, inseguridad, la cual ha provocado que sólo los que tengan dinero puedan manejar la justicia de acuerdo a su conveniencia. Esta inseguridad también ha provocado que las empresas de países extranjeros no entren al país pues temen por su seguridad.

Otro problema es el exceso de trámites que existen para el establecimiento de una empresa, en comparación con otros países, esto ha tenido un gran impacto en la cultura de hacer negocios ya que ha provocado una cultura en los negocios del “*si se quiere hacer negocios lo fundamental es hacer amigos*, también ha provocado la proliferación del comercio informal.”^{bxcvii}

Juan Carlos Pérez Góngora dice: “El mexicano está siempre a la defensiva preparado para resolver cualquier agresión. La desconfianza es su estado natural. Raras veces se le observa en actitud abierta y franca pues considera que ofrece un flanco vulnerable al enemigo. Prefiere ser hermético, encerrado en sí mismo guardarse y guardar lo que se le confía.”^{bxcviii} Esto lo podemos ver en las empresas mexicanas que son desconfiadas al proporcionar información real a los mismos integrantes de la empresa y a su público.

“Al igual que Paz, el escritor mexicano Samuel Ramos, En su libro El perfil del hombre y su cultura de México, destacó el profundo sentimiento de inferioridad que ha saturado a la sociedad mexicana desde hace varias generaciones.”^{bxcix} Este sentimiento de inferioridad que tiene el mexicano ha ocasionado que no explote sus cualidades como la de ingenio, y al competir con empresas grandes o extranjeras tenga una actitud predispuesta a la derrota, en lugar de tener una actitud positiva.

A continuación se muestra en el siguiente cuadro los puntos importantes sobre la cultura mexicana.

Características	Definición
Familia	Existe un gran apego y unidad en la familia.
Nacionalidad	Está orgulloso de sus tradiciones y raíces Tiene la idea de que un producto por ser extranjero es mejor que uno mexicano. Gran influencia extranjera en sus tradiciones y estilos de vida.

^{bxcvii} Pérez Góngora, Juan Carlos, Valores en la cultura empresarial, Mc Graw-Hill, 1999.

De Kras, Eva S, Cultura Gerencial México-Estados Unidos, Editorial, Iberoamericana, 1990.

^{bxcviii} Pérez Góngora, Juan Carlos, Valores en la cultura empresarial, Mc Graw-Hill, 1999, pag. 16.

^{bxcix} Ídem.

Tiempo	Todo deja para el último momento, es impuntual.
Educación	Sistema educativo deficiente, en general hay un bajo nivel de estudios.
Comunicación	Distorsión de la comunicación, desconfiado, alegre, aparenta ser una persona que no es cuando le conviene.
Ética	Es uno de los países con un alto nivel de corrupción. Poco respeto por las leyes. Alto índice de delincuencia.
Trabajo	Es muy importante la apariencia personal. Son muy importantes las buenas relaciones o amistades para conseguir un buen puesto o negociación. En general trabaja por obligación más que por placer.
Desconfianza	Gran desconfianza en los medios de comunicación, gobierno y en la gente.
Sentimientos	Los mexicanos son alegres, afectuosos y solidarios ante situaciones difíciles.
Religión	Hay una gran influencia de la religión hacia el modo de pensar y actuar en las personas, por ejemplo en el caso de personas de escasos recursos se presenta un conformismo con lo que tienen y piensan que ya es mandato divino..
<i>Fuente: De Kras, Eva S, Cultura Gerencial México-Estados Unidos, Editorial, Iberoamericana, 1990 y Pérez Góngora, Juan Carlos, Valores en la cultura empresarial, Mc Graw-Hill, 1999.</i>	

De acuerdo a la cultura que tengan las personas se va a definir el actuar de ellas en su vida cotidiana por lo que va a influir en la forma de realizar su trabajo, la forma de adquirir productos o servicios, modo de actuar, pensar y ser.

“Con el tiempo la cultura va cambiando a través de la educación, la influencia externa y se va ir transmitiendo a las nuevas generaciones, por ejemplo anteriormente había un respeto por la autoridad, lo cual en las nuevas generaciones ya está cambiando pues ahora ya se cuestiona a la autoridad.”^{box}

Por otra parte, es importante tomar en cuenta los índices demográficos, como son, los índices de nacimientos, muertes, edades promedios, salarios que se perciben, delincuencia, entre otros, estos indicadores van a ayudar a la empresa a detectar nuevos mercados, predecir la extinción de estos, así como cambios en ellos, todo esto con el fin de tomar medidas y actuar.

^{box} Pérez Góngora, Juan Carlos, Valores en la cultura empresarial, Mc Graw-Hill, 1999, pags. 18 y 19.
De Kras, Eva S, Cultura Gerencial México-Estados Unidos, Editorial, Iberoamericana, 1990, pag. 36.

Situación en México.

Una vez visto lo anterior, a continuación veremos algunos hechos que muestran parte de la situación social que existe en México hoy en día. Cabe hacer la aclaración que estos hechos no tienen el fin de mostrar la totalidad del ambiente en el que vive México, sólo tiene el fin de dar un panorama general, de cómo esta la situación.

- La inseguridad pública juega un papel determinante en la competitividad de las empresas ya que les provoca grandes costos adicionales y pérdidas.^{lxixi}
- “Desde la educación básica, hemos sido educados para competir, para sobresalir por encima de los demás; por lo que de todo un grupo solamente surge un vencedor.”^{lxxii}
- “Muchas compañías proporcionan información al público (por ejemplo, por medio del Listado de las 500 empresas más importantes de México que publica la revista Expansión anualmente) sólo cuando sus resultados son positivos y se abstienen de hacer público sus resultados negativos para evitar ventajas a sus competidores.”^{lxxiii}
- Según la revista Expansión, en su artículo: Los 7 pecados capitales de las empresas,^{lxxiv} uno de los errores que cometen frecuentemente las empresas es la pereza que se refleja en la falta de atención a la competencia o clientes, deficientes esquemas de cobranza y falta de análisis.

^{lxixi} Comisión de desarrollo de la pequeña y mediana empresa del senado de la república, Instituto de Ingeniería e Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Talleres para la promoción de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Propuestas políticas de promoción, 15 de junio al 25 de noviembre de 1998.

^{lxxii} Pérez Góngora, Juan Carlos, Valores en la cultura empresarial, Mc Graw-Hill, 1999, Pág. 44

^{lxxiii} Las empresas más importantes de México, Expansión, Núm. 795, Julio 19, 2000.

^{lxxiv} Hernández Martínez Luis, 7 pecados capitales de las empresas, Expansión, Núm. 815, Mayo 16, 2001.

1.1.1.6 Tecnología

Los cambios tecnológicos son esenciales en la vida diaria pues gracias a estos avances tecnológicos podemos tener una vida más fácil.

Cabe hacer notar que al hablar de tecnología nos referimos a la evolución de los conocimientos a través del tiempo sobre cómo hacer las cosas. Por ejemplo, la necesidad de comunicarse a distancias lejanas sin necesidad de estar frente a frente con la persona, fue creando lo que es el teléfono, correo tradicional, fax, Internet y el correo electrónico, estos avances tecnológicos crearon la necesidad de otros avances como lo es la Palm, por medio del cual se puede revisar el correo electrónico en donde quiera que se encuentre la persona, así como su organizador personal, todo esto en un aparato pequeño. Todas estas tecnologías se crean en diversos países por lo que las empresas se ven en la necesidad de importar tales tecnologías para hacerlas llegar a su país.

Con la entrada de empresas extranjeras al país, México está recibiendo tecnología pero no cuenta con las personas adecuadas para que la manejen, lo cual genera la necesidad de formar a personas en este campo ya sea por parte de las mismas compañías o por parte de las instituciones de educación. Si las empresas realizaran su propia investigación y desarrollo en conjunto con las instituciones educativas del país se generaría un avance en el campo tecnológico.

La época actual se ha caracterizado por el manejo de gran número de información, por lo que se le ha llamado la era de la información, en este contexto la computadora ha venido a desempeñar un papel muy importante, pues con su descubrimiento se han venido dando otras herramientas como el Internet, correo electrónico que ha facilitado la vida actual y por otra la han hecho menos humana en el sentido de que cada vez se hace menos indispensable la interacción *face to face* con otra persona para poderse comunicar.

De acuerdo a una entrevista con Héctor de Jesús Ruiz con la revista Expansión^{lxxxv} En México se destina menos del 0.5% del PIB^{lxxxvi} para el desarrollo de ciencia y tecnología por lo que gran parte de las empresas se ven obligadas a importar tecnología de otros países, en lugar de impulsar el desarrollo tecnológico del país y destinar parte de sus ventas a la investigación y desarrollo, teniendo un área especialmente dedicada a estas funciones, además de vincularse con las universidades del país para trabajar en forma conjunta en el desarrollo de la tecnología, en forma opuesta a esto se ve una gran desvinculación entre estas dos. La tecnología que importan tiene que adecuarla, pues está diseñada para el país de origen, ya sea realizando modificaciones, capacitando y/o

^{lxxxv} Piedragil Gálvez, Andrés, El mexicano: Por primera vez en la historia, una firma tecnológica de alto vuelo tendrá un CEO mexicano. Conózcalo, Expansión, Num. 817, Junio 13, 2001.

^{lxxxvi} EPS/IPADE, con datos de Banco Mundial, World Development Indicators 2000.

adiestrando al personal invirtiendo una gran cantidad de dinero menor a la que invertirían en Investigación y desarrollo propio.

Ahora con la internacionalización que está teniendo en México las empresas extranjeras que eran y son proveedoras de tecnología para las empresas mexicanas, proporcionándoles de esta forma ventajas ante la competencia que no tenían la posibilidad de acceder a esta tecnología, conforme se vaya facilitando el acceso de la tecnología extranjera al mercado nacional las empresas se verán afectadas.

Para que haya un desarrollo tecnológico es necesario el conocimiento y en este sentido es necesario contar con capital intelectual con una preparación de alto nivel en el ámbito tecnológico y científico.

Situación en México.^{lxxxvii}

Una vez visto lo anterior, a continuación veremos algunos hechos que muestran parte de la situación tecnológica que existe en México hoy en día. Cabe hacer la aclaración que estos hechos no tienen el fin de mostrar la totalidad del ambiente en el que vive México, sólo tiene el fin de dar un panorama general, de cómo esta la situación.

- Las MIPYMES enfrentan grandes barreras de acceso a la tecnología por falta de información y recursos económicos.
- Las Universidades y Centros de investigación no ofrecen soluciones adecuadas a problemas técnicos de las empresas.
- Los apoyos en materia de desarrollo tecnológico parecen ser diseñados sólo para grandes empresas.
- Se carece de incentivos que estimulen las inversiones en innovaciones tecnológicas. Tampoco existen esquemas ágiles para apoyar la participación de empresas pequeñas en proyectos de alto riesgo y potencial.
- Faltan esquemas que apoyen a las empresas en la incorporación de tecnologías anticontaminantes y el desarrollo de una cultura ecológica.
- La consultoría y asistencia técnica son caras y no son suficientes los mecanismos de apoyo económico para que las empresas accedan a ellas.
- Los programas de apoyo tecnológico para las empresas, tanto del sector público como del privado, no tienen credibilidad.

^{lxxxvii} Comisión de desarrollo de la pequeña y mediana empresa del senado de la república, Instituto de Ingeniería e Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Talleres para la promoción de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Propuestas políticas de promoción, 15 de junio al 25 de noviembre de 1998.

1.1.2 Ambiente interno.

En la figura 1.1 se puede observar que los factores del entorno externo están interactuando unos con otros y a la vez con el ambiente interno de la empresa por lo que los cambios que haya en el entorno externo van a afectar a la empresa en mayor o menor grado. Para ver de qué forma puede afectar el exterior al interior de la empresa vamos a estudiar cómo es una empresa un su interior para así comprender mejor la interacción que hay entre el interior y el exterior.

Para comenzar podemos observar que en la figura 1.6 unos cuadros en el centro, que poco a poco van evolucionando, partiendo de la idea de la empresa y una vez generada los vamos a convertir en acciones por lo que va ser necesario allegarnos de los insumos necesarios para poder llevar a cabo la idea y convertirla en realidad. Para esto vamos a servirnos del proceso administrativo como herramienta pues este proceso es un instrumento del que se vale la administración, la cual es “la ciencia, técnica y arte que coordina los recursos de la empresa para alcanzar los objetivos de la misma”^{lxviii}. Es decir, este proceso va servir como herramienta para poder coordinar los recursos de la empresa y así poder alcanzar los objetivos de la organización, “en estos objetivos, tienen que estar incluidos el beneficio económico, la satisfacción de necesidades y el desarrollo (calidad de vida), para los que hacen posible la existencia de la empresa.”^{lxix}

Alrededor de la parte del cuadro de la idea, insumos y proceso van estar girando la cultura de la empresa, las redes de apoyo, la visión y los conocimientos que tenga la misma, y ya en los resultados se va a reflejar todo esto.

A continuación se explicarán detalladamente cada uno de los elementos:

Gestación de la idea de la empresa.^{xc}

Se refiere a lo que queremos lograr con el establecimiento de la empresa, por qué lo queremos realizar y cómo lo vamos a realizar, todo esto solo en planes.

Es muy importante definir el negocio en el que va estar la empresa, pues varias veces por no tener bien definido el negocio en el que está y tener bien definido quiénes son sus clientes, ocasiona la quiebra de la empresa. Entre más definido se tenga al tipo de cliente

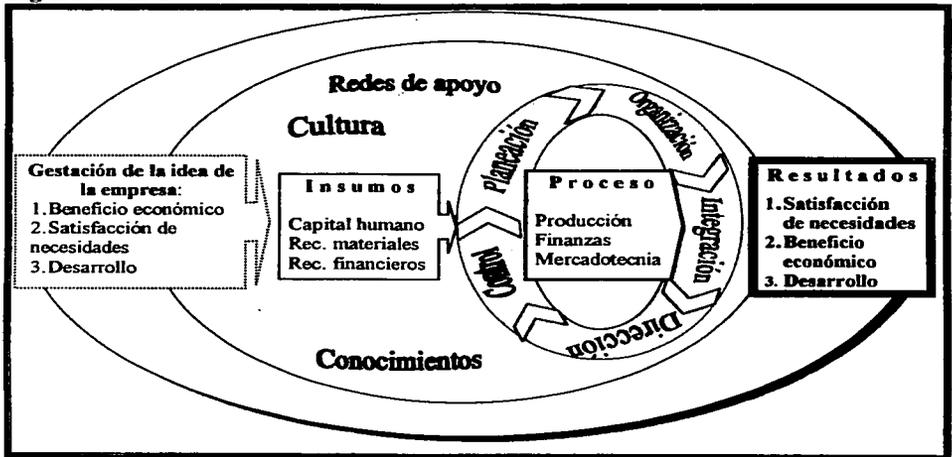
^{lxviii} Duncan, W. Jack, *Las ideas y la práctica de la administración*, Editorial Oxford, 2000.

^{lxix} Gómez Rodríguez, José Antonio, profesor del programa emprendedores de la Facultad de Contaduría y Administración – Universidad Nacional Autónoma de México.

^{xc} Ídem

al que está enfocado y más conocimiento se tenga del negocio en el que está la empresa, va ser más fácil que atienda las necesidades del cliente pues de esta manera la empresa establece los límites de a quienes puede atender y a quienes no, por estar fuera de su negocio o tipo de cliente al que están enfocándose, además de tener siempre una mentalidad de ganar-ganar en los negocios.

Fig.1.6 Elementos del ambiente interno.



La idea de comenzar una empresa va partir de saber en que negocio se está y por tanto, en la satisfacción de necesidades, (ya sea que realmente lo sea o que la misma empresa cree la necesidad), de un beneficio económico para los que forman parte de la empresa (dueño, personal, proveedores, intermediarios e inversionistas) y por último, un desarrollo para los integrantes de la empresa.

1. **Satisfacción de necesidades:** Ya que si el producto o servicio que ofrece la empresa no cumple con lo que desea el consumidor, entonces este no lo comprará pues no verá ningún beneficio para él. Aún en los productos innecesarios como los CD de música o los juguetes si no cumplen con los gustos y preferencias del consumidor entonces este no lo comprará.

