



00661
Universidad Nacional Autónoma de México 14

Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración

T e s i s

Aprendizaje de habilidades gerenciales de los
administradores exitosos en la provincia mexicana

Que para obtener el grado de:

Maestra en Administración (Organizaciones)

Presenta: Enriqueta Hernández Domínguez

Tutor (Director de Tesis): Dr. Sergio Javier Jasso Villazul



México, D.F.

2002.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Índice

Página

Índice	i
Índice de cuadros y figuras	vii
Agradecimientos.....	x
Dedicatoria	xi
Sumario	xii
Parte I Introducción General, Marco Contextual y Teórico	1
Introducción General.....	2
a) Planteamiento del problema	2
b) Objetivo y preguntas de investigación	4
c) Estructura de la investigación	4
Capítulo I La provincia mexicana: El Estado de Michoacán y uno de sus Municipios más importantes.	6
1.1 La provincia mexicana	6
1.1.1 Estructura territorial y poblacional del país	6
1.1.2 Situación económica de la provincia mexicana	7
1.1.3 El ambiente empresarial de la provincia mexicana.....	7
1.2 El estado de Michoacán: características geoeconómicas	8
1.2.1 Aspectos geográficos	8
1.2.2 Fundación	9
1.2.3 Infraestructura.....	9
1.2.4 Situación económica.....	10
1.3 El municipio de Uruapan: características generales.....	12
1.3.1 Fundación, ubicación y desarrollo	12
1.3.2 Situación actual	13
1.3.3 La economía de la micro región	16
1.3.4 Servicios educativos, culturales y deportivos.....	19
1.3.5 Agrupaciones empresariales	20
1.3.6 La educación superior y los profesionistas	21

Capítulo II El administrador y las habilidades gerenciales	24
2.1 Mapas conceptuales que guían los enfoques teóricos	24
2.2 Administrador y administrador exitoso.....	26
2.2.1 Tipos de gerencia	26
2.2.2 Administrador exitoso	27
2.2.3 Desempeño organizacional	29
2.2.4 Funciones administrativas	30
2.3. Las habilidades gerenciales: revisión teórica.....	31
2.3.1 Habilidades gerenciales y sus tipos.....	31
2.3.2 Roles gerenciales	34
2.3.3 Inteligencia emocional o teoría Mayer – Salovey.....	35
2.4 Discusión teórica de las habilidades gerenciales.....	36
2.4.1 Aptitud personal.....	56
2.4.2 Empatía	59
2.4.3 Habilidades sociales	60
Capítulo III Aprendizaje de habilidades gerenciales: conocimiento, rasgos culturales, herencia y valores	62
3.1 Conocimiento y aprendizaje de habilidades gerenciales	62
3.1.1 Conocimiento organizacional.....	62
3.1.2 Aprendizaje organizacional.....	63
3.1.3 Aprendizaje de habilidades.....	64
3.1.4 Aprendizaje de habilidades gerenciales	64
3.2 Rasgos culturales en el aprendizaje de habilidades gerenciales.....	80
3.2.1 Poder y jerarquía	82
3.2.2 Tolerancia a los cambios organizacionales	83
3.2.3 Trabajo individual versus trabajo en equipo.....	84
3.2.4 Género y roles gerenciales.....	84
3.2.5 Características de la estructura y cultura organizacional.....	86
3.2.6 Innovación organizacional	87
3.2.7 Poder y jerarquía en la organización mexicana	88
3.2.8 Cambio organizacional	88
3.3 Herencia y valores en el aprendizaje de habilidades gerenciales.....	93
3.3.1 Concepto de cultura.....	93
3.3.2 Cultura y aprendizaje	93
3.3.3 Categorías o valores culturales	93
3.3.4 Factores de herencia	94

Parte II Metodología, Resultados y Conclusiones 96

Capítulo IV Metodología y resultados 97

4.1 Metodología de la investigación..... 97

4.1.1 El Universo, objeto de estudio y muestra..... 97

4.1.2 Cuestionario y entrevistas..... 98

4.1.3 Hipótesis de trabajo 98

4.1.4 Características de la muestra 100

4.2 Las habilidades gerenciales de los administradores de la provincia mexicana 103

4.2.1 Habilidades gerenciales conceptuales..... 103

4.2.2 Habilidades gerenciales técnicas..... 105

4.2.3 Habilidades gerenciales humanas o de la inteligencia emocional 107

4.2.4 Comprobación de hipótesis 1 113

4.3 Aprendizaje de habilidades gerenciales de los administradores de la provincia mexicana 116

4.3.1 Estudios y aprendizaje de habilidades gerenciales 116

4.3.2 Aprendizaje de habilidades gerenciales 119

4.3.3 La experiencia en el proceso de aprendizaje de habilidades gerenciales... 121

4.3.4 Aspectos culturales y de herencia en la gerencia y capacidad para adquirir habilidades gerenciales 125

4.3.5 Comprobación de hipótesis 2 128

Capítulo V Síntesis, conclusiones y recomendaciones 131

5.1 Síntesis..... 131

5.2 Conclusiones 133

5.3 Líneas de investigación resultantes..... 136

5.4 Reflexiones finales..... 136

Fuentes Bibliográficas 137

Anexo A Cuestionario aplicado a administradores 143

Anexo B Entrevistas a administradores 154

B.1 Director Administrativo de Industrias Marves S.A. de C.V. 154

B.2 Presidente del Consejo de Administración y Director General de Industrias Marves S.A. de C.V. 157

B.3 Gerente General del Hotel Victoria S.A. de C.V. 161

B.4 Propietario y Director General de Copsel S.A. de C.V. concesionaria de Xerox de México S.A. de C.V. 164

B.5 Director de Mercadotecnia de Industrias Marves S.A. de C.V. 167

B.6 Empresario de la industria restaurantera y Subdirector de la Escuela de Administración, Contaduría e Informática de la Universidad Don Vasco A.C. 170

B.7 Propietario y Gerente General de Comercializadora Pame S.A. de C.V. 173

B.8 Administradora General del Hospital Fray Juan de San Miguel. 175

B.9 Socio Fundador y Gerente General de Agroquímicos de Michoacán S.A. 176

B.10 Socio y Gerente General de Productos de Construcción Ledesma S. De R. L. de C.V. 180

B.11 Gerente de Ventas y Relaciones Públicas del Hotel Mansión del Cupatitzio S.A. 182

B.12 Dueño y Gerente General de Photo 30 186

B.13 Accionista y Gerente General de Promotora Diesel S.A. 188

B.14 Socia Directora de Rodríguez y Atilano Consultores S.C. 190

Anexo C Resultados y datos de la encuesta: generales, rasgos culturales, herencia y valores familiares 192

C.1 Edad, sexo y estado civil de los encuestados 192

C.2 Empresa en que laboran los encuestados puesto y antigüedad 193

C.3 Manera en que se dirigen a los encuestados sus colaboradores, se relacionan informalmente y prefieren el sexo de los mismos. 205

C.4 Justificación en la selección del sexo de sus colaboradores y visualización del riesgo al iniciar un nuevo negocio de los encuestados 219

C.5 Creación y antigüedad de las empresas de los encuestados que son propietarios o accionistas 220

C.6 Breve historia en la creación de las empresas de los encuestados que son propietarios o accionistas 221

C.7 Generaciones de administradores en familia de los encuestados 198

Anexos D Resultados y datos de la encuesta: Habilidades gerenciales.....199

D.1 Habilidades conceptuales de los entrevistados, dominio del inglés y de otro idioma. Uso de prueba de hipótesis..... 199

D.2 Habilidades conceptuales de los entrevistados, indicadores económicos financieros de USA y Canadá y Unión Europea. Uso de prueba de prueba de hipótesis225

D.3 Habilidades conceptuales de los entrevistados, indicadores económicos de México e Internet y negocios electrónicos. Uso de prueba de hipótesis 194

D.4 Habilidades conceptuales de los encuestados, innovaciones en prácticas administrativas, occidentales y orientales. Uso de prueba de hipótesis 195

D.5 Habilidades conceptuales de los encuestados, poseer conocimientos vastos y ser experto en lo que se hace. Uso de prueba de hipótesis 196

D.6 Habilidades conceptuales de los encuestados, dominar otros idiomas y poder desempeñar diferentes funciones. Uso de prueba de hipótesis 197

D.7 Habilidades técnicas en el trabajo gerencial de los encuestados 198

D.8 Habilidades técnicas de los encuestados, avances tecnológicos en general y en su área de producción. Uso de prueba de hipótesis 199

D.9 Habilidades técnicas de los encuestados, avances tecnológicos de sus productos y dominio uso de internet. Uso de prueba de hipótesis200

D.10 Habilidades humanas de los encuestados, conocimiento de la naturaleza humana y de sí mismos. Uso de prueba de hipótesis.....201

D.11 Habilidades humanas de los encuestados, conocimiento de teorías de motivación y liderazgo y problemas socioeconómicos de colaboradores. Uso de prueba de hipótesis.....2029

D.12 Habilidades humanas de los encuestados, aspectos culturales de su comunidad, y saber responder adecuadamente ante una situación difícil. Uso de prueba de hipótesis203

D.13 Habilidades humanas de los encuestados, ser emocionalmente inteligente y poderse relacionar de manera informal. Uso de prueba de hipótesis.....204

D.14 Habilidades humanas de los encuestados, tener excelente presentación y saberse desenvolver y ser confiable. Uso de prueba de hipótesis.....205

D.15 Habilidades humanas de los encuestados, ser buen representante de la organización y ser cuestionador crítico. Uso de prueba de hipótesis.....207

D.16 Habilidades humanas de los encuestados, seriedad y alegría. Uso de prueba de hipótesis208

D.17 Habilidades humanas de los encuestados, serenidad y empatía. Uso de prueba de hipótesis209

D.18 Habilidades humanas de los encuestados, honestidad y proactividad. Uso de prueba de hipótesis	210
D.19 Habilidades humanas de los encuestados, espíritu de cambio y r moralidad. Uso de prueba de hipótesis	211
D.20 Habilidades humanas de los encuestados, rasgos más importantes en su formación como directivos	212
D.21 Proceso de toma de decisiones de los encuestados	213
D.22 Forma en que los encuestados analizan problemas y toman decisiones	214
D.23 Cambio que han sufrido las organizaciones de los encuestados.....	221

**Anexos E Resultados y datos de la encuesta: Aprendizaje de
habilidades gerenciales.....222**

E.1 Escolaridad, tipo de licenciatura y universidad de procedencia de los encuestados	216
E.2 Antigüedad total, sector y giro al que pertenecen las empresas de los encuestados.....	217
E.3 Tipo de puesto en 3 trabajos anteriores, puesto con el que inició en su actual empresa y acumulación de habilidades gerenciales por puesto de trabajo.....	218
E.4 Forma en que debe prepararse a una persona para ocupar un puesto directivo según los encuestados.....	219
E.5 Aprendizaje de habilidades conceptuales de los encuestados, estudios formales e informales. Uso de prueba de hipótesis	227
E.6 Aprendizaje de habilidades conceptuales de los encuestados, consejos de personas de la organización y familiares. Uso de prueba de hipótesis ...	228
E.7 Aprendizaje de habilidades conceptuales de los encuestados, la experiencia en el puesto de trabajo. Uso de prueba de hipótesis.....	228
E.8 Aprendizaje de habilidades técnicas de los encuestados, estudios formales y cursos-taller. Uso de prueba de hipótesis	229
E.9 Aprendizaje de habilidades gerenciales de los encuestados, experiencia e investigación en lecturas especializadas. Uso de prueba de hipótesis.....	230
E.10 Aprendizaje de habilidades en general de los encuestados, estudios formales y posgrado. Uso de prueba de hipótesis.....	231
E.11 Aprendizaje de habilidades en general de los encuestados,consejos de familiares y directivos. Uso de prueba de hipótesis	232
E.12 Aprendizaje de habilidades en general de los encuestados, consejos de familiares y observación. Uso de prueba de hipótesis.....	233
E.13 Aprendizaje de habilidades en general de los encuestados, seminarios y lecturas. Uso de prueba de hipótesis.....	234
E.14 Aprendizaje de habilidades en general de los encuestados, la experiencia en el puesto de trabajo. Uso de prueba de hipótesis.....	235

Índice de cuadros y figuras

Página

Capítulo I La provincia mexicana: El Estado de Michoacán y uno de sus Municipios más importantes.	6
Tabla 1.1 Producto Interno Bruto por entidad federativa	11
Gráfica 1.2 Población total de Michoacán , según principales municipios.....	13
Tabla 1.3 Los municipios con más de 200,000 habitantes de México y su porcentaje de alfabetización, cifras de 1995.....	14
Gráfica 1.4 Población ocupada por sector de actividad 1990 (en porcentajes).....	17
Tabla 1.5 Datos del sector secundario del municipio de Uruapan en relación al total del Estado de Michoacán.....	17
Tabla 1.6 Datos del sector terciario del municipio de Uruapan en relación al total del Estado de Michoacán.....	18
Gráfica 1.7 Captación de recursos de la banca comercial, según principales localidades del Estado de Michoacán 1998 (miles de pesos).....	18
Gráfica 1.8 Valor de la producción del aguacate en el ciclo 1997/98 en comparación porcentual con el total de producciones del Estado de Michoacán	19
Gráfica 1.9 Comparativo porcentual de la cantidad de alumnos por nivel de estudios y escuelas en los municipios de Uruapan, Morelia y el total estatal año 1995 (no incluye universidades).....	20
Gráfica 1.10 Distribución porcentual de los profesionistas por entidad federativa 1995.....	22
Gráfica 1.11 Las diez principales disciplinas académicas en el Estado de Michoacán en cifras porcentuales (1995).....	22
Capítulo II El administrador y las habilidades gerenciales	24
Cuadro 2.1 Características, habilidades y/o rasgos de los administradores exitosos.....	25
Figura 2.2 Administradores exitosos, sus rasgos y su construcción.....	26
Figura 2.3 Niveles gerenciales, responsabilidades primordiales y habilidades requeridas.....	34
Tabla 2.4 Roles Gerenciales	35
Figura 2.5 Interacción entre competitividad, innovación, aprendizaje y habilidades gerenciales humanas.....	38
Cuadro 2.6 Habilidades que la educación debe brindar relacionadas con habilidades gerenciales	39
Cuadro 2.7 Desarrollo de nuevas habilidades en escuelas de administración estadounidenses y su relación con habilidades gerenciales.....	40
Cuadro 2.8 Habilidades necesarias en los puestos de trabajo actuales.....	42

Cuadro 2.9 Habilidades necesarias para alcanzar la competencia en el trabajo relacionadas con habilidades gerenciales	43
Cuadro 2.10 Habilidades necesarias en los jóvenes para obtener el éxito en el siglo XXI.....	44
Cuadro 2.11 Atributos necesarios en los jóvenes para obtener el éxito en el siglo XXI.....	44
Cuadro 2.12 Educación necesaria en los jóvenes para obtener éxito en el siglo XXI.....	45
Cuadro 2.13 Habilidades gerenciales necesarias para el desempeño administrativo.....	48
Cuadro 2.14 Necesidades de Mejora individual categorizadas	52
Cuadro 2.15 Habilidades gerenciales humanas o de la inteligencia emocional	53
Cuadro 2.16 Habilidades gerenciales humanas o de la inteligencia emocional: aptitud personal	54
Cuadro 2.17 Habilidades gerenciales humanas o de la i. e.: aptitud social	54
Figura 2.18 Modelo de Liderazgo Surgido en OilCo	55

Capítulo III Aprendizaje de habilidades gerenciales: conocimiento, cultura herencia y valores..... 62

Figura 3.1 Proceso de conversión continua del conocimiento.....	67
Figura 3.2 Niveles de interiorización del aprendizaje de habilidades gerenciales .	75
Figura 3.3 Proceso de generación, transmisión, adquisición y práctica de las habilidades gerenciales humanas o emocionales.....	77
Cuadro 3.4 Rasgos culturales del directivo mexicano	85

Capítulo IV Metodología y resultados..... 97

Cuadro 4.1 Variables de investigación	100
Gráfica 4.2 Distribución en la ocupación de puestos de los encuestados	101
Cuadro 4.3 Distribución por giros económicos de la muestra.....	102
Gráfica 4.4 Distribución de sectores económicos a los que pertenecen las empresas en las que laboran los encuestados.....	103
Cuadro 4.5 Habilidades gerenciales conceptuales conformadas por conocimiento, valores y virtudes administrativos	104
Cuadro 4.6 Habilidades gerenciales técnicas conformadas por conocimiento, valores y virtudes administrativos	106
Cuadro 4.7 Habilidades gerenciales humanas o de la inteligencia emocional conformadas por conocimiento, valores y virtudes administrativos	107
Cuadro 4.8 Rasgos que conforman el liderazgo exitoso de los encuestados correspondientes a habilidades gerenciales humanas o emocionales.....	110

Gráfica 4.9 Habilidades de la inteligencia emocional en los encuestados.....	112
Gráfica 4.10 Estudios realizados por los encuestados (en cifras porcentuales)..	117
Gráfica 4.11 Licenciaturas estudiadas por los encuestados	118
Gráfica 4.12 Universidades de procedencia de los encuestados	119
Gráfica 4.13 Experiencia laboral en la empresa actual de los encuestados.....	121
Cuadro 4.14 Antecedentes laborales de los encuestados.....	122
Gráfica 4.15 Acumulación de habilidades gerenciales por puesto de trabajo (cifras porcentuales)	123
Figura 4.16 Preparación gerencial para alcanzar el éxito.....	124
Gráfica 4.17 Antigüedad en la creación de las empresas de los encuestados que se desempeñan en negocios familiares.....	125
Cuadro 4.18 Dimensiones culturales en los administradores exitosos de Uruapan Mich.	128

Agradecimientos

Al Dr. Sergio Javier Jasso Villazul, mi tutor y director de tesis. Por tu invaluable guía e incondicional ayuda mi eterna gratitud.

A los demás miembros del sínodo y revisores de esta tesis:

Dra. Matilde Luna Ledezma

Mtra. Rosa María Argüello Plata

Mtro. Mauricio de la Orta Zamora

Mtro. Rafael Rodríguez Castelán

A todos ustedes gracias por leerme y aconsejarme.

A mis compañeros: Ing. Gerardo Mora Camacho, Lic. Salvador Vilchis Torres, Ing. Carlos Zúñiga Magaña e Ing. Francisco Luna Luna, por su generosidad.

Y a los administradores exitosos del Municipio de Uruapan Michoacán por haberme brindado su tiempo y sus conocimientos y por permitirme publicar los resultados de esta investigación con los nombres de las empresas y encuestados reales.

Dedicatoria

A mis padres con amor y agradecimiento

Sumario

El objetivo de esta investigación es el de identificar y caracterizar el proceso de adquisición y aprendizaje de las habilidades gerenciales de los administradores en un municipio de México en el Estado de Michoacán.

Las preguntas que orientan esta investigación son: ¿en qué medida las habilidades gerenciales de un administrador son adquiridas o aprendidas en su quehacer profesional, como director, ejecutivo o gerente de la empresa en donde trabaja? y ¿cuáles de las habilidades gerenciales son las más relevantes en el éxito de los administradores y en el aprendizaje de otras habilidades?

Las principales conclusiones son que el proceso de aprendizaje de *habilidades gerenciales de los administradores exitosos incluyen como un rasgo fundamental la experiencia adquirida en su quehacer cotidiano y que las habilidades gerenciales humanas son las más importantes en el éxito empresarial.* Esto se debe principalmente a que son las que generan capacidades para adquirir y renovar a las otras habilidades conceptuales y técnicas.

Parte I Introducción General, Marco Contextual y Teórico

Introducción General

La función administrativa a diferencia de otras profesiones, conlleva una enorme carga de la personalidad del individuo que la realiza. Este hecho lo vemos reflejado en las diferencias tan grandes que existen en el desarrollo profesional, de quienes han estudiado una Licenciatura en Administración y también lo constatamos cuando tenemos conocimiento de alguna persona que ha alcanzado el éxito en los negocios, sin haber estudiado de manera formal esta disciplina.

a) Planteamiento del problema

Los años que hemos dedicado a la docencia universitaria nos han ayudado a definir un perfil de ciertos alumnos. Mismo, que también es aplicable a personas que sin ser administradores de profesión, han alcanzado el éxito en los negocios. Hemos observado que algunos jóvenes universitarios parecieran poseer una *aura* que indica que serán profesionistas exitosos, y más tarde cuando finalizan sus estudios, así se comprueba.

Esta "aura", que también podría llamarse personalidad o cúmulo de aptitudes y habilidades aprendidas y desarrolladas, no está relacionada directamente con la cantidad de conocimientos técnico - científicos que los alumnos adquieren en la Universidad.

Aunque es bien cierto que ellos saben sacarle el mejor provecho a sus estudios, pero como una consecuencia más de esa personalidad. Son jóvenes que brillan con luz propia; desde que cursan la licenciatura destacan sobre el resto de sus compañeros. Son personas que saben manejar estupendamente bien las relaciones con sus compañeros y con sus maestros. Son automotivados, generalmente son líderes de grupo que empujan hacia actividades que unan y enriquezcan, generalmente hacia el estudio.

Son generosos y comprensivos. Tienen un rendimiento académico muy bueno y sin embargo no necesitan estudiar mucho, han desarrollado buenos hábitos de estudio; tienen una gran capacidad para analizar información, detectar problemas y proponer alternativas de solución.

Reconocen sus imperfecciones y sus errores y trabajan en mejorarse.

Se muestran interesados en el conocimiento y uso de tecnología innovadora. Siempre están en la organización de eventos, asumiendo de manera completamente responsable sus encomiendas. Son entusiastas y alegres.

Posteriormente cuando finalizan sus estudios y se incorporan al trabajo en alguna empresa o emprendiendo algún negocio, se desenvuelven perfectamente, ascienden rápidamente escalafones o sus empresas crecen de manera sostenida, se les percibe satisfechos con lo que hacen.

Ahora bien, en el mismo lugar en que muchos administradores exitosos se prepararon y en los mismos lugares de trabajo en que brillantemente se desempeñan se encuentran otro tipo de administradores. Aquellos que hacen que las Universidades se replanteen sus modelos y programas educativos. Aquellos que provocan que algunos empresarios no confíen en los administradores de profesión para manejar sus organizaciones y que, finalmente propicien que nos cuestionemos todo el quehacer académico en esta disciplina.

Es necesario investigar cuáles son esas habilidades gerenciales que han construido los administradores exitosos y de qué manera las han construido. Dar respuesta a estas interrogantes dentro del ámbito empresarial de la provincia mexicana puede ayudar a replantear los programas de estudio de la licenciatura en administración y puede brindar a los administradores la pauta en su desarrollo profesional.

Aún falta investigar mucho acerca del ámbito gerencial, sobre todo del mexicano. Es necesario realizar investigaciones que den respuestas concretas a las necesidades de las empresas que hoy día enfrentan grandes retos, cómo lo son la globalización y el nuevo orden económico. Así, esta investigación se inserta en el análisis de las habilidades gerenciales y destaca entre otros aspectos: el proceso de generación construcción y acumulación de conocimientos y experiencias que conforman esas habilidades. Explica porqué existen

administradores que pueden enfrentar con éxito los retos actuales del ámbito empresarial.

b) Objetivo y preguntas de investigación

El objetivo principal de esta investigación es el de identificar y caracterizar el proceso de adquisición y aprendizaje de las habilidades gerenciales de los administradores exitosos en la provincia mexicana, en particular se trata de un municipio de Michoacán.

Los objetivos secundarios que nos hemos propuestos son los siguientes:

- Conocer cuáles son las habilidades gerenciales necesarias para desarrollar eficientemente la labor administrativa.
- Identificar y caracterizar las habilidades gerenciales para encontrar si existen similitudes o diferencias al realizar un eficiente trabajo administrativo.
- Analizar a qué tipo de conocimiento organizacional corresponden los diferentes grupos o conjuntos de habilidades gerenciales.
- Identificar los procesos de aprendizaje de los diferentes grupos de habilidades gerenciales.
- Conocer si existen dimensiones culturales que determinan el aprendizaje y las propias habilidades necesarias para el exitoso desempeño administrativo
- Determinar si existen valores familiares y/o de oportunidad que posibilitan el éxito y la capacidad de desarrollar habilidades potenciales

c) Estructura de la investigación

Para cumplir con los objetivos antes señalados, hemos dividido este trabajo en 5 capítulos:

En el Capítulo I presentamos un análisis del marco contextual de nuestra investigación, empezamos con un acercamiento a la provincia mexicana, para posteriormente realizar un análisis de las características del Estado de Michoacán

y del municipio de Uruapan. La intención es definir un ámbito poco estudiado en México, que es el de los municipios mexicanosⁿ.

En el Capítulo II se presenta el marco teórico, que contiene aportaciones que muestran cuáles son las habilidades gerenciales necesarias para llevar a cabo de manera exitosa un trabajo directivo.

En el capítulo III analizamos los diferentes significados de conocimiento y aprendizaje organizacional. Ubicamos a las habilidades gerenciales en el tipo de conocimiento organizacional a que corresponden y reconocemos cuáles son sus más completos procesos de aprendizaje. Explicamos cuáles son algunos de los rasgos culturales que influyen en la manera de aprender y por lo tanto de administrar en una región geográfica o país; en este caso México. Explicamos también otros valores de referencia más directamente relacionados con la familia y que conjuntamente con cuestiones de oportunidad y económicas posibilitan a ciertas personas a ser exitosas en los negocios.

En el capítulo IV explicamos la metodología utilizada para llevar a cabo el estudio de campo y presentamos las características de nuestra muestra. Presentamos los resultados obtenidos acerca de las habilidades gerenciales que han desarrollado los encuestados y cuáles de ésta son las que han determinado principalmente su liderazgo exitoso. Analizamos el proceso de aprendizaje de las habilidades gerenciales de nuestros encuestados, determinando si algunos rasgos propios de nuestra cultura, han moldeado en algún aspecto la capacidad de aprendizaje y cómo consecuencia sus habilidades gerenciales. También analizaremos si han existido valores de referencia familiares, de oportunidad o económicos que los hayan hecho proclives al éxito.

Finalmente presentamos en el capítulo V la síntesis, las conclusiones, las líneas de investigación resultantes y las reflexiones finales.

ⁿ Entre otros véase Cabrero (1999) y Guillen (2000)

Capítulo I La provincia mexicana: El Estado de Michoacán y uno de sus Municipios más importantes.

En este capítulo describimos el marco contextual de nuestra investigación, iniciamos haciendo una breve descripción de la conformación de la provincia mexicana, continuamos describiendo las características de uno de los 31 Estados que conforman al país, para finalmente circunscribirnos a uno de sus municipios más importantes.

1.1 La provincia mexicana

1.1.1 Estructura territorial y poblacional del país¹

La República Mexicana tiene una extensión territorial de 1'972,547 km², su territorio está dividido en 31 estados y un distrito federal, estos estados están a su vez subdivididos en 2,375 municipios, de los cuales tan solo 68 tienen una población de más de 200,000 habitantes. El 18% aproximadamente de la población total del país vive en el Distrito Federal sin contar el área conurbada de los municipios aledaños del Estado de México, existen además 6 municipios que cuentan con más de 1 millón de habitantes que son: Guadalajara, Ecatepec, Nezahualcoyotl, Puebla, Monterrey y León.

1.1.2 Situación económica de la provincia mexicana

El desarrollo de todo el país ha estado marcado a través de la historia de México por una enorme desigualdad, que incluye entre otros aspectos el económico.

Esta desigualdad económica parece tener su origen en una gran centralización de todos tipos: instancias de gobierno, parque industrial, asignación de recursos y finalmente, como consecuencia de habitantes. De tal suerte que la contribución del Distrito Federal a la suma de las producciones nacionales es de más del 25%. Adicionalmente algunos municipios como son los de Guadalajara, Monterrey, Puebla y León y los aledaños a estas poblaciones y al Distrito Federal

¹ Los apartados 1.1.1, 1.1.2 y 1.1.3 están basados en INEGI (1997)

han tenido también un gran desarrollo económico y cuentan así mismo con una eficiente y creciente infraestructura en comunicaciones. No sucede lo mismo con el resto del país. Principalmente los municipios rurales han sufrido el olvido del sistema económico actual; ya que el campo, por políticas equivocadas no ha sido una prioridad para el desarrollo de este modelo.

Vivir en la provincia mexicana y desarrollarse en ella es un asunto que conlleva enorme complejidad. La falta de instituciones educativas eficientes, de instancias de salud pública adecuadas, de fuentes de trabajo, de infraestructura de todos tipos y de recursos para el desarrollo de los municipios, provoca que mucha gente emigre a las grandes ciudades en las que se concentra la riqueza, buscando mejores oportunidades de vida.

1.1.3 El ambiente empresarial de la provincia mexicana

En el apartado anterior hablamos del 25% que aporta la capital del país al producto interno bruto de la nación, sin embargo nos falta hablar del 75% restante, que necesariamente es generado por los mexicanos que están distribuidos en los más de 2,000 municipios que integran la provincia mexicana. Hecho que nos obliga a reflexionar que México, no es solamente el Distrito Federal.

No obstante las dificultades que enfrentan, muchos de estos mexicanos que viven en provincia toman la iniciativa de convertirse en empresarios, con todos los riesgos inherentes que esto implica y los adicionales que les impone la situación geográfica. Sus cargas impositivas son iguales a las de los empresarios de las grandes urbes, sin embargo las facilidades y los apoyos no son iguales. Sus mercados son en muchas ocasiones limitados, la mano de obra calificada es escasa, entre otras circunstancias adversas.

Los pocos estudios acerca del ámbito empresarial mexicano se han circunscrito al Distrito Federal y área conurbada y solo en algunos casos a los municipios que hemos mencionado como los de mayor crecimiento económico.

Es por eso que hemos elegido como marco de referencia de nuestra investigación un municipio que es representativo de la parte menos estudiada del ámbito empresarial mexicano.