Algunas veces por no contar con los recursos económicos, en especial las MIPYMES (Micro, pequeñas y medianas empresas) es muy difícil satisfacer las necesidades del consumidor, es aquí donde las grandes empresas nacionales e

internacionales ganan mercado, pues ellas si les pueden ofrecer al consumidor lo que no les pudieron ofrecer las MIPYMES. Otras veces son los consumidores quienes quieren sacar beneficio propio de la empresa a costa de engaños.

2. **Beneficio económico:** Una empresa necesariamente debe buscar un beneficio económico por los servicios que presta (en el caso de las instituciones de beneficencia también lo hace para poder cumplir con sus operaciones) para poder operar y desarrollarse, este beneficio económico también lo debe ser para los integrantes de la empresa.
3. **Desarrollo:** Esto es la calidad de vida de las personas quienes hacen que la empresa exista. Esta calidad de vida no debe disminuir por motivo de la empresa, es decir, si los integrantes de la empresa van a dejar de hacer o tener cosas a las que estaban acostumbrados antes (aquí me refiero a ir mejorando y no ser de menor nivel), o no va tener un mayor desarrollo profesional y personalmente, o su situación económica va seguir siendo la misma o incluso va a disminuir, entonces no van a ver beneficio en este aspecto.

Insumos.

Una vez que ya tenemos la idea del negocio vamos ha llevarlo a acabo, para esto vamos allegarnos de los recursos que necesitamos, que básicamente son:

1. **Capital Intelectual:** Estos son toda la sinergia de las personas que conforman la empresa quienes son los que van a realizar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa.

Las empresas van a obtener este capital intelectual del mercado de trabajo que exista, muchas veces es difícil que se adecuen exactamente a las exigencias de la empresa, por que muchas veces no hay un trabajo conjunto entre las instituciones educativas y las empresas. Aún cuando las universidades planean y estudian el entorno para adecuar los planes de estudio educativos de acuerdo al medio, muchas veces no se hace un estudio para ver si realmente los alumnos salieron con el perfil que se planeo y entonces tomar medidas de control.

2. **Recursos materiales:** Estos al obtenerse del exterior van estar influidos por los recursos naturales que haya, la tecnología existente, por lo que dependiendo de la cantidad y calidad de recursos que se tengan en el país de donde la empresa va a obtener los recursos, va entrar a la empresa esa misma calidad. Algunas de las fuentes donde se obtienen los recursos materiales es por medio de la compra, créditos, renta, alianzas con otras empresas o proveedores, maquila.

3. **Recursos financieros:** Se puede obtener de diversas fuentes, como son:

- a. Patrimonio propio.
- b. Inversionistas.
- c. Anticipo de clientes.
- d. Bancos.
- e. Prestamos.
- f. Gobierno.

“El recurso financiero es uno de los principales motivos por los que la gente se detiene a emprender un negocio, otro es la cantidad de tramites que el gobierno establece para poder establecerlo”^{xcii}, es aquí en donde entra la habilidad del emprendedor y las redes de apoyo que tenga la persona que inicia el negocio.

Proceso.

Una vez que ya se adquirieron los recursos necesarios se van a transformar para poder sacar los objetivos que se haya propuesto la empresa.

Para poder llevar acabo las ideas y no solo se queden en planes, el director general va a administrar, es decir, va a impulsar y coordinar las acciones de cada miembro de la empresa para que en forma conjunta realicen del modo más eficaz los planes señalados, en base de decisiones previas, empowerment, comunicación y vigilando que se cumplan en forma adecuada los objetivos y políticas. Todo esto con los recursos con los que cuenta la empresa.

La práctica administrativa es una ciencia, técnica y arte, ya que^{xciii}:

1. **Ciencia:** Ya que los conocimientos sobre administración están comprobados y organizados de una forma metódica y sistemáticamente por lo que se tiene toda una teoría en la cual se basa.
2. **Técnica:** Por que el dominio práctico de las reglas y conocimientos de la ciencia y arte de administrar que se van adquiriendo.
3. **Arte:** Por que aún cuando se conozca toda la teoría sobre administración no se asegura que se aplique efectivamente, por lo que va depender de la destreza de quien la practique y por lo regular es en el capo laboral donde se aprende realmente a administrar.

Una vez que ya estudiamos el papel que juega la administración, vamos a describir de que se vale para hacerlo.

^{xcii} Martínez S. Javier, Huerta José Ramón y Aguilar Roberto, ¿Está seguro señor presidente?, Expansión Núm. 819, Julio 11, 2001.

^{xciii} Velásquez Mastretta, Gustavo, Humanismo en la Administración II, Editorial ECAFSa, 1997.

La administración se va a valer del proceso administrativo (según Harold Koontz y Heinz Weihrich) como herramienta.

1. **Planeación:** Aquí se va a tomar el curso de acción para el futuro, tomando en cuenta el entorno externo de la empresa, pues como ya se vio de aquí van a partir las actividades que se realizan en la empresa, por esto es necesario que se cuente con redes de comunicación para mantenerse informados sobre lo que acontece en la empresa y de esta manera estar mejor informado.

En esta parte se van a definir la misión, visión, objetivos, metas, estrategias, normas, procedimientos, programas, asignación de presupuestos y realización de pronósticos, de acuerdo con los recursos con los que cuente la empresa.

Con el fin de estar bien informado del ambiente interno y externo de la empresa para una mejor toma de decisiones y planeación es necesario analizar el entorno minuciosamente para poder conocer la influencia que ejercen los cambios que acontecen en cada uno de los factores del ambiente, en la empresa.

Es muy importante que la planeación vaya unida con la etapa de control para corregir errores o desviaciones en la realización de la planeación. Como por ejemplo, de acuerdo a los que dice Juan Carlos Pérez Góngora en su libro Valores en la cultura empresarial: “ ‘En esta empresa, el cliente es primero’; o bien, ‘la satisfacción de nuestros clientes es nuestra satisfacción’ rezan algunos de ellos (pequeños letreros colocados en las paredes de las empresas que ilustran la misión, la visión, y los valores que se observan en cada empresa); sin embargo las actitudes tomadas por los empleados de algunas empresas, distan mucho de lo que plantean esos cuadros escrupulosamente enmarcados y estratégicamente colocados en los muros de los lugares más concurridos.”^{xciiii}

2. **Organización:** Una vez que se realizó la planeación, se va proceder a dividir el trabajo que se tiene que hacer, agrupando por áreas funcionales y asignándoles funciones a cada una para poder llevar acabo las funciones y asignando un líder que coordine las actividades, es decir, un gerente.
3. **Integración de personal:** Una vez que ya se tienen definidos las áreas y funciones se va seleccionar al personal necesario que mejor se adecue al puesto. Después, ya durante el desempeño de sus actividades, darle seguimiento y mediante programas de capacitación y adiestramiento mejorar su desempeño en las actividades que realmente debe de estar realizando.

^{xciiii} Pérez Góngora, Juan Carlos, Valores en la cultura empresarial, Mc Graw-Hill, 1999, pag. 24.

En México sólo las empresas que tienen los recursos necesarios para poder invertir en capacitación la realizan y sin en cambio las empresas medianas, pequeñas y micros no cuentan con programas de capacitación formales o si lo tienen no están bien definidos pues para ellos les resulta un gasto, aún que realmente no es un gasto ya que va servir para que las personas realmente lleven a cabo sus funciones de acuerdo a los planes y así evitar que haya una desviación.

También aquí se van a establecer programas de desarrollo para el personal con el fin de mejorar sus habilidades y actitudes y de esta manera se tengan mejores elementos que hacen posible que la empresa exista.

4. **Dirección:** Ya que se tienen las personas asignadas a cada grupo de funciones que la empresa tiene, es necesario que una persona impulse y coordine sus acciones para que en forma conjunta realicen de la forma más eficiente posible los planes realizados para lograrlo se va valer del empowerment, comunicación, motivación y negociación principalmente.

La comunicación va a desempeñar un papel muy importante pues entre más clara sea, es más posible que la información que queremos dar a entender llegue a la persona a quien se lo queremos transmitir.

5. **Control:** El control va estar muy ligado a la planeación por que en esta parte de control se va a medir el desempeño real que se obtuvo contra lo planeado, corrigiendo desviaciones. El control se va a realizar por medio del establecimiento de estándares, medición de los resultados que se obtuvieron y establecimiento de sistemas de información.

Por otra parte las funciones que realizan las empresas para poder producir y hacer llegar el producto o servicio al consumidor, son:

1. **Producción:** Por que toda empresa va a generar un producto o servicio que satisfaga las necesidades, gustos y preferencias del consumidor.
2. **Finanzas:** Ya que toda empresa necesita de proveerse del dinero necesario así como llevar un control de las entradas y salidas del mismo.
3. **Mercadotecnia:** Debido a que toda empresa necesita dar a conocer lo que produce, estudiar el mercado en el que se encuentra, así como a sus clientes, de lo contrario es difícil que se dé a conocer y que la gente le compre sus productos.

Conocimientos.^{xciiv}

Se refiere a la experiencia, los conocimientos teóricos y técnicos, las habilidades que se van adquiriendo con el tiempo por parte de los que forman la empresa. Estos conocimientos van a contribuir para que la empresa tenga un desarrollo en el mercado.

La empresa va a brindar conocimientos a su personal, pues dependiendo de la cantidad de conocimientos que tengan va depender en gran parte el desarrollo de la empresa, por medio de la capacitación, programas de desarrollo, es decir, todo aquello que sea con el fin de transmitir algún tipo de conocimientos al personal. En tanto el directivo, es necesario que se mantenga bien informado tanto de su ambiente externo como interno de la empresa.

Cultura de la empresa.

La cultura son las creencias, costumbres y valores que se tiene en la empresa, que va estar influida por la que se tenga en el ambiente externo. La cultura interna de la empresa va a influir en la manera de ser y actuar de las personas, por lo que si la empresa tiene una cultura es necesario que vaya de acuerdo a la de los trabajadores para tener una mejor concordancia al estar alcanzando los objetivos.

Esto se puede ilustrar mejor con un ejemplo. Cuando en la alta dirección fomenta entre su personal, que en la empresa debe haber confianza y la actitud de que el cliente es primero, pero esto no se cumpliría si se contrata para un puesto de servicio al cliente o que este en contacto con el público de la empresa, a una persona que es muy desconfiada y no le importa la satisfacción de los clientes entonces esta persona va a transmitirlo y tratará a las personas que le rodean con desconfianza, además de dar un mal servicio al cliente y por tanto el público va ver la cara de la empresa en tal persona.

Redes de apoyo.

Entre más redes de apoyo tenga la empresa va a ser más fácil el logro de los objetivos y va a aumentar su nivel de desarrollo, es decir, habrá mayor sinergia entre las partes, esto se refiere a la capacidad de dos o más empresas para generar por medio de la colaboración eficiente un valor de trabajo mayor que el que se pudo haber obtenido trabajando en forma conjunta.

^{xciiv} Gómez Rodríguez, José Antonio, profesor del programa emprendedores de la Facultad de Contaduría y Administración – Universidad Nacional Autónoma de México.

Un ejemplo muy claro es el caso de Carlos Slim que tiene una infinidad de empresas, incluso se dice que una persona en todo lo que hace diariamente está en relación con alguna de las empresas de Carlos Slim. Este empresario por la posición que tiene dentro de los negocios posee una gran red de contactos por medio de los cuales adquiere otras nuevas empresas y a su vez a través de esas empresas adquiere otras empresas. Teniendo esta gran cantidad de contactos puede lograr la reducción de costos, mejora de la calidad, mayor acceso a mercados y aprovechamiento de los conocimientos obtenidos en otras empresas.

Finalmente, de acuerdo a lo que ya se ha mencionado, una empresa es un subsistema que está en constante interacción con su medio y dependiendo de los problemas que se susciten en el ambiente externo e interno va depender la atención que se tenga en cada una de las áreas que conforman a la empresa. Por ejemplo si en el país se tiene problemas financieros, esto va a afectar a la empresa por lo que va a poner especial cuidado en este aspecto.

Una vez que ya se vieron cada uno de los factores de los ambientes de la empresa y su gran interrelación con el funcionamiento de la misma, entonces es necesario que la persona que este en el puesto de director general de la empresa cuente con las habilidades, capacidades, valores, es decir un determinado perfil para que se desenvuelva de una mejor manera. Para conocer cuál es el perfil ideal de un Director General en la actualidad, en el siguiente capítulo se desarrollara este tema.

Situación en México.

Una vez visto lo anterior, a continuación veremos algunos hechos que muestran parte de la situación del ambiente interno de las empresas que existe en México hoy en día. Cabe hacer la aclaración que estos hechos no tienen el fin de mostrar la totalidad del ambiente en el que vive México, sólo tiene el fin de dar un panorama general, de cómo esta la situación.

- Los principales problemas en relación con la eficiencia con las que las empresas manejan los factores de la producción son:^{xcv}
 - Baja eficiencia de la mano de obra directa.
 - Desactualización tecnológica de maquinaria y equipo.
 - Problemas de mantenimiento y reparación.
 - Baja eficiencia de la mano de obra indirecta.
 - Variedad excesiva de productos.
- La problemática de las MIPYMES, son:^{xcvi}

^{xcv} Una aproximación de política tecnológica para las pequeñas y medianas empresas frente a la apertura económica, Solleiro Rebolledo José Luis, López Martínez Roberto y Castañón Ibarra Rosario, 1998.

- Marginación de las empresas pequeñas respecto de los apoyos institucionales.
 - Incapacidad para obtener crédito por la falta de garantías y avales. Sus operaciones son poco atractivas para la Banca de Primer Piso.
 - Excesiva regulación.
 - Propensión del empresario al trabajo individual y su poco interés por actividades en común.
 - Limitada capacidad de negociación derivada de su reducida escala, así como de sus bajos niveles de organización y gestión.
 - Escasa cultura tecnológica y resistencia a la incorporación de tecnología.
 - Recurrente obsolescencia de maquinaria y equipo.
 - Tendencia a la improvisación.
 - Restringida participación en los mercados (principalmente, de exportación).
 - Limitadas condiciones de seguridad e higiene en el trabajo.
 - Carencia de personal calificado y mínima participación en los programas de capacitación y adiestramiento.
 - Deficiente abasto de insumos, dadas sus reducidas escalas de compra.
 - Carencia de estándares de calidad adecuada.
- 41% de las empresas pequeñas y 46% de las medianas tienen una clara noción de los criterios técnicos para fijar los precios.^{xvii}
 - Más del 50% de las PYMES no efectúan ningún tipo de propaganda para promover sus productos y las que lo realizan, lo hacen mediante métodos tradicionales.^{xviii}
 - Las PYMES presentan un problema de alta rotación y ausentismo en su personal.^{xcix}
 - De acuerdo a una investigación que realizo la revista Expansión sobre los principales errores que cometen las empresas, los cuales son los siguientes:^c
 - Falta de enfoque, la carencia de conocimiento de sí mismas. Muchas compañías no saben cuál es su verdadera posición y razón de ser.
 - El directivo, por diversazas situaciones, quiere meterse en todo.
 - Falta de innovación y renuncia a buscar el crecimiento sostenido.
 - La envidia es el motor de muchos de los errores. Pasa entre las personas y, con mayor razón, entre las empresas. El problema que por vengarse o por hacer cosas que dañen a sus competidores o compañeros con talentos diferentes, las

^{xvi} Ídem.

^{xvii} Ídem.

^{xviii} Ídem.

^{xcix} Ídem.

^c Hernández Martínez Luis, 7 pecados capitales de las empresas, Expansión, Núm. 815, Mayo 16, 2001.

compañías o los empleados olvidan actuar a su favor. ¿El resultado? Terminan promoviendo a su contrincante.

- ✓ La función social de las empresas es vender al menor precio la mayor calidad posible en sus productos o servicios. Si las compañías pecan es por que las condiciones jurídicas o políticas lo permiten. Un pecador nunca va solo. Siempre hay coparticipes. Todo lo que hacen las organizaciones tiene su origen y final en el mundo político
- ✓ El exceso de confianza de estar haciendo bien las cosas lleva a cometer muchos errores.
- ✓ La pereza es un error que también cometen las empresas y ocasiona la inercia, falta de análisis, falta de atención a la competencia, o clientes, deficientes esquemas de cobranza y actos de buena o mala fe al momento de firmar un contrato también son ejemplos.
- ✓ Avaricia, el enriquecerse no es defecto; lo equivoco es hacerlo en perjuicio de la sociedad, es decir se antepone el lucro individual por encima del bien común.

III. PERFIL IDEAL DEL DIRECTOR GENERAL.

Introducción.

Una vez que ya tenemos un panorama general de los factores que afectan a la empresa en su funcionamiento. A continuación se presenta la descripción del puesto del Director General, ya que es quien dirige los recursos de la empresa. En el perfil ideal se incluyen sus funciones, habilidades, conocimientos, experiencia, liderazgo y características personales que debe de poseer para su mejor desempeño.

El Director General es la persona que impulsa y coordina las acciones de cada miembro y grupo de la empresa para que en forma conjunta realicen del modo más eficaz los planes señalados, basándose en los objetivos y políticas, el facultar al empleado (empowerment), comunicación y vigilando que se cumplan en forma adecuada.

A continuación se presentan las funciones de un director general ideal, habilidades, conocimientos, experiencia, el liderazgo y características que debe poseer como persona como son la actitud.

11.1 Funciones.

Las funciones directivas se pueden dividir en tres categorías, según Mintzberg, que son:¹

1. Funciones interpersonales.
2. Funciones de información.
3. Funciones de decisión.

11.1.1 Funciones interpersonales.

En esta categoría estan las funciones que emanan directamente de su autoridad formal y son:

¹ Mintzberg Henry, Brian James y Voyerr John, El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos., Editorial Pearson,

1. Cabeza y guía.

Por ser Director de la empresa debe desempeñar actividades de naturaleza ceremonial, esto se refiere a actividades que por ser dirigente de la empresa le corresponde realizar, como es el dar bienvenidas a personas importantes, encabezar eventos relevantes de la organización, dar reconocimientos importantes a su personal.

Las obligaciones que implican funciones interpersonales son algunas veces rutinarias y pueden dar lugar a una toma de decisiones poco relevantes, sin embargo son fundamentales para el buen funcionamiento de la empresa y no pueden ser omitidas.

2. Líder.

A través de la sinergia produce resultados que son más grandes que los que pudo haber producido en forma individual.

Es el responsable de los resultados de la empresa e involucra al personal para que logre las metas de la organización.

También dirige el rumbo de los departamentos de la empresa.

También va ha motivar y animar a sus empleados conjuntando sus objetivos personales con los de la empresa. Así como establecer un sistema de reconocimientos y recompensa.

3. Enlace

Dedican gran parte de su tiempo a su personal, relaciones con otros directores de otras empresas, clientes, socios, proveedores y otras personas externas a la empresa. Va a cultivar y promover estos contactos para obtener información, de hecho la función de enlace está dedicada al establecimiento de su sistema externo de información.

11.1.2 Funciones de información.

Debido a sus contactos interpersonales son los centros nerviosos de la empresa, esto quiere decir que son los están mejor informados del entorno de la empresa además

de que saben aprovechar el talento y experiencia de su staff más que cualquier otro miembro de la organización.

4. Monitor.

Continuamente revisa su entorno en busca de acopio de información, interroga a sus redes de contactos y empleados para estar bien informado de lo que acontece en su entorno. Está siempre alerta y receptivo a las nuevas ideas.

5. Diseminador.

Deben compartir y distribuir gran parte de esta información. "Mantener informados a su personal dando una amplia explicación de hacia donde va la empresa (visión, misión, objetivos, metas, políticas) qué espera la empresa de la gente, cultura, valores, responsabilidades, métodos de medición de resultados del personal, éxitos y fracasos de la empresa. Entre más detallada y extensa sea la comunicación entre la alta dirección y su personal serán mejor las acciones y resultados."ⁱⁱ

6. Interlocutor.

Conoce y acepta que parte de la información vaya al exterior de la empresa, como son a los proveedores. Informar y satisfacer a las personas con relativa o amplia influencia que controlan su empresa, por ejemplo a los accionistas y consumidores.

11.1.3 Funciones de decisión.

Estas funciones juegan un papel importante en el éxito o fracaso de la empresa, las decisiones que toman tienen una mayor incertidumbre, trascendentales y no habituales que las que toman a niveles inferiores, es decir, no son rutinarias y es difícil predecir sus resultados, además de tomarlas de tal forma que las acciones coincidan con los fines establecidos. Es por que la información obtenida del entorno es la fuente básica de datos para la toma de decisiones, por lo que tal información juega un papel muy importante en la toma de decisiones.

ii Hernández Martínez Luis, Empowerment: A golpes de timón, Expansión, Noviembre 8 del 2000.

7. Emprendedor.

Tiene la visión y persigue el mejoramiento de la empresa adaptándola a las condiciones cambiantes del entorno. Cuando aparece una idea útil y de posible aplicación trata de concebir un proyecto de desarrollo al que pueda supervisar directamente o delegar su supervisión.

8. Manejador de conflictos.

Toma las decisiones que su personal no pueda realizar y sobre contingencias que se presenten en el ambiente de la empresa que le afectan significativamente en los resultados que persigue.

9. Asignador de recursos.

Asigna los recursos de la empresa a cada área de la misma.

10. Negociador.

El negociar es una parte muy importante del trabajo directivo pues es quien posee la información y autoridad necesaria para comprometer los recursos de la empresa

11.2 Habilidades y características

Para que tenga un mejor desempeño en sus funciones es necesario que posea ciertas características y habilidades. La siguiente lista de habilidades y características que se presenta a continuación son algunas de las características y habilidades:

1. Delegación y empowerment.
2. Facilidad de análisis de problemas y toma de decisiones.
3. Creatividad e innovación.
4. Idiomas: cuando menos un segundo idioma.
5. Integridad y honestidad.
6. Humildad y sacrificio.
7. Comprometido con la sociedad
8. Empezar con un fin en mente.
9. Mentalidad de ganara-ganar

10. Hacer sinergia.
11. Dominio de sí mismo.
12. Proactivo
13. Visionario.
14. Sistemas de información.
15. Habilidad para la comunicación y el dialogo
16. Trabajo en equipo.
17. Manejo de información y juntas.
18. Negociación y manejo de conflictos.
19. Motivación y reconocimiento.
20. Congruencia y credibilidad.
21. Ser un educador, capacitar y desarrollar a su personal.
22. Equidad y justicia.
23. Compartir y crear redes.
24. Cuidar la ecología y la naturaleza.
25. Establecer prioridades.
26. Capacidad de autocrítica y superación.
27. Técnicas.
28. Actitud positiva ante el cambio.
29. Flexibilidad y adaptación.
30. Promover los cambios culturales que aseguren el éxito en el medio internacional de los negocios, conservando al mismo tiempo aquellas características y tradicionales ancestrales que hacen de México una de las grandes culturas del planeta.

11.3 Liderazgo. ⁱⁱⁱ

Los líderes fomentan la iniciativa y retroalimentación. Ayudan a su personal a desarrollar su confianza y habilidades.

Los líderes transfieren la pertenencia del trabajo a aquellos que ejecutan el trabajo, crean el ambiente para la pertenencia, de manera tal que cada persona quiera ser responsable, asesoran y apoyan el desarrollo de las capacidades personales, aprenden rápido por sí mismos y brindan soporte a otros para que también aprendan rápido.

ⁱⁱⁱ Película: El vuelo del búfal, Jim Belasco y Ralph Stayer: Los autores de este programa comparten la experiencia de las organizaciones que han logrado resultados exitosos, permitiendo a sus colaboradores que asuman la responsabilidad ante el cliente.

Los líderes eficaces tienden a capacitar a su gente. Utilizan los talentos, ideas, percepciones y capacidades, tanto creativas como de resolución de problemas que tienen las personas.

11.4 Conocimientos.

Debe tener un amplio conocimiento del negocio en el que se encuentra, además de conocimientos sobre Administración de empresas, dirección y liderazgo.

Gran parte de empresarios sobresalientes en los negocios poseen estudios de posgrados principalmente entre los jóvenes quienes poseen posgrados en el extranjero.

11.5 Perfil ideal del egresado de la Licenciatura en Administración.

A continuación se muestran las características que ideales que deben tener los egresados de la carrera de Administración, de acuerdo a un artículo de la revista *Expansión*^{iv} sobre el perfil ideal de los egresados de escuelas de negocios.

Los cambios que se van presentando en el ambiente, como es el económico, tecnológico, internacional, van forzando a las universidades de negocios a modificar sus planes de estudios, así como las teorías.

Actualmente, la internacionalización que esta viviendo México ha traído, como era de esperarse, consecuencias en el perfil del Licenciado en Administración, por lo que ahora las teorías y los planes de estudio ya no son el valor agregado que las universidades pueden ofrecer a las empresas al argumentar por qué sus alumnos son los mejores.

La incursión de los empresarios a la academia, la homogeneización de las prácticas financieras, operativas y mercadológicas de las empresas, provoca que las empresas busquen, por encima del currículo, características y valores que son responsabilidad exclusiva de la persona, de su esencia como ser humano.

^{iv} Hernández Martínez Luis, ¿Cuál es el perfil ideal de un egresado?, *Expansión*, Agosto 22 del 2001.

La gran competencia que existe en el mundo laboral provoca que la variedad de estudiantes egresados de las instituciones públicas y privadas aumente en cada generación, lo cual ha traído como consecuencia la necesidad de egresados con un perfil que cubra cualidades como liderazgo, creatividad, ética, flexibilidad, conocimiento teórico y técnico, pensamiento global, entre otras que ya se mencionarán más adelante, sin importar, tanto, su procedencia académica.

En el ámbito del liderazgo en las empresas, no se trata de crecer rápido en unos años, sino que se desarrolle un concepto de negocio que perdure en el largo plazo. Por lo que algunas de las características que el egresado debe cubrir son: trabajo en equipo, compromiso con las tareas a realizar, sentido común, honestidad, ética, humildad, y disposición al trabajo.

Otra característica de los futuros empresarios es que deben tener una idea clara sobre la función a cumplir en la vida, para esto Manual Senderos Irigoyen presidente fundador del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE), y de la firma Desc, dice que "el egresado tiene que sentir pasión por su trabajo, hacerlo con ilusión, gusto y ganas, hay que trabajar en lo que se cree aun que se sacrifique en el corto o en el mediano plazo el aspecto de la retribución económica. Deben utilizar todos sus conocimientos, mismos que no terminan en la escuela, sino que continúan en los primeros años de su vida laboral." Además de menciona que "los jóvenes deben aprender que las cosas se logran con SACRIFICIO Y DEDICACIÓN. Fuera de la escuela hay mucho que asimilar, también deben de estar consientes de que se conoce a través de la gente, incluso de aquella que no tiene estudios: la humildad es muy importante."

Visión del mundo, manejo de nuevas tecnologías, solución de conflictos, manejo de idiomas, conocimientos del entorno, comprensión de los usos y costumbres del país y adaptación al cambio, valores personales: congruencia, honestidad, lealtad, espíritu de servicio, gusto de la capacitación continua y que quiera capacitar a otros. Son otras de las características del egresado según Aurelio Gómez Villaseñor, presidente del consejo de Grupo Corvi. Además de permanecer alerta de los cambios del entorno económico, político, social, y tecnológico, estar preparado para la toma de decisiones asertivas, ofrecer valor agregado, contar con un adecuado conocimiento del mercado internacional y saber cómo se hacen los negocios en el mundo.

IV. INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS.

Introducción.

En los capítulos anteriores hemos estudiado los factores que afectan a la empresa y el perfil del Director General ideal, para que pueda cumplir efectivamente con los resultados de la empresa, y con esto evaluar lo que realmente es.

Primero se presenta una lista de Directores Generales con los estudios que realizaron, después se mencionarán los antecedentes de investigaciones realizadas sobre el tema del Director General.

Posteriormente se muestra investigaciones realizadas sobre el tema por diversos autores, así como los resultados obtenidos de cuestionarios aplicados a Directores de empresas y egresados de la carrera de Administración y finalmente un análisis comparativo entre el Director General y el egresado de la carrera de Administración

111.1 Antecedentes del problema.

Antes de definir el problema vamos a presentar algunos antecedentes que dieron origen a esta investigación.

En el siguiente cuadro se muestra una lista de Directores Generales con los estudios que realizaron y empresa que dirigen. Esta información fue obtenida de las revistas *Expansión*ⁱ y *Líderes Mexicanos*ⁱⁱ.

No.	Nombre	Empresa	Estudios - Universidad
1	Moisés Micha Smeke	Copropietario del Hotel Habita	Economía, ITAM
2	Eduardo Díaz Balogh	Director General de McDonald's México	Contaduría pública y maestría en Alta Dirección, Universidad Anáhuac

ⁱ Ramón Huerta José, 30 promesas en los 30, *Expansión*, Num. 818, Junio 27, 2001
Salón del empresario 2001, *Expansión*, Núm. 814, Mayo 2, 2001.

ⁱⁱ Entrevista Épica: Carlos Eduardo Represas, Entrevista Portada: Armando Tornel, *Líderes Mexicanos*, Año 10, tomo 39, Mayo 2001.

3	Emilio Braun Burrillo	Presidente de Red W	Comunicación, Universidad del Nuevo Mundo y posgrado en Universidad Kellog
4	Antonio Hidalgo	Director General de Coffee Factory	Administración de empresas, ITAM
5	Daniel Marcos	Director General de Patagon	Ingeniería Industrial, ITESM.
6	Margarita Solís	Gerente General de Pilz de México	Ingeniería industrial, ITESO Guadalajara
7	Pablo Ricalde	Fundador de Colorado Televisión	
8	Jaime Vallés	Director General de Sun Microsystems de México	Ingeniería en electrónica en la Universidad Anáhuac, posgrado en Finanzas en el ITAM y MBA en la Universidad de Columbia
9	Roberto Slim Seade	Director de Webland	Administración de empresas, Universidad Anáhuac
10	Jorge Henríquez Autrey	Director y fundador de Lama Trade	Contaduría pública, Universidad Iberoamericana y MBA, Universidad de Harvard
11	Ricardo Bustamante	Director General y fundador de Universal de Alarmas	
12	Antonio Ramón Chedraui	Director General de Ofis Supertiendas	Administración de empresas, Universidad Cristóbal Colón
13	Huguette Cervantes Laing	Directora General (Louis Vuitton y Loewe) de Fashion Group	Ciencias de la comunicación, Universidad Intercontinental
14	Joaquín Ortiz	Fundador y Director General de Grupo Consultoría Estratégica	Comunicación, Universidad Iberoamericana
15	César Cervantes	Director de Taco Inn	Administración de la industria de la hospitalidad, Universidad Internacional de Florida

16	José Ignacio Rubio	Director General de Grupo Rubio y Avitec	Administración de empresas, Universidad Anáhuac
17	Antonio Quirarte	Director General de Interplanet	Ingeniería mecánica eléctrica, UNAM
18	Rodolfo Sánchez-Arriola Luna	Director General de Mexder	Administración de empresas, Universidad Panamericana y Maestría en Negocios, IPADE
19	Álvaro Favier	Vicepresidente de Grupo Favier	Administración de empresas y Finanzas, Universidad de San Diego.
20	Juan Jorge Favier	Presidente de Grupo Favier	Administración de empresas y finanzas, Universidad de San Diego.
21	Ángel Losada Gómez	Fundador de Grupo Gigante	
23	Manual Albarrán Macouzet (cargo)	Presidente del consejo de administración de Jugos del Valle	Ingeniería Química, UNAM
26	Ignacio Aranguren Castiello	Presidente y Director General de Arancia Industrail	Ingeniería Química en la Universidad de Notre Dame, Diplomado en Alta Dirección de empresas en el IPADE y el Advanced Management Program en la Universidad de Harvard
30	Armando Tornel Murrillo	Presidente ejecutivo y Director general de empresas Tornel	Ingeniería de Llantas en Smithers Laboratories y tecnología del hule en Vanderbilt Laboratories
31	Carlos Eduardo Represas de Almeida	Miembro del Consejo de Administración de Cereal Partners Worwide S.A., Suiza. Miembro del consejo de Administración de Vitro, México	Economía en la UNAM, Estudios Avanzados en The New York University y Cursos de Gerencia de Finanzas, Gerencia de Marketing y Alta Gerencia en el IMEDE (Institute pur L'Etude des

			Methodes de Direction de l'Enterprise), de Lausanne, Suiza.
32	Carlos Slim Helú	Director General de: Carso Global Telecom. Grupo Sambors Alcatel GBDe (Global Business Dialogue on el. commerce)	Ingeniero Civil, UNAM
33	Raúl Muñoz Leos	Director General de PEMEX Presidente y Director General de Du Pont México	Ingeniero Químico, UNAM
34	Jaime Chico Pardo	Director General de TELMEX	Ingeniería Industrial y una Maestría en Administración por la Universidad de Chicago
35	Lorenzo H. Zambrano,	Presidente del Consejo de Administración y Director General de CEMEX,	Ingeniero mecánico, con estudios en Alta gerencia en una Universidad estadounidense
36	Arturo S. Elías	Presidente y Director Gerente de GM México	Ingeniería Eléctrica de la Universidad de Purdue, maestría en Ingeniería Industrial de la misma universidad y M.B.A. de la Universidad de Chicago.
37	Alfredo Elías Ayub	Director General de la Comisión Federal de Electricidad	Ingeniero civil por la Universidad Anáhuac y maestría en Administración de Empresas por la Escuela de Posgrado de Administración de Empresas de la Universidad de Harvard.
39	Blanca Treviño	Directora General y Presidente de Softtek	Ingeniería en Sistemas, ITESM

Como podemos observar en la lista son pocos los que cuentan con una Licenciatura en administración y en algunos casos no cuentan con estudios universitarios, por lo que a primera vista podemos decir que las habilidades y conocimiento del negocio son muy importantes. También podemos notar que en algunos casos tiene congruencia la licenciatura que estudiaron con el giro de la empresa.