Michoacán ocupa el lugar número 16 en cuanto a extensión territorial, en nuestro país; posee enormes riquezas naturales y en los últimos años se ha posicionado entre los principales generadores del Producto Interno Bruto Nacional. Dentro de la entidad, Uruapan, el segundo municipio más grande en cuanto a número de habitantes y aspectos económicos, importante generador de riqueza en el estado, captador de divisas por su dinámica capacidad exportadora; esencialmente de productos agrícolas frutales en su estado natural y procesados, ancestral centro comercial regional por su estratégica situación geográfica; es un buen ejemplo de la conformación del mundo empresarial, de la provincia mexicana.

1.2 El estado de Michoacán: características geoeconómicas

1.2.1 Aspectos geográficos

El Estado de Michoacán de Ocampo se encuentra situado en la región Centro – Occidente del país, entre los 20°23'41" y 18°09'49" de latitud norte y los 100°04'48" y 103°44'20" de longitud oeste, comprende una superficie de 59,864 kilómetros cuadrados y ocupa el decimosexto lugar nacional en extensión territorial. (INEGI, 1997)

Limita al norte con los estados de Jalisco y Guanajuato, al noreste con Querétaro, al este con el Estado de México, al sureste y sur con Guerrero, al oeste con Colima y al suroeste con el Océano Pacífico.

En la actualidad está constituido por 113 municipios que tienen su capital en la ciudad de Morelia. Por sus características morfológicas, el estado se divide en dos grandes zonas geológicas: la del Eje Neovolcánico y la de la Sierra Madre del

Sur. De la misma manera se distinguen de acuerdo a sus condiciones climáticas, dos grandes áreas: la primera de clima cálido y templado situada entre la Sierra Madre del Sur y la escarpa limitrofe del sur; la segunda ubicada en la parte septentrional y central de la entidad, dividida a su vez en franjas orientadas de oriente a poniente con climas de templados a fríos. (INEGI,1987)

1.2.2 Fundación

La conquista del Estado Purépecha fue lograda pacíficamente por Hernán Cortés, durante la segunda mitad de 1522, a través de su capitán Cristóbal de Olid. Siete años después, Nuño de Guzmán hace, en su provecho una reconquista del Estado plagada de violencia y depredación, que culmina con el asesinato del emperador Cazonci.

Su organización política fue establecida de la misma forma que en el resto de la Nueva España a través de cédulas reales concentradas en la *Recopilación de las Leyes de los Reinos de las Indias* (1681). (Bravo,1963)

1.2.3 Infraestructura

En cuestión de infraestructura carretera, Michoacán ha tenido un gran desarrollo en los últimos años. Cuenta con una autopista que la comunica desde el sur del estado (Ciudad Lázaro Cárdenas) hasta las ciudades de México y Guadalajara, pasando por la capital del Estado y la ciudad de Uruapan entre otras. Además de aproximadamente 3,545 kilómetros de carreteras pavimentadas y 3,405 de terracería que unen básicamente a todas las poblaciones de la entidad.

Michoacán cuenta además con importantes aeropuertos, uno internacional en la ciudad de Morelia y dos nacionales en Uruapan y Cd. Lázaro Cárdenas, además de aeródromos en otros municipios. Como parte de los programas de desarrollo que incluyen la nueva autopista, se pretende crear un importante corredor industrial que incluirá la construcción de un aeropuerto internacional de gran relevancia entre las ciudades de Uruapan y Nueva Italia.

En cuestión de vías férreas y dada la crisis que enfrenta en nuestro país el sector ferrocarrilero, este medio de comunicación sigue siendo importante para el transporte de carga pesada, esencialmente de los productos de fierro que elabora la Siderúrgica de Ciudad Lázaro Cárdenas, más no para el transporte de otros productos que requieran menores plazos de entrega (productos perecederos) o el de personas. (INEGI,2000 y 1987)

1.2.4 Situación económica

En la capital del estado se ubica la mayor parte de las industrias de la entidad, las más importantes son fábricas de aceites y grasas vegetales, de artículos derivados de la madera, de hilados y tejidos, de productos químicos de dulces y de congelación de frutas. El segundo centro industrial se encuentra en Cd. Lázaro Cárdenas en donde se halla el complejo industrial Lázaro Cárdenas – Las Truchas, el cual reviste importancia a nivel nacional.

Uruapan, Zitácuaro, Ciudad Hidalgo, Pátzcuaro, Zacapu, Puruándiro, Purépero, Zamora, Yurícuaro, Jacona y otras más, son las localidades asentadas en la parte norte del estado, región conocida como El Bajío y la Ciénega de Chapala, donde se conforma la zona agrícola más fuerte y de mayor potencial de la entidad. (INEGI, 1987)

A continuación presentamos en la tabla 1.1 el Producto Interno Bruto Nacional durante 2 décadas y la posición del Estado de Michoacán.

Tabla 1.1 Producto Interno Bruto por entidad federativa

Entidad Federativa	Millones de pesos			Estructura porcentual		
	1970	1975	1980	1970	1975	1980
Total nacional	444,271.4	1,100,049.8	4,276,490.4	100.00%	100.00%	100.00%
Aguascalientes	2,486.6	6,587.2	26,128.5	0.56%	0.60%	0.61%
Baja California	11,686.0	26,931.9	96,360.0	2.63%	2.45%	2.25%
Baja California S	1,648.2	4,407.0	17,377.0	0.37%	0.40%	0.41%
Campeche	1,953.6	5,141.6	20,379.8	0.44%	0.47%	0.48%
Coahuila	12,373.1	31,848.8	113,750.0	2.79%	2.90%	2.66%
Colima	1,915.1	5,624.3	20,118.2	0.43%	0.51%	0.47%
Chiapas	7,174.6	18,349.6	115,990.4	1.61%	1.67%	2.71%
Chihuahua	15,095.5	35,831.6	120,692.9	3.40%	3.26%	2.82%
Distrito Federal	122,452.7	287,583.2	1,075,625.9	27.56%	26.14%	25.15%
Durango	6,234.5	14,405.9	54,464.7	1.40%	1.31%	1.27%
Guanajuato	14,963.3	36,117.3	124,386.8	3.37%	3.28%	2.91%
Guerrero	7,629.5	19,772.4	71,310.2	1.72%	1.80%	1.67%
Hidalgo	5,933.6	14,887.3	64,653.6	1.34%	1.35%	1.51%
Jalisco	31,682.8	77,108.1	280,803.2	7.13%	7.01%	6.57%
México	38,291.6	112,759.5	467,740.7	8.62%	10.25%	10.94%
Michoacán	11,273.9	28,686.9	101,322.1	2.54%	2.61%	2.37%
Morelos	4,801.2	12,209.8	46,222.3	1.08%	1.11%	1.08%
Nayarit	3,806.8	8,946.6	32,859.3	0.86%	0.81%	0.77%
Nuevo León	26,140.3	64,441.6	252,389.3	5.88%	5.86%	5.90%
Oaxaca	6,566.7	16,611.9	60,117.4	1.48%	1.51%	1.41%
Puebla	14,414.9	35,448.6	138,690.2	3.24%	3.22%	3.24%
Querétaro	3,532.9	10,410.3	40,474.7	0.80%	0.95%	0.95%
Quintana Roo	815.0	3,693.6	17,239.7	0.18%	0.34%	0.40%
San Luis Potosí	6,925.2	16,144.2	62,194.3	1.56%	1.47%	1.45%
Sinaloa	10,968.3	27,335.1	89,274.9	2.47%	2.48%	2.09%
Sonora	14,092.7	30,740.0	104,641.9	3.17%	2.79%	2.45%
Tabasco	5,151.6	18,647.6	169,836.4	1.16%	1.70%	3.97%
Tamaulipas	14,143.6	33,192.0	126,083.6	3.18%	3.02%	2.95%
Tlaxcala	1,772.1	5,355.6	19,550.0	0.40%	0.49%	0.46%
Veracruz	28,699.6	65,956.1	248,615.1	6.46%	6.00%	5.81%
Yucatán	5,030.1	15,103.7	48,561.5	1.13%	1.37%	1.14%
Zacatecas	4,532.9	9,687.4	34,109.0	1.02%	0.88%	0.80%
Aguas territoriales	100.9	80.3	14,526.7	0.02%	0.01%	0.34%

Fuente: INEGI (198 p. 10)

De esta manera estamos en condiciones de circunscribirnos al municipio de Uruapan, que es en donde llevaremos a cabo nuestra investigación. Tratando de establecer su importancia dentro del ámbito estatal y nacional a través de una descripción de sus características que incluirá información estadística.

1.3 El municipio de Uruapan: características generales

1.3.1 Fundación, ubicación y desarrollo

Su fundación se remonta al año de 1531 cuando el monje franciscano Fray Juan de San Miguel convenció a los indígenas de la región para que se establecieran en este lugar del que habían huido años atrás, tras la exploración del territorio de Nuño de Guzmán. Les repartió predios y trazó calles, organizó barrios, cada uno con su santo patrono y capilla, les enseñó el trabajo artesanal, mismo que hasta nuestros días es muy apreciado por su gran calidad. Posteriormente, conforme se fue dando la colonización en todo el país, se fueron incorporando a la población personas venidas del viejo mundo, dando así lugar al mestizaje característico de todo el territorio nacional. (Miranda, 1979)

Dada su ubicación entre la Meseta Tarasca y la Tierra Caliente, ha sido casi desde su fundación un centro comercial muy importante en la región.

El municipio de Uruapan está ubicado al noroeste del Estado de Michoacán, en la vertiente sur de la sierra de Uruapan, prolongación de la de Apatzingán, formando parte del eje volcánico. Se encuentra a 1,634 metros sobre el nivel del mar, a los 19 grados 34' 46" de latitud norte y 102 grados 03' 46" de longitud oeste del meridiano de Greenwich. (INEGI, 1993)

Uruapan dista 60 km. de la ciudad de Pátzcuaro, 120 de Morelia y 392 del Distrito Federal. Como parte de su infraestructura en comunicaciones cuenta con carreteras que le comunican con todo el país, una autopista que le une con la capital del estado y con la ciudad de México hacia el noreste y con el Puerto de Lázaro Cárdenas al sur, un aeropuerto nacional con vuelos diarios a las ciudades de México, Guadalajara y Tijuana y sistema ferroviario. (Ibid.)

Su suelo es desigual y cortado por barrancos o erizado de rocas, rodeado por todas partes de colinas y montes, todo está cubierto por una vegetación lozana y brillante, sobre todo en la temporada de lluvias que abarca básicamente de los meses de abril o principios de mayo, hasta finales de octubre o principios

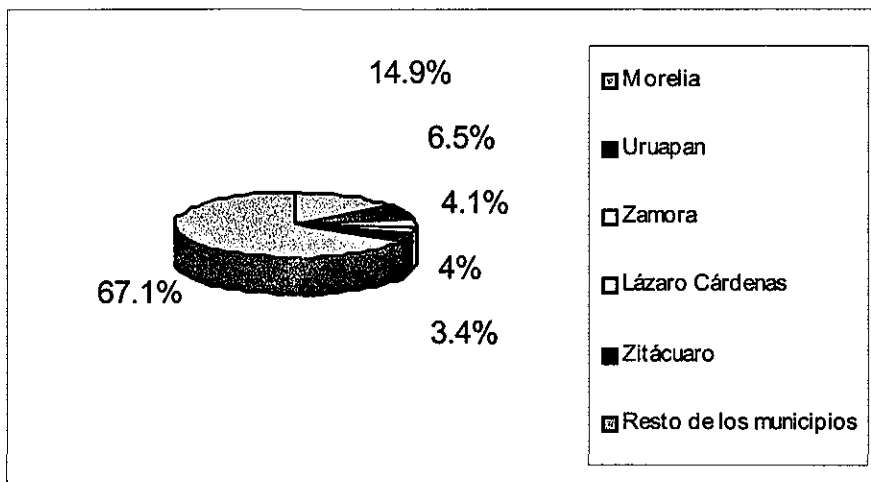
de noviembre. El clima es húmedo templado con una temperatura promedio anual de 20 grados centígrados.

La extensión aproximada del municipio es de 1,286 kms. cuadrados. Limita al este con los municipios de Tingambato, Ziracuaretiro y Taretan; al oeste con Nuevo Parangaricutiro; al norte con Paracho, Charapan y Los Reyes y al sur con el municipio de Gabriel Zamora. (Ibid)

1.3.2 Situación actual

De acuerdo con el último censo de población y vivienda (INEGI 2, 2000) Uruapan cuenta con 265,211 habitantes, siendo el segundo municipio más grande del Estado de Michoacán, en el habitan el 6.67% de la población michoacana. En el siguiente gráfico podemos observar un comparativo de los municipios del Estado en relación precisamente al número de habitantes:

Gráfica 1.2 Población total de Michoacán , según principales municipios



Fuente: INEGI (2000 p. 145)

Con el gráfico anterior tenemos un panorama de la situación que guarda en este aspecto el municipio en el contexto estatal. Sin embargo creemos que resulta más valioso ubicarlo en el mismo sentido en el ámbito nacional, por lo tanto en la siguiente tabla presentamos a los municipios más grandes de la república en

cuanto a número de habitantes, incluyendo además el dato porcentual acerca de su situación en alfabetización.

Tabla 1.3 Los municipios con más de 200,000 habitantes de México y su porcentaje de alfabetización, cifras de 1995

Posición	Estado	Municipio	No.Habitantes	% Alfabetización
1	Distrito Federal		8,489,007	96.87%
2	Jalisco	Guadalajara	1,633,216	96.59%
3	Edo.de México	Ecatepec	1,457,124	95.67%
4	Edo.de México	Nezahualcoyotl	1,233,868	95.90%
5	Puebla		1,222,569	94.78%
6	Nuevo León	Monterrey	1,088,143	96.43%
7	Guanajuato	León	1,042,132	90.57%
8	Baja California	Tijuana	991,592	96.53%
9	Jalisco	Zapopan	925,113	95.58%
10	Edo.de México	Naucalpan de Juárez	839,723	95.43%
11	Edo.de México	Tlanepantla de Baz	713,143	95.86%
12	Sinaloa	Culiacán	696,262	92.57%
13	Baja California	Mexicali	696,034	95.91%
14	Guerrero	Acapulco de Juárez	687,292	85.64%
15	Yucatán	Mérida	649,770	94.56%
16	San Luis Potosí	San Luis Potosí	625,466	95.09%
17	Nuevo León	Guadalupe	618,933	96.70%
18	Michoacán	Morelia	578,061	93.38%
19	Edo.de México	Toluca	564,476	92.48%
20	Querétaro	Querétaro	559,222	93.45%
21	Sonora	Hermosillo	559,154	96.61%
22	Coahuila	Saltillo	527,979	95.80%
23	Coahuila	Torreón	508,076	96.64%
24	Nuevo León	San Nicolás de los G.	487,924	98.29%
25	Durango	Durango	464,566	96.34%
26	Tabasco	Centro	465,449	93.59%
27	Aguascalientes	Aguascalientes	458,927	95.14%
28	Jalisco	Tlaquepaque	449,238	92.26%
29	Edo.de México	Atizapán de Zaragoza	427,444	95.68%
30	Veracruz	Veracruz	425,140	94.89%
31	Edo.de México	Cuautitlán Izcalli	417,647	97.23%
32	Oaxaca	Centro	417,139	92.46%
33	Edo.de México	Chimalhuacán	412,014	92.66%
34	Chiapas	Tuxtla Gutiérrez	386,135	91.10%
35	Oaxaca	Tuxtepec	370,152	78.01%
36	Tamaulipas	Matamoros	363,487	94.86%
37	Edo.de México	Tultitlán	361,434	96.22%

Continúa página siguiente

... Continuación

Posición	Estado	Municipio	No.Habitantes	% Alfabetización
38	Sinaloa	Mazatlán	357,619	95.35%
39	Guanajuato	Celaya	354,473	90.01%
40	Sonora	Cajeme	345,222	95.74%
41	Sinaloa	Ahome	340,454	94.25%
42	Tamaulipas	Reynosa	337,053	95.66%
43	Veracruz	Xalapa	336,632	93.90%
44	Oaxaca	Juchitán	320,318	76.43%
45	Morelos	Cuernavaca	316,782	94.29%
46	Baja California	Ensenada	315,289	93.11%
47	Quintana Roo	Benito Juárez	311,696	94.57%
48	Nayarit	Tepec	292,780	94.91%
49	Edo.de México	Valle de Chalco Solid.	287,073	91.26%
50	Tamaulipas	Tampico	278,933	96.39%
51	Tamaulipas	Nuevo Laredo	275,060	95.56%
52	Jalisco	Tonalá	271,857	91.09%
53	Sinaloa	Guasave	264,225	91.02%
54	Veracruz	Coatzacoalcos	259,096	92.98%
55	Durango	Gómez Palacio	257,042	96.18%
56	Michoacán	Uruapan	250,794	91.10%
57	Chiapas	Tapachula	244,855	87.37%
58	Tamaulipas	Victoria	243,960	95.74%
59	Edo.de México	Nicolás Romero	237,064	93.01%
60	Guanajuato	Salamanca	221,125	86.42%
61	Hidalgo	Pachuca de Soto	220,488	95.01%
62	Nuevo León	Apodaca	219,153	96.53%
63	Oaxaca	Tehuantepec	213,741	81.41%
64	Tabasco	Cárdenas	204,810	88.49%
65	Edo.de México	Coacalco de Berriozabal	204,674	98.18%
66	Campeche	Campeche	204,533	91.36%
67	Veracruz	Minatitlán	202,965	90.07%
68	Nuevo León	Santa Catarina	202,156	95.88%
68	Quintana Roo	Othón P. Blanco	202,046	88.96%

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI, (1997, 32 volúmenes)

En esta tabla observamos que el municipio de Uruapan² ocupa el lugar número 56 a nivel nacional, en cuanto a número de habitantes se refiere. En relación a la media del porcentaje de alfabetización de los 68 municipios considerados en nuestra tabla, que es del 93.33 %, Uruapan se queda por debajo de ésta en dos unidades.

² Según datos de 1995

1.3.3 La economía de la micro región

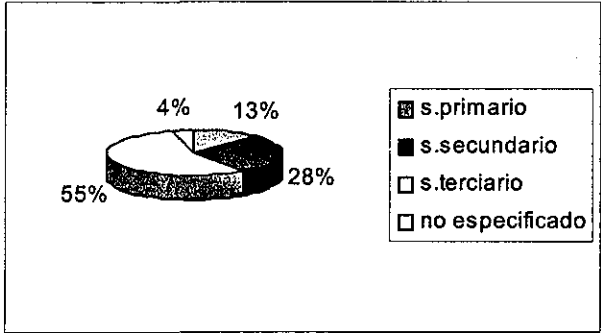
Las actividades que conforman la economía de Uruapan se pueden clasificar en tres grandes sectores:

- Sector agropecuario, que comprende agricultura, ganadería y silvicultura y en el que definitivamente la actividad agrícola es la más importante, principalmente por el cultivo del aguacate, que es en gran medida el sustento de la economía, no nada más del municipio sino de la región. Generadora de divisas por la exportación que de este fruto se hace a Europa, Sudamérica, Japón y a partir de 1998 a Estados Unidos de Norteamérica.
- Sector industrial, que incluye únicamente a la industria de la transformación y de manera incipiente. Contando básicamente con industrias de elaboración de fibras textiles, del procesamiento y envasado de frutas y legumbres (prioritariamente aguacate y sus derivados), fábrica de papel, embotelladoras de refrescos y fábricas de productos de polipropileno (plásticos).
- Sector comercial y de servicios, sector importante en la economía de la ciudad ya que desde antaño, Uruapan ha sido un centro comercial de la región tanto para las poblaciones de la tierra caliente al sur, sureste del municipio; como de las de la sierra al noroeste del mismo.

A continuación mostramos una gráfica que nos presenta la manera en que se encuentran conformados los sectores económicos del municipio en relación al número de personas que emplea.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Gráfica 1.4 Población ocupada por sector de actividad 1990 (en porcentajes)



S. Primario = Agricultura, ganadería, pesca, silvicultura y caza

S. Secundario = Minería, extracción de hidrocarburos, industria manufacturera, generación de energía eléctrica y construcción

S. terciario = Comercio y servicios

Fuente: INEGI (1993 p. 48)

En cuanto al sector secundario la situación del municipio, dentro del contexto del Estado se puede apreciar de manera muy clara en la tabla siguiente:

Tabla 1.5 Datos del sector secundario del municipio de Uruapan en relación al total del Estado de Michoacán

Valores en miles de pesos, con datos referentes a 1993

	<i>Personal ocupado</i>	<i>Remuneraciones al personal</i>	<i>Producción bruta</i>
Michoacán	72,141	1'064,707.80	11,322,072.90
Uruapan	6,050 (8.4%)	67,799.10 (6.37%)	480,118.80 (4.2%)

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI (1995) e INEGI (2000)

Cabe destacar que a partir de esa fecha (del último censo económico) el crecimiento³ de este sector en el municipio ha sido considerable, sobretudo en el área de producción de conservas alimenticias, por la apertura de varias compañías nacionales y transnacionales dedicadas a la comercialización del aguacate en fruta, pulpa y demás derivados, así como la expansión de la industria textil automotriz.

³ Aún cuando no existen datos estadísticos para validarlo

En una tabla con las mismas características de la anterior presentamos ahora un comparativo del sector terciario (comercio y servicios)

Tabla 1.6 Datos del sector terciario del municipio de Uruapan en relación al total del Estado de Michoacán

Valores en miles de pesos, datos referentes a 1993

Comercio

	<i>Personal ocupado</i>	<i>Remunera. totales</i>	<i>Producción bruta</i>
Michoacán	113,055	581,336.50	13'328,777.4
Uruapan	11,689 (10.3%)	73,173.70(12.6%)	1'462,845.9 (11%)

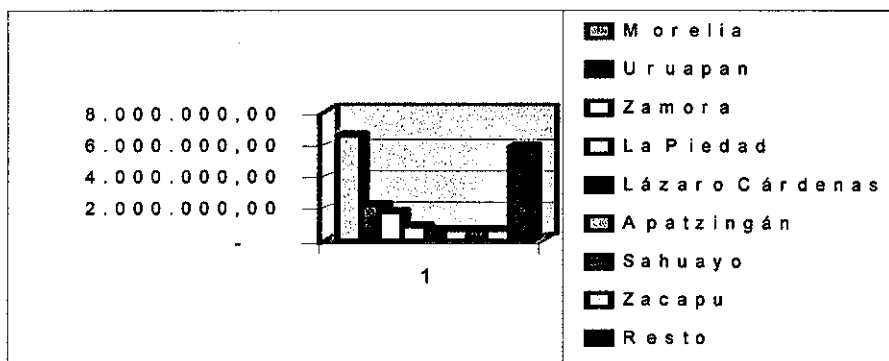
Servicios (no incluye servicios financieros)

	<i>Personal ocupado</i>	<i>Remunera. totales</i>	<i>Producción bruta</i>
Michoacán	76,268	478,857.90	2'096,249.00
Uruapan	9,707 (12.7%)	63,482.70(13.3%)	258,679.50(12.3%)

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI (1995) e INEGI (2000)

Para ubicar en el sector terciario la captación de recursos financieros del municipio presentamos la siguiente gráfica comparativa:

Gráfica 1.7 Captación de recursos de la banca comercial, según principales localidades del Estado de Michoacán 1998 (miles de pesos)



Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI (2000 p.526)

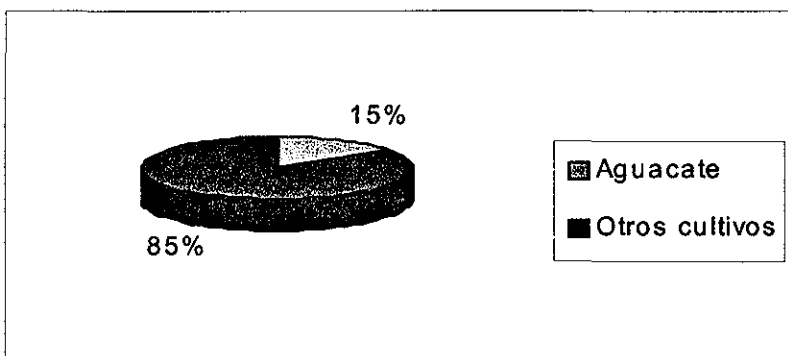
De este gráfico cabe resaltar que el porcentaje de la captación de recursos del municipio de Uruapan es del 10.70% del total estatal.

Observamos que en el municipio la actividad comercial y de servicios es de gran importancia a nivel estatal, ya que si en el caso del sector secundario la

proporción de aportación al mismo es muy parecido a la distribución poblacional, en el caso del sector terciario la duplica.

A continuación y siguiendo con el objetivo de ubicar al municipio de Uruapan en el contexto estatal, desde la perspectiva de los sectores económicos, encontramos que en valores de la producción agrícola del estado (9'436,362 miles de pesos), el cultivo del aguacate⁴ (1'456,071 miles de pesos), representa el 15% del total (ver gráfica 1.8) (INEGI;1999:406).

Gráfica 1.8 Valor de la producción del aguacate en el ciclo 1997/98 en comparación porcentual con el total de producciones del Estado de Michoacán



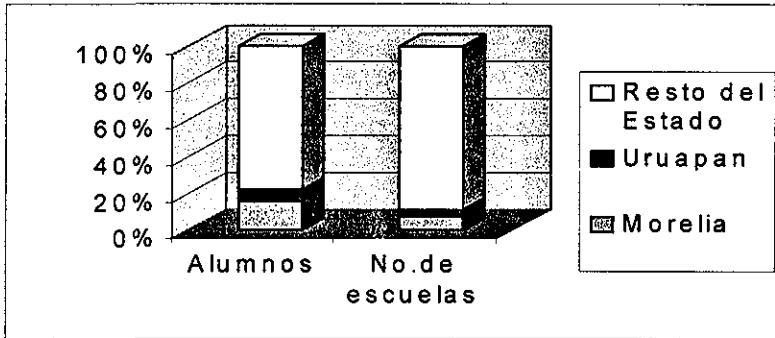
Fuente: elaboración propia con datos de Ibid

1.3.4 Servicios educativos, culturales y deportivos

Uruapan cuenta con servicios educativos de todos los niveles: preescolar, primaria, secundaria, preparatoria, escuelas técnicas y universidades. La siguiente gráfica nos muestra la relación que guarda el sector educativo del municipio con el estatal.

⁴ El municipio de Uruapan es el principal productor mundial de aguacate

Gráfica 1.9 Comparativo porcentual de la cantidad de alumnos por nivel de estudios y escuelas en los municipios de Uruapan, Morelia y el total estatal año 1995 (no incluye universidades)



Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI (2000)

Desde la década de los sesenta existe la Casa de la Cultura de Uruapan. En los últimos años se han creado nuevas bibliotecas y se modernizaron las existentes, y se le ha dado mayor impulso a los programas permanentes de difusión cultural. Adicionalmente el Centro Cultural Uruapan, nacido del entusiasmo y esfuerzo de la sociedad civil, ofrece diferentes servicios culturales a la población. La segunda biblioteca más grande del Estado se encuentra en este municipio en la Universidad Don Vasco.

Existen diferentes clubes sociales como lo son el Club de Leones y el Club Rotario, y una gran número de clubes deportivos que ofrecen una amplia gama de servicios.

1.3.5 Agrupaciones empresariales

El sector empresarial de la localidad se encuentra organizado a través de las Cámaras Nacionales de Comercio y de la Industria de la Transformación, fundadas en los años de 1918 y 1966 respectivamente, que actualmente agrupan a 1,400 socios aproximadamente la primera y 73 socios la segunda. Con todos los servicios que estas asociaciones ofrecen regularmente (Entrevistas Lic. Emilio Maciel Ramos CANACO y Lic. Virginia Amezcua CANACINTRA, 2001)

En tanto que los agricultores de aguacate de la región, se encuentran agremiados en su gran mayoría en las siguientes agrupaciones: Asociación de Productores y Empacadores de Aguacate de Michoacán APEAM, fundada en el año de 1997 y que agremia a 980 productores y 14 empacadoras (Entrevista Lic. Ricardo Salgado, 2001) y la Asociación Agrícola Local de Productores de Aguacate de Uruapan, fundada en el año de 1968 y que actualmente agremia a 150 socios (Entrevista Lic. Norma Ochoa, 2001)

1.3.6 La educación superior y los profesionistas

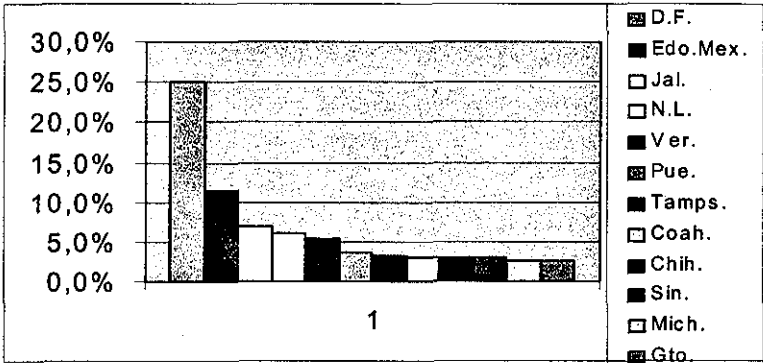
Para el año escolar 2001-2002, 5 instituciones de enseñanza superior ofrecen estudios a nivel licenciatura en la localidad, de las cuáles 4 cuentan con carreras relacionadas con la administración de negocios, como son la propia Licenciatura en Administración y las Licenciaturas en Contaduría e Informática Administrativa.

Es por esta razón que el nivel de escolaridad de la generación actual en la localidad se ha incrementado enormemente. Uruapan ha dejado de ser en gran medida una localidad rural para convertirse en urbana, esta situación se ve reflejada en el hecho de que por 100 profesionistas de la actual generación solo hubo 9 de la inmediata anterior y 0 en la que le precedió.

La necesidad de estudios superiores es vista no únicamente como garantía de ingresos superiores, sino como una forma de desarrollo humano, social y económico, además de una exigencia del mercado laboral para tener mejores oportunidades de empleo. (Mora, 2000)

En la siguiente gráfica (1.10) mostramos datos acerca de la posición que guarda el Estado de Michoacán en relación al país en cuanto a número de profesionistas y posteriormente otra que nos revela la conformación de profesionistas en el Estado.