A continuación veremos algunas investigaciones que se han realizado sobre el tema del Director general.

Un estudio realizado por Henry Mintzberg (1975) sobre la función directiva, menciona queⁱⁱⁱ:

Mito	Realidad
El administrador es alguien que es un sistemático y reflexivo hacedor de planes. La evidencia en este punto es abundante. Ni la más mínima porción de ella sustenta tal aseveración.	Todo estudio ha demostrado que todo administrador trabaja a un ritmo muy riguroso, que sus actividades se caracterizan por ser breves, variables y discontinuas, y que todo administrador esta decididamente orientado a la acción y no siente gusto por actividades reflexivas.
El administrador eficaz no tiene obligaciones regulares que desempeñar. A los administradores constantemente se les recomienda dedicar más tiempo a planear y delegar funcione, y menos tiempo a ver o visitar clientes y ocuparse de las negociaciones. Estas no son, después de todo, los verdaderos objetivos del administrador. Utilizando una analogía popular: el buen administrador, como el buen director de orquesta, lo organiza todo con cuidado y de antemano, y entonces se relaja para saborear los frutos de su trabajo, dando respuestas de vez en cuando a una imprevisible excepción.	Además de manejar excepciones, el trabajo administrativo implica desempeñar cierto número de obligaciones regulares, que incluyen ritos y ceremonias, negociaciones y el procesamiento de información útil para relacionar la organización con su medio.

ⁱⁱⁱ Mintzberg Henry, Brian James y Voyerr John, El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos., Editorial Pearson, pags. 25-37.

El administrador general precisa de información de conjunto, el tipo de información que suele proveer un sistema formal de información administrativa. De acuerdo con la visión clásica del administrador como una persona instalada en la cima de un sistema jerárquico y regulado, cualquier información interesante debía ser recibida por el administrador a través de un gigantesco, integral y comprensivo sistema de información administrativa (SIA).

La administración es, o por lo menos, está en vías de convertirse en una ciencia y en una profesión. Atendiendo a casi cualquier definición de ciencia y profesión este enunciado es falso. Una breve observación sobre algún administrador invalidará de inmediato la noción de que los administradores practican una ciencia. Una ciencia implica la estructuración de procedimientos y programas determinados de manera sistemática, analítica y rigurosa. Si no sabemos aún qué procedimientos acostumbran utilizar los administradores, ¿Cómo podemos prescribirlos mediante el análisis científico? ¿Y cómo podemos atribuir a la administración el hecho de ser una profesión si no podemos especificar qué es lo que los administradores han de aprender para llevar a cabo sus labores?.

Los administradores decididamente se inclinan por las comunicaciones verbales, es decir, por las llamadas telefónicas y reuniones. La evidencia proviene de todos y cada uno de los estudios sobre trabajo administrativo.

Los programas de los administradores – organizar el tiempo, procesar información, tomar decisiones, etcétera – permanecen encerrados en la caja fuerte de sus cerebros. Así que, para describir estos programas nos ayudamos de palabras tales como juicio e intuición y escasamente nos percatamos de que éstas no son más que etiquetas para ocultar nuestra ignorancia.

Katz^{iv} (1955) da una descripción de lo que los gerentes realizan en la empresa, para esto se basa en las competencias que necesitan para alcanzar el éxito.

^{iv} W. Duncan Las ideas y la práctica de la administración, editorial Oxford, 2000, pags. 38-40.

Concepto	Descripción.
Competencia	Son las habilidades que pueden adquirirse y se manifiestan en el desempeño.
Competencias técnicas	Conocimientos de naturaleza profesional o especializada.
Competencias humanistas	Permiten que las personas trabajen como miembros de un grupo y fomentar el esfuerzo de cooperación que se orienta hacia el logro eficiente de los objetivos comunes.
Competencias conceptuales	Implican la capacidad de "ver el panorama general", permite a una persona entender la interdependencia que existe en áreas diversas de una organización y como los cambios en un área influyen en los que ocurren en otras áreas. Son necesarias para apreciar las relaciones que existen entre las compañías y sus componentes en los diferentes ambientes: económico, político y social.
Gerentes generales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las competencias técnicas rara vez se aplican. ▪ Necesitan poseer competencias humanistas. ▪ Pero el desafío más grande en este nivel es el uso de las competencias conceptuales. La interdependencia de todas las unidades es el factor que ocupa la mayor parte del tiempo de la alta dirección. También les corresponde garantizar que las organizaciones interaccionen de manera favorable con los sistemas social, político y económico en su totalidad.

Los tres tipos de competencias son importantes para los gerentes. Sin embargo, la importancia relativa de éstas varía en el nivel de la organización.

En otro estudio de gran escala de 1412 gerentes, Kraut, Pedigo, McKenna y Dunnette (1989), pidieron a los gerentes que calificaran la importancia relativa de siete tareas directivas de sus puestos, las siete tareas eran las siguientes:^v

1. Dirigir el desempeño individual.
2. Dar instrucciones a los subordinados.
3. Planear y asignar los recursos.
4. Coordinar a los grupos interdependientes.

^v W. Duncan Las ideas y la práctica de la administración, editorial Oxford, 2000, pag. 41

5. Dirigir el desempeño grupal.
6. Monitorear el ambiente de negocios.
7. Representar al personal asignado.

Los altos ejecutivos calificaron el monitoreo del ambiente de negocios más alto que cualquier otra tarea. La única tarea que no varió de manera significativa en ninguno de los niveles jerárquicos fue la "función de embajador" o la importancia de representar al personal. Ésta recibió una calificación alta en todos los grupos incluidos en el estudio.

Una serie particular de estudios sobre directores generales abarcó 24 ejecutivos de Cleveland, Ohio (Jonas, Fry y Srivastva, 1989), en los que se descubrieron:^{vi}

Concepto	DESCRIPCIÓN
Experiencia	La mayor parte de los ejecutivos tenían experiencias similares en su carrera ascendente hacia la cima de sus respectivas organizaciones. Los ejecutivos pasaban por un periodo de búsqueda cuando iban en pos del liderazgo. Enfrentaban una prueba de sus capacidades, obtenían el apoyo de un ayudante, recibían el premio tanto a su esfuerzo como a su determinación y todos se transformaban en individuos reconocidos diferentes de las personas que iniciaron la búsqueda.
Forma de abordar las tareas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Algunos poseían una identidad muy estrecha con la organización. 2. Otros visualizaban su función como de importancia para la organización, pero mantenían su propia identidad. 3. Otros se mostraban muy optimistas respecto a su organización y consideraban la tarea del liderazgo como una oportunidad. 4. Otros eran más pesimistas y veían la tarea del liderazgo como más problemas que tenían que solucionar. <p>Estrategas: (1-4), hablan en función de ganar y competir. Analistas: (4-2), abordaban las decisiones con mayor objetividad y de manera más científica. Administradores (4-3), La metáfora que empleaban con mayor frecuencia era "la familia" y la necesidad de respetar la confianza del público, mantener la continuidad y promover las relaciones interpersonales. Artista: (1-3)</p>

^{vi} Idem, pags. 45-46.

La función fundamental de los directores generales es tomar las fuerzas complejas que tienen impacto en la organización y darles sentido, para sí mismos, los trabajadores, los inversionistas y otras personas relacionadas con la compañía.

Luthans, Hodgetts y Rosenkrantz (1988) definieron a:^{vii}

- Los gerentes exitosos como los que ascienden rápidamente, mientras los gerentes eficaces los que tienen empleados satisfechos, comprometidos y unidades organizacionales de alto desempeño.

Luthans, Rosenkrantz y Hennessey (1985) realizaron un estudio que confirmó que las actividades para establecer las redes de contacto, tales como interaccionar con extraños y el comportamiento de socialización y politización orientada hacia el interior se relacionaban de manera positiva en el éxito en la administración.^{viii}

En otro estudio Luthans (1988) observo que:^{ix}

Gerentes exitosos: los que ascendían con rapidez. Vs Gerentes menos exitoso: los que no ascendían mucha rapidez.	Gerentes eficaces: los que tienen trabajadores satisfechos y grupos de trabajo de alto desempeño. Vs gerentes menos eficaces
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los gerentes exitosos dedicaban significativamente más tiempo a socializar, hacer política e interaccionar con personas ajenas a la organización, que sus colegas menos exitoso. ▪ Aún cuando se asumían todas las funciones señaladas por Mintzberg, no ocurrían con igual frecuencia ▪ Los gerentes exitosos se dedicaban a las funciones de planeación y coordinación descritas por Fayol 	<p>Los gerentes eficaces pasaban relativamente más tiempo intercambiando y comunicando información, dedicados a las actividades de administración de los recursos humanos, tales como motivar, apoyar, resolver conflictos, así como dar capacitación y desarrollo.</p> <p>Luthans (1988) observó que las funciones tradicionales de la gerencia, como la planeación, la toma de decisiones y el control así como la formación de redes de contactos eran actividades que tenían menos importancia para los gerentes eficaces. Duncan, Ginter y Capper (1994) llegaron a conclusiones semejantes.</p>

^{vii} W. Duncan Las ideas y la práctica de la administración, editorial Oxford, 2000, pag. 47.

^{viii} ídem.

^{ix} ídem.

En otra investigación realizada por Claudia E. Estevane Nuñez* a directivos mexicanos, quienes dirigen de acuerdo al estilo de mando y al estilo de estrategia, se concluyó lo siguiente:

Estilo	Descripción
Estilo de mando	<ol style="list-style-type: none"> 1. El director de empresa mexicano tiene un gran confianza en la autoridad única, aunque las opiniones de sus subordinados, que considera importantes, para que sus decisiones sean más acertadas y su mando no resulte individualista. 2. Por otra parte menciona que hay otras motivaciones más importantes que el dinero y existen en el jefe otras cualidades de igual peso que la posesión de conocimientos. 3. El administrador es quien se centra en el control de los activos de la empresa, en tanto que el emprendedor también se aboca a la creación de nuevos negocios.
Estilo de estrategia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prefiere una estructura plana. 2. No desea la operación directa sino el mando para que otros operen, es decir, desea estar cerca de la operación pero no desea operar por si mismo y en tal perspectiva sería más administrador que emprendedor. 3. Utiliza como instrumento de control el estado de pérdidas y ganancias antes que el balance. Dirección hacia el negocio, por encima del patrimonio y la organización, también se manifiesta en la opción del flujo de caja antes que por el propio estado de pérdidas y ganancias. 4. Es partidario de cambios graduales por encima de los cambios bruscos.

Después de haber visto las investigaciones realizadas en los últimos tiempos sobre el Director General, podemos decir que: "Cuando los investigadores entiendan mejor las actividades de los gerentes, contribuirán a proporcionar el tipo de información que será más importante y útil para los encargados de administrar. A su vez cuando los gerentes comprendan mejor y con mayor precisión sus tareas, será más fácil comparar su comportamiento real con la que se requiere de los gerentes para que las organizaciones funcionen efectivamente."²²

* Estevane Nuñez, Claudia Elizabeth, Tesis: Dirección de empresas y el liderazgo, por el título de Licenciada en Administración, Director de tesis Lic. Armando Sánchez Soto, Universidad Panamericana.

²² W. Duncan Las ideas y la práctica de la administración, editorial Oxford, 2000, pag. 49.

111.2 Técnicas y procedimientos para la recolección de la información.

Las fuentes utilizadas para la recolección de la información fueron:

1. Fuentes Primarias:
 - a. Encuestas.
2. Fuentes Secundarias:
 - a. Textos.
 - b. Revistas.
 - c. Documentos.

Fuentes Primarias.

A) Encuesta.

Como se mencionó en la parte del tipo de estudio del capítulo de Metodología de la investigación, la profundidad de la presente investigación es exploratoria y complementaria con las investigaciones ya realizadas por diversos autores, presentadas anteriormente.

Universo.

Nuestro universo está formado por todos los Directores Generales de México y egresados de la carrera de Administración.

Muestra.

Como se mencionó anteriormente la profundidad de la presente investigación es exploratoria por lo que se tomará una muestra de conveniencia^{xiii} que es un tipo de muestra no probabilística que se apoya en personas disponibles o de fácil acceso para el investigador.

La razón por la que se tomó este tipo de muestra es por contar con poco tiempo para la realización de la investigación.

“Tomando en cuenta que la investigación, en general, se refiere a la aplicación de un nuevo conocimiento que es aplicable en general y no sólo para sólo una parte”^{xiii}, es

^{xiii} Lamb Charles W., Hair Joseph F.y McDaniel Carl. Marketing, Editorial Thomson, 1998

^{xiii} Mtro. Ríos Szalay Jorge, Jefe de la División de Investigación de la Facultad de Contaduría y Administración – UNAM.

decir, en nuestro caso de estudio ese nuevo conocimiento tiene que ser aplicable para a todos los directores y no sólo para unos cuantos, lo mismo sucede en los administradores, ese conocimiento debe ser aplicable para todos, ya sean egresados de escuelas públicas o privadas, y no sólo para unos. Por esta razón la encuesta se aplicará a Directores Generales, sin importar giro u otro aspecto, lo mismo se aplicara para los administradores.

Las encuestas se realizarán a directores generales de empresas quienes están a cargo de la administración general de la misma, y a egresados de la carrera de la administración ya sean de escuelas públicas o privadas. El lugar en donde se realizarán será en el Distrito Federal para ambas.

De acuerdo al objetivo de la investigación, el cuál es: Determinar cuáles son las características que necesita el Licenciado en administración para que ocupe más frecuente el puesto de Director General, así como las razones del por que no esta ocupando tan frecuentemente tal puesto. Se obtendrán datos, por medio de los cuestionarios a Directores y Administradores, sobre sus conocimientos, habilidades, factores que toman en cuenta al emprender una idea de negocio, es decir, su perfil real, para luego hacer una comparación del perfil ideal con el real del egresado de la carrera de administración y del Director General y a su vez el perfil real del Director real con la del Administrador.

Los cuestionarios que se aplicaron tanto a Directores Generales como a Administradores, se presentan en la parte de anexos.

111.3 Resultados de las encuestas.

Cabe hacer la aclaración que debido a que fue una muestra muy reducida (10 de Directores y 20 de Administradores) las respuestas obtenidas no pueden ser válidas estadísticamente para todo nuestro universo pues como se menciono anteriormente la presente investigación es exploratoria.

Las encuestas fueron aplicadas a egresados de la carrera de Administración en los siguientes lugares: por medio de amistades, en empresas donde requerían Licenciados en Administración y cursos de posgrado.

Al aplicarlas en los cursos de maestría y especialización en el Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM y Diplomado en la División de Educación Continua de la FCA-UNAM se encontró que de un grupo de 20 alumnos aproximadamente, sólo 4 o 6 eran administradores egresados tanto de escuelas públicas como privadas.

Por lo que se acudió a empresas donde solicitaban a Licenciado en Administración, donde se pudo aplicar a los asistentes la encuesta.

Al mismo tiempo se solicitó el apoyo al Programa de Vinculación con exalumnos de la Universidad Nacional Autónoma de México, donde el Director del Programa ofreció poner el cuestionario a aplicar en la pagina web del Programa de Vinculación con exalumnos sin obtener ninguna respuesta.

Respecto a las encuestas a Directores Generales, se aplicaron a profesores de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM quienes son Directores Generales y, por medio de ellos se contacto a otros. Otra forma de contactarlos, fue por medio de amigos y conocidos quienes a su vez conocían a personas Directores Generales de empresas.

También se acudió a la COPARMEX en dónde me ofrecieron su apoyo al contactarme con Directores Generales y sin ninguna respuesta, a pesar de la insistencia, también se mandaron aproximadamente 80 correos electrónicos sin ninguna respuesta.

Además se acudió directamente a las empresas en donde se solicitaba hablar con el Director General o se entregaba el cuestionario para después recogerlo y cada que se iba no lo tenían resuelto.

Finalmente, a continuación se presentan los resultados de las encuestas realizadas, además de pláticas que se lograron obtener con los mismos directores y personas que saben sobre el tema.

Pregunta	Directores Generales
Estudios.	4 de los 10 Directores de empresas entrevistados son Administradores, 2 son ingenieros, 1 historiador, 1 estudio hasta la preparatoria y 2 son contadores.
Logros significativos obtenidos para ocupar el puesto.	Coordinación y manejo de personal, principalmente.
Conocimientos que hacen posible ocupar el puesto.	Relaciones personales clave. Conocimientos sobre Administración/Dirección. Conocimiento del entorno de la empresa.
Funciones que realizan y herramientas.	Las funciones que principalmente realizan son: Líder. Manejador de conflictos. Coordinación. Varia las herramientas que utilizan para la realización de las funciones, pero algo que se encontró en común entre los administradores es el que utilizan el proceso administrativo entre otras técnicas para la realización de las funciones.
Características personales.	Las habilidades, capacidades y competencias, así como valores con los que cuentan principalmente en orden de la frecuencia que se presentó al realizar la encuesta, son: Habilidades, capacidades y competencias. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Análisis de problemas y toma de decisiones. ➤ Trabajo en equipo. ➤ Creatividad e innovación. ➤ Negociación y manejo de conflictos. ➤ Ser un educador, capacitar y desarrollar a su personal ➤ Establecer prioridades ➤ Manejo de información y juntas. ➤ Delegación y empowerment. ➤ Motivación y reconocimiento

	<p>Valores y Actitudes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Integridad y honestidad. ➤ Proactivo. ➤ Actitud positiva ante el cambio. ➤ Flexibilidad y adaptación. ➤ Congruencia y credibilidad. ➤ Para la comunicación y el dialogo <p>Para realizarlo se valen de la información y la planeación, principalmente.</p>
<p>Toma de decisiones.</p>	<p>En cuanto a técnicas es muy frecuente que utilicen el Árbol de decisiones</p> <p>Las etapas de la toma de decisiones que siguen son: Análisis del problema. Posibles alternativas. Evaluación de alternativas. Elección de alternativa. Toma de decisión.</p>
<p>Medios de información.</p>	<p>Los medios de información que utilizan para mantenerse informados de su entorno son, esencialmente:</p> <p>Red de contactos. Observación. Platicas con su personal operativo. Platicas con sus gerentes.</p>
<p>Para emprender una idea de negocio toma en cuenta:</p>	<p>Las condiciones de mercado que toma en cuenta para emprender una idea de negocio son las carencias productos/ servicios, el factor que considera es el económico y lleva a cabo la idea cuando la situación se presenta.</p>

<p>Comunicación.</p>	<p>La reacción que provocan en las personas al comunicarse con ellas es:</p> <p>Provoca que las personas tomen acciones y no sólo piensen que van a realizar lo ordenado o sugerido. También le muestra a las personas las oportunidades de realizar determinada cosa o situación, así como las amenazas que hay.</p>
<p>Actitudes.</p>	<p>De acuerdo a las encuestas realizadas, en promedio los directores poseen las siguientes actitudes en este orden:</p> <p>Optimista (9/10) Cautelosa (9/10) Flexibilidad (8/10) Apertura a la negociación (8/10) Autodominio (7/10) Autocrítica (7/10)</p> <p>Todas lo toman en momentos de estabilidad a excepción de la cautelosa que son en momentos de incertidumbre.</p>

Los resultados que se obtuvieron de las encuestas aplicadas a Administradores son los siguientes.

<p>Pregunta.</p>	<p>Lic. en Administración.</p>														
<p>Razones por la que estudió Administración.</p>	<p>Porque es la carrera que había querido y en seguida, aunque en menor grado, por el deseo de ser director de una empresa y sólo dos por vocación.</p>														
<p>Calidad de lo ofrecido por la facultad.</p>	<p>Para esto la mayor parte de los encuestados son egresados de universidades públicas:</p> <table border="1" data-bbox="479 904 880 1078"> <tr> <td>Planes de estudio.</td> <td>Bueno</td> </tr> <tr> <td>Profesores.</td> <td>Bueno</td> </tr> <tr> <td>Infraestructura.</td> <td>Regular</td> </tr> <tr> <td>Servicio a los alumnos.</td> <td>Regular</td> </tr> <tr> <td>Personal directivo.</td> <td>Regular</td> </tr> <tr> <td>Personal operativo.</td> <td>Regular</td> </tr> <tr> <td>Formación académica.</td> <td>Bueno</td> </tr> </table>	Planes de estudio.	Bueno	Profesores.	Bueno	Infraestructura.	Regular	Servicio a los alumnos.	Regular	Personal directivo.	Regular	Personal operativo.	Regular	Formación académica.	Bueno
Planes de estudio.	Bueno														
Profesores.	Bueno														
Infraestructura.	Regular														
Servicio a los alumnos.	Regular														
Personal directivo.	Regular														
Personal operativo.	Regular														
Formación académica.	Bueno														

<p>Propuestas hechas a la facultad para la formación de Licenciados en Administración.</p>	<p>Planes de estudio más adecuados a las realidad y necesidades de hoy. Prácticas profesionales adicionales a las materias</p>
<p>Objetivos personales</p>	<p>11 de los 20 encuestados entre sus objetivos está el de formar una empresa, por tanto se ve que realmente hay desecho para ser el director de una empresa.</p>
<p>Características personales.</p>	<p>Las siguientes habilidades, capacidades y competencias las han obtenido en su mayoría por medio de la práctica profesional y sólo trabajar en equipo al egresar de la carrera.</p> <p>Habilidades, capacidades y competencias.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Para la comunicación y el diálogo. ➤ Trabajo en equipo. ➤ Creatividad e innovación. ➤ Análisis de problemas y toma de decisiones. ➤ Manejo de información y juntas. ➤ Negociación y manejo de conflictos. ➤ Motivación y reconocimiento. ➤ Establecer prioridades. ➤ Ser un educador, capacitar y desarrollar a su personal. <p>Valores y actitudes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Congruencia y credibilidad. ➤ Proactivo. ➤ Dominio de si mismo. ➤ Flexibilidad y adaptación. ➤ Actitud positiva ante el cambio. ➤ Mentalidad de ganar-ganar.
<p>Los puestos que han ocupado son:</p>	<p>De apoyo y en promedio han estado un año y de jefatura, en dónde han estado tres años en promedio.</p>

<p>La principal dificultad que se ha encontrado para avanzar hacia el puesto de Director General es:</p>	<p>Al hacerles esta pregunta la mitad de los encuestados contestaron que el principal problema es el estancamiento en un puesto por falsas promesas de desarrollo, por lo que se puede notar que al ingresar a una empresa dónde les prometen desarrollo dentro de la misma e ir aumentando de nivel, el Administrador no espera solo a que le den más no genera los recursos para que las cosas sucedan.</p>
<p>Inicio de una empresa</p>	<p>Todos si iniciarían una empresa por independencia y en menor grado por conocer el proceso productivo principal (12/20), de éstos la mayor parte (3/20) no ponen alguna razón para no ponerla y los que ponen razones es por falta de financiamiento.</p>
<p>Toma de decisiones.</p>	<p>En esta parte 5 de 20 no contestaron, 6 mencionaron tanto las etapas como las técnicas y 9 sólo las técnicas. En las técnicas 9 de 20 utilizan el árbol de decisiones como técnica.</p>
<p>Para emprender una idea de negocio toma en cuenta:</p>	<p>De acuerdo a los resultados de las encuestas las condiciones de mercado que toma en cuenta para emprender una idea de negocio es el bienestar, el factor que considera es el económico y lleva a cabo la idea cuando cuenta con todos los recursos.</p>
<p>Comunicación.</p>	<p>La reacción que provocan en las personas al comunicarse es el de generar acción, es decir, provoca que las personas realicen las cosas y no sólo digan que las van a hacer, además de realizar críticas constructivas.</p>
<p>Actitudes.</p>	<p>De acuerdo a las encuestas realizadas, en promedio poseen las siguientes actitudes, en este orden:</p> <p>Optimista (18 / 20) Cautelosa (18/20) Flexibilidad (17/20) Autodominio (16 / 20) Apertura para la negociación (16/20) Autocrítica (16/20)</p>

Una vez que ya se vieron los resultados de las encuestas realizadas a continuación presentaremos las similitudes y diferencias que se encontraron. En la parte de características personales y en la columna de similitudes, se presenta una lista de las habilidades, capacidades, competencias, actitudes y valores ordenadas de acuerdo a la frecuencia de la contestación por parte de Directores (D) y Administradores (A).

Tema	Similitudes.		Diferencias	
	D	A		
Características personales.	Análisis de problemas y toma de decisiones.	1	5	De acuerdo a la lista que se presento anteriormente de las habilidades, capacidades, competencias y valores del Director y Administrador, en la lista de Directores aparecieron con mayor frecuencia las siguientes características > Integridad y honestidad > Delegación y empowerment En el caso de los Administradores aparecieron los siguientes: > Dominio de sí mismo. > Mentalidad de ganara-ganar.
	Trabajo en equipo.	2	2	
	Creatividad e innovación.	3	3	
	Negociación y manejo de conflictos.	4	7	
	Integridad y honestidad	5		
	Congruencia y credibilidad.	6	4	
	Flexibilidad y adaptación.	7	12	
	Actitud positiva ante el cambio.	8	13	
	Ser un educador, capacitar y desarrollar a su personal.	9	15	
	Proactivo.	10	9	
	Establecer prioridades.	11	10	
	Manejo de información y juntas.	12	6	
	Para la comunicación y el dialogo.	13	1	
	Delegación y empowerment	14		
	Motivación y reconocimiento.	15	8	
Dominio de si mismo.		11		
Mentalidad de ganara-ganar.		14		

<p>Toma de decisiones</p>	<p>La técnica del Arbol de decisiones lo utilizan tanto el Director como el Administrador</p>	<p>Al contestar esta pregunta se noto dificultad por parte de los Administradores al momento de contestarla, a diferencia de los Directores quienes rápidamente contestaron a la pregunta.</p> <p>Los Directivos se mantienen informados por medio de su red de contactos y la observación, así como de platicas con su personal operativo y gerentes.</p>
<p>Inicio de un negocio</p>	<p>Ambos toman en cuenta principalmente el aspecto económico como factor para emprender una idea de negocio.</p>	<p>De acuerdo a los resultados de las encuestas, se pudo notar que es más frecuente que:</p> <p>Los directores emprenden la idea de negocio en condiciones de carencia y los administradores en momentos de bienestar.</p> <p>Los directores emprenden la idea de negocio cuando la situación se presenta y los Administradores cuando cuentan con los recursos para emprenderlo.</p> <p>8 de 20 toman en cuenta las relaciones interpersonales para emprender una empresa, sin en cambio los Directores gracias a las relaciones interpersonales ocupan el puesto de Director General.</p>

<p>Toma de decisiones</p>	<p>La técnica del Árbol de decisiones lo utilizan tanto el Director como el Administrador</p>	<p>Al contestar esta pregunta se noto dificultad por parte de los Administradores al momento de contestarla, a diferencia de los Directores quienes rápidamente contestaron a la pregunta.</p> <p>Los Directivos se mantienen informados por medio de su red de contactos y la observación, así como de platicas con su personal operativo y gerentes.</p>
<p>Inicio de un negocio</p>	<p>Ambos toman en cuenta principalmente el aspecto económico como factor para emprender una idea de negocio.</p>	<p>De acuerdo a los resultados de las encuestas, se pudo notar que es más frecuente que:</p> <p>Los directores emprenden la idea de negocio en condiciones de carencia y los administradores en momentos de bienestar.</p> <p>Los directores emprenden la idea de negocio cuando la situación se presenta y los Administradores cuando cuentan con los recursos para emprenderlo.</p> <p>8 de 20 toman en cuenta las relaciones interpersonales para emprender una empresa, sin en cambio los Directores gracias a las relaciones interpersonales ocupan el puesto de Director General.</p>

<p>Comunicación</p>	<p>Ambos generan acción al momento de comunicarse.</p>	<p>De acuerdo a la frecuencia:</p> <p>El Director al comunicarse además de generar acción, muestra las oportunidades y amenazas.</p> <p>El Administrador además realiza criticas constructivas.</p>
<p>Conocimientos para ocupar el puesto</p>	<p>Para ocupar el puesto de director, ellos consideran muy importante el manejo y coordinación de personal, conocimientos de Administración / Dirección y del entorno de la empresa.</p> <p>Los Administradores han ocupado puesto de jefatura y gerencia por lo que cuentan con la característica de manejo y coordinación de personal, así como con los conocimientos de Administración / Dirección, las cuales son razones principales que hacen posible que el Director ocupe su puesto.</p>	

En segundo término los Administradores eligieron la carrera de Administradores por ser Director de una empresa y sólo 2 por vocación. Entre sus objetivos principales no está el iniciar una empresa.

Los Administradores iniciarían una empresa (12 de 20 encuestados), en segundo termino, por conocer el proceso productivo principal de la empresa y 11 de 20 por contar con las relaciones clave para el inicio de la empresa. Por tanto vemos que el conocer el proceso productivo principal no es un obstáculo, también se preocupa por tener relaciones personales con el fin de que le ayuden a cumplir sus objetivos.

Entrevistas complementarias.

Además de las encuestas realizadas se pudo realizar entrevistas con algunos Directores y personas involucradas en el tema de la Dirección de empresas. Están personas ya sea por su experiencia dando clases a los alumnos de la Licenciatura de Administración de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM y otras universidades privadas, en algunos casos. Todos ellos han ocupado puestos directivos en empresas, además de contar con una larga experiencia profesional.

Las entrevistas se realizaron en forma no dirigida, es decir, se les pregunto los motivos por los que creen que es poco frecuente que un Licenciado en Administración ocupe puestos de Dirección General en las empresas y en base a su respuesta se les iba realizando otras preguntas.

Las personas a quienes se realizó la entrevista, fueron:

- L.A. Jaime Sánchez Carrillo: Actualmente estudia la maestría en el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE).
- Mtro. Jorge Ríos Szalay: Director de la División de Investigación de la FCA-UNAM.
- Mtro. José Antonio Gómez Rodríguez: Uno de los fundadores del Programa Emprendedores de la Facultad de Contaduría y Administración, además a dado asesorías a niveles directivos en Pemex y ha sido Gerente Regional de Electra.
- L.A. Martha Guerra Jaime: Ex Vicepresidenta de Banamex.
- Dr. José Luis Solleiro Rebolledo: Asesor de la presente tesis y Director de la empresa Agro Bio de México.

A continuación se presenta la conclusión de las entrevistas realizadas:

- La causa por la que profesionistas diferentes a Licenciados en Administración ocupan puestos de director general es por conocer el proceso productivo de la empresa y su giro, es decir, un ingeniero al saber todo sobre la inyección de plásticos puede poner su empresa sin ningún problema pues conoce todo sobre el giro y posteriormente con estudios en Administración ya dirigen la empresa. Por lo que el Administrador necesita tiempo y esfuerzo para conocer bien el proceso productivo o giro de la empresa y con ello las cuestiones técnicas, enfocándose al negocio en el que se encuentra y no al producto.

- Si se desarrolla más su creatividad, capacidad de negociación, se hace que sea flexible, optimista y este dispuesto a tomar riesgos, se logrará que desempeñe mejor su labor.
- Si en la facultad se da al Administrador las herramientas para obtener la información, es decir, el dónde buscar, dónde dirigirse para obtenerla, con el propósito que en un futuro, cuando necesite más información sepa donde dirigirse y no esperar a que le den la información. Es decir, hacer que obtenga los recursos para obtener sus propósitos y no esperar a que los proporcionen.
- También es necesario que sea más analítico y objetivo, para que así tome mejores decisiones entre mayor riesgo y trascendencia de la situación.
- Es necesario que los administradores sean más entusiastas, optimistas, tener más empuje y confianza en sí mismo para que puedan lograr lo que se propongan, lo cual se puede desarrollar.
- Si desde el momento en el que alumno ingresa a la facultad se detecta que características personales le hacen falta desarrollar o mejorar para ser Director de empresas entonces se logrará sentar mejores bases en su formación como Licenciado en Administración.