Gráfica 1.10 Distribución porcentual de los profesionistas por entidad federativa 1995

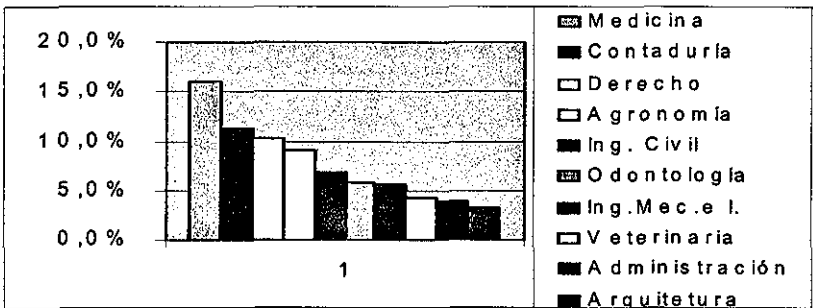


Fuente: INEGI (1995:16)

Del total de profesionistas en el país, en el año 1995 (1'897,377) el 2.6 % (49,924) se encontraba en el Estado de Michoacán; representando el 1.4% de la población total estatal. El 55.7% de los profesionistas en el Estado se encontraba distribuido en dos municipios: Morelia y Uruapan (INEGI; 1995).

Las principales profesiones en el Estado están plasmadas en la siguiente gráfica:

Gráfica 1.11 Las diez principales disciplinas académicas en el Estado de Michoacán en cifras porcentuales (1995)



Fuente: INEGI (1995 p.100)

Con esta breve narración y sobretodo con la información estadística presentada y analizada, podemos darnos una idea bastante aproximada de las características que conforman al municipio de Uruapan y su comunidad.

En el siguiente capítulo comenzamos a construir el marco teórico que sustenta a las habilidades gerenciales, para posteriormente analizar las teorías que nos explican los procesos de aprendizaje, que engloban entre otros al de las propias habilidades gerenciales y los factores culturales y familiares que inciden en la construcción de dichas habilidades. Finalmente comparamos los hallazgos encontrados en el ámbito gerencial uruapense con las indagaciones teóricas. De ahí que consideremos que este capítulo ha tenido gran importancia.

Capítulo II El administrador y las habilidades gerenciales

A partir de este capítulo iremos construyendo el marco teórico de nuestra investigación.

Reunimos la visión de diferentes teóricos y corrientes de estudio de la administración, desde la óptica muy particular de las habilidades gerenciales. Establecemos que las aptitudes o habilidades gerenciales humanas, conforman la mayor parte de los ingredientes que llevan a la excelencia laboral y muy especialmente al liderazgo. Demostramos que éstas constituyen la premisa subyacente en toda preparación gerencial.

A manera introductoria presentamos los mapas⁵ conceptuales de la investigación.

2.1 Mapas conceptuales que guían los enfoques teóricos

De esta manera en el siguiente cuadro presentamos cuáles son las teorías que explican las características, habilidades y/o rasgos de los administradores exitosos

⁵ Mapa conceptual: representación gráfica de una explicación teórica, de conceptos o categorías (Mora, 1994, p.616)

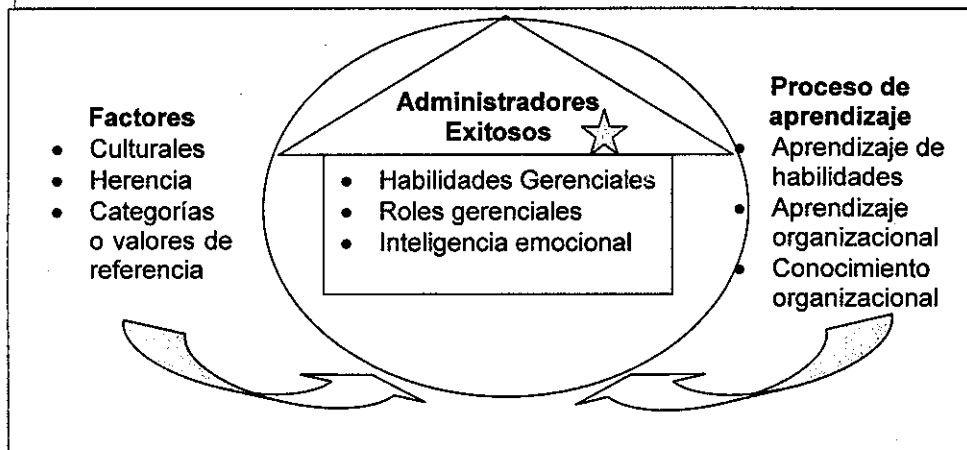
Cuadro 2.1 Características, habilidades y/o rasgos de los administradores exitosos

Teoría	Aspectos relevantes
Habilidades gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptuales • Técnicas • Humanas
Inteligencia emocional o Teoría Mayer – Solvey	<ul style="list-style-type: none"> • Autoconocimiento • Autocontrol • Automotivación • Empatía • Habilidades sociales
Roles gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Roles interpersonales • Roles informativos • Roles de decisión

Fuente: Elaboración propia con base en Cooper (1999), Goleman (1996 y 1998), Katz (1955 y 1974), Mintzberg (1975 y 1994), Noordegraaf (2000), Salovey (1998), Steiner y Perry (1997)

Sí bien es cierto que estas teorías nos explican cuáles son las características, rasgos y/o habilidades que poseen y desarrollan los administradores exitosos. No nos determinan cómo se logra su aprendizaje. Ni tampoco de que manera el medio y más específicamente algunos factores de tipo cultural influyen en este proceso. Por lo tanto en la siguiente figura mostramos cuáles son esas teorías y su incidencia.

Figura 2.2 Administradores exitosos, sus rasgos y su construcción



Fuente: Elaboración propia

Comencemos ahora a introducirnos al tema que nos ocupará en este capítulo: el de las habilidades gerenciales necesarias para alcanzar el éxito en los negocios.

2.2 Administrador y administrador exitoso

En términos tradicionales se ha definido al administrador⁶ como aquella persona que tiene la responsabilidad de lograr, a través del buen manejo de los recursos con que cuenta, alcanzar los objetivos que la organización persiga.

2.2.1 Tipos de gerencia

Existen diferentes niveles o tipos de gerencia, que en términos prácticos podemos resumir en tres:

⁶ Para los fines de esta investigación, los términos administrador, gerente o directivos serán utilizados como sinónimos

- Gerencia de línea (también llamados supervisores): Son responsables de la supervisión diaria de personal no administrativo generalmente operarios y en algunos casos técnicos.
- Gerencia media: Supervisan a los gerentes de línea, tienen la responsabilidad de organizar de la mejor manera posible los recursos de la organización para alcanzar los objetivos planeados. Generalmente son los emisarios de la información que fluye de la alta gerencia a la gerencia de línea y viceversa, por eso también tienen la función de poner dicha información en términos comprensibles para sus destinatarios.
- Alta gerencia o Gerencia Ejecutiva (también llamada Dirección): Son responsables del desempeño de todos los departamentos. Su función es cruzada entre departamentos. Son los encargados de establecer los objetivos y tomar las decisiones más importantes de la organización. (Jones et al, 1998)

En las organizaciones con estructuras jerárquicas tradicionales, los gerentes de nivel medio han sido quienes usualmente, a través de la experiencia adquirida, han ocupado las sillas vacías que quedan en la alta gerencia. Un gerente de línea cuando más, puede aspirar a ser gerente de nivel medio, pero solo en muy contados casos logra ascender hasta la alta gerencia. Esta situación plantea un problema para aquellas organizaciones que han convenido en achatar sus estructuras jerárquicas, eliminando a los niveles directivos medios, ya que su semillero de altos directivos se elimina también con esta acción. Nosotros consideramos que la limitante que pueden tener los gerentes de línea para acceder a la alta gerencia tiene relación precisamente con sus habilidades gerenciales. (Jones et al 1998; Nonaka 1991, Koontz et al 1994)

2.2.2 Administrador exitoso

Al definir ahora al administrador exitoso es conveniente en primera instancia hacer la aclaración de que cualquier discusión sobre el éxito, debe tener en cuenta la complejidad de una sociedad heterogénea, en la cual las ideas individuales respecto de él se presentan bajo tantas variantes como personas haya que lo

interpreten. Sin embargo cuando se trata de éxito en el mundo empresarial podemos distinguir algunos logros inherentes a éste, logros que también podemos describir como desempeño gerencial eficiente.

Un administrador con un desempeño gerencial eficiente es aquel que logra utilizar los recursos con los que cuenta, de tal manera que cumple con los objetivos planeados, pero además utilizando la mínima cantidad de estos recursos para lograrlo, y generalmente desarrolla varias de las siguientes cualidades:

- Se orienta hacia la acción
- Investiga las necesidades de sus consumidores
- Fomenta la autonomía administrativa y habilidad empresarial
- Escucha a su personal y sus necesidades
- Está impulsado por una filosofía de compañía que generalmente se basa en sus valores.
- Se concentra en los negocios que mejor conoce
- Tiene una estructura de organización sencilla

Hemos preferido hablar del administrador y no de la administración ya que:

... cualquier definición de la administración en un sentido epistemológico, es solo una palabra, una idea. Lo único real son los administradores, individuos de carne y hueso, que interactúan con personas en las empresas, en diversos contextos históricos y geográficos. (Lilienthal)

Rafael Garcíaacastillo y Cruz (2000) profesor investigador del Departamento de Administración de la UAM – Azcapotzalco, comenta la falta de un adecuado concepto de administrador. Señala que en la administración pública la encomienda de administrar la han llevado a cabo abogados, ingenieros y economistas, y que en el sector privado las empresas son administradas mayoritariamente por ingenieros. Este hecho no es privativo de nuestro país; en Corea del Sur⁷ (Amsden 1989), los ingenieros asalariados que fungen administrando también,

⁷ País industrializado tardíamente, durante el siglo XX

han sido un factor importante en ese desarrollo, porque al conocer todas las cuestiones de producción y además estar muy cercanos a los obreros, han sido quienes han llevado la batuta en el proceso del aprendizaje organizacional.

Por lo anterior Garcíacastillo (2000) presupone que los administradores profesionales no están siendo formados adecuadamente en las Universidades, ya que están siendo preparados “para administrar” no para renovar, ampliar y profundizar en el conocimiento administrativo ni para generar innovaciones respecto a su campo de estudio y trabajo y nos da su propia definición de lo que es ser un administrador eficiente:

El Administrador profesional competente es aquel que tiene capacidad de dirigir eficazmente organismos industriales, comerciales, financieros y de servicios, ya sean públicos, privados o del sector social, al más alto nivel, en el ámbito nacional o internacional.

Posee conocimiento experto de las actividades y situación industrial, comercial, financiera y de servicios, respecto de los países con mayor crecimiento en los últimos años, y respecto del país en que haya de desempeñarse. Así mismo posee conocimiento experto de los recursos naturales, de los mercados, infraestructura y fuerza de trabajo, específicos del país o localidad.

Está capacitado para generar nuevos conocimientos, así como para actualizar y validar los existentes... Domina las técnicas de expresión en público. Domina dos o más idiomas. ...conoce y puede servirse de los sistemas informáticos... posee y se conduce con elevada conciencia ética, de servicio y de responsabilidad social y ecológica....posee amplia cultura y practica excelentes relaciones humanas... es capaz de obtener capital, ingresos y utilidades, de y para desarrollar y ampliar la capacidad operativa del organismo a su cargo.

2.2.3 Desempeño organizacional

Se mide precisamente determinando la manera en que los gerentes utilizan los recursos de que dispone la empresa para satisfacer las necesidades de los consumidores y para alcanzar sus objetivos o metas.

La eficiencia es la medida que indica qué tan bien o qué tan productivamente se están utilizando los recursos para alcanzar los objetivos. Las organizaciones son eficientes cuando quienes las dirigen minimizan los costos, o la cantidad de tiempo necesaria para producir y proveer productos o suministrar servicios. De esta manera, **la efectividad** indica que tan acertados son los

objetivos o metas, que los gerentes han seleccionado para dirigir el rumbo de determinada organización y también muestra el grado con que la organización está logrando esos objetivos (Jones et al 1998 y Koontz 1994). Los teóricos de la corriente del comportamiento gerencial afirman que un gerente es efectivo en la medida en que entienda la naturaleza del trabajo administrativo y actúe en consecuencia, es decir si puede trabajar bajo la presión que su puesto implica y desempeña los roles correctos dependiendo de las circunstancias. La efectividad puede ser individual, de equipo u organizacional y también al asegurar el desempeño de otros. De esta manera la efectividad abarca dos criterios 1) Hacer el trabajo sobre los mejores estándares de desempeño en relación a cantidad y calidad. 2) Hacer el trabajo a través de personas, quienes a su vez necesitan satisfacción y reconocimiento. Por lo tanto un gerente efectivo dedica gran parte de su tiempo a cuestiones tales como la comunicación y el manejo de recursos humanos. (Noordegraf y Stewart 2000)

2.2.4 Funciones administrativas

- **Planeación:** Es el proceso mediante el cuál se identifican y seleccionan los objetivos para los que es creada la organización, así como los cursos de acción a seguir, utilizando los recursos con que se cuenta, para poder alcanzarlos.
- **Organización:** Implica el establecimiento de la estructura de las relaciones de trabajo en la entidad, que permitan a todos sus miembros trabajar de manera conjunta para alcanzar los objetivos. Involucra el agrupar a las personas en departamentos acordes con la clase específica de trabajos o tareas a realizar, también se establecen las líneas de autoridad y responsabilidad para cada puesto. Es aquí donde se determina la estructura organizacional.
- **Dirección:** En este proceso los gerentes o directivos deberán ser capaces de crear y transmitir a toda la organización una visión clara de ésta, de tal manera que cada uno de los miembros sea consciente de su papel en el logro de los objetivos. El liderazgo dependerá del uso del poder, influencia, visión, persuasión y capacidad de comunicación para coordinar el comportamiento

individual y grupal, de tal manera que sus actividades y esfuerzos sean armónicos y que logre energizar a sus colaboradores a tener un alto desempeño.

- **Control:** Es aquí en donde se evalúa en que medida se están logrando los objetivos y con que grado de eficiencia y efectividad, también donde se determina que acciones tomar para mantener o incrementar el desempeño. En este proceso los gerentes o directivos pueden autoevaluar que tan acertadamente realizan las otras tres funciones. (Jones et al, 1998)

2.3. Las habilidades gerenciales: revisión teórica

2.3.1 Habilidades gerenciales y sus tipos

Tanto la preparación académica o educación como la experiencia brindan a los gerentes la capacidad de reconocer y desarrollar las habilidades necesarias para utilizar de la mejor manera posible los recursos de la organización. Varias investigaciones demuestran que la educación y la experiencia ayuda a los gerentes a adquirir lo que Robert Katz (1955 y 1974) identificó como los tres tipos básicos de habilidades gerenciales: conceptuales, humanas y técnicas

Habilidades conceptuales: Son aquellas que se utilizan al analizar y diagnosticar una situación y poder distinguir entre la causa y el efecto. Las funciones de planeación y organización requieren de un alto nivel de este tipo de habilidades. Los gerentes de alto nivel o directivos necesitan una gran cantidad de ellas, ya que son los principales involucrados en estas dos funciones (planear y dirigir).

La educación formal y el entrenamiento son dos fuentes básicas para que los gerentes puedan adquirir habilidades conceptuales. Los estudios en administración a nivel Licenciatura y Maestría proveen la mayor parte de las herramientas conceptuales (teorías y técnicas) que los gerentes necesitan para desempeñar sus roles de manera efectiva. A través de los estudios, una vez adquiridas estas habilidades, los administradores tienen la capacidad de visualizar la empresa en su conjunto como una gran fotografía e incluso ir más allá de la

situación actual, pudiendo ver a futuro y considerar y escoger las mejores opciones para alcanzar las metas de largo plazo.

En la actualidad los estudios en administración se complementan constantemente con nuevas teorías y técnicas, que buscan promover continuamente mejoras en la efectividad organizacional.

Adicionalmente a los estudios formales, algunas organizaciones deciden promover ciertas habilidades conceptuales en áreas específicas entre sus gerentes. En estos casos esas organizaciones costean los programas de entrenamiento especiales que hayan determinado, también sucede así cuando se desea promover a un gerente a un rango de mayor jerarquía. (Katz 1955 y Jones et al 1998)

Las Habilidades humanas Son las capacidades para: comprender, alterar, liderar y controlar el comportamiento de individuos y de grupos, saber comunicarse efectivamente, coordinar y motivar personas y moldear individuos en equipos bien cohesionados y distinguen a los administradores o gerentes efectivos de los que no lo son.

Se considera que de la misma manera que las habilidades conceptuales, las habilidades humanas pueden ser enseñadas a través de la educación formal y el entrenamiento. Nosotros creemos que el proceso de aprendizaje de estas habilidades conlleva otras variables. En cuanto a su desarrollo o interiorización, consideramos que se logra por medio de la experiencia.

Las organizaciones cada vez de manera más frecuente, brindan a sus gerentes y directivos programas para incrementar y mejorar sus habilidades de liderazgo en general y de liderazgo en equipos de trabajo, buscando promover continuamente las enormes ventajas de los equipos autodirigidos.

De tal suerte, para manejar las interacciones interpersonales, y llevar a cabo un liderazgo efectivo es necesario desarrollar estas habilidades, que podemos agrupar de la siguiente manera⁸:

- Autoconocimiento: Conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones.
- Autorregulación: Manejar los propios estados internos, impulsos y recursos.
- Motivación: Tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas.
- Empatía: Captación de sentimientos, necesidades e intereses ajenos.
- Habilidades sociales: Habilidad para inducir en otros las respuestas deseables.

Estas habilidades se reconocen en personas que saben cómo empatizar con otras personas – para entender sus puntos de vista y los problemas que enfrentan. Para poder desarrollar habilidades humanas es necesario conocerse a sí mismo, de ahí que la retroalimentación de evaluaciones de desempeño y conductuales, que proporcionan información sobre fuerzas y debilidades de cada individuo, sean una herramienta de gran valor (Katz 1955, Goleman 1996 y 1998,, Salovey y Sluyter 1998).

Finalmente **Las habilidades técnicas** Son las que constituyen los conocimientos y técnicas específicos de tareas muy particulares, requeridas para desempeñar determinados roles organizacionales: habilidades específicas de manufactura, contables, mercadológicas y tecnológicas. También están conformadas por aquellas que se relacionan con el tipo de productos, servicios o sistemas productivos particulares de cada organización (Katz 1955 y Jones et al 1998).

Todos los gerentes necesitan tener desarrolladas una buena cantidad de estas habilidades para poder ser efectivos.

⁸ Utilizando la clasificación que Goleman (1996) hace de las habilidades de la inteligencia emocional.

Para concluir esta primera disertación acerca de las habilidades gerenciales y enfatizar el sentido que pretende nuestra investigación señalamos que: "El perfil que define al administrador lo considera como un profesional experto en el campo del comportamiento humano de las organizaciones..." "... J. S. Livingston en su estudio sobre <<el mito del administrador universitario>>, establece que no existe una relación directa entre los programas educativos y el éxito de los administradores". Nosotros añadiríamos que esto se debe precisamente a que no se han promovido como se debiera en esos planes de estudios el desarrollo de las habilidades gerenciales humanas.

En este sentido a continuación mostramos en la figura 2.3 la relación que existe entre el nivel de gerencia con las necesidades de los tres diferentes tipos de habilidades gerenciales. Podemos apreciar que las habilidades humanas ocupan un lugar preponderante en cualquier tipo de gerencia.

Figura 2.3 Niveles gerenciales, responsabilidades primordiales y habilidades requeridas

Alta Dirección	<i>Habilidades Conceptuales</i>	<i>Habilidades Humanas</i>	<i>Habilidades Técnicas</i>	Planeamiento estratégico y toma de decisiones
Gerencia Media				Coordinación y planeamiento para ejecución o puesta en práctica
Gerencia de Línea				Ejecución

Fuente: Katz, citado por Stoner et al (1987, p.8)

2.3.2 Roles gerenciales

Se le da este nombre a una de las teorías del enfoque del desempeño gerencial, cuya investigación analiza el comportamiento que día con día desarrollan de manera individual los administradores. Este enfoque es valioso por que en lugar de considerar cómo otras corrientes administrativas lo que el trabajo administrativo *debería ser*, estudia lo que los *gerentes realmente hacen* ,

Si se le pregunta a un gerente en que consiste su trabajo, muy probablemente contestará que consiste en planear, organizar, dirigir y controlar. Posteriormente cuando se observe lo que realmente hace no es de sorprender que su trabajo no tenga nada que ver con las cuatro palabras mencionadas (Mintzberg 1975).

Entre otros destacan Carlson (1951 y 1991), Sayles (1964 y 1989), Stewart (1967,1976,1982,1989 y 1996), Willmot (1984), Kotter (1982) citados por Noordegraaf et al (2000) y Mintzberg (1975, 1994). De éste último es la teoría de los roles gerenciales quien a partir de esta observación acerca de lo que en realidad hacen los administradores, concluye cuáles son las actividades o roles administrativos que en la tabla 2.4 mostramos.

Tabla 2.4 Roles Gerenciales

Rol Principal	Rol Específico
Roles interpersonales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Figura principal 2. Líder o director 3. Enlace
Roles informativos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Monitor 2. Diseminador 3. Vocero
Roles de decisión	<ol style="list-style-type: none"> 1. Emprendedor 2. Manejador de disturbios 3. Distribuidor de recursos 4. Negociador

Fuente: Mintzberg (1975)

Distinguimos que para desarrollar todos estos roles se necesita una buena dotación de habilidades gerenciales humanas

2.3.3 Inteligencia emocional o teoría Mayer – Salovey

Durante muchos años, la idea de que nuestro coeficiente intelectual CI determinaba nuestro futuro y por lo tanto nuestras posibilidades, permaneció inmutable. A partir de la década de los cincuenta esta percepción comenzó a cambiar, cuando McClelland citado por Goleman (1998) encontró una serie de modelos de conducta más o menos parecidos en ciertos individuos que dentro de su área específica laboral, se percibían exitosos; el los llamaba *estrellas*.

Posteriormente Goleman (1996,1998) Wesinger y Williams (1997), Salovey y Sluyter (1997), Steiner y Perry (1998) y Cooper y Sawaf (1999) entre otros, continuaron con esa investigación y la llevaron⁹ no solamente al ámbito del comportamiento humano, sino de la explicación biológica y neurológica, dando como resultado la teoría de la Inteligencia emocional o Mayer – Salovey. Misma que nos dice que las capacidades de reconocer nuestras emociones y lidiar efectivamente con ellas, reconocer las emociones y necesidades ajenas y poder percibir las como propias y de esta manera poder incidir en la conducta de las demás personas constituyen la premisa básica para lograr un desempeño laboral excelente en todos los ámbitos y en el caso de los administradores, es este tipo de inteligencia la que distingue a quienes son líderes de los que no logran serlo.

La función administrativa, como lo hemos visto en la definición de Garcíacastillo (2000), conlleva en la actualidad toda la complejidad provocada por los cambios que ocurren constantemente en el mundo, en todas las áreas del quehacer humano. A quienes se desenvuelven en la organizaciones les exige, cada vez más altos niveles de desempeño y una feroz competencia doméstica y global. Aún las organizaciones no lucrativas como son las escuelas y universidades enfrentan estos retos. De tal manera que los administradores que ante este mundo cambiante, no introduzcan en sus esquemas una nueva manera de pensar y de sentir reflejadas en una serie de habilidades; perderán la capacidad de provocar la innovación en sus organizaciones y por lo tanto la ventaja competitiva en el largo plazo.

A continuación discutimos ampliamente las teorías que hemos presentado.

2.4 Discusión teórica de las habilidades gerenciales

En primer lugar es necesario establecer que la capacidad que tienen los individuos y las organizaciones para aprender o generar conocimientos (dentro de

⁹ Principalmente Goleman 1996

los cuales se encuentran las habilidades de todos tipos), constituye una ventaja competitiva. Desde nuestro punto de vista, la más importante, ya que ésta capacidad se transforma en innovaciones: en productos y servicios, en métodos de producción y en sistemas administrativos. Ahora bien, para que una organización aprenda, sus directivos o gerentes deben primero desarrollar una serie de habilidades, sobre todo de tipo humano cómo más adelante constataremos; y el adquirirlas presupone en sí, un proceso de aprendizaje. Por lo anterior consideramos que las adquisición de habilidades gerenciales técnicas, conceptuales y humanas dependen de las capacidades de aprendizaje y esta capacidad a su vez es una habilidad gerencial humana. En otras palabras no puede haber ningún tipo de aprendizaje organizacional si no se tienen ciertas habilidades, sobre todo humanas o emocionales¹⁰, que nos capacitan para llevarlo a cabo y al mismo tiempo para adquirir esas habilidades, se necesita un proceso de aprendizaje. Como menciona Nonaka et al (2000) “Sin un entendimiento de la naturaleza humana y de la complejidad de las interacciones entre los individuos, no podemos entender la teoría del aprendizaje organizacional”. A continuación presentamos en la figura 2.5 esta interacción.

¹⁰ Se utilizan cómo sinónimos los términos habilidades humanas o habilidades emocionales, ya que en sus definiciones se encuentran características iguales o similares.

Figura 2.5 Interacción entre competitividad, innovación, aprendizaje y habilidades gerenciales humanas



Fuente: elaboración propia

Generalmente cuando se habla de conocimiento y de habilidades, nos remitimos al conocimiento académico. Mismo que también podríamos definir como informar o enseñar y damos por descontado que esta enseñanza comprende el aspecto que nosotros consideramos esencial en un gerente o administrador exitoso: la educación. Pero en la realidad no sucede así. Jencks (1979) citado por Murnane et al (2000) señala por ejemplo, que las habilidades puramente cognitivas juegan un muy modesto papel en la explicación del por qué algunas personas perciben ingresos mayores que otras.

A través de la experiencia que hemos obtenido de la práctica docente, hemos observado que la manera en que los alumnos de administración se desenvuelven, interactúan, aprenden y asimilan los conocimientos, identifican y solucionan problemas, se motivan, asumen sus compromisos y la responsabilidad por su futuro abarca un amplio espectro. De tal suerte que a algunos de ellos los percibimos con grandes posibilidades de ser exitosos como profesionistas y generalmente cuando finalizan sus estudios, así lo comprobamos. Ocupan puestos acordes con sus gustos y capacidades o desarrollan sus propias empresas de manera muy asertiva.

Esta asertividad a la que podemos llamarle personalidad exitosa o cúmulo de aptitudes y habilidades aprendidas y desarrolladas, no está relacionada directamente con la cantidad de conocimientos técnico – científicos (enseñanza) que el alumno adquiere en la Universidad, pero si con su capacidad de aprendizaje por lo que saben sacarle el mejor provecho a sus estudios.

Este cúmulo de habilidades que los hacen ser diferentes, se agrupan en las llamadas habilidades gerenciales, principalmente en las habilidades gerenciales humanas o emocionales.

En este orden de ideas, Ramírez y Cabello (1997) nos dicen que: “La educación, abarca la personalidad completa y el desarrollo del hombre en todas sus facetas: intelectuales, espirituales y corporales”. Nos mencionan también lo que la enseñanza ha brindado y lo que la educación debería proporcionar destacando los aspectos que señalamos en el cuadro 2.6

Cuadro 2.6 Habilidades que la educación debe brindar relacionadas con habilidades gerenciales

Habilidad que la educación debe brindar	Habilidad gerencial
Eficiente manejo de recursos	Habilidades conceptuales
Eficiente interacción con otras personas, que incluyen trabajo en equipo, dirección de otros, negociación	Habilidades humanas o de la inteligencia emocional
Manejo de información y de tecnologías modernas para el manejo de información y comunicación, comercio electrónico, etc.	Habilidades técnicas

Elaboración propia con datos de Ramírez y Cabello (1997), Katz (1955) y Goleman (1998)

Teniendo como punto de partida estas ideas, nos dimos a la tarea de hacer una revisión de lo que varias de las Escuelas de Administración más prestigiadas en Estados Unidos están haciendo en relación con la nueva educación que sus graduados deberán tener, para enfrentar los retos de esta nueva era. Habiendo encontrado lo siguiente: En todas estas Universidades se dan los siguientes

elementos comunes, relacionados principalmente con las habilidades conceptuales, humanas y técnicas, que han determinado son indispensables para poder crear, organizar y dirigir las empresas del nuevo orden económico. En el cuadro 2.7 las presentamos:

Cuadro 2.7 Desarrollo de nuevas habilidades en escuelas de administración estadounidenses y su relación con habilidades gerenciales

Nuevas habilidades en estudios en administración	Habilidades gerenciales
Conocimiento y manejo de tecnología de punta en el área de telecomunicaciones	Habilidades técnicas
Conocimiento y dominio de negocios y comercio electrónico: mercadotecnia en línea, finanzas de negocios electrónicos, comercio y economía digital, dirección de negocios digitales, empresas de alta tecnología	Habilidades técnicas
Desarrollo de la habilidad emprendedora e innovadora. Se promueve y se incentiva la planeación y desarrollo de negocios	Habilidades humanas o de la inteligencia emocional
Cambio de percepción del riesgo. Las amenazas e inseguridades propias de iniciar un nuevo negocio son percibidas como un reto y una oportunidad	Habilidades humanas o de la inteligencia emocional
Entrenamiento práctico además del académico a través de una estrecha vinculación con el sector empresarial	Aprendizaje de habilidades gerenciales en general
Promoción del trabajo en equipos para investigaciones académicas, pero sobretodo para la planeación de nuevos negocios y solución a problemas de empresas reales	Habilidades humanas o de la inteligencia emocional para lograr interacción en equipo Habilidades conceptuales para aprovechar oportunidades o resolver problemas

Fuente: elaboración propia con base en Moran et al (1999), Katz (1955), Goleman (1998)

Estas escuelas reconocen que el entrenamiento tradicional de la Administración, conlleva una serie de habilidades y conocimientos necesarios para planear, organizar y sobre todo dirigir a las empresas del presente y del mañana. Afirman que este conocimiento se debe complementar, más no

reorientar, con el aprendizaje y el desarrollo de nuevas habilidades que sean el resultado de los avances tecnológicos, el nuevo orden económico, y cualquier otro aspecto que surja y que afecte al mundo empresarial. (Moran et al, 1999: p.123 – 149).