Con las entrevistas y encuestas realizadas se puede concluir que al Licenciado en Administración le hace falta que sea más analítico y dispuesto a tomar riesgos, esto provoca que la toma de decisiones no sea efectiva. Otras características que le hace falta tener empuje confianza en sí mismos y ser optimistas para hacer que las cosas sucedan y logren sus propósitos, obtener los recursos para hacer que las cosas sucedan en los casos donde no se cuenten con los recursos, hacer sinergia y al mismo tiempo sea más hábil para la negociación. También debe desarrollar una visión enfocada al negocio y no sólo al producto, creatividad, ser flexible y optimista.

Una vez que ya se tiene el perfil real e ideal, ahora procederemos a realizar un análisis comparativo entre el Licenciado en Administración y Director General.

ANÁLISIS COMPARATIVO.	
Director General.	Perfil real del Administrador.
<p>En cuanto a las funciones que realiza el Director, se pudo comprobar que realmente realiza las funciones descritas por Mintzberg: interpersonales, de información y decisión, sobresaliendo las de líder, negociador, manejador de conflictos y de coordinador.</p>	
<p>Las características que hicieron posible que ocupara el puesto de Director son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Haber coordinado y manejado personal anteriormente. ▶ Relaciones personales clave. ▶ Conocimientos sobre Administración / Dirección. ▶ Conocimiento del entorno de la empresa. 	<p>De las características que hicieron posible que el director ocupara el puesto, el Administrador también cuenta con tales características aunque en menor grado la de relaciones personales, de acuerdo a los resultados de las encuestas y pláticas, lo cual se pudo ver que al emprender una idea de negocio y al iniciar una empresa no consideran como importante las relaciones personales y, en las pláticas al referirse que se valga de la sinergia, es decir, de la unión con otras personas con el fin de que juntas alcancen sus objetivos de una mejor forma y ayudándose mutuamente.</p>
<p>Como se pudo ver en el perfil ideal: funciones, características y conocimientos, lo anterior es muy importante pues el manejar personal, las relaciones personales, los conocimientos de administración / dirección y del entorno de la empresa, son importantes para realizar sus funciones.</p>	
<p>En cuanto a la toma de decisiones, como es de esperarse, lo tiene muy bien definido.</p>	<p>Al administrador le hace falta desarrollar más su capacidad de análisis y tomar riesgos y al hacerlo podrá elevar su capacidad de tomar decisiones.</p>

<p>En cuanto al liderazgo que se presentó en el perfil ideal se vio que en la realidad si desarrolla a su personal, pues es quien aprovecha el talento y experiencia de su personal.</p>	<p>En cuanto a liderazgo al administrador le hace falta desarrollar más su creatividad, que sea más flexible, desarrolle a su personal y una visión global. Esto lo tiene en mayor o menor medida y hay técnicas para desarrollarlas.</p>
<p>Las habilidades, capacidades, competencias y valores que resultaron de las encuestas contra las del perfil ideal coinciden ya sea en menor o mayor grado, entre las cuales podemos mencionar:</p> <p>Al emprender una idea de negocio lo realiza cuando en el mercado hay carencias y actúa cuando la situación se presenta.</p>	<p>Las características que necesita desarrollar más son:</p> <p>Análisis. Toma de decisiones. Negociación. Optimismo. Proactivo. Dispuesto a tomar riesgos. Hacer sinergia. Visión enfocada al negocio. Persistente. A diferencia del Director emprende una idea de negocio cuando hay bienestar en el mercado y actúa cuando cuenta con los recursos.</p>

Perfil del egresado de la carrera de Administración de la Facultad de Contaduría y Administración - UNAM.^{23v}

Formación.

La carrera forma a profesionistas que propician la satisfacción de necesidades y el logro de objetivos de las instituciones públicas, privadas y sociales, a través del aprovechamiento adecuado de sus recursos, mediante la planeación, la organización, la dirección y el control, en las distintas áreas funcionales: personal, finanzas, mercadotecnia, producción e informática. Este profesionista, generalmente trabaja en equipos multidisciplinarios en la aplicación de distintas técnicas de

^{23v} Plan de estudios 1998 de la carrera de Licenciado en Administración de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.

carácter administrativo: de personal, mercadotecnia, producción, contabilidad y sistemas. Así mismo, utiliza la automatización y las técnicas grupales.

El licenciado en administración es un experto en integrar y dirigir grupos humanos hacia el logro de objetivos organizacionales, mediante la planeación, organización y el control. las actitudes, habilidades y conocimientos que conforman a l licenciado en administración son:

Actitudes.

- De respeto y compromiso en el aspecto social, profesional y personal.
- De servicio.
- De aprendizaje permanente.
- De responsabilidad.
- De análisis y reflexión
- De propositiva en su desempeño.

Conocimientos.

Analizar las diferentes tendencias administrativas mercadológicas, de personal y financieras que se han desarrollado hasta la fecha, con base en la cultura organizacional de nuestro país y del entorno ante la actual globalización y economía.

Aplicar las diferentes técnicas de Administración, Mercadotecnia, Operaciones, Personal y Finanzas a los diferentes problemas de estas áreas y proponer alternativas de solución para la toma de decisiones.

Combinar el conocimiento de diversas disciplinas: administración, mercadotecnia, operaciones, personal, psicología y sociología, economía, contabilidad, informática, matemáticas, derecho e investigación para solucionar problemas administrativos.

Habilidades.

- Desarrollar una visión integral sobre los objetivos de las organizaciones y sus estrategias.
- Aplicar los conocimientos adquiridos en forma crítica, en su ejercicio profesional.
 - Conducir grupos y participar en equipos multidisciplinarios para lograr objetivos organizacionales.

- **Asesorar en el diseño e implantación de sistemas y modelos administrativos para la toma de decisiones.**
- **Establecer estrategias para generar fuentes de trabajo mediante la creación de nuevas empresas.**
- **Operar sistemas de cómputo y comunicación para el procesamiento de la información, y aplicar sus beneficios a las organizaciones.**
- **Fundamentar la toma de decisiones, basándose en el análisis de información.**
- **Desarrollar una actitud crítica que le permita aplicar los conocimientos adquiridos para satisfacer necesidades sociales.**
- **Manejar adecuadamente la metodología de investigación para realizar investigación y fundamentar sus decisiones.**
 - **Diseñar los métodos y procedimientos para el desarrollo de las organizaciones.**
 - **Mantenerse actualizado.**

V. PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS A SEGUIR.

Una vez que se realizó el análisis comparativo entre el Director General y el Licenciado en Administración, a continuación se presentan propuestas a seguir para que el Licenciado en Administración desarrollé las características que le hacen falta mejorar de acuerdo al perfil ideal.

Hay muchas habilidades que se aprenden con el tiempo y experiencia, en la escuela aprendemos sólo las bases, es nuestra herramienta, donde nos preparamos e introducimos en el ambiente en el que vamos estar, además de desarrollar habilidades, tomar ciertas actitudes, tener una visión global de lo que sucede alrededor de nuestro campo de trabajo.

Estas son las propuestas para desarrollar las características que necesita mejorar el Licenciado en Administración. En tales propuestas es necesario la disposición y participación del personal directivo, profesores y alumnos.

1. Análisis objetivo.

Si se conjunta los conocimientos del Licenciado en administración sobre el funcionamiento de una empresa y los factores ambientales que intervienen en ello, con un análisis más objetivo para la solución de problemas se tendrían mejores resultados.

Si al plan de estudios del Licenciado en Administración se le agrega una formación más analítica, como la de un egresado de ingeniería o ciencias, por ejemplo, utilizando las matemáticas como una herramienta para desarrollar el análisis y ser más objetivos. Se puede ver que en el plan de estudios de la carrera del Licenciado en Administración se incluyen matemáticas que no son suficientes para utilizarlas como herramienta en la toma de decisiones. Incluso "en el GMAT (Graduate Management Admission Test) utilizado para la admisión a programas de maestría y doctorado en *Management* los egresados de la carrera de Administración quienes supuestamente deberían estar mejor preparados para este, test obtienen promedios inferiores a la media y, los más altos promedios lo obtienen estudiantes de las carreras de matemáticas, ingeniería, filosofía...". Además de las matemáticas se puede utilizar el análisis de casos por medio del método de casos.

¹ Hurke Thomas, ensayo: "Cómo llegar a la cumbre: Estudie filosofía"; Toronto: Harcourt Brace, 1994.

Por lo anterior, se propone aumentar las matemáticas enfocadas a los negocios, de tal forma que el alumno solucione problemas utilizando como herramienta las matemáticas (hasta donde sea posible), siendo más objetivo, así como también introducir en las materias el análisis de casos, esto ya en los últimos semestres.

2. Toma de decisiones.

El tomar mejores decisiones va ligado al nivel de análisis de problemas, experiencia, información con la que se cuenta y disposición al riesgo.

Durante la carrera el Administrador adquiere conocimientos básicos sobre investigación de operaciones, estadística, finanzas y contabilidad, las cuales apoyan a la toma de decisiones, si a esto se le añade el conocimiento del entorno de la empresa, experiencia, talleres de toma de decisiones y un alto nivel de análisis, entonces se podrán tomar mejores decisiones. Además, si se estableciera un taller en el que se analizarán los aspectos económicos, sociales, políticos – legales, internacionalización de México y tecnológicos, con el fin de tener una visión global en la toma de decisiones.

Aquí es importante aplicar la creatividad, la cual lo tienen los administradores pero si se desarrolla aún más, que mejor. Esto se puede lograr haciendo que los profesores soliciten a los alumnos el desarrollo de trabajos de clase aplicando la creatividad, esto también se podría fomentar al hacer lluvias de ideas en forma oral y escrita de tal forma que todos los alumnos participen, realizando críticas constructivas a cada una de ellas por pequeña que sea, también es preciso que el profesor guíe a los alumnos para que sean flexibles y aceptar modificaciones a sus ideas con el fin de enriquecerla, al igual que mostrarles que siempre hay diferentes caminos para llegar al objetivo. También es importante crear confianza, estableciendo el profesor diferentes actividades de acuerdo al nivel de los alumnos con el fin de hacerles ver que si lo pueden realizar para después ir subiendo el nivel, todo esto sin crear sentimientos de superioridad o inferioridad.

Todo esto se puede lograr, estableciendo equipos de trabajo y a su vez haciendo crecer a estos equipos a grupos de tal forma que al final sean realmente un grupo. En la facultad se tienen las bases para realizar todo esto, sólo falta guiar a los profesores.

3. Relaciones personales y sinergia.

Para fomentar las relaciones personales de los estudiantes de la carrera de Administración entre ellos mismos y con los demás alumnos y exalumnos de la facultad e incluso con alumnos de otras carreras que ofrece la Universidad, se propone realizar semestral y anualmente reuniones con el fin de generar que mutuamente se apoyen, además de realizar alianzas entre ellos, es decir, lograr que haya sinergia. También otra cosa que podría contribuir, son campamentos en vacaciones de verano abierto para todos los estudiantes de la UNAM, en donde se visiten diversas zonas culturales en los estados de México (esto también contribuiría en la parte del desarrollo de la creatividad mencionado anteriormente) estableciendo grupos de estudiantes de diversas carreras, asimismo en estos campamentos establecer actividades que generen el conocimiento entre ellos, unión y ayuda mutua por medio de competencias entre grupos de estudiantes, por ejemplo.

Otra forma de fomentar la interacción entre los alumnos, es establecer en las materias, que se presten para el propósito, equipos de trabajo cómo se muestra en la figura 4.1 de tal forma que los alumnos contribuyan con sus conocimientos al mismo tiempo de enseñar a otros. Por otra parte es importante hacer notar al alumno de la carrera de Administración que todas las materias van unidas a un propósito, es decir, hacer que tenga una visión sistemática. Respecto a esto último, si se hace que el alumno interrelacione los temas vistos en clase con un trabajo global de grupo y a su vez interrelacionarlo con las materia antecesoras y éstas con todas las materias del plan de estudios para así tener una visión global del objetivo de estudiar cada uno de los temas de cada materia. Por lo que si se aprovecha las habilidades y experiencia de las personas, hay unión, apoyo y participación por parte de cada integrante de cada grupo, se logrará hacer sinergia.

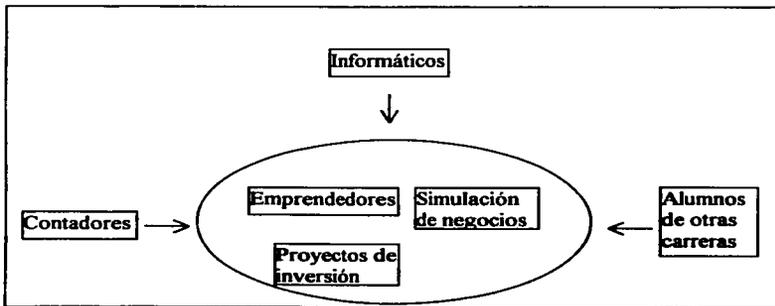


Fig. 4.1

Otra opción es el tomar las materias optativas en otras facultades de la UNAM, para así relacionar a los alumnos de la carrera de Administración con otras carreras.

4. Negociación.

Para desarrollarla es necesario que el profesor comience por hacer que el alumno aprenda los elementos de la negociación, como es la flexibilidad, comunicación y buscar el ganar-ganar entre las partes de la negociación, al mismo tiempo llevar a la práctica como se realiza una negociación (una vez que ya se dio la teoría), esto por medio de simulación de casos guiados por el profesor. Por lo que tal simulación comenzará con un conflicto, posteriormente se establecerá una comunicación entre las partes del conflicto para negociar y llegar a un acuerdo, por lo que la parte interesada en negociar ofrecerá un beneficio a la otra persona y a su vez también obtener un beneficio, también ambas partes serán flexibles al aceptar cambios en sus peticiones. Una vez que ya se realizó en forma simulada, llevarlo a cabo en la realidad, por ejemplo realizando sugerencias de mejora en la organización donde se esta laborando o se esta realizando las practicas, actuando el profesor como asesor. Otra opción es por medio de talleres, en donde las situaciones en vez de ser simuladas, sean reales y guiadas por el profesor, por ejemplo en el taller de creación de empresas se podría hacer que el alumno realizará negociaciones con proveedores, personas que contribuyan a mejorar o llevar a cabo la empresa.

El desarrollo de esta habilidad es cuestión de tiempo y práctica, para esto es muy importante que siempre se busque el ganar-ganar (lo cuál de acuerdo a los resultados de las encuestas se vio que si toma una actitud de ganar-ganar) ser flexible, escuchar, mantener una comunicación evitando los malos entendidos, tener aliados por parte de la persona que negocia es importante para dar credibilidad.

5. Optimismo.

Para crear optimismo en las personas es importante enseñarles a ver los puntos positivos de las cosas, haciéndoles ver que hasta en una situación por muy negativa que sea siempre hay oportunidades para mejorar. Al mismo tiempo de hacerle ver las cualidades que tiene como persona, sus éxitos logrados y la forma en la que los ha alcanzado. Además de hacer que se conozca a sí mismo, resaltando sus cualidades, esto se puede realizar por medio de lecturas de libros sobre autoestima.

Otra forma es dividir al grupo en personas que son optimistas y pesimistas, identificándolas previamente al establecerles a los alumnos una situación muy mala y que de esa situación realicen una lista de las consecuencias positivas y negativas,

posteriormente hacer equipos entre las personas optimistas y pesimistas, de tal forma que haya más optimistas que pesimistas en un grupo.

Muchas veces el ser pesimista es producto del miedo, pues al estar en determinada situación que nos hace sacar del estado cómodo en el que nos encontramos, se comienza a tener pensamientos negativos muchas veces son fantasías que nos hacemos, para esto es necesario ver la realidad y preguntarnos a nosotros mismos: ¿Qué probabilidad hay de que suceda la fantasía que tenemos? Y ¿Cuál es lo peor que podría pasar y su probabilidad? Con el fin de formular planes de contingencia en positivo, viendo las oportunidades.

6. Proactivo.

Para desarrollar esta habilidad es necesario estar bien informado del entorno, tanto presente como pasado, tener una mente analítica y visión sistemática, esto servirá de base para que por medio de la estadística y matemáticas se realicen posibles futuros escenarios. En el taller de emprendedores, se puede entrenar para desarrollar esta habilidad, al estar bien informado sobre el giro deseado, aunado al taller de análisis de México mencionado en al parte de anteriormente en la toma de decisiones, teniendo una visión global del ambiente, lo cual también ya se menciono la forma de lograr esto. Para así, conjuntar lo anterior y hacer que el alumno identifique oportunidades de negocio en el futuro, guiado al alumno por el profesor o personas que tengan esta habilidad, quiénes serán identificadas por el profesor entre sus conocidos.

El ser proactivo va a apoyar en la identificación de nuevos productos y negocios, así como en la toma de decisiones, por lo que entre más proactivo sea el Administrador obtendrá mejores resultados en la planeación.

7. Visión enfocada al negocio.

Es importante enseñar al alumno a estar enfocado al negocio más que al producto, a través de la materia de Creación de empresas I, indicando al alumno que comience por definir el giro al que desea enfocar, se informe del entorno del negocio y ya que se tiene esta visión elegir el producto sin perder de vista el negocio en el que se encuentra y realizar el plan de negocios no en base al producto, sino al negocio.

Cuando el producto llegue a su etapa de declive se introduzca otro producto del mismo giro o adecuar el producto a los cambios del entorno y evitar pensar que con el producto se acaba la empresa.

8. Persistencia.

Si el profesor guía y asesora al alumno a establecerse metas y objetivos tanto a largo como a corto plazo para cumplir al final de la materia, explicándoles la finalidad y haciendo que apliquen la creatividad sin límites. Asimismo también es importante el empuje, es decir, hacer que el mismo entusiasmo con el que comenzó perdure y no se pierda, para lograr esto, es necesario hacer que el alumno imagine su objetivo o sueño de la forma más detallada, como si estuviera viviendo su sueño, con el fin de llenarse de energía.

Para lo cual es importante que el profesor de seguimiento a los objetivos, hacer que las cosas sucedan a pesar de todo y dar al alumno las herramientas más no los recursos, permitiendo que el mismo obtenga los recursos con las herramientas dadas.

9. Escuela –Industria.

En forma adicional a las materias y con el programa de apoyo a la micro, pequeña y mediana con el que se cuenta en la facultad vincular a los alumnos a las empresas. Otra opción es el pedir como requisito las prácticas profesionales en empresas que tengan trato con la facultad para la realización de tales prácticas. Todo esto desde los primeros semestres. Interviniendo el profesor, alumno y asesor (persona en la empresa que guía al alumno). También otra opción es la “Asociación Mexicana de Integradores de Soluciones y Servicios Informáticos”²¹ (AMISSI), quien ofrece a sus afiliados y asociados servir de interfase de comunicación con Universidades e Instituciones de educación superior para construir programas de vinculación de escuela-industria.

²¹ Creada en Diciembre del 2000, con el fin de agrupar y organizar a los distribuidores de Tecnología de Información del Distrito Federal y el área Metropolitana.

CONCLUSIONES.

Al ser Licenciados en Administración tenemos la oportunidad de: trabajar en distintos giros, en forma independiente, conocer el entorno en el que se mueven las empresas (económico, político-legal, tecnología, internacional, social, público de la empresa), aprovechar las experiencias y habilidades de cada uno de los integrantes de la empresa para cumplir con los objetivos de la misma, aprovechar los recursos disponibles para el logro de objetivos, relacionarse con diferentes tipos de personas, así como muchos profesionistas, también adaptamos a la empresa de acuerdo al cambio del entorno, por lo es necesario tomar decisiones que cumplan con lo previamente establecido aún en casos de alto riesgo, además de ser analítico, creativo, con empuje, persistente y demás características ya mencionadas durante el desarrollo del presente trabajo. Además una de las cosas maravillosas que ofrece la carrera es el poder aplicar todo esto a nuestra vida personal, conocer sobre diversos temas, no sólo sobre administración, relacionarse con gran cantidad de personas, entre muchas otras.

Como se pudo notar, durante el desarrollo de la presente tesis, hace falta adecuar la realidad del trabajo del Licenciado en Administración con el fin de que desempeñe mejor su labor. Para esto es necesario conocer cómo podemos obtener o mejorar las características en las que necesitamos mejorar.

Respecto a las preguntas de investigación e hipótesis formuladas inicialmente, durante la investigación se dio respuesta a las preguntas por lo que las estrategias a desarrollar en una persona que está estudiando la carrera, son:

- Por medio de las matemáticas y estadísticas, como herramientas, formar una mente analítica y objetiva, es decir que no se deje llevar por las intuiciones o el empirismo.
- Utilizar las matemáticas y estadística par predecir posibles escenarios a partir de la información, tener una mente analítica y visión sistemática, con el fin de ser proactivo.
- Estar bien informado de lo que sucede en el entorno de la empresa, analizar objetivamente, ser más creativo, proactivo y dispuesto a tomar riesgos para que de esta forma haya una mejor toma de decisiones.
- Si se comienza por enseñar al alumno a definir el negocio en el que se encuentra la empresa y posteriormente el producto, logrando que no piense que con el término del producto se termina la empresa.

- A través de las buenas relaciones personales entre los mismos estudiantes de la carrera de Administración y demás, apoyo mutuo, unión de los conocimientos, habilidades y experiencias de las partes y buscando siempre el ganar-ganar, siendo flexible para lograr determinados objetivos y de esta manera hacer sinergia y por tanto buenas relaciones personales.
- Es necesario que el alumno se imagine su sueño de una forma muy detallada, vea siempre el lado positivo con el fin de tener empuje y optimismo para llevar a cabo las cosas.

La hipótesis planteada fue la siguiente:

Los factores que influyen decisivamente en la dirección de empresas y que el Licenciado en Administración le hace falta mejorar son: conocimiento del proceso productivo y giro de la empresa, identificación de oportunidades de negocio, calidad del desempeño en el puesto y de los conocimientos en Administración-Dirección, sobre todo la toma de decisiones, además de tener características personales ideales para dirigir una empresa.

Con los resultados obtenidos nos percatamos que:

Los factores por los que probablemente los Licenciados en Administración no ocupan frecuentemente puestos de Dirección General son análisis objetivo, toma de decisiones, identificación de oportunidades de negocio, empuje, optimismo, relaciones personales y sinergia.

Por otra parte, cuando los Licenciados en Administración comprendan en que necesitan mejorar y conozcan mejor su comportamiento real, al que se requiere para que las empresas funcionen efectivamente, se tendrá una mejor *Management* en México.

Finalmente, quisiera mencionar que el realizar el presente trabajo me ha dejado grandes experiencias de las que he aprendido a ser flexible al experimentar que siempre hay más de una forma para llegar al objetivo, he aprendido a más que hacer críticas, hacer críticas constructivas haciendo que las cosas sucedan, también me ha ayudado a conocerme mejor como persona y actuar ante mis debilidades lográndolos superar poco a poco.

ANEXOS.

CUESTIONARIO PARA EGRESADOS DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN.

Objetivo: Realizar una propuesta para el mejoramiento del perfil real con respecto al perfil ideal del Licenciado en Administración.

1. Estudios		
Especialización	Universidad	() Pública () Privada
Maestría	Universidad	() Pública () Privada
Doctorado	Universidad	() Pública () Privada
Otros:	Universidad	() Pública () Privada

2. ¿Por qué decidió la carrera de Administración?
 Marque con una X la razón(es) por la(s) que escogió la carrera, honestamente.

<input type="checkbox"/> Por tener un estatus	<input type="checkbox"/> Por ser fácil.
<input type="checkbox"/> Influencia de su familia o amigos.	<input type="checkbox"/> Por que es la carrera que usted quería.
<input type="checkbox"/> Por ser una carrera con mucho campo de trabajo.	<input type="checkbox"/> Por que sus amigos(as) escogieron la carrera.
<input type="checkbox"/> Por evadir a las matemáticas.	<input type="checkbox"/> No le dieron el cambio a la carrera que quería..
<input type="checkbox"/> Por ser director de una empresa.	<input type="checkbox"/> Por que deja dinero.
<input type="checkbox"/> Por vocación	

3. Cómo considera la calidad de:
 Evalúe los siguientes factores de acuerdo a la siguiente escala.

(1) Muy bueno (2) Bueno (3) Regular (4) Deficiente (5) Pésimo

<input type="checkbox"/> Planes de estudio	<input type="checkbox"/> Personal directivo
<input type="checkbox"/> Profesores	<input type="checkbox"/> Personal operativo
<input type="checkbox"/> Infraestructura (equipos, instalaciones, etc)	<input type="checkbox"/> Formación académica
<input type="checkbox"/> Servicios a los alumnos	

4. ¿Qué propuestas realizaría a la facultad en cuanto a la formación de Licenciados en Administración?
 Marque con una X la(s) sugerencia(s) que realizaría a su facultad.

<input type="checkbox"/> Mejores planes de estudio	<input type="checkbox"/> Mayores servicios a los alumnos
<input type="checkbox"/> Mayor preparación de los profesores	<input type="checkbox"/> Mejoramiento en la administración interna
<input type="checkbox"/> Mayor infraestructura	<input type="checkbox"/> Practicas profesionales adicionales a las materias
<input type="checkbox"/> Grupos reducidos	

5. ¿Cuáles son los objetivos y logros?
 Escriba brevemente sus objetivos que se tiene plateados en su vida profesional como Licenciado en Administración.
 Escriba los logros que ha tenido.

Objetivos	logros

--	--

6. ¿Qué habilidades, capacidades y competencias obtuvo al egresar de la facultad y cuáles ha ido desarrollando?

Escriba una E o D al lado izquierdo de cada habilidad, capacidad y competencia.
 E = Si la obtuvo al Egresar como consecuencia de la formación que le dio la facultad D = Si la ha ido Desarrollado con la experiencia profesional u otras vivencias.

<input type="checkbox"/> Para la comunicación y el dialogo. <input type="checkbox"/> Análisis de problemas y toma de decisiones <input type="checkbox"/> Manejo de información y juntas. <input type="checkbox"/> Trabajo en equipo. <input type="checkbox"/> Negociación y manejo de conflictos. <input type="checkbox"/> Delegación y empowerment. <input type="checkbox"/> Motivación y reconocimiento. <input type="checkbox"/> Creatividad e innovación. <input type="checkbox"/> Selección e evaluación. <input type="checkbox"/> Congruencia y credibilidad. <input type="checkbox"/> Ser un educador, capacitar y desarrollar a su personal <input type="checkbox"/> Proactivo. <input type="checkbox"/> Establecer prioridades. <input type="checkbox"/> Hacer sinergia. <input type="checkbox"/> Dominio de sí mismo.	<input type="checkbox"/> Flexibilidad y adaptación. <input type="checkbox"/> Técnicas <input type="checkbox"/> Actitud positiva ante el cambio. <input type="checkbox"/> Comprometido con la sociedad. <input type="checkbox"/> Visionario. <input type="checkbox"/> Mentalidad de ganara-ganar. <input type="checkbox"/> Empezar con un fin en mente. <input type="checkbox"/> Promover los cambios culturales que aseguren el éxito en el medio Internacional de los negocios, conservando las características y tradiciones que hacen de México una de las grandes culturas <input type="checkbox"/> Integridad y honestidad. <input type="checkbox"/> Humildad y sacrificio. <input type="checkbox"/> Equidad y justicia. <input type="checkbox"/> Cuidar la ecología y la naturaleza.
---	---

7. ¿Cuál son los puestos que ha ocupado hasta la actualidad?
 Escriba los puestos que ha ocupado a través del tiempo y que le han brindado en forma significativa conocimientos, desarrollo de habilidades, capacidades, competencias, y experiencias.

Puestos	Tiempo	Empresa	
		Tamaño	Estilo de dirección de la empresa

8. ¿Cuáles son los principales dificultades que se ha encontrado para estar en un puesto de Dirección General?
 Marque con una X las razones por las que se le ha dificultado estar en el puesto de Director General y en caso de ser otra la razón especifíquela.

<input type="checkbox"/> Avance estancado por falsas promesas de desarrollo <input type="checkbox"/> Exceso de permanencia en un mismo empleo y empresa, sin ver oportunidades de trabajar en otra empresa	<input type="checkbox"/> Por usar caminos que no llevan a niveles directivos y que además estancan su Desarrollo <input type="checkbox"/> Por cambiar de una empresa reconocida a otra que no es reconocida.
Otras: Especifique	

9. ¿Iniciaría una empresa propia? ¿Por qué?

Marque con una X sus razones del porque si lo iniciaría y el por que no lo haria.

<input type="checkbox"/> Si		<input type="checkbox"/> No	
<input type="checkbox"/> Independencia	<input type="checkbox"/> Falta de financiamiento	<input type="checkbox"/> Contribuir a la economía del país	<input type="checkbox"/> Inestabilidad económica del país
<input type="checkbox"/> Conoce el proceso productivo principal	<input type="checkbox"/> No cuenta con la experiencia en el ramo	<input type="checkbox"/> Cuenta con los contactos necesarios	<input type="checkbox"/> Produce exceso de estrés y desgaste físico
<input type="checkbox"/> Cuenta con los suficientes recursos económicos	<input type="checkbox"/> No cuenta con los contactos necesarios	<input type="checkbox"/> Exceso de tramites para registrarla	<input type="checkbox"/> Éxito incierto

10. ¿Qué técnicas utiliza para el desarrollo de proceso de toma de decisiones?**¿Qué etapas lleva a cabo para la toma de decisiones?**

Escriba las técnicas que utiliza para la toma de decisiones.

Escriba en la columna derecha las etapas que utiliza para la toma de decisiones (independientemente de las técnicas que haya escogido).

Técnicas	Etapas
.....	Abordando el problema de lo: <input type="checkbox"/> General a lo particular
.....	<input type="checkbox"/> Particular a lo general
.....
.....
.....
.....

11. ¿Qué condiciones, factores y momentos toma en cuenta al emprender una idea de negocio?

Marque con una X las condiciones, factores y momentos, decisivos por los que emprende la idea de negocio y en caso de no encontrar el medio escríbalo en la parte de abajo.

Condiciones	Factores	Momentos
<input type="checkbox"/> Carencias	<input type="checkbox"/> Económicos	<input type="checkbox"/> Cuando la situación se presenta
<input type="checkbox"/> Inestabilidad	<input type="checkbox"/> Políticos	<input type="checkbox"/> Cuando usted cuenta con todos los recursos
<input type="checkbox"/> Deficiencias	<input type="checkbox"/> Tecnológicos	<input type="checkbox"/> Cuando no hay incertidumbre en el ambiente
<input type="checkbox"/> Insatisfacción	<input type="checkbox"/> Sociales	<input type="checkbox"/> Cuando otros lo prueben
<input type="checkbox"/> Bienestar	<input type="checkbox"/> Relaciones personales	<input type="checkbox"/> Antes que se presente la situación
	<input type="checkbox"/> Mercado	
	<input type="checkbox"/> Ambiente internacional	
Otros:	Otros:	Otros:

12. Al comunicarse con las personas lo realiza de una forma que:

Marque con una X la reacción que provoca en las personas al comunicarse con ellas.

<input type="checkbox"/> Genera acción	<input type="checkbox"/> Muestra las oportunidades y amenazas
<input type="checkbox"/> Provoca perseverancia	<input type="checkbox"/> Genera preguntas sin dar respuestas
<input type="checkbox"/> Genera una sola visión	<input type="checkbox"/> Cambia el estado de ánimo de las personas
<input type="checkbox"/> Provoca independencia	<input type="checkbox"/> Genera dependencia
<input type="checkbox"/> Críticas constructivas	<input type="checkbox"/> Genera oportunidades
Otras: Especifique	

13. En situaciones estables, de crisis y de incertidumbre, usted toma un actitud:

Marque con una X en que situaciones toma la actitud señalada.

Situaciones: (E) Estables, (C) Crisis e (I) incertidumbre

Ejemplo: El LAE Pérez toma una actitud optimista en situaciones estables y de crisis y toma una actitud defensiva en momentos estables y de incertidumbre.