Continuando con educación en administración Drucker (Ponencia IPADE 1998) nos brinda su visión acerca de la conformación de los programas de estudios que deberían formar a los administradores que las empresas necesitan hoy. Nos dice que los planes de estudios vigentes se enfocan principalmente a la adquisición de conocimientos de disciplinas que constituyen el 10% de la administración¹¹. Que no se presta atención a las *destrezas* que representan el 90%. Menciona que se deben diseñar programas para que los graduados en administración posean conocimientos, talentos y destrezas para administrar en una ambiente de cambios frecuentes y creciente competencia global. Critica que las escuelas de negocios produzcan teóricos con conocimientos en áreas de contabilidad y finanzas, sin la capacidad de motivar a la gente¹². "El plan de estudios del mañana puede predecirse prestando atención a las necesidades de hoy"

En cuanto al plan de estudios del siglo XXI señala que:

- Se está creando un tercer paradigma, ya que los nuevos líderes deben ser capaces de dirigir globalmente a equipos con miembros de distintos países.
- Estas capacidades se basan más en destrezas que en conocimientos
- El plan de estudios actual debe complementarse
- El cliente de las escuelas de administración no son los alumnos, sino las organizaciones.

Resulta interesante presentar un cuadro comparativo entre las habilidades que determinaron son demandadas por los puestos de trabajo en Estados Unidos y que Ramírez y Cabello (1997) señalan han sido desarrolladas por empleados de

¹¹ Habilidades conceptuales y técnicas

¹² Habilidades humanas

empresas mexicanas que están compitiendo exitosamente en los mercados mundiales. El mismo estudio lo realizaron el Departamento del Trabajo de Estados Unidos, La Sociedad Estadounidense para el Entrenamiento y Desarrollo, La Academia Nacional de Ciencias y la Universidad de Stanford, todos durante la década de los noventa (ver cuadro 2.8)

Cuadro 2.8 Habilidades necesarias en los puestos de trabajo actuales

Areas	Departamento de Trabajo de EUA	Sociedad Estadounidense para entrenamiento y desarrollo	Academia nacional de Ciencias	Universidad de Stanford
Académicas	Habilidades básicas Habilidades de pensamiento	Leer, escribir Computación Aprender a aprender	Leer, escribir Computación Razonamiento Ciencia y tecnología Sociología y economía	Comunicación escrita
Sociales	Habilidades interpersonales	Comunicación Trabajo en Equipo Negociación	Comunicación oral Relación interpersonal	Comunicación oral Cooperación Trabajo en equipo Entrenamiento Habilidades multiculturales
Organizacionales	Recursos Información Sistemas	Solución de problemas Pensamiento creativo Efectividad organizacional Liderazgo	Solución de problemas	Solución de problemas
Actitudes	Cualidades personales	Autoestima Motivación Desarrollo personal	Hábitos y actitudes de trabajo	
Otras	Tecnología			

Fuente: Ramírez y Cabello (1997; p. 128)

Al hacer un análisis de las habilidades determinadas en este cuadro debemos tener en cuenta la consideración de que éstas, corresponden a cualquier tipo de trabajo, no únicamente a la labor de administrar. Por lo tanto las habilidades académicas mencionadas, pudieran resultar insuficientes para una administrador. Lo que si nos gustaría resaltar es la importancia que obtuvieron todas aquellas que nosotros hemos englobado en la habilidades humanas o emocionales, hecho que nos da una vez más, luz verde sobre el rumbo elegido en nuestra investigación. Después de presentar este cuadro, los mismos autores (Ramírez y Cabello, 1997; p.130) elaboran su propia clasificación de habilidades necesarias para lograr la competencia en el trabajo, mismas que presentamos en el cuadro 2.9 relacionadas con las habilidades gerenciales.

Cuadro 2.9 Habilidades necesarias para alcanzar la competencia en el trabajo relacionadas con habilidades gerenciales

Habilidades para alcanzar competencia en el trabajo	Habilidades gerenciales
Habilidades básicas: Saber leer, escribir, hacer determinadas operaciones aritmética, expresarse correctamente y saber escuchar	Habilidades conceptuales
Habilidades de pensamiento: pensar en forma creativa, seleccionar los criterios adecuados para la toma de decisiones, saber plantear y resolver problemas, saber enseñar y razonar	Habilidades conceptuales y habilidades humanas o de la inteligencia emocional
Actitudes o habilidades personales: la responsabilidad la autoestima, la cultura emprendedora, el respeto a la dignidad de las personas, el actuar en forma honesta y el administrarse a si mismo en forma equilibrada	Habilidades humanas o de la inteligencia emocional

Fuente: Elaboración propia con datos de Ramírez y Cabello (1997)

Zalaquet (1997) realizó un estudio para determinar que habilidades deberán poseer los jóvenes de cualquier profesión para tener éxito en el nuevo milenio; obteniendo los siguientes resultados: Dividió en dos grupos principales al conjunto de habilidades determinadas, esos dos grupos los subdividió a su vez en dos grupos más y posteriormente definió lo que se considera constituye cada una de

las habilidades. En el cuadro que presentamos a continuación se muestra esta clasificación, así como la incidencia o frecuencia con que se obtuvieron.

Cuadro 2.10 Habilidades necesarias en los jóvenes para obtener el éxito en el siglo XXI

Atributos	92.9%
• Interpersonal	75%
• Intrapersonal	71.4%
Educación	82.1%

Fuente: Elaboración propia con datos de Zalaquett, (1997)

A continuación mostramos en los dos cuadros siguientes a que habilidades se refieren los atributos y a cuáles la educación según Zalaquett (1997).

Cuadro 2.11 Atributos necesarios en los jóvenes para obtener el éxito en el siglo XXI

Atributos 92.9%	
Interpersonal 75%	
• Comunicación(60.7%):	Intercambio de ideas a través del lenguaje o la escritura
• Conocimiento multicultural (28.6%)	Entender y trabajar con grupos diversos.
• Habilidades en idiomas (17.9%)	Habilidad para comunicarse en otros idiomas.
• Habilidades Gerenciales (17.9%)	Habilidad para guiar y organizar a otras personas para llevar a cabo varias iniciativas. La capacidad de resolver conflictos entre otras personas.
• Trabajo en Equipo/Cooperación (14.3%)	Esfuerzo cooperativo dentro de un grupo para alcanzar una meta.
Intrapersonales 71.4%	
• Creatividad (21.4%)	Uso de habilidades imaginativas o artísticas, así como la habilidad para encontrar soluciones nuevas a problemas.
• Habilidad de adaptación (17.9%)	Habilidad para cambiar y aceptar nuevas situaciones
• Empatía (17.9%)	Habilidad para entender las ideas y emociones de otras personas.
• Manejo del estrés (10.7%)	Control sobre las situaciones de estrés que enfrenta cada persona y sus efectos negativos.
• Ética de trabajo (10.7%)	Principios de conducta correctos que conducen a lograr un nivel de integridad y efectividad en el trabajo.
• Autodisciplina (10.7%)	Control sobre la propia conducta para mejorar personalmente.
• Responsabilidad (7.1%)	El deseo de alcanzar responsabilidad personal

Fuente: Elaboración propia con datos de Zalaquett (1997)

Cuadro 2.12 Educación necesaria en los jóvenes para obtener éxito en el siglo XXI

Educación 82.1%	
Fundamental	
• Pensamiento Discriminativo (32.1%)	Habilidad para discernir información verdadera de información sesgada.
• Habilidades Gramaticales (32.1%)	Uso eficaz de reglas gramaticales y pautas para expresarse en forma correcta.
• Razonamiento Analítico (25%)	Habilidad para usar los principios de la lógica y el pensamiento abstracto para aprender y comprender.
• Economía/Negocio (17.9%)	Uso de los principios que gobiernan los negocios y las relaciones económicas.
• Habilidades Matemáticas (14.3%)	Habilidad para comprender y utilizar las teorías básicas matemáticas.
Tecnológica	
• Habilidades Computacionales (53.6%)	Habilidad para usar la tecnología de la computadora efectivamente.
• Telecomunicaciones (14.3%):	Habilidad para comunicarse entre dos o más fuentes distantes.

Fuente: Elaboración propia con datos de Zalaquett (1997)

Los resultados de este estudio, en el que bien podemos por su contenido, cambiar los nombres de las habilidades y denominar al conjunto de *Atributos* como habilidades humanas y al de *Educación* como habilidades conceptuales y técnica, nos muestran una vez más cómo las primeras poseen un peso significativo, para alcanzar el éxito no solamente en el mundo empresarial, sino en el ámbito de cualquier profesión en la actualidad.

Cuando Mintzberg (1975) en los años 1973 a 1975 propuso su teoría de los roles gerenciales, capto la atención del mundo administrativo (académicos y practicantes), porque la investigación que llevó a cabo para desarrollarla, consistió en observar lo que los administradores hacen en la realidad, día a día, no lo que debería ser. Señalaba que:

Si preguntas a un gerente que es lo que hace, en la mayoría de los casos te contestará que planea, organiza, dirige y controla. Luego cuando observes lo que realmente hace no te sorprendas si no puedes relacionar lo que ves con esas cuatro palabras (Ibid),

Esta frase captura la esencia del trabajo que llevó a cabo. Los roles o actividades administrativas que desarrolló cómo podemos observar, necesitan sobretodo de habilidades gerenciales humanas, para poder ser desempeñados:

- Roles interpersonales
 - Figura principal: Diseñando los objetivos organizacionales, desempeñando tareas ceremoniales y sociales fungiendo cómo el representante de la organización, estableciendo los estándares éticos y diseñando las estrategias de conducta hacia el cliente .
 - Líder o director: Proveyendo un ejemplo a seguir para los colaboradores, dando ordenes y encomiendas a subordinados, tomando decisiones acerca del uso de recursos técnicos y humanos, brindando apoyo a sus empleados para el logro de objetivos organizacionales específicos.
 - Enlace : Coordinando el trabajo en diferentes departamentos; estableciendo alianzas con diferentes organizaciones para compartir recursos o producir nuevos productos o servicios.
- Roles informativos
 - Monitor: Evaluando el desempeño de otros gerentes de diferentes funciones y tomando acciones correctivas para mejorarlo; observando los cambios que ocurren en el ambiente tanto externo como interno de la organización que pudieran afectarla en el futuro.
 - Diseminador: Informando a los empleados acerca de los cambios que tengan lugar tanto en el ambiente interno como externo de la organización y que la afecten, comunicando a los empleados la visión y el propósito de la organización.
 - Vocero: Transmitiendo información al exterior de la organización, por medio de campañas publicitarias e informando a la comunidad acerca de las intenciones futuras de la organización.
- Roles de decisión
 - Emprendedor: Utilizando los recursos organizacionales para desarrollar innovaciones en productos y servicios, decidiendo en su momento la expansión internacional del negocio.

- **Manejador de disturbios:** Moviéndose de manera rápida para tomar acciones correctivas que corrijan problemas inesperados que enfrente la organización, provenientes del medio ambiente externo, cómo por ejemplo crisis económicas o financieras del país; o del medio ambiente interno, tales cómo fallas en la producción de bienes o servicios.
- **Distribuidor de recursos:** Distribuyendo los recursos organizacionales entre las diferentes funciones y departamentos de la misma; implementando sistemas de presupuestos y salarios.
- **Negociador:** Trabajando con proveedores, distribuidores y sindicatos para lograr acuerdos acerca de la calidad, precio de insumos, recursos técnicos necesarios y acuerdos en prestaciones y condiciones de trabajo. Trabajando con otras organizaciones en el establecimiento de acuerdos para emprender proyectos conjuntos. (Mintzberg ,1975, 1994; Noordegraaf y Stewart, 2000; Jones et al, 1998)

Estudios más directamente relacionados con las habilidades gerenciales humanas, que son aquellas que Goleman (1998) describe como inherentes a la inteligencia emocional , demuestran que: "...no son ni los estudios académicos ni la pericia técnica lo que lleva a la excelencia profesional" (Ibid, p.20)

En el cuadro 2.13 presentamos una serie de investigaciones que nos muestran las habilidades que diferentes organizaciones han determinado son necesarias para llevar a cabo eficientemente el trabajo administrativo.

Cuadro 2.13 Habilidades gerenciales necesarias para el desempeño administrativo

Institución que mide o utiliza	Habilidad deseada	Habilidad gerencial
Soc. Americana para el adiestramiento y desarrollo (4 de cada 5 empresas buscan y desean promover)	Habilidades humanas	Habilidades humanas
Departamento de trabajo, empleo y entrenamiento de los Estados Unidos (las habilidades que los empleadores desean)	Comunicación oral Capacidad interpersonal Trabajo en equipos	Habilidades humanas
Departamento de trabajo, empleo y entrenamiento de los Estados Unidos (las habilidades para sus administradores que los empleadores desean)	Habilidad para comunicarse Habilidad para las relaciones interpersonales Iniciativa	Habilidades humanas
Harvard Business School (mide a sus aspirantes)	Empatía Posibilidad de ver las cosas en perspectiva Afinidad Cooperación	Habilidades humanas
Daniel Goleman (en 181 puestos ejecutivos en todo el mundo)	77% habilidades de la inteligencia emocional o humanas 23% habilidades técnicas e intelectuales	Habilidades humanas Habilidades conceptuales y técnicas
Hay/ Mc Bear (con ejecutivos de IBM y PepsiCo.	Iniciativa, afán de éxito y adaptabilidad Influencia, liderazgo y conciencia política Empatía, seguridad y preocupación por el desarrollo de otros	Habilidades humanas

Fuente: elaboración propia con datos de Goleman (1998)

McClelland citado por Goleman (1998) quien fuera uno de los precursores de la teoría de la inteligencia emocional, también realizó un estudio durante varios años en la década de los setenta, con jóvenes exitosos del Servicio Diplomático de los Estados Unidos, en el que encontró que: "... el dominio de materias académicas era irrelevante..." lo que importaba era: "...un tipo de aptitud totalmente distinto... una serie de facultades humanas básicas que no medían los tests académicos ni de coeficiente intelectual", de manera resumida las consideró:

“... capacidad para interpretar los mensajes emocionales de las personas...” (Ibid, p.35-36).

Senge (1998) Descubrió que muchas organizaciones sufren “impedimentos de aprendizaje” por eso propone un tipo de organización que aprende; sostiene que ésta tiene la capacidad para adoptar el aprendizaje generador (activo) y el aprendizaje adaptativo (pasivo) como fuentes de ventaja competitiva sostenible a través de 5 disciplinas para los ejecutivos de esas organizaciones:

- Adoptar un pensamiento sistémico
- Fomentar la maestría personal de sus propias vidas
- Sacar a flote y desafiar los modelos mentales prevalecientes
- Crear una visión compartida
- Facilitar el aprendizaje en equipo

Estas cinco disciplinas podemos también considerarlas cinco habilidades gerenciales humanas, exceptuando acaso a la segunda disciplina o habilidad, ya que maestría personal se refiere a la habilidad que resulta del dominio académico o técnico de cierta área del saber

Con base en estas y una gran cantidad adicional de investigaciones, Goleman (1998) afirma que, el CI deja sin explicación aproximadamente al 75% del éxito laboral. De hecho en una cita suya acerca de un estudio realizado por Hay/McBear (Ibid, p.37). Señala que solo en muy pocos trabajos lo que se aprendió en la escuela distingue a los de desempeño superior.

Goleman (1998) también nos dice que la pericia¹³ no conlleva al éxito, por sí sola. En cambio la manera de hacer el trabajo sí, y nos confirma la apreciación que teníamos acerca de que la gente que desarrolla habilidades humanas estelares también desarrolla como parte de las mismas, buenos hábitos de estudio

¹³ Capacidad que nos torna lo suficientemente buenos para realizar un trabajo y que proviene de información especializada y habilidades prácticas o experiencia. (Goleman 1998)

y por lo tanto buen desarrollo de habilidades conceptuales y técnicas, ya que nos dice que las habilidades humanas son sinérgicas con las cognitivas, pero como resultado de las primeras. Las habilidades conceptuales y técnicas que cada trabajo y nivel jerárquico necesitan, son variables pero la habilidad de desarrollarlas es una habilidad humana. Detectó también que mientras más alto o de mayor liderazgo es el nivel directivo la necesidad de poseer habilidades emocionales o humanas aumenta aún mas.

Se necesitan facultades tales como el conocimiento de uno mismo, la posibilidad de ver las cosas en perspectiva, y cierto porte, para ser la persona en que todos los presentes van a confiar...La capacidad de relacionarse, de hacerse escuchar, de sentirse a gusto con uno mismo; ese es el tipo de facultad que constituye la diferencia crucial. (Worden, citado por Goleman 1998, p.53) .

Quinn, Anderson y Finkelstein (1996) nos dicen que administrar el intelecto humano se está convirtiendo en la habilidad gerencial por excelencia en esta época y manifiestan que ese intelecto profesional comprende cuatro niveles:

- Conocimiento cognitivo (saber qué) es la maestría en una disciplina, entrenamiento y certificación. Conocimiento esencial pero insuficiente para el éxito en los negocios.
- Habilidades avanzadas (saber cómo) traslada la teoría a la práctica (experiencia). El poder aplicar las reglas de una disciplina a la resolución de problemas del mundo real es una de las habilidades más valoradas.
- Entendimiento sistémico (saber porqué). Poder establecer la causa y el efecto inherentes a una disciplina permite ir más allá de realizar tareas, va a la resolución de problemas complejos y crea enorme valor, su máxima expresión es la intuición altamente entrenada (conocimiento instintivo).
- Automotivación a la creatividad. Voluntad, motivación, adaptabilidad para el éxito, adaptabilidad agresiva a los cambios particularmente a las innovaciones aún cuando esto signifique la obsolescencia de las habilidades anteriores y la necesidad de adquirir nuevas de esos tipos.

Nos damos cuenta que para estos autores también las habilidades que tienen que ver con capacidades humanas son muy importantes. Ya que reconocen que

aún cuando las de tipo conceptual y técnico son esenciales para poder hacer bien determinado trabajo, pueden cambiar de acuerdo a la evolución del mundo organizacional y el advenimiento de nuevas prácticas administrativas. Sin embargo la capacidad para poder estar abiertos a lo nuevo y más aún, al cambio mismo, la constituye una serie de habilidades humanas entre las que encontramos las capacidades de aprendizaje, que deben de permanecer constantes.

Hofstede (1994) ha realizado de los cursos empresariales de IBM que ha impartido, un ejercicio desarrollado por I. Rajkay que consiste en que el participante reconozca y jerarquice la necesidades de mejora de ellos y de sus jefes. Los resultados, lo presentamos en el cuadro 2.14

Cuadro 2.14 Necesidades de Mejora individual categorizadas

Para el jefe:	Para el encuestado:
<p>Conocimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Psicología y Sociología • Productos de la compañía 	<p>Conocimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Idiomas • Objetivos de la compañía y estrategias a largo plazo • Psicología y Sociología • Finanzas, contabilidad y sistemas de control de la compañía • Políticas, procedimientos y organización de la compañía • Productos de la compañía • Cultura empresarial: del mundo de los negocios, economía, derecho del trabajo, etc.
<p>Experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organización y distribución del trabajo • Trabajo con subordinados 	<p>Experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planeación y presupuestos • Organización y distribución del trabajo • Tendencias del negocio en el tiempo • Presentación de resultados
<p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para la toma de decisiones • Para motivar a sus subordinados • Para entrenar y desarrollar a las personas • Para convencer a sus superiores • Para estimular y liderar los equipos de trabajo • Para crear entusiasmo • Para comunicarse: escuchar 	<p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para la toma de decisiones • Para motivar a sus subordinados • De comunicación (hablar) • Para entrenar y desarrollar a las personas • Para convencer a sus superiores • Para estimular y liderar • Para crear entusiasmo
<p>Actitud</p> <ul style="list-style-type: none"> • Firmeza para tolerar la presión • Confianza en las capacidades de sus subordinados • Valor para tomar decisiones • Inclinação por delegar • Tacto, amabilidad • Objetividad, apertura de mente y de criterio 	<p>Actitud</p> <ul style="list-style-type: none"> • Firmeza para tolerar la presión • Confianza en las capacidades de sus subordinados • Valor para tomar decisiones • Inclinação por delegar
<p>Personalidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Balance emocional • Sensibilidad por los sentimientos de otros • Facilidad para las relaciones personales • Toque humano, sentido del humor 	<p>Personalidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creatividad, habilidades combinadas • Balance emocional • Sensibilidad por l • Facilidad para las relaciones personales

Fuente: Hofstede (1994 p 235- 236)

Este estudio parece indicar que los puestos administrativos de mayor jerarquía necesitan en comparación con los de menor jerarquía menos habilidades gerenciales conceptuales y técnicas; pero que los de todas las jerarquías necesitan un buen cúmulo de habilidades humanas.

A continuación presentamos en el siguiente cuadro las habilidades que Goleman (1998) ha catalogado como propias de la inteligencia emocional y que nosotros hemos adoptado como habilidades gerenciales humanas, ya que engloban a todas aquellas mencionadas en los estudios que hemos citado.

Cuadro 2.15 Habilidades gerenciales humanas o de la inteligencia emocional

Aptitud personal <ul style="list-style-type: none"> • Autoconocimiento • Autorregulación • Motivación 	Determina el dominio de uno mismo Conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones. Manejar los propios estados internos, impulsos y recursos. Tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas
Aptitud Social <ul style="list-style-type: none"> • Empatía • Habilidad social 	Determinan el manejo de las relaciones. Captación de sentimientos, necesidades e intereses ajenos. Habilidad para inducir en los otros las respuestas deseables.

Fuente: Goleman (1998 p.46-47)

A continuación mostramos en los cuadros 2.16 y 2.17 de manera específica a que se refieren cada uno de los conjuntos de habilidades gerenciales humanas o de la inteligencia emocional.

Cuadro 2.16 Habilidades gerenciales humanas o de la inteligencia emocional: aptitud personal

Aptitud Personal (Determinan el Dominio de uno mismo)	
Autoconocimiento (Conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones)	
<i>Conciencia Emocional</i>	Reconocer las propias emociones y sus efectos
<i>Autoevaluación Precisa</i>	Conocer las propias fuerzas y sus límites
<i>Confianza en uno mismo</i>	Certeza sobre el propio valor y facultades
Autoregulación (manejar los propios estados internos, impulsos y recursos)	
<i>Autocontrol</i>	Manejar las emociones y los impulsos perjudiciales
<i>Confiabledad</i>	Mantener normas de honestidad e integridad
<i>Escrupulosidad</i>	Aceptar la responsabilidad del desempeño personal
<i>Adaptabilidad</i>	Flexibilidad para manejar el cambio
<i>Innovación</i>	Estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información
Motivación (tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas)	
<i>Afán de Triunfo</i>	Esforzarse por mejorar o cumplir una norma de excelencia
<i>Compromiso</i>	Aliarse a las metas del grupo o la organización
<i>Iniciativa</i>	Disposición para aprovechar las oportunidades
<i>Optimismo</i>	Tendencia para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y los reveses

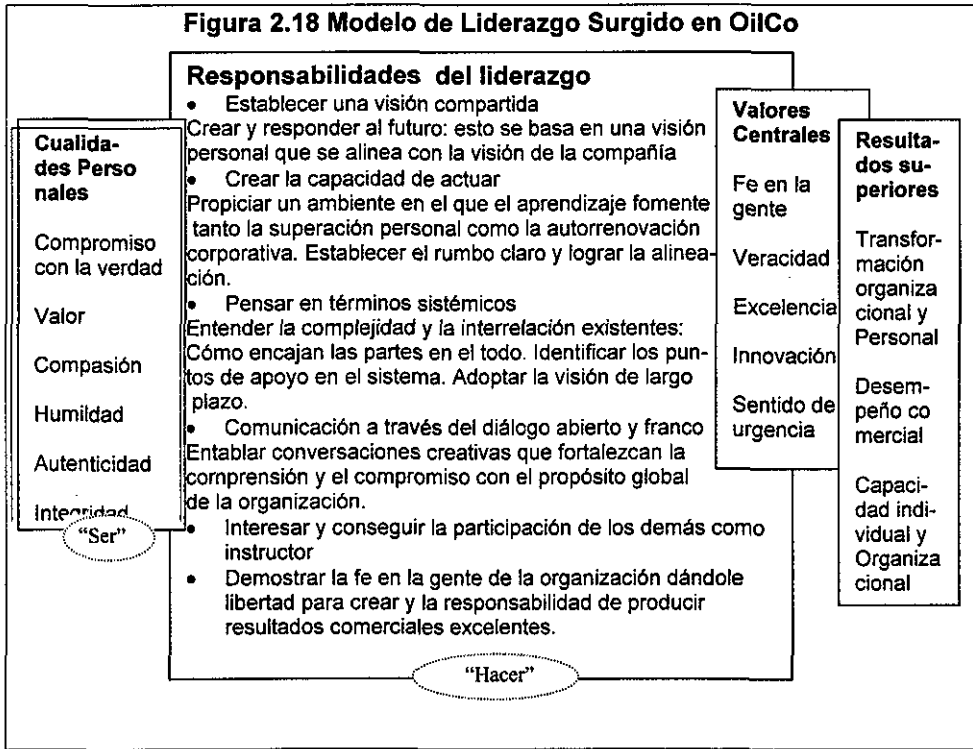
Fuente: Goleman, (1998, p.46 – 47)

Cuadro 2.17 Habilidades gerenciales humanas o de la i. e.: aptitud social

Aptitud Social (determinan el manejo de las relaciones)	
Empatía (Captación de sentimientos, necesidades e interese ajenos)	
<i>Comprender a los demás</i>	Percibir los sentimientos y perspectivas ajenos e interesarse activamente en sus preocupaciones
<i>Ayudar a los demás a desarrollarse</i>	Percibir las necesidades de desarrollo ajenas y fomentar su aptitud
<i>Orientación hacia el servicio</i>	Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente
<i>Aprovechar la diversidad</i>	Cultivar oportunidades a través de diferentes tipos de personas
<i>Conciencia política</i>	Interpretar las corrientes emocionales de un grupo y sus relaciones de poder
Habilidades Sociales (habilidad para inducir en los otros las respuestas deseables)	
<i>Influencia</i>	Aplicar tácticas efectivas para la persuasión
<i>Comunicación</i>	Ser capaz de escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y convincentes
<i>Manejo de conflictos</i>	Negociar y resolver los desacuerdos
<i>Liderazgo</i>	Inspirar y guiar a grupos de individuos
<i>Catalizador de cambio</i>	Iniciar o manejar el cambio
<i>Establecer vínculos</i>	Alimentar las relaciones instrumentales
<i>Colaboración y cooperación</i>	Trabajar con otros para alcanzar metas compartidas
<i>Habilidades de equipo</i>	Crear sinergia grupal para alcanzar las metas colectivas

Fuente: Goleman (1998 p.46-47)

Después de un proceso de transformación entre los años 1993 y 1997 de la empresa estadounidense OilCo que significó un proceso muy completo de aprendizaje organizacional y en el que se vio involucrado todo el personal de la compañía surgió un modelo de liderazgo que en la figura 2.18 presentamos y en el que reconocemos a la mayoría de los atributos o habilidades del cuadro de la inteligencia emocional que precede.



Fuente Kleiner y Roth (2000, 106)

Las nuevas tendencias en aprendizaje organizacional como veremos en el siguiente capítulo, contemplan este proceso considerando que más importante que el conocimiento explícito¹⁴ es el conocimiento llamado tácito¹⁵. Hecho que

¹⁴ Cifras números bases de datos, etc.

¹⁵ Tipo de conocimiento muy difícil de expresar, que podría definirse como intuición, ideas, corazonadas, que tiene su raíz en la experiencia, ideales, valores y emociones

significa una manera diferente de visualizar a la organización y según Levitt (1991) citado por (Nonaka y Takeuchi 1995) pone en peligro la premisa de que el conocimiento se puede transmitir a través de la educación y la capacitación . Así pues nos permite sugerir la idea de que un tipo de aprendizaje organizacional muy significativo es el aprendizaje de habilidades humanas.

En este sentido, otro dato muy interesante a destacar es que en la mayoría de las investigaciones que citamos, la evaluación del desempeño superior que mostraron los directivos o gerentes que poseían un buen cúmulo de habilidades humanas, se midió en relación con los objetivos alcanzados en términos de productividad: unidades vendidas, utilidades generadas, etc. Por lo tanto la idea que se puede tener acerca de que el liderazgo basado en habilidades gerenciales humanas, tiene resultados únicamente en la mejora de las relaciones interpersonales es falsa.

En cuanto a la experiencia que brinda el dominio de habilidades gerenciales conceptuales y técnicas, Goleman (1998) afirma que aquellos directivos que ascienden por su pericia en lugar de por sus habilidades humanas, muy pronto encuentran su nivel de incompetencia, porque la pericia no nos da la capacidad de liderar.

A continuación analizamos a las aptitudes personal y social de las habilidades gerenciales humanas y su relación con las diferentes tareas administrativas.

2.4.1 Aptitud personal

Las habilidades gerenciales humanas se relacionan muy directamente con el aprendizaje, sobretodo con el de tipo tácito, ya que encontramos que la aptitud personal habilita a los gerentes a escuchar corazonadas con sabiduría. Sabemos que en el mundo real de los negocios la toma de decisiones no es como tradicionalmente se nos ha planteado. De hecho, investigando esta toma de decisiones con 400 empresarios exitosos (Goleman 1998), cuyas organizaciones generan utilidades que oscilan entre 2 a 400 millones de dólares, sólo 1 de ellos afirmó tomar sus decisiones basándose en un modelo clásico para este fin (árbol

de decisiones), los otros utilizaban sus corazonadas e intuición, buscando datos o racionalizaciones que las apoyaran. Así la apreciación de Nonaka y Takeuchi (1995) acerca del éxito de las empresas japonesas por haber considerado el aprendizaje de conocimiento tácito, además del explícito en su desarrollo, obtiene una explicación más amplia, al introducir además la necesidad de poseer habilidades humanas para lograrlo.

Una cuestión importante en las habilidades de autorregulación, es que según una investigación de la Universidad de Stanford, estas inciden en un desempeño académico notable y también en una mejor capacidad de aprendizaje laboral, redundando en un excelente desempeño. (Goleman, 1998, p. 108)

Cuando hablamos de la habilidad de autodominio, debemos de entender que esta no significa negar o reprimir los verdaderos sentimientos. Es decir no debe ser excesivo de tal manera que niegue la espontaneidad, tan necesaria para aprender e innovar. Significa tener la capacidad de elegir la manera de manifestarse.

La credibilidad de un líder surge de su integridad, y la confiabilidad cuando ese líder permite que los demás conozcan sus valores, principios, intenciones y sentimientos y esto contribuye a aumentar su aura de autoridad. La escrupulosidad es raíz central del éxito en cualquier terreno, siempre y cuando se de con empatía.

En cuanto a la innovación y la adaptabilidad, sabemos que el hecho de estar abiertos a las ideas y enfoques novedosos y ser flexibles para reaccionar ante los cambios es sinónimo de permanencia con éxito y en el largo plazo. La adaptabilidad también es necesaria para poder trabajar exitosamente en equipo, quién la posee percibe el cambio de manera diferente, en lugar de considerarlo una amenaza se convierte en una oportunidad, resulta motivante. Para poder ser

adaptable se debe ser flexible y estas dos habilidades solo se logran si se posee otra más: la confianza en sí mismo.

Si bien es cierto que para poder innovar se necesita ser experto en algún campo del saber (habilidades conceptuales y técnicas, además de pericia). También es cierto que las agallas requeridas para llevar a la práctica estas innovaciones (en productos, procesos productivos, servicios y procesos administrativos), provienen de las habilidades humanas. Quien las posee goza siendo creativo, logra simplificar problemas y halla conexiones y patrones que otros pasan por alto. Por eso quienes no tienen suficientes habilidades humanas son críticos pero de manera negativa, demasiado cautos y a la defensiva, todo esto les imposibilita aprender y por supuesto, por la relación que entre sí tiene innovar, incluso sabotean la innovación, pues la consideran peligrosa. Las habilidades gerenciales humanas, que como ya hemos visto nos permiten escuchar nuestras corazonadas e intuiciones nos indican en el proceso de innovación, cuando y con quien asociarnos en un proyecto, de donde obtener ideas significativas y cuando poner todo el empeño (autorregulación). La iniciativa y la proactividad también tienen que ver con la innovación pero estas significan poner en acción, quien carece de iniciativa aunque tenga excelentes ideas se da muy fácilmente por vencido (Weisinger (1997) .

Por otro lado, lo que nos hace finalmente trabajar no es la remuneración como clásicamente se supone, sino la motivación, y lo que logra motivarnos, estar atentos, absortos y entregados es el autoconocimiento; porque sabemos qué nos gusta hacer y en qué condiciones, y también cuando alguna tarea, por ya no desafiar nuestras capacidades ya no nos motiva. La gente motivada que busca el éxito también disfruta el pertenecer a un grupo.

El optimismo hace que ciertos administradores persistan y no claudiquen, que acepten incluso sus errores, continuando motivados, sabiendo que es una condición de aprendizaje.

El desempeño sobresaliente también conlleva afán de triunfo, compromiso, iniciativa y optimismo. El afán de triunfo permite asumir riesgos calculados, apoyar la innovación emprendedora, esta habilidad distingue mucho a los administradores exitosos de los comunes. El compromiso está ligado también al autoconocimiento, ya que nos podemos comprometer a lograr un objetivo cuando compartimos valores (Cooper 1999)

2.4.2 Empatía

La conforman una serie de habilidades cruciales del liderazgo. También es esencial cuando se trata de funciones relacionadas con las ventas y el servicio a clientes. A través de ella logramos tener un conocimiento acertado de la gente, de la propia organización, de los clientes, de la competencia y del mercado en general. De tal forma que se puede analizar la realidad desde diferentes perspectivas.

La empatía (Goleman 1998) proporciona una orientación hacia el servicio: Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente y también las necesidades de desarrollo de los miembros de nuestro equipo de trabajo. Por lo tanto nos brinda la oportunidad de poder fomentar capacidades, aprovechar la diversidad y no percibirla como un obstáculo, interpretar las corrientes de la organización creando una conciencia política. El aprovechamiento de la diversidad provee: Aprendizaje en la organización, flexibilidad y rápida adaptación a los mercados cambiantes y la creación de equipos eficientes.

La empatía también se asocia a la innovación al permitir percibir las necesidades y deseos de los clientes y colaboradores y los sentimientos y sensaciones que les producen los productos, servicios o sistemas existentes y los de reciente creación o experimentación.

2.4.3 Habilidades sociales

Lo que ayuda a las personas a convertirse en líderes (Cooper 1999 y Salovey y Sluyter (1998) es su habilidad para proyectar señales emocionales que los convierten en potentes comunicadores, capaces de dominar a un público. La emociones se transmiten, son un medio de comunicación muy eficiente. Quienes poseen esta serie de habilidades bien desarrolladas son capaces de conmover e inspirar a los demás. La influencia y la persuasión se logran si se tiene la facultad de despertar emociones específicas y conocer la reacción que el público tendrá, logrando así su conducción hacia la meta deseada.

En la actualidad, en el mundo de los negocios, se forman equipos de trabajo y sí en los niveles operativos los equipos bien cohesionados logran resultados excelentes, en niveles de gerencia o dirección ofrecen ventajas aún mayores, que pueden redundar en significativos logros económicos.

Para trabajar en equipo, como ya habíamos mencionado, es necesario tener habilidades conceptuales y técnicas, ya que son las que se utilizan para saber cómo alcanzar los objetivos. Pero si no existen habilidades humanas no se podrá lograr que todos esos talentos trabajen de manera armónica y cooperativa para verdaderamente alcanzar de la mejor manera ese objetivo.

Drucker (1988 y 1993) y Nonaka y Takeuchi (1995) consideran que el trabajo de investigación y desarrollo, manufactura y mercadotecnia no debería darse en secuencia, sino en sincronía por medio de equipos multidisciplinares y multifuncionales, que posean las siguientes habilidades :

- Autodisciplina
- Énfasis en la responsabilidad individual para las relaciones y la comunicación.

Los mejores líderes de equipos son capaces de articular una visión convincente para todos los miembros que sirve como fuerza orientadora. El líder moldea el tono emocional del equipo, pero además proporciona la coordinación que constituye un proceso de aprendizaje de habilidades humanas. (Goleman, 1998; p. 281-283).

Varias escuelas de administración (Harvard Business School y Sloan School of Management, entre otras), consideran que precisamente el saberse desempeñar exitosamente en trabajo de equipo es una carencia en la preparación de los administradores (Goleman, 1998, Salovey et al 1998). Esto seguramente se debe a que las escuelas de administración, no han reconocido la importancia medular que las habilidades gerenciales humanas tienen en el desempeño de cualquier administrador y la importancia de su singular proceso de aprendizaje. Por lo tanto en el siguiente capítulo lo analizamos desde la óptica de diferentes investigadores, además señalaremos condicionantes culturales y valores administrativos familiares que inciden en las habilidades gerenciales que un administrador posee y en la manera en que las aprende.

En este capítulo hemos establecido de manera teórica que las habilidades gerenciales humanas juegan el papel más importante en la práctica exitosa de un gerente o administrador, porque habilita a quienes las poseen a poder adquirir más fácilmente las otras que necesita esta práctica profesional: las conceptuales y técnicas. Facilitando incluso desechar las obsoletas y cambiarlas por otras nuevas acordes a las necesidades actuales y porque son las necesarias para lograr el liderazgo que el nuevo orden mundial precisa. La siguiente cita de Llórens (1999), expresa perfectamente este sentir y por lo tanto con ella cerramos este capítulo :

En el proceso de cambio, no serán las credenciales o títulos académicos, sino la capacidad para aprender continuamente, junto con la eficiencia en la aplicación del conocimiento, los factores determinantes de la posición y permanencia de una persona en la organización. Por ello, la noción de "egresado" universitario será obsoleta, lo mismo que la de "título profesional". Yo creo que ya lo son.

Capítulo III Aprendizaje de habilidades gerenciales: conocimiento, rasgos culturales, herencia y valores

En el capítulo anterior hemos establecido teóricamente, cuáles son las habilidades que los gerentes deben desarrollar para alcanzar el éxito en los negocios. Pudimos constatar que dentro de estas habilidades, las denominadas humanas o de la inteligencia emocional, constituyen la base para el desarrollo y utilización de los otros dos tipos de habilidades gerenciales: las conceptuales y técnicas, porque incluso habilitan el proceso mismo de su aprendizaje y renovación. Hemos criticado la falta de preparación en las escuelas de administración de habilidades gerenciales humanas y hemos comenzado a intuir que su aprendizaje significa un proceso distinto a los tradicionales métodos de enseñanza - aprendizaje. Por lo tanto en este capítulo analizamos diferentes corrientes teóricas del aprendizaje y conocimiento organizacional enfatizando lo aplicable al propio proceso de aprendizaje de las habilidades gerenciales.

Explicamos además, de que manera la cultura de un país determinado, en este caso México, impone ciertos sesgos a la función de dirección, gerencia o administración y si estos influyen las habilidades gerenciales de quienes realizan esta función de manera exitosa y su capacidad de aprendizaje. De la misma manera, estableceremos si culturalmente pueden existir valores administrativos familiares, además del económico, que posibiliten el éxito en el mundo de los negocios.

3.1 Conocimiento y aprendizaje de habilidades gerenciales

3.1.1 Conocimiento organizacional

Lo constituye cierto tipo de datos, ordenados de tal manera que sean significativos. Es decir que puedan brindar valiosa información acerca de muchos aspectos de la organización, como pueden ser: fórmulas, cifras financieras, porcentajes de productividad, rentabilidad etc. Por muchos años, particularmente en occidente, se consideró que este tipo de conocimiento, era el único provechoso en las organizaciones. Sin embargo en la actualidad, el concepto de conocimiento organizacional es mucho más amplio, en el se incluye además del anterior, un

conocimiento de tipo subjetivo e intuitivo, ideas, corazonadas, formas de pensar y de sentir que conjuntas provocan actitudes, creencias, percepciones, imágenes de la realidad, visión del mundo que nos rodea, ideales y emociones, que resultan de gran valor en las organizaciones. (Leroy y Ramanantsoa 1997, Quinn, Anderson y Finkelstein 1996)

De esta forma al primer tipo de conocimiento, es decir aquel que puede expresarse en palabras, cifras, números etc. – que también se le conoce como hard o duro – se le ha denominado conocimiento organizacional explícito. Al segundo grupo –conocido también como soft o blando – se le ha denominado conocimiento organizacional tácito. Algunos teóricos del conocimiento organizacional como Nonaka y Takeuchi (1995) consideran que este último, sólo puede ser transmitido o diseminado y por lo tanto bien utilizado, cuando es convertido en conocimiento explícito, es decir cuando se ha traducido en conceptos. Otros autores consideran por el contrario que el conocimiento declarativo del que forma parte el conocimiento explícito necesita convertirse en procesal (tácito) para que sea significativo; logrando en primera instancia, un cambio en las actitudes que se reflejaran posteriormente en la conducta y finalmente en la personalidad de quién lo ha hecho suyo.

Es por eso que el conocimiento tácito basado en habilidades adquiridas (know how) durante el transcurso de mucho tiempo (cómo las habilidades gerenciales humanas), debe ser transmitido esencialmente a través de la imitación y la práctica y no necesariamente a través de la educación formal.

3.1.2 Aprendizaje organizacional

Ocurre, cuando se comparten conceptos, técnicas, pensamientos, corazonadas y modelos mentales contruidos con base en conocimientos anteriores o en la experiencia. Se constituye precisamente por cambios de actitud, desarrollo de nuevas habilidades, maneras de sentir y de pensar diferentes que se

traducen en mayor efectividad para alcanzar los objetivos organizacionales. (Leroy y Ramanantsoa 1997, Quinn, Anderson y Finkelstein 1996)

3.1.3 Aprendizaje de habilidades

El mundo de la educación, en su búsqueda incesante por lograr hacer el proceso de enseñanza- aprendizaje más efectivo, ha llevado a varios investigadores a profundizar en el terreno de las capacidades intelectuales. Así Perkins citado por Baron y Sternberg (1987) nos propone que la inteligencia puede considerarse, desde tres perspectivas:

- La del coeficiente intelectual o CI, que el llama inteligencia basal y que solo puede ser modificada muy poco después de nuestros primeros años de vida.
- La de la cantidad de conocimientos que un individuo posea en cierta área del saber humano, que lo convierten en un experto y por lo tanto lo hacen ser percibido cómo muy inteligente. Para desarrollar ese tipo de inteligencia se necesita de muchos años de estudio y perfeccionamiento.
- El desarrollo de habilidades. Cuando una persona logra desarrollar e interiorizar una serie de habilidades del pensamiento, su capacidad de aprendizaje mejora notablemente, así cómo su capacidad para resolver problemas, ya que estas habilidades le permiten extender el conocimiento a muchas más áreas que la del marco de referencia inicial.

3.1.4 Aprendizaje de habilidades gerenciales

Para dar énfasis a nuestra apreciación¹⁶ de la interacción que existe entre las habilidades humanas gerenciales y los procesos de aprendizaje en las organizaciones, que incluyen entre otros el mismo proceso de aprendizaje de habilidades humanas o emocionales citamos a Leroy y Ramanantsoa (1997)

...definimos al aprendizaje organizacional como el fenómeno colectivo de adquisición y desarrollo de habilidades cognitivas y conductuales, conocimiento y know-how¹⁷ que determinan el mayor o menor grado de profundidad y durabilidad de la manera en que las organizaciones son dirigidas.

¹⁶ Plasmada en la figura 2.3 del capítulo 2

¹⁷ No hemos traducido de esta cita el término know-how (saber cómo) porque en español, así es utilizado, cómo un nombre propio de una práctica administrativa.

Como lo habíamos planteado, a diferencia de las capacidades cognitivas que se mantienen relativamente estables, las habilidades humanas se pueden aprender y mejorar a lo largo de la vida. Cuando esto sucede en las organizaciones y se da como parte de su proceso de aprendizaje organizacional, se logran desarrollar sistemas de aprendizaje que son transmitidos a través del tiempo por medio de rutinas, procedimientos, normas y cultura en general; se generan ciertos patrones de interacción o conductuales entre los individuos que forman parte de ella.

En el proceso de aprendizaje de las habilidades humanas no basta con conocerlas teóricamente, es necesario ponerlas constantemente en la práctica a través de un cambio profundo en la recomposición de hábitos arraigados en el pensar, en el sentir y en la conducta, que posteriormente marcan incluso la personalidad. Como señalan Thomas y Al-Maskati (1997) "...implica un entendimiento del sentido común...". Esta apreciación de cambio generado por el aprendizaje es muy similar a la conceptualización que del mismo tiene Garvin (1993), ya que en su *definición clara de aprendizaje organizacional*, manifiesta que:

...aún cuando todas las existentes lo consideran como: el proceso en el que a través de la adquisición de conocimiento se mejora el desempeño,... algunos señalan que lo que hay que modificar es el comportamiento de los individuos, otros la manera de pensar, y algunos más los resultados obtenidos...

y propone que el cambio debe abarcar los tres aspectos y contemplar la cuestión de la auditoría del aprendizaje, que incluya la medición de cambios cognitivos y conductuales y el efecto que estos den en mejoras tangibles en resultados (datos cuantificables, medibles, cifras). Esta medición también la ha planteado Goleman (1998)

El aprendizaje de los otros tipos de habilidades gerenciales: conceptuales y técnicas, es más fácil de lograr, para este tipo de aprendizaje el aula es un buen lugar (lecturas, escucha atenta, observación). Pero para el cambio que debe

generar la mejora en las habilidades humanas el verdadero escenario del aprendizaje es la vida misma.

El aprendizaje de habilidades humanas requiere como también lo propone la corriente teórica del desarrollo organizacional, desprender la costumbre existente y remplazarla por otra mejor (aprender desaprendiendo).

Nonaka y Takeuchi (Nonaka y Takeuchi,1995; Nonaka 1991 y Nonaka et al 2000), Señalan que el conocimiento llamado tácito, que es muy difícil de expresar, pero que podría definirse como intuición, ideas, corazonadas, que tienen su raíz en las acciones y en la experiencia y que se manifiesta a través de ideales, valores y emociones, conforman un conocimiento de cuerpo y mente¹⁸, Por lo tanto consideramos que entre otros comprende a las habilidades gerenciales humanas o emocionales

Consideran que la conversión del conocimiento tácito en conocimiento explícito es una premisa del aprendizaje, que se da en el momento en que podemos poner en palabras lo que resultaba tan difícil de expresar y que ésta es una de las funciones fundamentales de los gerentes y directivos en las organizaciones. Suponen que solo de esta manera el conocimiento puede ser potencializado por la organización y nos hablan de 4 procesos de conversión del conocimiento:

- De tácito a tácito = socialización (modelos mentales, corazonadas, intuiciones, experiencias compartidos)
- De tácito a explícito = exteriorización (conceptos, poner en palabras)
- De explícito a explícito = combinación (intercambio de conceptos)
- De explícito a tácito = interiorización (conceptos influenciados por nuevos modelos mentales, corazonadas, intuiciones, experiencia).

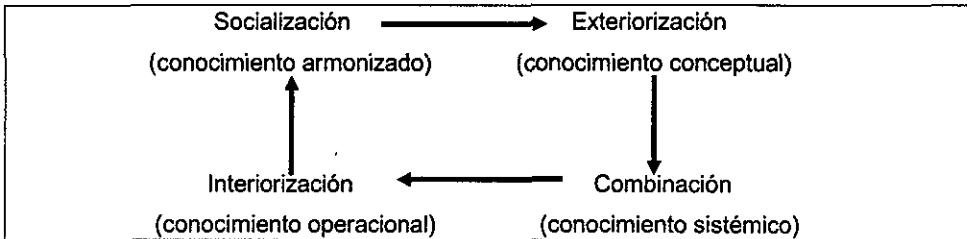
¹⁸ Idea que coincide con la de Goleman (1998) "es necesario unir la razón y la emoción"

Sin embargo, también se ha dicho a este respecto que todo el conocimiento nace tácito y posteriormente es codificado para empezar a ser compartido, este proceso lo hemos visualizado en el apartado anterior en el caso de las habilidades humanas :

El conocimiento nunca es completamente tácito o completamente codificado.... Mas aún, no se crea codificado. Es suficiente con pensar en la gran cantidad de ejemplos de descubrimientos hechos en forma no racional...y en términos de representaciones mentales que pueden difícilmente se usados como categorías objetivas. El conocimiento es siempre por lo menos en un principio tácito para quien lo crea. El proceso de codificación es necesario porque la creación de conocimiento es una empresa colectiva que requiere comunicación. (Saviotti, 1998)

Consideramos en relación a los 4 modelos y a la apreciación de Saviotti (1998), que estos cuatro modelos de conversión de conocimiento no permanecen aislados entre sí. Creemos que son más bien etapas de un proceso de cambio continuo que el conocimiento debe experimentar para irse enriqueciendo y que queda más claramente explicado en la figura que presentamos a continuación.

Figura 3.1 Proceso de conversión continua del conocimiento



Fuente: Elaboración propia con datos de Nonaka y Takeuchi, (1995) y Nonaka et al (2000)

Así como Drucker (1989, 1993, 2000) propone que el conocimiento organizacional en su proceso de gestación, aprendizaje y diseminación debe ser un proceso que inicie en los niveles directivos altos y permee hacia abajo en la organización, en una estructura organizacional que el vislumbra cada vez más plana, con una tendencia a la eliminación de los mando medios. Siendo los equipos autodirigidos y multifuncionales los encargados de su diseminación. Nonaka y Takeuchi (1995), Nonaka (1991), sugieren que este proceso, para que sea efectivo deberá ser abajo – arriba – abajo. Esto es que el conocimiento se

genera habitualmente en los niveles operativos, en forma de conocimiento tácito que deberá ser entendido y convertido en conocimiento explícito por la gerencia media¹⁹, quienes a su vez transmitirán en esta modalidad a la alta dirección, para que una vez enriquecida sea devuelta a los mandos medios y posteriormente la regresen a su punto de origen en términos sencillos y comprensibles. En el caso del aprendizaje de habilidades gerenciales conceptuales y técnicas puede funcionar dentro de estos esquemas. Sin embargo para las habilidades gerenciales humanas no creemos que su generación siga cualquiera de estos patrones de comportamiento, ya que poseerlas y desarrollarlas, no está determinado, ni por el nivel educativo, socio económico, género, o por la ocupación de la persona, ni el nivel jerárquico que ocupe en la organización. Lo que si es necesario en su proceso de aprendizaje, es que sean convertidas en conocimiento explícito para poder entenderlas. Aunque luego en su proceso de interiorización y práctica continua, que es como realmente se completa su ciclo de aprendizaje, vuelvan a convertirse como lo hemos visto en la figura 3.1 en conocimiento tácito.

Goleman (1998) propone un proceso sistemático para lograr el aprendizaje de habilidades humanas:

- Evaluar el trabajo y al individuo
- Comunicar los resultados de las evaluaciones con prudencia y crítica constructiva
- Medir la disposición al aprendizaje
- Lograr que cada quién se motive y guíe su cambio
- Concentrarse en objetivos claros y manejables
- Evitar las recaídas
- Practicar
- Buscar apoyo, los modelos ayudan
- Alentar y reforzar
- Volver a evaluar.

¹⁹ Al contrario de Drucker, consideran deberá cobrar mayor importancia

Drucker citado por Nonaka y Takeuchi (1995) reconoce la importancia de las habilidades humanas, su naturaleza tácita y las características especiales de su aprendizaje, al afirmar que: "...una habilidad no puede ser expresada en palabras (orales o escritas) solo se puede demostrar, y la única manera de aprenderlas es fungiendo como aprendiz a través de la propia experiencia...", considera también que esta experiencia a través de métodos científicos y cuantitativos puede convertirse en un sistema: las anécdotas en información y las habilidades en algo que puede enseñarse y aprenderse.

Garvin (1993) considera al aprendizaje organizacional como una habilidad (de las más importantes), que debe poseer todo gerente o directivo y que consta de 5 actividades:

- Resolución sistemática de problemas: basado más en herramientas estadísticas o científicas que en conocimiento tácito.
- Experimentación con nuevos enfoques: también considerando el método científico.
- Aprendizaje de la experiencia pasada: por medio de un registro sistemático de aciertos y errores.
- Aprendizaje de las mejores prácticas de otros: Propone como ejemplo el "Benchmarking²⁰".
 - Transferencia rápida y eficiente del conocimiento a través de la organización. Siendo necesario para esto una apertura gerencial a la crítica y de toda la organización a la escucha.

Argyris (1991) considera que para que una organización aprenda, las personas deben *saber aprender* y en primer lugar los líderes claves, quienes en la mayoría de los casos, desarrollan patrones de comportamiento que inhiben su capacidad de aprender. Señala que "... aprendizaje no significa solo resolver

problemas, sino buscar las causas, modificar comportamientos, en suma ir más allá”.

La mayoría de los directivos de empresas no pueden aprender profundamente y sólo se quedan en la etapa de resolución de problemas porque están acostumbrados a siempre ser asertivos, si fallan se ponen a la defensiva, desperdiciando así el momento de aprendizaje que esa situación particular les propicia. En este patrón de conducta podemos visualizar una vez más, como el comportamiento de un gerente o directivo que no posee habilidades gerenciales emocionales es completamente inadecuado y compromete cotidianamente la estabilidad de la organización.

Afirma que la gente valora actuar competitivamente. La autoestima está íntimamente ligada con actuar consistente y tener un desempeño eficiente, las empresas pueden utilizar esta tendencia humana universal para reprogramar su manera de pensar, considerando que este cambio debe comenzar en los niveles más altos de la organización y que el método de estudios de caso resulta muy adecuado para lograr esta reprogramación.

Leonard y Straus(1997) consideran que la aseveración *innovar o morir* es una realidad que resulta difícil. Porqué significa que las ideas, percepciones y formas de procesar y juzgar información son diferentes de persona a persona y puede suceder que existan conflictos por estas causas, que pueden provocar que el proceso creativo se rompa. Por lo tanto manifiestan que un buen directivo o gerente debe saber manejar estas diferencias y poderlas utilizar para lograr un proceso creativo productivo.

Aseveran que los enfoques diferentes tienen que ver con el estilo cognitivo del individuo: analítico o intuitivo, conceptual o experimental, social o independiente, lógico u orientado a los valores.

²⁰ Técnica administrativa que consiste en imitar las mejores prácticas de los competidores o empresas líderes

Los gerentes o directivos eficaces logran propiciar un espectro completo de enfoques y perspectivas, manejando con cuidado esta diversidad cognitiva, creando reglas para disciplinar el proceso creativo al trabajar juntos.

Definen la diferencia cognitiva como: enfoques diversos acerca de: Percibir y asimilar datos; tomar decisiones; resolver problemas y relacionarse con otros; ser individualista o desear trabajar en equipo, e incluso la manera de ejercer el liderazgo. Hacen hincapié en que esto significa preferencias, no habilidades.

Por lo tanto los administradores, gerentes o directivos eficaces, conocen los estilos cognitivos de sus colaboradores y de ellos. Saben que las preferencias cognitivas, no son ni buenas ni malas, son parte de la personalidad y aparecen a edad temprana y se mantienen a través de los años, aunque también es cierto que se puede aprender a expandir el repertorio de comportamientos. El entender las preferencias de otros ayuda a la comunicación y a la colaboración y el entender la propia, incentiva a mejorar los propios procesos y comportamientos, para esto se necesita un nivel alto en las habilidades gerenciales emocionales de autoconocimiento y empatía.

Una consideración muy importante de las mismas autoras en torno a las habilidades gerenciales consiste en su afirmación de que la combinación de estilos cognitivos no conllevan al éxito por si solos, sino una serie de habilidades (humanas) que ellas denominan: empeño o perseverancia, curiosidad, integridad, empatía y autocontrol.

En las aportaciones de Kleiner y Roth (1991 y 2000) encontramos los siguientes elementos importantes : En nuestra vida personal la experiencia es nuestro mejor consejero, pero no sucede lo mismo en la vida organizacional, se olvidan las lecciones del pasado. Una y otra vez se cometen los mismos errores, y

no repetimos en la práctica acciones que nos llevaron al éxito. Así las formas tradicionales de pensar y de actuar permanecen sin siquiera cuestionarlas.

Individualmente se conocen los aciertos y la manera de evitar errores, pero estas corazonadas no se comparten ni se analizan ni interiorizan en la organización, porque los gerentes no saben como capturar la experiencia intuitiva, ni como diseminarla y convertirla en acciones efectivas. Con la finalidad de lograr el proceso de manera efectiva, un grupo de especialistas en ciencias sociales, administradores y articulistas del MIT²¹ han desarrollado y probado un instrumento llamado *La historia del aprendizaje*. Ésta es básicamente una narración escrita de un evento crítico reciente, acontecido en la organización; presentado en un formato de dos columnas: en una van redactados episodios relevantes narrados por quienes tomaron parte, lo observaron o fueron afectados por el. En la otra, personas que no tomaron parte de el, pero que por su formación o experiencia (consultores, académicos, o especialistas de la misma organización) pueden contribuir objetivamente a su interpretación. Redactan a través de identificación de temas, preguntas obvias y puntos no tocados, complementando estas narraciones. Así, este documento constituirá la base de discusión de quienes formaron parte del evento y de quienes no para lograr un aprendizaje de el.

Esto investigadores consideran que esta práctica ancestral de la narrativa, puede construir confianza, resaltar cuestiones importantes, transferir conocimiento entre diferentes áreas de la organización y construir un acervo de conocimiento generalizable de la labor directiva o gerencial. Este método, en el caso de las habilidades gerenciales humanas o emocionales, puede ser un vehículo muy eficiente en el proceso que sucede a la adquisición teórica y que podría ser parte de la interiorización, al tener un acontecimiento objetivamente expuesto y críticamente analizado que podemos hacer nuestro y que antecederá a la etapa de socialización o de práctica.

²¹ Instituto Tecnológico de Massachusetts

Brown (1991) afirma que las innovaciones no significan solo nuevos productos y/o procesos, sino nuevas y más eficientes prácticas administrativas, la tecnología es una herramienta que ayuda a que la gente haga su trabajo más efectivamente, creando el ambiente necesario para que se dé la innovación.

La proactividad empresarial va mucho más allá de lo que tradicionalmente significa, se habla de detectar necesidades que los consumidores todavía no tienen. Se habla de investigación pionera.

Al hablar de estas innovaciones que comprenden las prácticas administrativas, hace una consideración muy especial de las habilidades que se necesitan en el trabajo efectivo, la forma en que estas habilidades se generan o se adquieren y la manera en que pueden diseminarse en toda la organización:

- Cuando se estudia como realizan sus trabajos las personas, no obstante que afirmen que lo hacen exactamente como los manuales indican, se encuentra que estos, efectivamente les ayudan a resolver ciertos problemas como son: el objetivo y las condiciones de la tarea. Pero en cuanto a la forma de hacerlo, no se siguen los procedimientos, la gente continuamente innova en el trabajo.
- Si las empresas logran capturar toda esta innovación y aprender de ella serían mucho más exitosas, pero desgraciadamente a las organizaciones no les importa la innovación informal, no se comparte, se ignora esta fuente tan significativa.
- Las habilidades se adquieren en el lugar de trabajo, no por medio de manuales o entrenamiento formal, muchas veces aprendidas de colegas (observando), trabajando con colegas o platicando con colegas informalmente.
- Las narrativas o *Story telling* ya analizadas con Kleiner y Roth (1991), que en este caso les llama *Memoria Organizacional* pueden constituir el medio de diseminación de este aprendizaje y también el vehículo de conversión de ese conocimiento tácito a conocimiento explícito.