Optimista	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	I	Defensiva	<input checked="" type="checkbox"/>	C	<input checked="" type="checkbox"/>
Convierte las debilidades en amenazas	E	C	I	Autocrítica	E	C	I
Optimista	E	C	I	Flexibilidad	E	C	I
Autodominio	E	C	I	Ganar-Ganar	E	C	I
Negociación	E	C	I	Cautelosa	E	C	I
Inflexibilidad	E	C	I	Negativa	E	C	I
Ganar-perder	E	C	I	Defensiva	E	C	I

CUESTIONARIO PARA DIRECTORES.

Objetivo: Realizar una propuesta para el mejoramiento del perfil real con respecto al perfil ideal de un Director General mexicano.

1. Estudios			
Licenciatura		Universidad	() Pública () Privada
Maestría		Universidad	() Pública () Privada
Doctorado		Universidad	() Pública () Privada

2. Mencione sus logros más significativos que ha tenido a través del tiempo para ocupar el puesto de Director.		
Escriba los logros significativos que ha tenido a través del tiempo y que le han brindado conocimientos, desarrollo de habilidades, capacidades, competencias y experiencias relevantes.		
Logros	Empresa	
	Tamaño	Estilo de dirección de la empresa

3. ¿Cuáles son los conocimientos esenciales que hacen posible que ocupe el puesto de Director?	
Elija entre las siguientes opciones, y en caso de no encontrar su respuesta escríbala en la segunda columna y ordénelas de acuerdo a su importancia.	
<input type="checkbox"/> Experiencia del giro de la empresa.	Otros: especifique
<input type="checkbox"/> Conocimientos de administración / dirección.	
<input type="checkbox"/> Conocimiento de la empresa.	
<input type="checkbox"/> Relaciones personales clave.	
<input type="checkbox"/> Conocimiento del entorno de la empresa.	
<input type="checkbox"/> Conocimientos técnicos del giro de la empresa.	

4. ¿Cuáles son las funciones y herramientas administrativas que conoce y/o utiliza para la realización de las funciones?			
Marque con una X las funciones que realiza.			
Escriba la(s) herramienta(s) administrativa(s) que conoce y/o utiliza para la realización de las funciones marcando con un X en la columna correspondiente si: C = Conoce U = Utiliza			
Funciones	Herramienta administrativa		
<input type="checkbox"/> Líder	<input type="checkbox"/> Negociador		
<input type="checkbox"/> Enlace	<input type="checkbox"/> Planeación		
<input type="checkbox"/> Monitor	<input type="checkbox"/> Coordinación		
<input type="checkbox"/> Diseminador	<input type="checkbox"/> Control		
<input type="checkbox"/> Interlocutor	<input type="checkbox"/> Asesor		
<input type="checkbox"/> Emprendedor	<input type="checkbox"/> Formación de redes		
<input type="checkbox"/> Manejador de conflictos	<input type="checkbox"/> de contactos		
<input type="checkbox"/> Asignador de recursos			

**5. ¿Qué habilidades, capacidades y competencias que han definido su éxito como empresario?
¿Qué funciones para ellas utiliza?**

Marque con una ✓ las habilidades, capacidades y competencias.

Y con una X la(s) función(es) que desarrolla en cada una.

Funciones: (IT) Interpersonales (IF) Información (D) Decisión (P) Planeación (CN) Control (CO) Coordinación (RA) Formación de redes de apoyo (O) Otros: _____

Ejemplo: El Dr. Pérez tiene la capacidad de conducir a la gente y para hacerlo realiza funciones interpersonales y de control.

<input checked="" type="checkbox"/>	Conducir a la gente	<input checked="" type="checkbox"/>	IF	D	P	CO	<input checked="" type="checkbox"/>	RA	O
<input type="checkbox"/>	Para la comunicación y el diálogo	IT	IF	D	P	CO	CN	RA	O
<input type="checkbox"/>	Análisis de problemas y toma de decisiones	IT	IF		P	CO	CN	RA	O
<input type="checkbox"/>	Manejo de información y juntas.	IT		D	P	CO	CN	RA	O
<input type="checkbox"/>	Trabajo en equipo		IF	D	P	CO	CN	RA	O
<input type="checkbox"/>	Negociación y manejo de conflictos	IT	IF	D	P	CO	CN	RA	O
<input type="checkbox"/>	Delegación y empowerment		IF	D	P	CO	CN	RA	O
<input type="checkbox"/>	Motivación y reconocimiento		IF	D	P	CO	CN	RA	O
<input type="checkbox"/>	Creatividad e innovación	IT	IF	D	P	CO	CN	RA	O
<input type="checkbox"/>	Selección y evaluación	IT	IF	D	P	CO	CN	RA	O
<input type="checkbox"/>	Congruencia y credibilidad	IT	IF	D	P	CO	CN	RA	O
<input type="checkbox"/>	Ser un educador, capacitar y desarrollar a su personal		IF	D	P	CO	CN	RA	O
<input type="checkbox"/>	Proactivo	IT	IF	D	P	CO	CN	RA	O
<input type="checkbox"/>	Establecer prioridades	IT	IF	D	P	CO	CN	RA	O
<input type="checkbox"/>	Hacer sinergia	IT	IF	D	P	CO	CN	RA	O
<input type="checkbox"/>	Dominio de si mismo		IF	D	P	CO	CN	RA	O
<input type="checkbox"/>	Flexibilidad y adaptación	IT	IF	D	P	CO	CN	RA	O
<input type="checkbox"/>	Técnicas	IT	IF	D	P	CO	CN	RA	O
<input type="checkbox"/>	Actitud positiva ante el cambio	IT	IF	D	P	CO	CN	RA	O
<input type="checkbox"/>	Comprometido con la sociedad	IT	IF	D	P	CO	CN	RA	O
<input type="checkbox"/>	Visionario	IT	IF	D	P	CO	CN	RA	O
<input type="checkbox"/>	Mentalidad de ganara-ganar	IT	IF	D	P	CO	CN	RA	O
<input type="checkbox"/>	Empezar con un fin en mente	IT	IF	D	P	CO	CN	RA	O
<input type="checkbox"/>	Promover cambios culturales que aseguren el éxito en el medio internacional de los negocios, conservando las características y tradiciones que hacen de México una de las grandes culturas	IT	IF	D	P	CO	CN	RA	O
<input type="checkbox"/>	Integridad y honestidad	IT	IF	D	P	CO	CN	RA	O
<input type="checkbox"/>	Humildad y sacrificio	IT	IF	D	P	CO	CN	RA	O
<input type="checkbox"/>	Equidad y justicia	IT	IF	D	P	CO	CN	RA	O
<input type="checkbox"/>	Cuidar la ecología y la naturaleza	IT	IF	D	P	CO	CN	RA	O

6. ¿Qué técnicas utiliza para el desarrollo de proceso de toma de decisiones?
¿Qué etapas lleva a cabo para la toma de decisiones?
 Escriba las técnicas que utiliza para la toma de decisiones.
 Escriba en la columna derecha las etapas que utiliza para la toma de decisiones, señalando si aborda el problema de lo particular a lo general o de lo general a lo particular.

Técnicas	Etapas
	Abordando el problema de lo: () General a lo particular () Particular a lo general

7. ¿En que medios de información se basa para mantenerse informado de su entorno, en orden de su accesibilidad?
 Elija entre la siguiente lista los medios que utiliza y en caso de no encontrarlo escríbalo en la parte de abajo y ordénele sus respuestas de acuerdo a su accesibilidad.

<input type="checkbox"/> Internet	<input type="checkbox"/> Informes de los departamentos
<input type="checkbox"/> Red de contactos	<input type="checkbox"/> Circulares
<input type="checkbox"/> Observación	<input type="checkbox"/> Correo electrónico
<input type="checkbox"/> Publicaciones internas y externas a la empresa	<input type="checkbox"/> Eventos: conferencias, ferias, congresos, exposiciones.
<input type="checkbox"/> Base de datos	<input type="checkbox"/> Platicas con sus gerentes: () Formal
<input type="checkbox"/> Platicas con su personal operativo: () Formal () Informal	() Informal
Otros:	

8. ¿Qué condiciones, factores y momentos toma en cuenta al emprender una idea de negocio?
 Marque con una X las condiciones, factores y momentos, decisivos por los que emprende la idea de negocio y en caso de no encontrar el medio escríbalo en la parte de abajo.

Condiciones	Factores	Momentos
<input type="checkbox"/> Carencias	<input type="checkbox"/> Económicos	<input type="checkbox"/> Cuando la situación se presenta
<input type="checkbox"/> Inestabilidad	<input type="checkbox"/> Políticos	<input type="checkbox"/> Cuando usted cuenta con todos los recursos
<input type="checkbox"/> Deficiencias	<input type="checkbox"/> Tecnológicos	<input type="checkbox"/> Cuando no hay incertidumbre en el ambiente
<input type="checkbox"/> Insatisfacción	<input type="checkbox"/> Sociales	<input type="checkbox"/> Cuando otros lo prueben
<input type="checkbox"/> Bienestar	<input type="checkbox"/> Relaciones personales	<input type="checkbox"/> Antes que se presente la situación
	<input type="checkbox"/> Mercado	
	<input type="checkbox"/> Ambiente internacional	
Otros:	Otros:	Otros:

9. Al comunicarse con las personas, estas tienen una reacción que:

Marque con una X la reacción que provoca en las personas al comunicarse con ellas.

<input type="checkbox"/>	Genera acción	<input type="checkbox"/>	Muestra las oportunidades y amenazas
<input type="checkbox"/>	Provoca perseverancia	<input type="checkbox"/>	Genera preguntas sin dar respuestas
<input type="checkbox"/>	Genera una sola visión	<input type="checkbox"/>	Cambia el estado de ánimo de las personas
<input type="checkbox"/>	Provoca independencia	<input type="checkbox"/>	Genera dependencia
<input type="checkbox"/>	Criticas constructivas	<input type="checkbox"/>	Genera oportunidades
Otras: Especifique			

10. En situaciones estables, de crisis y de incertidumbre, usted toma una actitud:

Marque con una X en que situaciones toma la actitud señalada.

Situaciones: (E) Estables, (C) Crisis e (I) incertidumbre.

Ejemplo: El Director Pérez toma una actitud optimista en situaciones estables y de crisis y, toma una actitud defensiva en momentos estables y de incertidumbre.

Optimista	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	I	Defensiva	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Convierte las debilidades en amenazas	E	C	I		Autocritica	E	C	I
Optimista	E	C	I		Flexibilidad	E	C	I
Autodominio	E	C	I		Ganar-Ganar	E	C	I
Negociación	E	C	I		Cautelosa	E	C	I
Inflexibilidad	E	C	I		Negativa	E	C	I
Ganar-perder	E	C	I		Defensiva	E	C	I

FUENTES DE INFORMACIÓN.

Bibliográficas.

Libros.

1. Canseco Cortes Ma. Cecilia, Apuntes de la materia de Economía II, Facultad de Contaduría y Administración – Universidad Nacional Autónoma de México, 1998.
2. Canseco Cortes Ma. Cecilia, Apuntes de la materia de Economía III, Facultad de Contaduría y Administración – Universidad Nacional Autónoma de México, 1998.
3. De Kras, Eva S, Cultura Gerencial México-Estados Unidos, Editorial, Iberoamericana, 1990, pag. 36.
4. Del Río González, Cristóbal, Adquisiciones y abastecimientos, editorial ECAFSA, 1998.
5. Duncan, W. Jack, Las ideas y la práctica de la administración, Editorial Oxford, 2000.
6. Estevane Núñez, Claudia Elizabeth, Tesis: Dirección de empresas y el liderazgo, por el título de Licenciada en Administración, Director de tesis Lic. Armando Sánchez Soto, Universidad Panamericana.
7. Gaona Maldonado Alejandra, Apuntes de la materia de Mercadotecnia II, Facultad de Contaduría y Administración – Universidad Nacional Autónoma de México, 1999.
8. Gaona Maldonado Alejandra, Apuntes de la materia de Mercadotecnia IV, Facultad de Contaduría y Administración – Universidad Nacional Autónoma de México, 2000.
9. Gómez Rodríguez, José Antonio, Apuntes de la materia de Taller de Emprendedores I, Facultad de Contaduría y Administración – Universidad Nacional Autónoma de México, 1999.
10. Hurke Thomas, ensayo: "Cómo llegar a la cumbre: Estudie filosofía"; Toronto: Harcourt Brace, 1994.
11. Koontz Harold y Wehrich Heinz, Administración: Una perspectiva global, editorial Mc Graw-Hill, 1996.

12. **Lamb Charles W., Hair Joseph F.y McDaniel Carl. Marketing, Editorial Thomson, 1998.**
13. **Méndez Álvarez Carlos Eduardo, Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Mc Graw-Hill, 1995.**
14. **Mintzberg Henry, Brian James y Voyerr John, El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. Editorial Pearson, pags. 25-37.**
15. **Nalebuff Barry J. Y Brandenburger Adam M. Coopetencia, editorial norma, 1996.**
16. **Pérez Góngora, Juan Carlos, Valores en la cultura empresarial, Mc Graw-Hill, 1999.**
17. **Reza Trosino Jesús Carlos, Apuntes de la materia de Personal II, Facultad de Contaduría y Administración – Universidad Nacional Autónoma de México, 2001.**
18. **Sánchez Carrillo, Jaime Guillermo, Apuntes de la materia de Administración VIII, Facultad de Contaduría y Administración – Universidad Nacional Autónoma de México, 2000.**
19. **Sánchez Osio Cuahutemoc, Banca de desarrollo: ¿Proyecto o garantía?, Expansión Num. 799, Septiembre 13, 2000.**
20. **Solleiro Rebolledo José Luis, López Martínez Roberto y Castañón Ibarra Rosario: Talleres para la promoción de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Propuestas políticas de promoción.**
21. **Tena Millán, Joaquín, El entorno de la empresa, editorial Eada gestion, Barcelona 1992.**
22. **The world competitiveness yearbook 2000, International Institute of Management (IMD) Lausanne Switzerland.**
23. **Una aproximación de política tecnológica para las pequeñas y medianas empresas frente a la apertura económica.**
24. **Velásquez Mastretta, Gustavo, Humanismo en la Administración II, Editorial ECAFSA, 1997, pags. 24-26.**

Revistas.

20. Calva José Luis Los extravíos de la economía mexicana (I) Publicado en la Revista Expansión, Núm. 799, Septiembre 13 del 2000.
21. Castillo Alejandro, Odisea 2001: El año de prueba, Expansión, Núm. 807, Enero 24 2001.
22. Hernández Martínez Luis, ¿Cuál es el perfil ideal de un egresado?, Expansión, Agosto 22 del 2001.
23. Hernández Martínez Luis, ¿Una internacionalización natural?, Expansión, Núm. 798, Agosto 30 del 2000.
24. Hernández Martínez Luis, 7 pecados capitales de las empresas, Expansión, Núm. 815, Mayo 16, 2001.
25. Hernández Martínez Luis, Empowerment: A golpes de timón, Expansión, Noviembre 8 del 2000.
26. Huerta José Ramón, 30 promesas en los 30, Expansión , Num. 818, Junio 27, 2001.
27. Huerta, José Ramón, 30 promesas en los 30, Expansión, Num. 818, Junio 27, 2001.
28. Martínez S. Javier, Huerta José Ramón y Aguilar Roberto, ¿Está seguro señor presidente?, Expansión Núm. 819, Julio 11, 2001.
29. Quintana, Enrique, ¿Cómo avanza el libre comercio en México?, Expansión, Num. 793, Junio 21 del 2000.
30. Represas Carlos Eduardo, Entrevista Portada: Armando Tornel, Líderes Mexicanos, Año 10, tomo 39, Mayo 2001.
31. Reza Trosino Jesús Carlos, Apuntes de la materia de Personal II, Facultad de Contaduría y Administración – UNAM.
32. Guénette Louise, Aguilar Roberto, Hernández Martínez Luis, Fuentes Muñoz Ledo Valentín, Salón del empresario 2001, Expansión, Núm. 814, Mayo 2, 2001.
33. Banco Mundial, EPS/IPADE, World Development Indicators 2000.

Filmográficas.

34. Belasco Jim y Stayer Raip, Película: El vuelo del búfalo: Empoderando a sus Empleados.

Pláticas.

35. Gómez Rodríguez José Antonio, profesor de la Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México.
36. Guerra Jaime Martha, profesora de la Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México.
37. Ríos Szalay Jorge, Jefe de la División de Investigación de la Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México.
38. Sánchez Carrillo, Jaime Guillermo, profesor de la Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México.
39. Solleiro Rebolledo José Luis, Director de la empresa Agro Bio de México.