A partir de estas aportaciones, podemos afirmar que las habilidades gerenciales humanas a las que también hemos denominado habilidades emocionales necesitan de un proceso de aprendizaje distinto al que requieren las habilidades gerenciales conceptuales y técnicas. Las primeras las podemos catalogar como conocimiento de tipo tácito y a las segundas como conocimiento explícito. Las habilidades humanas, conocimiento tácito que ciertamente tiene que ver con el comportamiento, constituyen un conocimiento de tipo operacional o procesal, que en términos del conocimiento organizacional se refiere a rutinas, procedimientos, prácticas, know-how, y conducta. Generalmente estas habilidades son adquiridas por las personas a través de la experiencia repetida o por la imitación de las prácticas de otros. De ahí que este proceso deberá tener los siguientes aspectos:

- Práctica
- Repetición
- Refuerzo
- Imitación
- Socialización

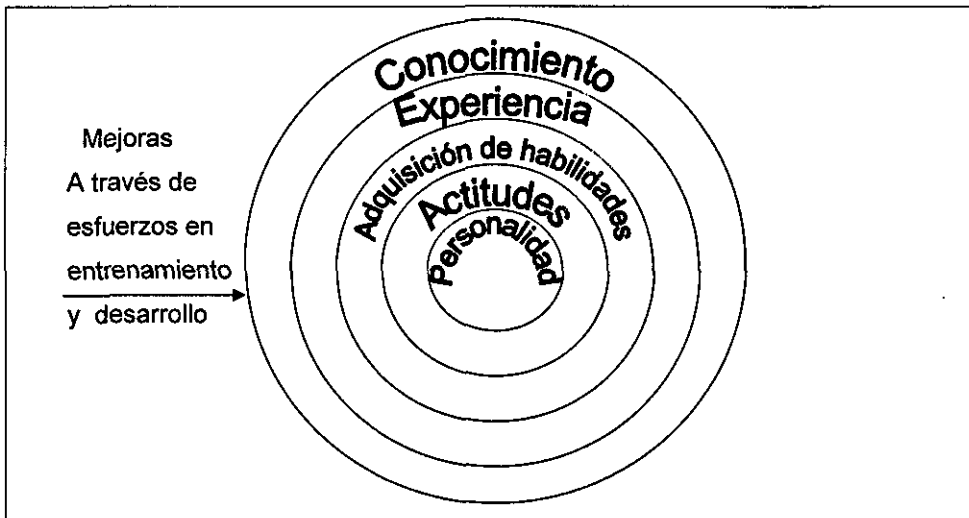
Las habilidades gerenciales conceptuales y técnicas constituyen un conocimiento de tipo explícito y por lo tanto de tipo declarativo que no comprende el know-how (saber cómo), sino el know-what (saber qué). Razón por la que tiene poca relación con los hechos, pero mucha con cuestiones de su entendimiento. Ford y Kraiger (1995) citados por Leroy y Ramanantsoa (1997) nos dicen que: "...es solamente cuando el conocimiento declarativo (habilidades gerenciales conceptuales y técnicas²²) es convertido en procesal que provee valor para las organizaciones". De ahí que un administrador que no ha puesto en práctica en el mundo real de los negocios, sus conocimientos, no tenga el mismo valor y capacidades para dirigir organizaciones que quienes sí lo han hecho.

²² Inserción propia

Las habilidades gerenciales emocionales o humanas como hemos mencionado, no son un conocimiento fácil de formalizar u organizar, pero puede ser asimilado a través de la práctica y puede ser convertido en un conocimiento colectivo a través de "...ciertos patrones de comportamiento organizacionales o por medio de formas específicas de trabajar y actuar juntos" (Nonaka 1994) o a "través de prácticas comunitarias que permiten forjar patrones de conducta moldeada gradual y discretamente" (Leroy y Ramanantsoa 1997)

De esta manera sabemos ahora que las habilidades gerenciales en su conjunto: conceptuales, técnicas y humanas; necesitan un proceso de aprendizaje que incluya las siguientes etapas de interiorización (ver figura 3.2)

Figura 3.2 Niveles de interiorización del aprendizaje de habilidades gerenciales



Fuente: Hofstede 1994, p.239 con modificaciones propias

Las habilidades gerenciales conceptuales y técnicas deben por lo tanto, para alcanzar el nivel de interiorización propuesto, tener un esquema de aprendizaje similar al que provee el estudio formal administrativo: licenciatura, diplomados y posgrados; complementada con educación informal de la misma: lecturas en libros, revistas; asistencia a cursos, seminarios y talleres, y forzosamente la práctica profesional. En este aspecto podemos afirmar que los planes académicos de los estudios de administración cumplen con la mitad de los requerimientos necesarios, cuando no proveen prácticas profesionales a sus alumnos.

En el caso de las habilidades gerenciales humanas o emocionales el proceso, como lo hemos estado analizando tiene que ser diferente. Marzano (1992) propone para la construcción de significado de conocimiento procesal (al cual pertenecen estas habilidades) ligar lo que ya se conoce con la habilidad que se está tratando de aprender; para ordenar el conocimiento de esas habilidades es necesario identificarlas perfectamente, esto es, conceptualizarlas o convertirlas en conocimiento explícito, trabajo que ya han realizado Goleman (1996, 1998), Cooper et al(1999), Hofstede (1994), Noordegraaf et al (2000), Mintzberg (1975), Salovey et al(1998), Steiner et al (1997) y Weisinger et al (1997) entre otros. Para interiorizarlo propone tres etapas:

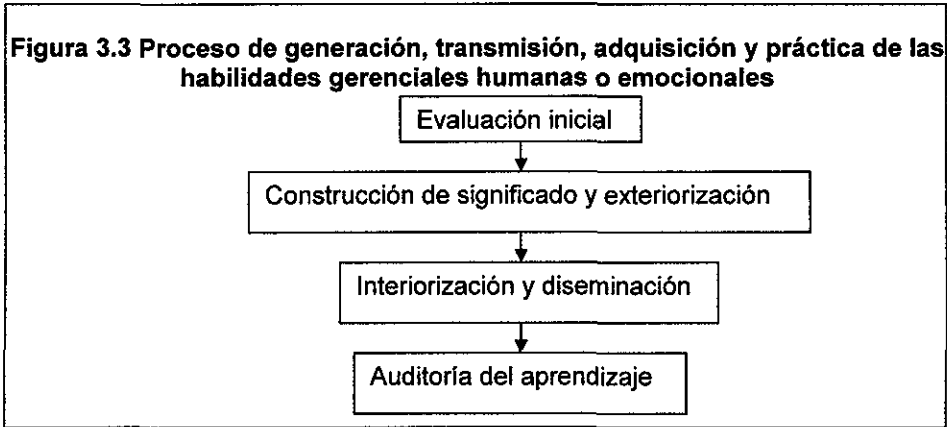
1ª Comprensión: A través de práctica masiva y distribuida, por medio de una estrategia específica que podría incluir los siguientes elementos:

- a) Establecer un horario de práctica
- b) Mientras se practica hacer notas de las cosas que funcionan bien y de las que no
- c) Ocasionalmente practicar tan solo en la mente

2ª Darle forma: Reportando periódicamente su progreso

3ª Automatizarlo: Por medio del ensayo mental.

A continuación mostramos en la figura 3.3 la manera en que podemos mezclar varias de las aportaciones que hemos estudiado y obtener así un modelo de aprendizaje de habilidades gerenciales humanas.



Fuente: elaboración propia con base en la bibliografía citada en este capítulo

Evaluación inicial: Existen una serie de cuestionarios que ayudan en gran medida a reconocer en general la pericia en habilidades de autoconocimiento, autocontrol, y automotivación; de empatía y de habilidades sociales; adicionalmente las mediciones de desempeño considerando aspectos conductuales y de actitud resultan muy valiosas.

Construcción de significado y exteriorización: Ligar habilidades gerenciales humanas o emocionales que resulten ser más conscientes y de las que se tenga cierto dominio con habilidades nuevas, los modelos a seguir y la observación de las prácticas de otros resultan muy ilustrativas. Posteriormente a su identificación, manejarlas conceptualmente.

Interiorización y diseminación: Conocimiento operacional: Historias de aprendizaje, de casos reales ocurridos en la organización, en los que el uso de habilidades gerenciales humanas marcó en los resultados grandes diferencias.

Conocimiento armonizado: Práctica continua de las habilidades que hayamos adquirido y de las que tenemos una referencia o modelo de aplicación,

inicialmente de manera muy consciente y con horario, haciendo notas de resultados y progresos, practicando también por medio de ensayo mental.

Auditoría del aprendizaje: Es necesario evaluar los cambios que genera el aprendizaje de habilidades gerenciales humanas o emocionales a través de los cambios en actitudes, comportamientos y manera de pensar en términos de: productividad, ventas, utilidades, etc. es decir en mejoras tangibles para la organización.

A estas alturas de nuestra investigación estamos en posición de comprender que las habilidades gerenciales en su conjunto, necesitan de un proceso de aprendizaje que incluya además de su entendimiento teórico su práctica masiva. Que solo de esta manera logramos convertirlas en parte de nuestra personalidad, creando así valor para las organizaciones.

Sabemos que las habilidades humanas que potencializan el aprendizaje de los otros dos tipos de habilidades gerenciales, corresponden al tipo de conocimiento tácito y procesal. Que gracias a las aportaciones de varios autores han sido bien conceptualizadas y por lo tanto convertidas en conocimiento explícito, posibilitando así que sea más completo su proceso de aprendizaje. En cuanto a éste último (su aprendizaje) hemos podido captar métodos eficaces para lograr todo su ciclo e incluso hemos tratado de plasmar en un modelo la manera en que, desde nuestro punto de vista se pueden combinar dichos métodos para obtener mejores resultados.

Este análisis también nos ayuda a inferir, como habíamos presentado, que la adquisición de habilidades gerenciales humanas por los administradores hasta el día de hoy, ha tenido lugar principalmente en el sitio de trabajo. Hemos visto que la universidades y más precisamente las escuelas de administración, solo proveen la mitad del ciclo a sus alumnos como parte de su preparación.

Esto se debe a que, aún cuando entre los objetivos de los planes de estudios y perfiles de egreso se contempla que los licenciados en administración

deberán poseer una serie de habilidades gerenciales; no se ha logrado, porque la manera en que se da el proceso de enseñanza - aprendizaje resulta incompleto.

Hemos visto como el aula, la lectura, las conferencias, entre otras formas ortodoxas de transmisión de conocimientos, resultan excelentes cuando de adquisición de habilidades gerenciales conceptuales y técnicas se trata, aunque para cerrar su ciclo de aprendizaje es necesaria insustituiblemente la práctica en el puesto de trabajo. Pero en el caso de la formación en habilidades gerenciales humanas se necesita mucho más. Será necesario planear una currícula complementaria a la existente para poder lograr que ese objetivo se cumpla cabalmente.

Algunas Universidades en Estados Unidos como la Academia de Administración Weather de la Case Western Reserve University de Cleveland (Goleman, 1998; pp. 311) están siendo pioneras en la educación a través de métodos muy parecidos al proceso que propone Goleman (1998) para su aprendizaje, con muy buenos resultados. En otras universidades norteamericanas, las consideradas 10 mejores escuelas de administración, como ya hemos visto en el capítulo anterior, se están haciendo adecuaciones a la currícula promoviendo habilidades humanas, y también habilidades técnicas del tipo de telecomunicaciones y sus alcances administrativos (Moran et al, 1999). Por otro lado algunos estudios acerca de las tendencias educativas en administración en Europa (Schellekens,1996) (Lin,1995) ponen de manifiesto de alguna manera lo que nosotros hemos observado en nuestra práctica docente.

En este sentido nos preguntamos ¿es posible que los jóvenes egresados de carreras administrativas sean expertos en el uso de telecomunicaciones, como por ejemplo internet y comercio electrónico; es decir en habilidades gerenciales técnicas; pero que cuando se enfrentan a situaciones de la vida real, no de la virtual, tales como establecer una plática amena, interesante, con colaboradores, clientes, proveedores o accionistas, manejar un conflicto, trabajar en equipo, liderar a un grupo logrando que se comparta un ideal; se vuelvan totalmente incompetentes, es decir no tengan habilidades gerenciales humanas?.

Para esas universidades europeas que con más o menos palabras expresan así su sentir, la solución también está en la preparación en habilidades de tipo humano y los procesos de su aprendizaje han incluido la ejercitación constante de estas habilidades a través de prácticas empresariales por medio de equipos de trabajo, que incluyen alumnos de disciplinas académicas muy disímboles, por ejemplo: un ingeniero industrial, un administrador, un especialista en informática y un filósofo.

La experiencia de esas prácticas la han plasmado en tesis que reflejan muy claro como esta vivencia ha cambiado sus patrones cognitivos añadiendo a ellos la dimensión humanista. En el caso de México no tenemos conocimiento de alguna Universidad que haya hecho adecuaciones a sus planes de estudio en el sentido de incrementar o promover concretamente las habilidades gerenciales emocionales o humanas en sus alumnos.

3.2 Rasgos culturales en el aprendizaje de habilidades gerenciales

Resulta innegable que todos los componentes de la cultura de una sociedad (creencias, valores, costumbres, idiosincrasia, religión, etc.), determinan la manera en que se comportan los individuos a ella pertenecientes. También resulta verdadero el hecho de que a medida que las sociedades y particularmente los individuos se encuentran más expuestos a otras culturas, ante la globalización, resultado de la apertura de las economías y del acercamiento cultural brindado por las innovaciones tecnológicas y en telecomunicaciones, esta influencia ya no resulta tan localista. En la actualidad, aún de manera inconsciente, todos estamos siendo moldeados por una nueva cultura que podríamos denominar *cultura globalizadora*, o como la llama Martín (1998) *sociedad multicultural*, no quedando ajena a este hecho la función administrativa. Por lo tanto en este apartado vamos a analizar todos aquellos rasgos que Hofstede (1991 y 1994) y citado por Ramírez et al, (1998) y Serralde (1987,1998) han considerado constituyen los propios del directivo o administrador mexicano. Aún cuando nuestra percepción a priori es que los administradores exitosos en todo el mundo cada día se parecen más, desarrollando el mismo tipo de habilidades, más allá de sus propias barreras culturales.

Hofstede(1991 y 1994) y citado por Ramírez et al (1998) realizó un estudio publicado en 1980, como una explicación de las dimensiones a través de las cuales las culturas varían. La base de datos para el proyecto fue la respuesta de más de 100,000 empleados de la empresa transnacional IBM en 40 países, el cual se extendió posteriormente a 12 más, para hacer un total de 52 países. Las preguntas tenían la intención de conocer los valores de estos empleados relacionados con sus trabajos.

Derivó cuatro dimensiones de un análisis de factores de términos culturales, que después relacionó con ciertas teorías de las ciencias sociales para establecer su validez. El nombre que les dio a estas dimensiones fueron los siguientes:

- Distancia al poder
- Evitar la incertidumbre
- Masculinismo / Feminismo
- Individualismo / Colectivismo

Gran parte de la importancia de estos estudios, tiene que ver con el hecho de haber correlacionado las cuatro dimensiones con algunos indicadores geográficos, demográficos y económicos (sobre todo crecimiento económico) de los países analizados. Otra observación importante es que las dimensiones culturales pueden presentarse en forma individual y combinada²³.

Antes de iniciar con este análisis es necesario asentar que este estudio tiene un enfoque externo que utiliza una estructura creada por extranjeros. Para entender a un país con una amplia tradición cultural, como la de México, el observador necesita un profundo entendimiento del contexto de ese país que comprenda el histórico y las percepciones locales de tiempo y lugar. Quizá los estudios culturales comparativos de sociedades homogéneas puedan rescatar más concretamente esos aspectos que algunas otras caracterizaciones que resultan

²³ Los siguientes 4 apartados están basados en Hofstede (1991 y 1994) y Ramírez et al (1998)

muy generalizantes, ya que en una misma sociedad pueden coexistir varias culturas y viceversa (Prieto 1996, Martín 1998)

3.2.1 Poder y jerarquía

Tiene que ver con la desigualdad humana y que se presenta en cuestiones tales como: prestigio, riqueza y poder. Esta desigualdad es usualmente formalizada en la relación jerárquica jefe – subordinado. Lo que el estudio midió es el nivel de distancia al poder en el cual ambas tendencias (la del jefe a aumentarla y la de los subordinados a acortarla) encuentran su equilibrio y que ésta, está socialmente determinada. Algunas connotaciones de esta dimensión en las funciones de administración o directivas son las siguientes:

- Los directivos toman decisiones paternalista y autocráticamente.
- El trabajo es percibido con poca ética
- Los empleados temen a estar en desacuerdo con sus jefes
- Los empleados de un nivel superior e inferior de educación, muestran valores similares acerca de la autoridad.
- A los empleados les repugna la confianza mutua
- Existe una norma social que marca por convicción la actitud de inferioridad de los subordinados.
- Cada uno tiene su lugar legítimo en la desigualdad.
- Jerarquía significa desigualdad existencial
- Pocos deben ser independientes
- Los subordinados son considerados como seres de una clase diferente
- Latente conflicto entre el poderoso y el débil
- La cooperación entre los débiles es difícil
- La gente poderosa trata de verse lo más poderosa posible.
- Las personas que significan una amenaza para los intereses de los poderosos no son dignas de confianza.

En países tropicales o subtropicales, menos industrializados, generalmente pobres, con débil desarrollo de la clase media existen mayores índices de esta

dimensión. En los que existe poca educación principalmente de los estratos sociales más bajos, cuya riqueza y gobierno están concentrados en una élite y en donde casi no se cuestiona la autoridad en general. Con gobiernos autocráticos u oligárquicos, con partidos políticos polarizados, con gran centralización política. Con sistemas fiscales que protegen la riqueza y con grandes diferencias salariales.

3.2.2 Tolerancia a los cambios organizacionales

Que puede resumirse como miedo al cambio. Tiene que ver con el nivel de tolerancia a los cambios que el futuro traerá aparejados y que son paleados a través de la tecnología, la ley y la religión. Las connotaciones de esta dimensión en los procesos administrativos, gerenciales o administrativos son las siguientes:

- La fidelidad en el empleado es vista como una virtud.
- Preferencia para laborar en grandes organizaciones.
- Gerontocracia.
- Temor al fracaso.
- Estructuras jerárquicas organizacionales claras y respetadas.
- Las reglas son inquebrantables.
- Mayor preocupación acerca del futuro.
- Mayor resistencia emocional al cambio.
- Menor motivación de realización.
- La iniciativa de los subordinados bajo control.
- La inseguridad es una amenaza que debe ser combatida.
- Alta ansiedad y tensión.
- El tiempo es dinero.
- Confianza en los expertos y sus conocimientos.
- Gerentes más involucrados en los detalles.

Ésta dimensión se da en mayor índice en países que inician su modernización, con densa población en sus ciudades más ricas. Con democracias jóvenes, con líderes (políticos, religiosos, organizacionales) con edades avanzada. Las

cuestiones burocráticas entorpecen muchas veces la solución de situaciones sencillas. Existe un gran nacionalismo. Son sociedades herméticas. No hay tolerancia a las protestas de los ciudadanos. Mayor comportamiento ritual.

3.2.3 Trabajo individual versus trabajo en equipo

Describe el nivel de individualismo en una sociedad. Así podemos observar el predominio del egoísmo y la ambición de poder y nivel social, sin importar incluso la manera en que esta actitud puede afectar a otras personas. Las connotaciones que esta dimensión conllevan a la función que estamos estudiando son las siguientes:

- Pocos años de escuela para conseguir trabajo.
- Mucha importancia de la vida personal del empleado.
- El empleado tiene independencia emocional con la organización.
- Los gerentes pretenden dirección y clase.
- Las decisiones individuales son consideradas como las mejores.
- Necesidad de hacer amistades específicas.
- Las compañías pequeñas resultan atractivas.
- Valores estandarizados. Universalidad.
- Cada quien tiene derecho a una vida privada y a una opinión.
- Énfasis en la iniciativa individual

Se considera a los países con altos índices, como países de oportunidades. Que tienen entre otras las siguientes características: organizaciones universales más grandes, gran desarrollo económico, mayor movilidad social y fuerte desarrollo de la clase media, mayor organización e industria moderna.

3.2.4 Género y roles gerenciales

En esta dimensión se determina el grado en que las diferentes culturas lidian con la dualidad de los sexos y la enorme influencia que sus diferencias marcan en los papeles por desempeñar dentro de las organizaciones. Sus connotaciones en las funciones de administración, directivas o gerenciales son las siguientes:

- Mayor diferencia del papel de los sexos, en el hogar, en las organizaciones y en general en la sociedad.
- Confianza en el autor de la decisión independiente.
- Realización definida en términos de reconocimiento y riqueza.
- La interferencia de las compañías en la vida privada es aceptada.
- Gran diferencia de valores entre hombre y mujer en el mismo trabajo.
- Alta tensión de trabajo.
- Orientación hacia el dinero y lo material.
- El cumplimiento y el crecimiento son importantes.
- Se debe vivir para trabajar.
- La realización es un ideal.

Esta dimensión se da menos en países o muy pobres o muy ricos y se da más en países con clima caluroso en los cuales el padre es usado como modelo para los niños. De familias de tamaño incontrolado y en donde la posición de la madre es débil. Con mayor afinidad al cristianismo. En donde algunas ocupaciones son consideradas típicamente masculinas. En los que el crecimiento económico es más importante que la conservación del medio ambiente y en donde lógicamente existen pocas mujeres en los trabajos más calificados y mejor pagados.

En relación a estas dimensiones México tiene los siguientes resultados. La medida de los índices está en un rango del uno(el más bajo) al cien(el más alto):

Cuadro 3.4 Rasgos culturales del directivo mexicano

Poder y jerarquía	81
Intolerancia a los cambios organizacionales	82
Trabajo individual versus trabajo en equipo	30
Género y roles gerenciales	69

Fuente: Ramírez et al, 1998 p. 25

Estas cifras quieren decir que en México existe de manera muy importante una gran distancia al poder, enorme miedo al cambio, la colectividad es más

importante que la individualidad y el machismo es un valor que prevalece en nuestra cultura. Las implicaciones ya las hemos analizado.

A continuación presentamos una investigación que no obstante haber sido realizada mediante otra metodología y solo en el ámbito nacional nos puede ayudar a entender más concretamente el estilo de dirección que predomina en la mayoría de las empresas mexicanas.

Serralde (1987) realizó un estudio sobre los gerentes con una muestra de 2,108 personas en puestos de mando cuyos resultados de manera muy general fueron los siguientes²⁴:

3.2.5 Características de la estructura y cultura organizacional

Se caracteriza por la formalidad estructural y la importancia que se da a la jerarquía (distancia al poder para Hofstede, 1994), y también por el marcado énfasis que se da al cumplimiento de las responsabilidades. Se otorga gran peso a los conocimientos técnicos (sobre todo tecnología, finanzas y mercadotecnia) y se valora más al que sabe que al que puede. Se estimula la acumulación de conocimientos. Solo el alto mando toma decisiones (estratégicas, operativas y administrativas).

Las contrataciones de talento están regidas por el grupo profesional dominante. Generalmente los cargos importantes se dan a gente que viene de fuera, porque no hay un régimen de sucesión gerencial establecido. Existe un notable espíritu de competencia.

La información y sus flujos está muy reservada (da poder). Las políticas y los procedimientos mantienen ocupada a toda la población gerencial (excesiva burocracia). No existe comunicación abierta y mucho menos retroalimentación multimodal.

²⁴ Los siguientes apartados de este capítulo están basados en Serralde 1987 y 1998)

El liderazgo predominante es autocrático. Las buenas ideas solo surgen de arriba, el reconocimiento al mérito personal es un rasgo de debilidad, del mismo modo el trabajo en equipo (contrario a lo que afirma Hofstede) no encuentra foro.

Los procesos de enseñanza – aprendizaje vienen generalmente de fuera (asesoría externa) perdiendo toda la riqueza del aprendizaje interno. La capacitación de los gerentes esencialmente es a través de cursos de alta dirección (IPADE) o posgrados en universidades privadas del país o extranjeras.

3.2.6 Innovación organizacional

La organización mexicana generalmente es rígida y dogmática. Las innovaciones se gestan arriba y se implantan abajo, así la creatividad del personal está inexplorada y el cementerio de innovaciones es muy grande. Es más importante afianzarse en el puesto y ganar posiciones de influencia que empujar resultados sin reconocimiento.

La tecnificación de las operaciones se encuentra en la era terciaria en relación con la tecnología disponible y los esfuerzos se reducen a los campos de finanzas y contabilidad.

El reconocimiento del mercado y sus actores es insuficiente , por lo que los tiempos de respuesta de la organización mexicana son largos y la cantidad de oportunidades que se desaprovecha es grande. La estructura se mantiene sin cambios sustanciales en el tiempo y se insiste en esquemas tradicionalistas.

Los intentos hacia formulas heterodoxas de organización (círculos de calidad, control total de la calidad, etc.) están en su infancia. El legado de profesionistas en la administración se ha traducido en más conocimiento agregado, más sistemas, más herramientas para la gestión pero desgraciadamente impregnados de enfoques técnicos que fertilizan la rigidez.

El esfuerzo de la organización mexicana conduce a la creación de rutinas y a la comprensión de tareas que inhiben la expresión.

3.2.7 Poder y jerarquía en la organización mexicana

Ejercicio de la autoridad formal con condiciones estructurales que se la permiten a través de tareas bien definidas, repetitivas y libres de complejidad. Esfuerzo por destacar las diferencias de estatus.

Orgulloso de su sistema de valores, haciendo de él la doctrina que inspira sus acciones de liderazgo. Transmite seguridad a quienes dependen de él y suele dar guías precisas en el momento oportuno.

Es exigente y demandante en el cumplimiento de sus órdenes, practica además una supervisión encimosa. Llega a mostrarse arrogante con sus colegas aunque con aquellos con los que comparte valores desarrolla ligas de identificación y afecto.

Puede acceder a la cooperación y colaboración si hay un mandato superior. Por lo anterior se le ve fuerte, decidido y respetable e incluso popular en los primeros niveles, pero amenazante en los niveles inferiores.

Acepta responsabilidades más allá de sus fuerzas, por lo que se ve obligado a postergar el cumplimiento de sus compromisos. No emprende ningún esfuerzo formal para preparar a sus subordinados, si acaso cuando reconoce a *alguien como persona de su confianza*.

Tiene grandes problemas con la autoridad: fuerza al sometimiento a quien no debía hacerlo y llega a someterse cuando es inapropiado. Aboga por la libertad de acción, pero para él mismo. Sin embargo su humanismo no está proscrito, está reservado para las personas y las circunstancias especiales, y cuando se manifiesta es encomiable, su complacencia llega al exceso con el elegido, exacerbando al resto de los subordinados. Prefiere prescindir de ciertos colaboradores que trabajar en motivarlos.

3.2.8 Cambio organizacional

Por lo general no está interesado en el cambio, por lo que no lo impulsa, aunque se subordina a él cuando lo mandan sus superiores. Responde mejor en un medio ambiente conocido. Ante sus subordinados es inflexible, incapaz de ceder en principios porque no concede razón a quienes se encuentran debajo de él.

Es más influenciable en materia de cambios técnicos (principalmente del área tecnológica, donde se presta a la innovación), que de cambios sociales (en el área laboral presenta un frente infranqueable). Cuando nos hay más remedio, prefiere los cambios drásticos a los graduales, no toma en cuenta al personal cuando lo planea. Si el cambio afecta su estatus ofrece una resistencia frontal, agresiva y determinante.

De tal manera encontramos en el gerente mexicano los siguientes atributos y debilidades:

- Principales atributos:
 - Buenas relaciones con la superioridad. Implementación de decisiones e influencia. Gran capacidad para apoyar a la dirección superior.
 - Vocación por la autoridad.
 - Adaptable y disciplinado
 - Respetuoso y deferente con sus jefes.
 - Hombre institucional, comprometido con políticas y filosofía de la organización.
 - Observa a detalle el protocolo. Cuida su apariencia personal.
 - Su limitada orientación hacia las relaciones lo lleva a utilizar el mecanismo autoridad – obediencia.
 - Es eficaz ejecutor de decisiones superiores.
 - Moviliza a su personal gracias a su magnetismo y su poder de persuasión brindado en gran medida por su nivel jerárquico.
 - Generalmente logra que su personal cumpla con lo que ha planeado.
- Principales debilidades:
 - Planeación. Algunas veces debido a la centralización de poder, por eso generalmente solo implementa los que sus jefes planean. En cuestiones operativas actúa sin planear.
 - No existe tampoco el hábito de evaluar lo que si se planeo.

- En el manejo de conflictos existe una inhabilidad seria, porqué desconoce esta habilidad humana y por su pasión por la autoridad que lo lleva a un manejo coaxial de los conflictos. No hace uso de él, lo padece y lo sobrelleva.
- Sus subordinados no expresan lo que sienten; piensan y/o desean, cuando lo hacen surgen conflictos.
- Trabajo en equipo, el gerente mexicano tiene como centro de flotación el individualismo²⁵, dados los patrones culturales que rodean al mexicano contemporáneo. Aún con la existencia de impulsos genéticos al contrario que redundan más bien en alianzas informales. Este individualismo también tiene como origen la falta de desarrollo de habilidades (humanas)²⁶ de trabajo en equipo.

Posteriormente a la publicación de estos resultados, Serralde (1998) ha retomado su estudio y ha hecho una nueva evaluación del Gerente Mexicano.

Considera que el gerente mexicano ha venido de menos a más. Probablemente debido a que en nuestro país han operado cambios dramáticos en la forma y ritmo de hacer empresa y, en consecuencia en la forma y ritmo de hacer gerencia. Antes se arriesgaba a la segura, ante el proteccionismo; hoy se arriesga el todo por el todo en medio de la globalización.

Comenta que en la actualidad, la creencia de que el mejoramiento de una organización, parte de una base administrativa sólida (buen control interno), ha provocado el enorme éxito de empresas de consultoría que venden sistemas de administración y control.

La capacitación ha crecido de manera significativa, en todas las empresas, y las instituciones que preparan personal calificado proliferan en todo el país. Por eso la capacitación en el trabajo (no en el aula) opera casi exclusivamente en el

²⁵ Contradice a los resultados de Hofstede (1991 y 1994) obtenidos en este sentido de su investigación, aunque reconoce que esta situación se debe a la influencia que en todos sentidos recibimos de la cultura norteamericana y no a nuestra herencia cultural.

²⁶ Inserción propia

terreno del conocimiento especializado. La conducción de este personal más capacitado requiere de gerentes más diestros y no solo con conocimientos. Muchos gerentes estudian diplomados y posgrados.

Hoy, cada vez con más convencimiento, las empresas forman sus cuadros desde la base y ya se empiezan a encontrar gerentes o directores generales que arrancaron desde abajo. La inversión en formación de talento empieza a darse de manera frecuente, así como la innovación; aunque en muchas ocasiones a través de corrientes de capacitación *de moda*, cuyos resultados obviamente han experimentado diferentes grados de asimilación .

Los ganadores de el Premio Nacional de Calidad generalmente son empresas con un *management* más evolucionado.

Considera también, que, tal como lo hemos apreciado, la empresas mexicanas al enfrentar el reto a domicilio de lo mejor de todo el mundo, enfrentan otro de igual tamaño que lo constituyen las destrezas y habilidades que los administradores o managers²⁷ deberán tener.

Asegura que son muy pocas las empresas que están haciendo lo necesario para atraer talento y desarrollarlo al nivel de una norma de competencia internacional. Esto se ve reflejado en que solo un selecto grupo de empresas ha optado por su presencia en el mercado mundial, cuya gerencia²⁸, ha demostrado no solo que puede competir con lo mejor de mundo, sino que es capaz de superar a lo mejor en varios campos.

Ahora bien, en su apreciación, estas empresas y gerentes exitosos pertenecen al pequeño grupo de la gran empresa y de acuerdo a sus cifras, éstas constituyen solo entre el 1 y 2% del parque empresarial, de ahí, que a partir de esta óptica el avance gerencial en México resulte pequeñísimo. No han existido estrategias adecuadas para conseguir que los micro y pequeños empresarios tomen conciencia de la importancia de prepararse para dirigir. Las dimensiones en las

²⁷ Como el prefiere llamarles

²⁸ Que podemos incluir dentro de nuestra categoría de exitosa

que percibe los principales cambios de la gerencia mexicana, está contenida en los siguientes aspectos:

- Combatividad
- Creatividad
- Disposición al cambio
- Avidéz de desarrollo

Los principales rezagos que más lesionan a la organización son:

- Prejuicios sobre el rol gerencial
- Atavismo hacia la organización vertical
- Participación idealizada

Podemos afirmar que las habilidades gerenciales humanas conforman los aspectos fuertes, que según la percepción de Serralde (1998), poseen los gerentes estrella o administradores exitosos.

También podemos afirmar que la falta de estas habilidades gerenciales humanas se ven reflejadas en los desaciertos administrativos que de acuerdo a Serralde (1987) han caracterizado, sobretodo en el pasado, al gerente mexicano²⁹.

Para terminar y con la finalidad de diferenciar las investigaciones de estos dos autores³⁰ con la que realizamos y cuyos resultados presentamos en el capítulo siguiente, es necesario aclarar que ellos utilizaron muestras de gerentes elegidos aleatoriamente, es decir no existía ningún criterio específico adicional al de desempeñar puestos gerenciales, para formar parte de ellas.

Por lo tanto, como los mismos autores lo mencionan en sus trabajos, los resultados reflejan un perfil cultural de la *mayoría* de los administradores mexicanos, sin tomar en cuenta el mucho o poco éxito que en su actividad profesional hubieran alcanzado. Sin embargo la última discusión de Serralde (1998), nos muestra las aptitudes y habilidades que han desarrollado los

²⁹ Corroborado por el estudio de Hofstede (1994) y citado por Ramírez et al (1998) y el primer estudio de Serralde (1987)

³⁰ Hofstede (1994) y citado por Ramírez et al (1998) y Serralde (1987 y 1998)

administradores o *managers* de empresas que son competitivas a nivel mundial y que han conseguido posicionarse en el mercado, precisamente por la brillante actuación de quienes las dirigen.

3.3 Herencia y valores en el aprendizaje de habilidades gerenciales

3.3.1 Concepto de cultura

La cultura según la definición de Edward B. Taylor (1871), citado por Philip (1974) es "un todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otras capacidades o hábitos adquiridos por el hombre en cuanto miembro de la sociedad". Robert Redfield (1941), citado por el mismo autor la define cómo: "los acuerdos convencionales, manifestados en los actos y artefactos, que caracterizan a la sociedad".

3.3.2 Cultura y aprendizaje

El comportamiento culturalmente regulado se transmite por medio del aprendizaje y es muy diferente al comportamiento genéticamente regulado. Por lo tanto los miembros de una sociedad, son determinados en gran medida por los factores culturales a los que son expuestos y que se convierten en un aprendizaje a lo largo de sus vidas. En el apartado anterior hemos analizado el fenómeno de la cultura empresarial mexicana, para posteriormente analizar en que medida estos factores inciden en el comportamiento y los logros de los administradores Mexicanos exitosos.

3.3.3 Categorías o valores culturales

Ahora bien cada cultura consta de un conjunto complejo de categorías o valores de referencia que son parte esencial del proceso de aprendizaje cultural y/o de tradiciones llamado enculturación. A las personas que las comparten, les son útiles para comunicarse entre sí y satisfacer sus necesidades.

Las categorías se basan en atributos formales y no formales y atributos funcionales y la cultura proporciona las combinaciones para categorizar las experiencias. Estas categorizaciones explican el porqué existen familias enteras

en las que sus miembros se dedican por generaciones a una misma actividad o profesión, en este caso a la labor administrativa. (Philip 1974)

3.3.4 Factores de herencia

Por lo anterior podemos aseverar que las habilidades gerenciales humanas tienen lo que llamamos un factor genético o de herencia, ya que resulta muy obvio que los padres que las poseen las transmiten a sus hijos (Lansberg 1999), desde nuestro punto de vista por motivos básicos:

- Los principales modelos de comportamiento para los hijos son los padres, creando valores de referencia familiares. De esta manera, aún cuando no se tenga la intención de hacerlo, son transmitidas y aprendidas una buena cantidad de habilidades gerenciales
- Un padre que tiene una gran capacidad en habilidades humanas logra establecer con sus hijos excelentes lazos de comunicación, amistad y compañerismo, por lo que el hijo conscientemente desea poseer las virtudes del padre. De hecho esta cercanía emocional provoca que en muchos de los casos incluso decidan realizar la misma actividad que su progenitor y cuando sucede que éste último es un administrador, el hecho constituye una fuente de fuerte influencia en la decisión del hijo al escoger una profesión.

De ahí que sea bastante común que existan familias que en varias generaciones se hayan distinguido por su asertividad en el trabajo de dirección o gerencia. No necesariamente por ser herederos económicos de determinada empresa, sino como hemos planteado por ser herederos cognitivos y sobre todo emocionales de una serie de habilidades gerenciales humanas.

La revisión del marco conceptual y teórico, contenido en esta primera parte, fundamenta y ubica los aspectos conceptuales y del municipio delante de las preguntas de investigación que hemos planteado. Es decir justificamos teóricamente las preguntas de nuestra investigación, que son:

- Que las habilidades gerenciales humanas son las que llevan al éxito a los administradores mexicanos.
- Que el aprendizaje de las otras habilidades necesarias para administrar, como son las habilidades gerenciales conceptuales y técnicas depende en gran medida del grado de desarrollo precisamente de las habilidades humanas y que esas dos por sí solas (sin las humanas) no pueden conducir a un administrador al éxito, por la naturaleza misma de esta función.
- Que su aprendizaje ha sido un proceso que ha involucrado a la experiencia como factor clave de su desarrollo.
- Que existen una serie de valores propios de la cultura de cada país que tienen repercusiones en el estilo de administrar empresas.
- Que existen ciertos valores administrativos familiares que contribuyen al aprendizaje de habilidades gerenciales, y por lo tanto a la posibilidad de realizar con éxito la labor administrativa

Enseguida, en la parte II de esta investigación analizamos a las habilidades gerenciales desarrolladas por administradores de la provincia mexicana, que han alcanzado el éxito en su quehacer profesional, así como el proceso que ha seguido su aprendizaje.

Parte II Metodología, Resultados y Conclusiones

Capítulo IV Metodología y resultados

En este capítulo presentamos la metodología empleada, que incluye la determinación de la muestra y las características de la misma, los instrumentos utilizados y las hipótesis de trabajo. Determinamos cuáles son las habilidades gerenciales que han construido los administradores de la provincia mexicana y cuáles de estas han determinado principalmente su éxito laboral. Analizamos el proceso de su aprendizaje, para conocer el peso específico que han tenido los diferentes factores que en él han influido, entre ellos la experiencia.

4.1 Metodología de la investigación

4.1.1 El Universo, objeto de estudio y muestra

El universo de nuestra investigación lo conforman las personas que dirigen empresas de manera exitosa en el municipio de Uruapan Michoacán. La determinación de la muestra, se llevó a cabo conforme al siguiente procedimiento:

- 1) Se seleccionaron líderes de opinión que conocieran ampliamente el ámbito empresarial uruapense (presidentes y directores de cámaras empresariales, asesores empresariales, directores y subdirectores de escuelas de administración locales).
- 2) Se les proporcionó una definición amplia de lo que en términos de esta investigación se considera éxito en el mundo empresarial³¹.
- 3) Se les pidió elaboraran una lista de al menos 10 personas que ellos percibieran con esas características en el ámbito empresarial local, de ser posible jerarquizadas.
- 4) En base a estas listas elaboramos una nueva lista de 25 personas. Las que se citaron con más frecuencia fueron las seleccionadas.

³¹ Véase capítulo II, apartado 2.2.2

5) Una vez obtenida la lista se procedió a contactar a las personas determinadas, habiendo obtenido la posibilidad de colaboración de 20 de ellas, las que finalmente integraron la muestra.

4.1.2 Cuestionario y entrevistas

En un estudio cualitativo, las entrevistas juegan un papel fundamental, ya que brindan la posibilidad de hacer un análisis más detallado de los resultados obtenidos.

A las 20 personas que conformaron la muestra se les aplicó un cuestionario diseñado casi en su totalidad por nosotros, complementado con algunas preguntas seleccionadas y calibradas, extraídas del test de www.quendom.com, para medir la inteligencia emocional. Se hizo una prueba de la que se obtuvo el reajuste de algunas preguntas y posteriormente se aplicó a toda la muestra. Su formato se presenta en el anexo A.

A 14 de los encuestados además se les hizo una entrevista abierta, de la que solamente teníamos guías muy amplias³². Los antecedentes del desarrollo profesional de los entrevistados orientaron las entrevistas. Las entrevistas se transcriben íntegras en el anexo B.

Para efectos de los resultados los conceptos “gerente”, “director” y “administrador” son considerados para efectos de esta investigación como sinónimos, ya que observamos que sus actividades son similares.

4.1.3 Hipótesis de trabajo

Las hipótesis principales son:

H1 El éxito en la gestión administrativa es debido principalmente a las habilidades gerenciales humanas³³ y en menor medida a las otras habilidades conceptuales y técnicas

³² La elección de las personas a entrevistar tuvo que ver con su propia disposición de tiempo.

³³ Estas habilidades gerenciales humanas, conceptuales y técnicas están basadas en Katz (1955)

H2 El proceso de aprendizaje de habilidades gerenciales de los administradores exitosos, está determinado en gran medida por la experiencia adquirida en su trabajo profesional y en menor medida por la capacitación, rasgos culturales y valores administrativos familiares.

Las hipótesis serán comprobadas mediante la prueba de distribución χ^2 (ji) cuadrada. Éste estadístico experimental también llamado análisis de tabla de contingencia utiliza la desviación estándar y la varianza para comprobar hipótesis. Considera que la distribución de muestreo de desviaciones no tiene una distribución normal, es decir es asimétrica. La prueba se usa para datos nominales independientes, esto significa que dos frecuencias no pueden basarse en el mismo individuo. Mediante un análisis de su fórmula ($\chi^2 = \frac{(n-1)s^2}{S^2}$) es posible deducir el aspecto de la distribución. $n-1$, s^2 y S^2 son números que nunca son negativos, o sea son cero o positivos, en consecuencia χ^2 será siempre no negativa. χ^2 podrá ser cero si $n-1$ es igual a cero, n denota el tamaño muestral y en general no se considera como tal una muestra de 1. Por otra parte s^2 solo vale cero si todos los datos de la muestra son iguales al mismo número (no hay variación). Esta prueba estadística es apropiada para el estudio de una muestra pequeña. (Johnson, 1976 y Davis 2001)

La variable dependiente de la hipótesis H1 es que el éxito en la gestión administrativa está determinado por las variables independientes: habilidades gerenciales humanas aprendidas y habilidades gerenciales conceptuales y técnicas aprendidas

La variable dependiente de la hipótesis H2 es que el aprendizaje de habilidades gerenciales está condicionado por las variables independientes: capacitación formal e informal, experiencia laboral, rasgos culturales y valores administrativos familiares.

La manera en que se relacionan estas variables la presentamos en el cuadro (4.1)

Cuadro 4.1 Variables de investigación

Hipótesis	Variables dependientes	Variables independientes
<ul style="list-style-type: none"> H 1 	<ul style="list-style-type: none"> Éxito en la gestión administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades gerenciales conceptuales y técnicas aprendidas Habilidades gerenciales humanas o de la inteligencia emocional aprendidas
<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none"> Manera en que aprenden los administradores las habilidades gerenciales 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación formal e informal Experiencia laboral Factores culturales Valores administrativos familiares

Fuente: elaboración propia

4.1.4 Características de la muestra

4.1.4.1 Datos generales

La muestra la constituyeron 20 administradores percibidos como exitosos³⁴ de la ciudad de Uruapan Mich. de los cuales el 70% fueron hombres y el 30 % mujeres.

Las edades de los entrevistados estuvieron dentro de los siguientes rangos: 50% entre 30 y 40 años, 30% entre 40 y 50 años y 20% más de 50 años.

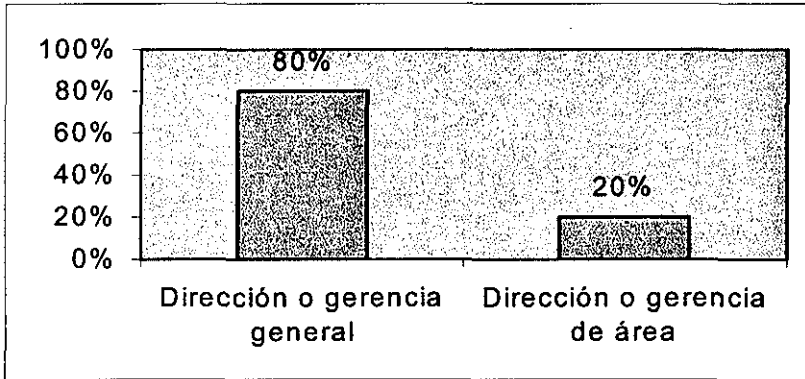
El 90% de los entrevistados fueron personas casadas y el 10% personas solteras.

³⁴ En el capítulo II apartado 2.2.2 conceptualizamos al administrador exitoso

4.1.4.2 Tipo de gerencia y antigüedad en el puesto

El 80% ocupan puestos de dirección o gerencia general y el 20% de dirección o gerencia de área (gráfica 4.2); tienen una antigüedad promedio en sus puesto actuales de 11.8 años, con una moda de 6 años

Gráfica 4.2 Distribución en la ocupación de puestos de los encuestados



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta directa (2001)

4.1.4.3 Sector económico al que pertenecen

Los sectores a los que pertenecen las empresas en las que trabajan los encuestados son 20% industrial, 75% comercial y de servicios y 5% agropecuario (ver gráfica 4.4), estando distribuidas en los giros que mostramos en el cuadro 4.3).

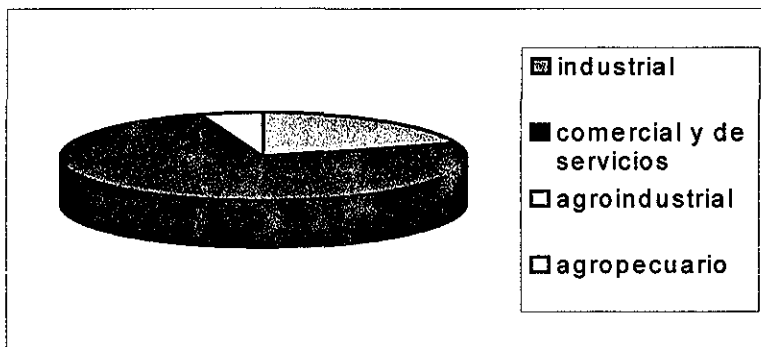
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Cuadro 4.3 Distribución por giros económicos de la muestra

Giro	Número de personas encuestadas	Puesto del principal administrador
1. Hotelería	2	Gerente general
2. Sector educativo	1	Director administrador
3. Avícola	1	Gerente general
4. Fabricación de licores	1	Gerente general
5. Industria textil	3	Director general
6. Distribución de tractores agrícolas, motores diesel y refacciones	1	Gerente general
7. Distribución de artículos fotográficos y conexos	1	Gerente general
8. Distribución de agroquímicos y asesoría técnica agrícola	1	Gerente general
9. Prestación de servicios de asesoría financiera, contable, fiscal y administrativa	1	Socio director
10. Compra venta de materiales de construcción y conexos	1	Gerente general
11. Servicios de banquetes y restaurante	1	Gerente general
12. Servicios de copiado y conexos	1	Director general
13. Servicios bancarios y financieros	1	Gerente general
14. Servicios de agencia de viajes	1	Gerente general
15. Servicios médicos y hospitalarios	1	Administrador general
16. Fabricación y renta de equipo de construcción	1	Gerente general
17. Compra venta de electrodomésticos, muebles y enseres para el hogar	1	Gerente general
	20	

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta directa (2001)

Gráfica 4.4 Distribución de sectores económicos a los que pertenecen las empresas en las que laboran los encuestados



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta directa (2001)

Hemos explicado la metodología utilizada para llevar a cabo nuestra investigación de campo y hemos hecho una presentación que contextualmente nos permite conocer a los encuestados.

A continuación determinamos las habilidades que han construido los administradores exitosos de la provincia mexicana.

4.2 Las habilidades gerenciales de los administradores de la provincia mexicana

4.2.1 Habilidades gerenciales conceptuales

En este apartado analizamos todos los hallazgos relacionados con las habilidades gerenciales conceptuales de los encuestados.

Encontramos en cuanto a estas habilidades lo siguiente:

Existen una serie de conocimientos, valores y virtudes³⁵ que corresponden a habilidades gerenciales. También entre los rasgos que han marcado su

³⁵ Virtud: Hábito o cualidad que depende de nuestra voluntad. Concierne a todas las actividades humanas y no solo a las llamadas morales (Mora, 1994, p.3704)

³⁵ Valor: Fundamento de las concepciones del mundo y de la vida (Mora, 1994, p.3634)

liderazgo exitoso algunos pertenecen a ésta categoría de habilidades gerenciales. A continuación los analizamos.

En el siguiente cuadro mostramos esos conocimientos, valores y virtudes, el grado de importancia otorgado por los encuestados y su validación estadística (ver cuadro 4.5).

Cuadro 4.5 Habilidades gerenciales conceptuales conformadas por conocimiento, valores y virtudes administrativos

Escala de importancia	Prueba ji cuadrada	Frecuencia	Tipo de conocimiento, valor o virtud
Muy importante Importante	Aceptada	45% 40%	<ul style="list-style-type: none"> Indicadores económico financieros de México
Muy importante Importante Medianam.Importor.	Aceptada	30% 30% 40%	<ul style="list-style-type: none"> Internet y negocios electrónicos
Muy importante Importante Medianam.Importor.	Aceptada	20% 65% 15%	<ul style="list-style-type: none"> Innovaciones en prácticas administrativas occidentales
Muy importante Importante	Aceptada	55% 30%	<ul style="list-style-type: none"> Poseer conocimientos vastos en su área de desempeño.
Muy importante Importante	Aceptada	50% 40%	<ul style="list-style-type: none"> Ser una persona experta en lo que se hace
Muy importante Importante	Aceptada	40% 50%	<ul style="list-style-type: none"> Ser una persona que pueda desempeñar múltiples funciones

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta directa (2001)

De este cuadro rescatamos que para los encuestados los conocimientos valores y virtudes que fueron aceptados por la prueba de hipótesis, es decir los que nos brindan información concluyente tienen una tendencia más de *importante* que de *muy importante*, por lo tanto nos permiten suponer que las habilidades gerenciales conceptuales son, desde su perspectiva importantes en su gestión como directivos³⁶.

³⁶ Para mayor información ver anexos D

A continuación analizamos los rasgos que en la categoría de habilidades gerenciales conceptuales marcan su liderazgo exitoso. De 57 respuestas³⁷ 10 tuvieron que ver con esta categoría constituyendo el 17.54% y fueron las siguientes:

- Conocimiento
- Planear
- Vasta capacidad administrativa y contable
- Analizar la toma de decisiones
- Organizar
- Educación de la licenciatura
- Adquisición de conocimientos
- Herramientas y métodos para adquirir el conocimiento
- Dirigir

Continuamos en el siguiente apartado con las habilidades gerenciales técnicas. Estas habilidades corresponden a conocimiento específico de algún tipo de gerencia o al de los procesos o productos de una empresa determinada.

4.2.2 Habilidades gerenciales técnicas

En este apartado presentamos los conocimientos, las virtudes y valores que los encuestados consideran necesarios para llevar a cabo su función administrativa y que entran dentro de la clasificación de habilidades gerenciales técnicas. También presentamos los rasgos que desde su punto de vista constituyen su liderazgo exitoso y que tienen que ver con este tipo de habilidades gerenciales.

En el cuadro 4.6 los presentamos, la incidencia en su importancia y su validación estadística

³⁷ Fueron 3 respuestas abiertas por encuestado y uno de ellos no contestó (para mayor información ver anexos D)

Cuadro 4.6 Habilidades gerenciales técnicas conformadas por conocimiento, valores y virtudes administrativos

Escala de importancia	Prueba ji cuadrada	Frecuencia	Tipo de conocimiento, valor o virtud
Muy importante Importante	Aceptada	65% 20%	<ul style="list-style-type: none"> Avances tecnológicos en el área de producción al que pertenecen los productos y servicios que produce y/o comercializa
Muy importante Importante	Aceptada	85% 10%	<ul style="list-style-type: none"> Avances tecnológicos en los productos o servicios que produce y/o comercializa

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta directa (2001)

De estos resultados³⁸ podemos concluir que ciertas habilidades gerenciales técnicas son muy importantes para nuestros encuestados básicamente por los siguientes motivos por ellos expresados:

- El giro de sus empresas se los exige
- Para brindar el mejor servicio y calidad al cliente
- Para tomar mejores decisiones
- El trabajo administrativo lo requiere, es necesario estar al día en mercados tan competidos y competitivos.

En cuanto a los rasgos que marcan su liderazgo exitoso encontramos que tan solo 2 de 57 respuestas (3.51%) pertenecen a habilidades gerenciales técnicas y coinciden plenamente con los resultados del cuadro anterior:

- Amplios conocimientos del producto
- Conocimiento de la empresa

A continuación presentamos los resultados obtenidos del último grupo de habilidades gerenciales, las humanas.

³⁸ Para mayor información ver anexos D

4.2.3 Habilidades gerenciales humanas o de la inteligencia emocional

En este apartado analizamos también los conocimientos, valores y virtudes que corresponden a las habilidades gerenciales humanas o de la inteligencia emocional de nuestros encuestados. Los rasgos que conforman su liderazgo exitoso y que corresponden a este tipo de habilidades. Adicionalmente damos un diagnóstico del grado en que ellos dominan dichas habilidades.

A continuación en el cuadro 4.7 presentamos los conocimientos, valores y virtudes que conforman las habilidades gerenciales humanas o de la inteligencia emocional de los encuestados la incidencia en su importancia y su validación estadística

Cuadro 4.7 Habilidades gerenciales humanas o de la inteligencia emocional conformadas por conocimiento, valores y virtudes administrativos

Escala de importancia	Prueba ji cuadrada	Frecuencia	Tipo de conocimiento
Muy importante Importante	Aceptada	80% 15%	<ul style="list-style-type: none"> • Teorías de motivación y liderazgo
Muy importante Importante	Aceptada	80% 10%	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de sí mismo
Muy importante Importante	Aceptada	75% 10%	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la naturaleza humana
Muy importante Importante	Aceptada	75% 10%	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos culturales de su comunidad
Muy importante Importante	Aceptada	60% 15%	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas socioeconómicos de sus colaboradores
Muy importante	Aceptada	100%	<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad
Muy importante Importante	Aceptada	95% 5%	<ul style="list-style-type: none"> • Confiabilidad
Muy importante Importante	Aceptada	90% 10%	<ul style="list-style-type: none"> • Saber responder adecuadamente ante una situación difícil
Muy importante Importante	Aceptada	80% 15%	<ul style="list-style-type: none"> • Ser emocionalmente inteligente
Muy importante Importante	Aceptada	80% 15%	<ul style="list-style-type: none"> • Ser buen representante de la organización

Continúa en la siguiente página. . .

. . . Continúa de la página anterior

Escala de importancia	Prueba ji cuadrada	Frecuencia	Tipo de conocimiento
Muy importante Importante	Aceptada	75% 15%	<ul style="list-style-type: none"> • Poseer espíritu de cambio
Muy importante Importante	Aceptada	70% 25%	<ul style="list-style-type: none"> • Ser proactivo
Muy importante Importante	Aceptada	70% 20%	<ul style="list-style-type: none"> • Ser una persona seria
Muy importante Importante	Aceptada	60% 40%	<ul style="list-style-type: none"> • Ser una persona serena
Muy importante Importante	Aceptada	55% 45%	<ul style="list-style-type: none"> • Ser una persona empática
Muy importante Importante	Aceptada	55% 40%	<ul style="list-style-type: none"> • Saber relacionarse informalmente con compañeros de trabajo
Muy importante Importante	Aceptada	55% 35%	<ul style="list-style-type: none"> • Ser una persona alegre
Muy importante Importante	Aceptada	50% 35%	<ul style="list-style-type: none"> • Poseer moralidad
Muy importante Importante	Aceptada	50% 20%	<ul style="list-style-type: none"> • Tener excelente presentación y saberse desenvolver en público
Muy importante Importante	Aceptada	45% 40%	<ul style="list-style-type: none"> • Ser cuestionador crítico

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta directa (2001)

Es conveniente destacar la gran cantidad de conocimientos valores y virtudes seleccionados en esta categoría³⁹, con una incidencia que va desde la *muy importante* hasta la *importante* y sobretodo la homogeneidad en la opinión que se ve reflejada en la aceptación de las hipótesis. Aquí nos gustaría hacer dos

³⁹ Para mayor información y valores de la prueba ji cuadrada ver anexos D

citas obtenidas de las entrevistas muy relacionadas con los datos que acabamos de presentar. En cuanto a la empatía, señalan que “es hasta que se comienza a poner en los zapatos de los clientes, cuando ocurre un despegue en la manera de actuar de sentir y de pensar”. Por otro lado y para explicar el porqué para ellos el ser una persona inteligente o con un alto CI no es muy importante, queda aclarado en la siguiente frase “existe gente muy brillante subordinada a otras cuyas capacidades para las relaciones humanas se muestran con más obvedad” (entrevistas 2001).

A continuación presentamos los rasgos que han conformado su liderazgo exitoso y que se relacionan con habilidades humanas o emocionales. De las 57 respuestas obtenidas 43 (75.44%) pertenecen a estas habilidades. En el cuadro (4.8) que presentamos a continuación se presentan y la frecuencia con que se obtuvieron.

Cuadro 4.8 Rasgos que conforman el liderazgo exitoso de los encuestados correspondientes a habilidades gerenciales humanas o emocionales

No. De respuestas	Rasgo
2	<ul style="list-style-type: none"> • Perseverancia
1	<ul style="list-style-type: none"> • Empatía
2	<ul style="list-style-type: none"> • Ejemplo de los padres
1	<ul style="list-style-type: none"> • Trato con sentido humano
1	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad como misión
3	<ul style="list-style-type: none"> • Dedicación, Tenacidad, Capacidad de trabajo
1	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización constante
1	<ul style="list-style-type: none"> • Seriedad en los tratos
1	<ul style="list-style-type: none"> • Negociador
1	<ul style="list-style-type: none"> • Ser formador de personas
1	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo arduo
2	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento amplio de la psicología de las personas
1	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad en tomar decisiones
1	<ul style="list-style-type: none"> • Sentido común
1	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de errores
1	<ul style="list-style-type: none"> • Empatía/ Trabajo en equipo
1	<ul style="list-style-type: none"> • Visión
1	<ul style="list-style-type: none"> • Superación
1	<ul style="list-style-type: none"> • Disciplina y organización
1	<ul style="list-style-type: none"> • Ser benevolente
1	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de mente/ Igualdad
1	<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad
1	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidad
2	<ul style="list-style-type: none"> • Saber tratar e influenciar a las personas
3	<ul style="list-style-type: none"> • Paciencia y serenidad para corregir los errores y tomar decisiones
1	<ul style="list-style-type: none"> • Ser persona (humana)
1	<ul style="list-style-type: none"> • Mucha participación con el sector empresarial
1	<ul style="list-style-type: none"> • Moralidad, no defraudar a la gente
1	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacciones
1	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender a colaboradores y compartir con ellos
1	<ul style="list-style-type: none"> • Considerar el valor de las personas
1	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza en sí mismo
1	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un buen ambiente de trabajo/ fomentar el aprendizaje

Fuente: Elaboración Propia con base en encuesta directa (2001)

El análisis del cuadro anterior se complementa con las siguientes observaciones que hemos obtenido de las entrevistas realizadas y que se resumen en que: *Un buen gerente o directivo es una persona que tiene una cultura general vasta, que puede manejar diversos temas en sus relaciones*

interpersonales; que gusta y sabe conducirse en diferentes ambientes y ocasiones; no se intimida, no se cohibe, se muestra segura de sí misma, sabe escuchar atentamente y percibir lo que los demás le transmiten, que es cordial, amable, firme y consistente en sus acciones.

Podemos ahora entender que el desarrollo de habilidades gerenciales humanas o de la inteligencia emocional, son las que en mayor medida han contribuido a desarrollar su liderazgo exitoso, ya que han sido las más importantes en su formación directiva.

Hemos constatado que existe una conciencia plena por parte de los administradores exitosos de que tienen virtudes y limitaciones y que su crecimiento continuo como personas es algo fundamental en sus vidas. Son perseverantes y con voluntad, a quienes les gusta lo que hacen y que independientemente del puesto que ocupan han logrado obtener una visión global de sus organizaciones y un panorama amplio del mundo.

En cuanto a estos rasgos de éxito consideran que la esfera de influencia en la que se desenvuelven es algo que ellos han creado. "... uno crea su propia circunstancia." (entrevistas 2001) y eso propicia que se rodeen de personas capaces y con una percepción del éxito laboral muy parecida a la de ellos. Porque además su habilidad para conocer a las personas⁴⁰ es una más de sus virtudes.

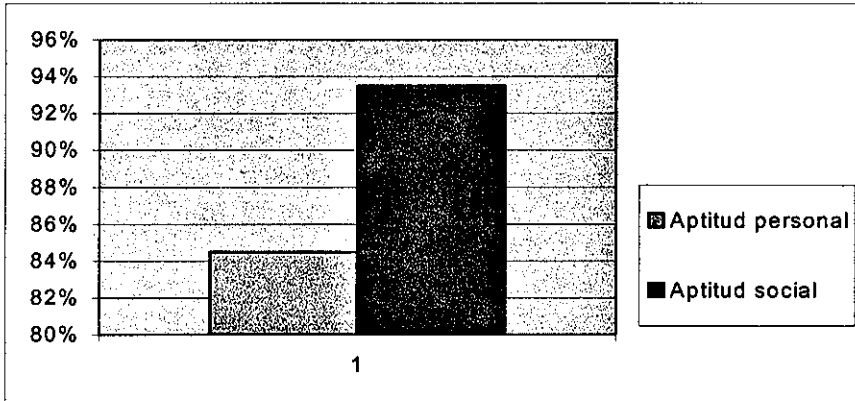
A continuación analizamos el grado de apropiación de los encuestados de habilidades gerenciales humanas o de la inteligencia emocional, aún cuando suponemos por el análisis anterior que debe ser alto.

Encontramos que el porcentaje promedio de dominio de sus habilidades gerenciales humanas o de la inteligencia emocional que comprenden el autoconocimiento, la autorregulación y la motivación es del 85%; en cuanto a las habilidades empáticas y sociales es del 94%. Para obtener estas cifras nos apoyamos en el test de medición de inteligencia emocional de Queendom.com

⁴⁰ Habilidad gerencial humana o de la inteligencia emocional

(www.quendom.com/tests/eng/emotionaliq) y que en nuestro cuestionario abarca las preguntas de la 26 a la 36 (anexo A). (ver gráfica 4.9)

Gráfica 4.9 Habilidades de la inteligencia emocional en los encuestados



Fuente: elaboración propia con base en encuesta directa (2001)

Dentro de las habilidades humanas o de la inteligencia emocional, algunas que determinan las capacidades de éxito de quienes las poseen son como hemos presentado en el capítulo II: la motivación, el trabajo en equipo, la intuición bien desarrollada y la apertura al cambio. En estos aspectos encontramos lo siguiente en los encuestados:

- Poseen la capacidad de estar motivados, de dar siempre más de lo esperado habilidad que se relaciona mucho con su confianza en sí mismos y con la satisfacción de estar haciendo lo que realmente les gusta. Logran incluso transmitir esta percepción de éxito a sus equipos de trabajo, a través de una gran carga emotiva.
- Su toma de decisiones es muy compartida con sus colaboradores, el proceso generalmente implica la mayor obtención de información del caso posible y echan en gran medida mano de sus intuiciones y corazonadas que se convierten en experiencia.

- Comentan que en las universidades se enseña a tomar decisiones a través de modelos matemáticos y siempre pensando que se tiene información completa de los sucesos. Pero en la vida real muchas veces las decisiones se tienen que tomar con muy poca y en ocasiones nula información y el saber distinguir cuando es necesario tomar una decisión rápida o mejor darle tiempo al tiempo es esencial. Por eso el sentido común y la intuición altamente desarrollada son algunos de sus puntos fuertes en este proceso.
- El cambio que sus organizaciones han sufrido durante los últimos 5 años ha sido de gran magnitud, ya que el 75% afirma que ha sido considerable y el 25% total. Este hecho nos indica que existe en ellos gran apertura al cambio.

4.2.4 Comprobación de hipótesis 1

Al finalizar este análisis de las habilidades gerenciales de los administradores exitosos, demostramos que:

- Han desarrollado habilidades gerenciales conceptuales, técnicas y humanas.
- Las dos primeras les brindan la capacidad de entender el complejo mundo de los negocios y las variables que lo condicionan. Les proporcionan la base del conocimiento en que se fundamenta la toma de decisiones. Pero la capacidad para utilizar este conocimiento o tipo de habilidades y convertirlo en conocimiento altamente intuitivo; así como poseer la facilidad de hacer a través de otros, de encontrar posibilidades que para los demás pasan desapercibidas, es algo que han logrado gracias al desarrollo de sus habilidades gerenciales humanas o de la inteligencia emocional.

Por lo tanto en cuanto a la hipótesis 1, referente a que el éxito en la gestión administrativa se debe principalmente a las habilidades gerenciales humanas y en menor medida a las otras habilidades conceptuales y técnicas. Comprobamos que efectivamente son las habilidades gerenciales humanas las que inciden más directamente en el éxito laboral, por los siguientes aspectos:

- Las habilidades gerenciales humanas han sido la principal variable que ha marcado el liderazgo exitoso de los administradores que conforman nuestra muestra. Les ha brindado la posibilidad de poner en práctica las habilidades gerenciales conceptuales y técnicas adquiridas en la Universidad, o les ha permitido poseer el sentido común necesario, para construir las de manera informal o buscarlas asesorándose con personas expertas en ciertas áreas administrativas que consideran fundamentales para el desarrollo de sus organizaciones. De esta manera señalan que rasgos importantes (75.4% de las respuestas) de su labor administrativa exitosa la constituyen habilidades gerenciales humanas como:
 - Apertura de mente
 - Visión de Futuro
 - Tenacidad, dedicación y perseverancia, capacidad de trabajo
 - Trato con sentido humano, considerar el valor de las personas, empatía, comprender y compartir con colaboradores, crear un buen ambiente de trabajo, ser benevolente, sensibilidad, ser formador de personas, negociador, concertador, conocimiento amplio de la psicología de las personas, saber conocer, tratar e influenciar a las personas, sentido común.
 - Confianza en sí mismo, reconocimiento de errores, ganas de superación, tener paciencia
 - Actualización, capacidad para el aprendizaje, fomentar el aprendizaje.
 - Seriedad en los tratos, honestidad, calidad como misión, moralidad
- Así como el conocimiento en los siguientes aspectos que necesariamente están relacionados con estas habilidades (validados todos con prueba ji cuadrada)
 - Teorías de liderazgo y motivación (80% muy importante y 10% importante)
 - Aspectos culturales de la comunidad en que se desenvuelven (75% muy importante y 10 % importante) así como principales problemas económicos

y socioculturales de sus colaboradores (60% muy importante y 15% importante).

- De sí mismos (80% muy importante y 10% importante)
- De la naturaleza humana (75% muy importante y 10% importante)
- Le dan gran valor al poseer los siguientes valores y virtudes: Ser honesto (100% muy importante), ser confiable (95% muy importante, 5% importante), saber responder adecuadamente ante situaciones difíciles (90% muy importante, 10% importante), ser inteligente emocionalmente (80% muy importante, 15% importante), ser un buen representante de la organización ante cualquier instancia (80% muy importante, 15% importante), poseer espíritu de cambio (75% muy importante, 15% importante), ser una persona seria (70% muy importante, 20% importante), ser una persona proactiva (70% muy importante, 25% importante), ser una persona serena (60% muy importante, 40% importante), ser empático (55% muy importante, 45% importante) ser alegre (55% muy importante, 35% importante), poseer moralidad (50% muy importante, 35% importante), ser cuestionador crítico (45% muy importante, 35% importante).
- Poseen un buen dominio en habilidades gerenciales humanas o de la inteligencia emocional. Siendo del 85% en las de autoconocimiento, autorregulación y motivación y del 94% en las de empatía y habilidades sociales

En cuanto a las habilidades conceptuales y técnicas, le dan gran importancia al dominio de determinados conocimientos que las conforman como son:

- Innovaciones de los productos o servicios que sus empresas producen o comercializan (85% muy importante, 10% importante).
- Innovaciones en los sistemas de producción de los productos o servicios que sus empresas producen o comercializan (65% muy importante, 20% importante)

- Indicadores económico – financieros de México (45% muy importante, 40% importante)
- Innovaciones en prácticas administrativas occidentales (20% muy importante, 65% importante)
- Poseer conocimientos vastos en el área de desempeño (55% muy importante, 30% importante)
- Ser un experto en lo que se hace (50% muy importante, 40% importante)
- Poder desempeñar múltiples funciones (40% muy importante, 50% importante)

Podemos comprobar de esta manera, que la importancia de contar con habilidades gerenciales humanas es mayor que las de poseer habilidades gerenciales conceptuales y técnicas⁴¹.

En cuanto a los rasgos que han marcado su liderazgo exitoso, encontramos que a las habilidades gerenciales conceptuales y técnicas como son: los conocimientos, la capacidad de observación y análisis, las habilidades y métodos para adquirir el conocimiento, el conocimiento de la empresa y el conocimientos de los productos que su empresa produce o comercializa, no les dan un peso significativo (21.053% del total de respuestas). Esto se debe a que consideran que su capacidad para aprenderlas, ampliarlas o incluso renovarlas es un atributo quizá más valioso en el largo plazo que los conocimientos en sí.

Enseguida analizamos el proceso de aprendizaje de las habilidades gerenciales por parte de los encuestados.

4.3 Aprendizaje de habilidades gerenciales de los administradores de la provincia mexicana

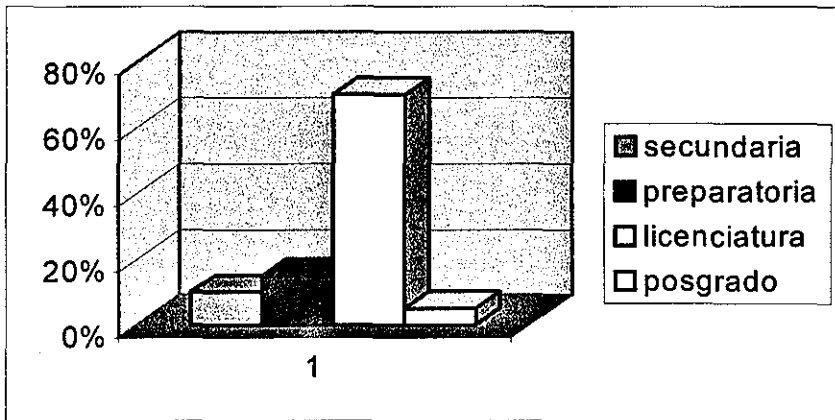
4.3.1 Estudios y aprendizaje de habilidades gerenciales

En esta apartado comenzamos analizando los antecedentes de estudios y la importancia que estos han tenido en el aprendizaje de habilidades gerenciales de los encuestados y de ser así conocer en cuáles de ellas y en que grado.

⁴¹ Para mayor detalle y análisis de los resultados de la prueba de hipótesis ver anexos D

El 75% de los entrevistados realizó estudios universitarios, dentro de los cuales el 70% a nivel licenciatura y el 5% (1 persona) además a nivel de maestría, el 10% tiene estudios hasta de secundaria y el 15% hasta de preparatoria (ver gráfica 4.10).

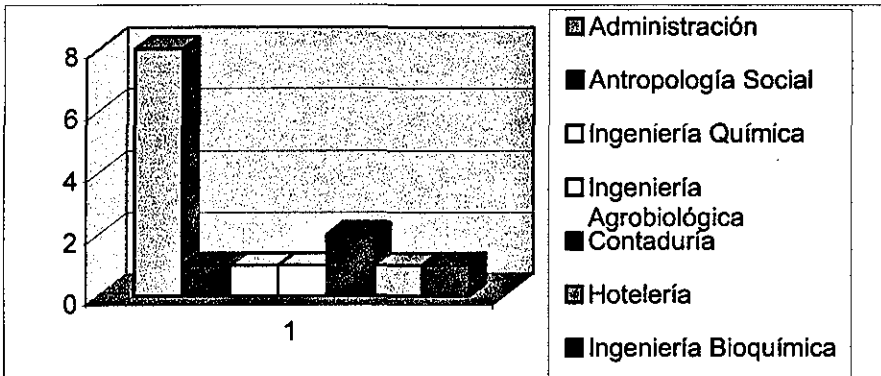
Gráfica 4.10 Estudios realizados por los encuestados (en cifras porcentuales)



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta directa (2001)

De los que estudiaron licenciatura y posgrado 8 personas estudiaron administración, 1ingeniería química, 1ingeniería agrónoma, 2 contaduría, 1 antropología social, 1 turismo y 1 ingeniería bioquímica (ver gráfica 4.11)

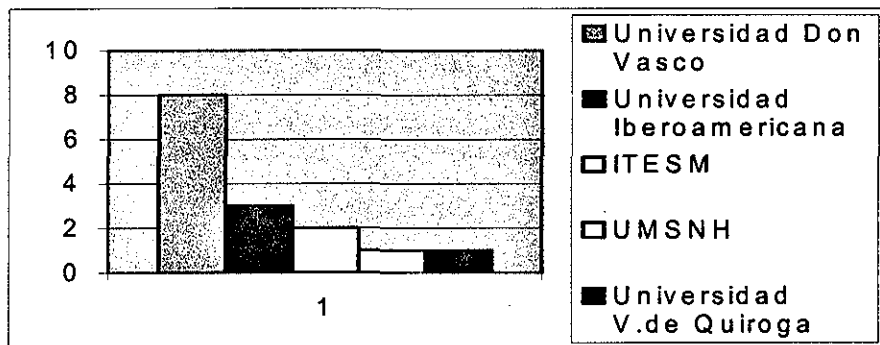
Gráfica 4.11 Licenciaturas estudiadas por los encuestados



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta directa (2001)

Las universidades de procedencia fueron: 8 de la Universidad Don Vasco, 3 de la Universidad Iberoamericana, 2 del Tecnológico de Monterrey, 1 de la Universidad Vasco de Quiroga y 1 de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo; 1 persona además cuenta con un diplomado en finanzas del Instituto Tecnológico Autónomo de México y la única persona con maestría es de la Universidad de Bradford en Inglaterra. Cabe destacar que ésta, no es en administración, lo que pareciera indicar de entrada, que no es necesario tener estudios de posgrado en administración para adquirir habilidades gerenciales conducentes al éxito en el mundo empresarial. Ni tampoco, que la universidad de la que se egresa juegue en el aspecto de la adquisición de esas habilidades, un papel importante, ya que en este caso la mayoría son egresados de la Universidad Don Vasco; la cual, al igual que la UNAM, universidad a la que está incorporada, no tienen reconocimiento nacional como formadoras de excelentes administradores (ver gráfica 4.12)

Gráfica 4.12 Universidades de procedencia de los encuestados



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta directa (2001)

4.3.2 Aprendizaje de habilidades gerenciales

Después de presentar el antecedente educativo en el proceso de aprendizaje de habilidades gerenciales analizamos directamente este proceso habiendo encontrado los siguientes datos importantes⁴²:

- Los conocimientos administrativos (habilidades gerenciales conceptuales) necesarios para ejercer cualquier puesto directivo los adquirieron a través de:
 - Estudios formales en administración (para el 40% de manera muy importante, 20 % de manera importante), hecho no validado por prueba de hipótesis por la dispersión de opiniones del 40% restante.
 - La educación informal a través de lecturas, cursos, seminarios y talleres (35% muy importante, 30% importante y 30% medianamente importante), aceptado con prueba de hipótesis.
 - La experiencia es para el 15% muy importante, para el 5% importante y para el 45% medianamente importante, debido a esta falta de tendencia y a la dispersión del resto de los datos, este hecho no es aceptado por prueba de hipótesis.

⁴² Para mayor información acerca de los valores obtenidos con la prueba de hipótesis ver anexos E

Por lo anterior podemos concluir que en el caso del aprendizaje de habilidades gerenciales conceptuales de los encuestados han sido los estudios informales los que más consistentemente han contribuido en el proceso, seguido en orden de importancia y sin poderlo concluir de los estudios formales.

La evidencia empírica señala que las habilidades técnicas fueron adquiridas a través de:

- La experiencia (90% muy importante, 10% importante), corroborado en prueba de hipótesis
- las lecturas especializadas en revistas y/o manuales (53% muy importante, 42% importante), comprobado en prueba de hipótesis
- la asistencia a cursos talleres y seminarios vivenciales (53% muy importante y 32% importante) sin comprobar en prueba de hipótesis por la dispersión de opiniones del 15% restante.
- En el proceso completo de aprendizaje de las habilidades gerenciales en general (conceptuales, técnicas y humanas), la experiencia (90% muy importante y 10% importante) y las lecturas especializadas (45% muy importante y 35% importante), corroborado además en prueba de hipótesis, tuvieron un peso considerablemente mayor que:
 - Los estudios formales en administración (licenciatura y posgrados)
 - Los consejos de familiares inmersos en el mundo de los negocios o en la propia organización
 - Los consejos de otros gerentes o directivos,
 - La observación e imitación de las prácticas gerenciales de otros y
 - Los seminarios y talleres vivenciales

En todas estas opiniones existió gran dispersión en las opiniones⁴³.

⁴³ Se aplicó en todas ellas prueba de hipótesis ji cuadrada, misma que no se validó por la gran dispersión de los datos, para mayor información y observación de valores véase anexos E

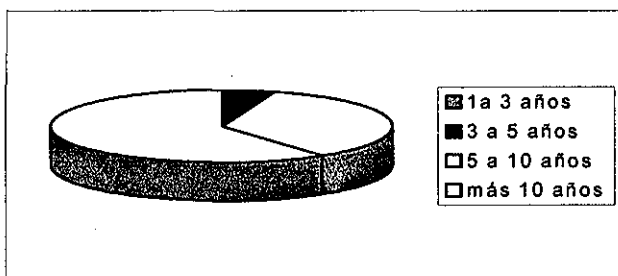
Hemos corroborado que la experiencia en el puesto de trabajo es un factor de suma importancia en la adquisición de habilidades gerenciales de cualquier tipo. Analizaremos a continuación el tiempo y los antecedentes laborales que conforman esa experiencia.

4.3.3 La experiencia en el proceso de aprendizaje de habilidades gerenciales

En este apartado analizamos todos los aspectos relacionados con el tiempo y antecedentes laborales que conforman la experiencia de los encuestados y su repercusión en el proceso de aprendizaje de habilidades gerenciales.

Comenzamos analizando los años promedio de estar laborando (en cualquier puesto) en la organización actual, que es significativa ya que el 5% tiene de 3 a 5 años, el 35 % de 5 a 10 años y el 60% más de 10 años. Ver gráfica 4.13

Gráfica 4.13 Experiencia laboral en la empresa actual de los encuestados



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta directa 2001

Para continuar indagando con la experiencia en el proceso de aprendizaje de habilidades gerenciales, analizamos a continuación sus antecedentes laborales y tenemos los resultados que presentamos en el siguiente cuadro (4.14).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Cuadro 4.14 Antecedentes laborales de los encuestados

Frecuencia	3 Puestos de trabajo anteriores	Porcentaje
7	3 de dirección o gerencia	35%
1	2 gerenciales y 1 subgerencia	5%
1	2 gerenciales	5%
1	1 gerencial y 1 subgerencia	5%
2	2 gerenciales y 1 operativo	10%
3	1 de dirección o gerencia	15%
1	1 gerencia, 1 asesoría y 1 operativo	5%
1	3 asesoría	5%
2	1 subgerencia y 1 operativo	10%
1	Sin experiencia laboral anterior	5%
20		100%

Fuente: elaboración propia con base en encuesta directa (2001)

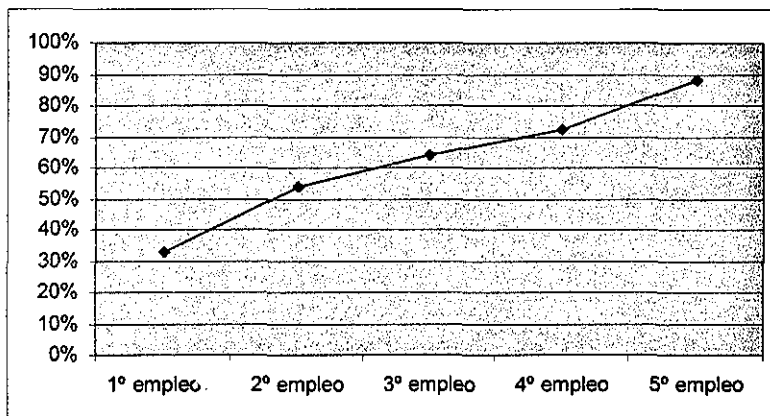
Su experiencia en las organizaciones en las que actualmente laboran es en promedio de aproximadamente 12 años con la siguiente trayectoria en las mismas: el 10% inició en puestos operativos, el 30% en puestos medios y el 60% en puestos de gerencia o dirección.

Las habilidades gerenciales completan su ciclo de aprendizaje a través de la experiencia convirtiéndose así en conocimiento procesal, que permite la interiorización necesaria para que se constituyan como una verdadera habilidad inherente a nuestra personalidad⁴⁴. Adicionalmente hemos encontrado que las habilidades gerenciales nos solo completan ese ciclo de aprendizaje sino que además se acumulan conforme aumenta la experiencia. Esto se deduce de los resultados de nuestra investigación⁴⁵ (ver gráfica 4.15)

⁴⁴ Ver capítulo III

⁴⁵ El uso del instrumento de recopilación es subjetivo, para mayor detalle véase anexos E y gráfica 4.15

Gráfica 4.15 Acumulación de habilidades gerenciales por puesto de trabajo (cifras porcentuales)



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta directa (2001)

Estos resultados se corroboran con la percepción de los encuestados acerca del proceso que se debe seguir para lograr que una persona sea exitosa en el mundo empresarial; misma que resumimos a continuación y que comprobamos encaja perfectamente con los hallazgos teóricos, que de este proceso presentamos en el capítulo III:

- A través de estudios formales en administración en todas sus áreas, pero con la enseñanza profunda que la experiencia otorga ya que por sí solos no son suficientes. Además consideran que ser empresario es una actitud ante la vida, que cuestiones como la seguridad en si mismo, la confiabilidad, el poseer vasta cultura general, habilidades para relacionarse, creer en los demás, tener el gusto y las ganas por lo que se hace; logran en una persona la sensibilidad necesaria para ocupar exitosamente un puesto gerencial (ver figura 4.16)

- También consideran que el aprendizaje en liderazgo y relaciones humanas no ocurre en las universidades; porque “no es algo que se pueda aprender esquemáticamente, hay que irlo cultivando” (entrevistas 2001)



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta directa (2001)

De esta manera se señala que, para los administradores exitosos en Uruapan, Mich., el ciclo completo del aprendizaje de las habilidades gerenciales, es un proceso que culmina necesariamente en el puesto de trabajo, a través de la experiencia. Coinciden en que los estudios dan la preparación básica, los conocimientos, pero no la forma de aplicarlos. Eso, comentan, se obtiene a través de la experiencia. En su caso como hemos analizado ha sido un proceso escalonado. De tal manera, la afirmación de de Ford y Kraiger (1995) citados por Leroy y Ramanantsoa (1997) “...es solamente cuando el conocimiento declarativo⁴⁶ es convertido en procesal que provee valor para las organizaciones” es validada en el caso de nuestra investigación. Como también es cierto para ellos que un administrador que no ha puesto en práctica en el mundo real de los negocios, sus conocimientos, no tenga el mismo valor y capacidades para dirigir organizaciones que quienes si lo han hecho.

A continuación analizamos los factores culturales que inciden en el aprendizaje de habilidades gerenciales. La influencia que han tenido los rasgos

⁴⁶Al que pertenecen las habilidades gerenciales conceptuales y técnicas.

culturales que están más ligados con el estilo mexicano de hacer empresa y otros que están más relacionados con los valores administrativos familiares.

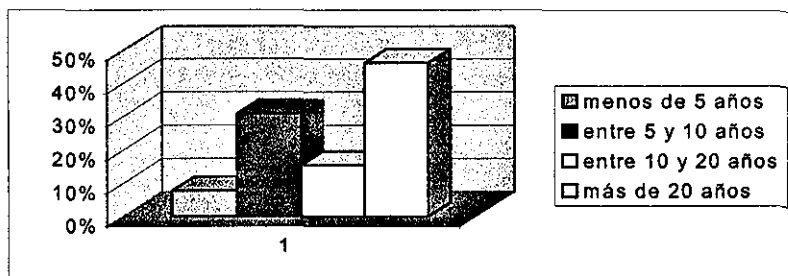
4.3.4 Aspectos culturales y de herencia en la gerencia y capacidad para adquirir habilidades gerenciales

En este apartado analizamos la manera en que los aspectos culturales, así como los valores familiares influyen en el estilo de hacer dirección y por lo tanto condicionan el tipo de habilidades gerenciales a desarrollar y la propia manera en que son desarrolladas. También establecemos si el hecho de pertenecer a una familia de empresarios brinda capacidades de oportunidad y económicas para ser exitoso en los negocios.

4.3.2.1 Herencia y valores familiares

El 65% de los encuestados maneja una empresa familiar. Las que por sus características de número de empleados y ventas anuales abarcan todo el espectro de tamaño de empresa según diversos criterios. De este 65% el 77% fueron empresas creadas por los propios entrevistados, 15% por sus familiares y 8% por otras personas. El 46% de estas tienen más de 20 años de haber sido creadas, el 15% entre 10 y 20 años, el 31% entre 5 y 10 años y solo 1 empresa tiene menos de 5 años de haber sido creada (ver gráfica 4.17)

Gráfica 4.17 Antigüedad en la creación de las empresas de los encuestados que se desempeñan en negocios familiares



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta directa (2001)

Esta permanencia a largo plazo en condiciones favorables, nos muestra la capacidad de aprendizaje y el liderazgo exitoso de quienes las dirigen.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Las historias de su desarrollo hablan del deseo de asumir un riesgo visto más como oportunidad que como situación de peligro. También nos permiten ver situaciones familiares que favorecen esta percepción del riesgo. El promedio de generaciones dedicadas a la actividad empresarial es de 2.

Los valores administrativos familiares no han tenido la significancia que suponíamos en el aprendizaje de habilidades gerenciales de los encuestados⁴⁷. Sin embargo algunos de ellos si afirman haber sustentado en cierto grado su aprendizaje de habilidades gerenciales en los consejos y la observación de prácticas y valores gerenciales de familiares, generalmente de sus padres. Además señalan en algunos casos, que en su posición actual, como padres de familia, este esquema se está repitiendo.

El pertenecer a una familia de empresarios brinda al menos en primera instancia, la oportunidad laboral inicial, por lo tanto la capacidad de comenzar a adquirir la experiencia que completa el ciclo de aprendizaje de habilidades gerenciales. También en muchos casos el apoyo económico que necesita toda empresa en sus inicios. Sin embargo es importante enfatizar que el desarrollo con éxito y en el largo plazo no lo brinda, ni el dinero ni las oportunidades, solo las habilidades gerenciales desarrolladas.

4.3.2.2 Aspectos culturales en la función administrativa

- **Poder y jerarquía**

La manera en que un directivo se relaciona con sus colaboradores indica entre otros el índice de poder y jerarquía. De este podemos tener una idea bastante aproximada analizando la forma en que se dirigen entre sí jefes y colaboradores en esta relación. Mientras más familiar sea ese trato el índice es menor. En el caso de nuestra investigación, más de la mitad de los encuestados 65% manejan un trato familiar en sus relaciones laborales, sus colaboradores les hablan de tú y

⁴⁷ Para mayor información acerca de los resultados de prueba de hipótesis ver anexos E

por su nombre de pila, y una gran cantidad de ellos 45% además se relaciona de manera informal.

- **Género y roles gerenciales**

Esta dimensión la analizamos al conocer la preferencia de los encuestados en cuanto al género de sus colaboradores, en niveles desde operativos hasta de gerencia o dirección. Para el 95 % de los encuestados resulta indistinto el sexo de sus colaboradores, ya que lo importante son las capacidades. El 5% restante prefiere mujeres por el tipo de servicio que su organización ofrece.

- **Tolerancia a los cambios organizacionales**

De esta dimensión ya hemos tenido una primera apreciación en el apartado 4.2 y en este mismo en párrafos anteriores. El riesgo coincide en ser visto como una oportunidad de crecimiento, y en el caso de iniciar un negocio de su propiedad les brindaría la oportunidad de:

- Tener mayores ingresos (55%)
- Poner en práctica todas las excelentes ideas de negocios que han planeado (70%)
- No tener un jefe a quien reportar (30%).

Tan solo un 20% consideran que puede significar perder lo que les ha costado tanto trabajo ganar y un 10% perder status y un ingreso mínimo fijo.

Consideran que en el municipio son muy pocas las personas que han destacado como empresarios, porque no saben emprender, no desean arriesgar por falta de visión empresarial.

- **Trabajo individual vs. trabajo en equipo**

Parece estar orientada más hacia lo segundo ya que existe un lazo estrecho de colaboración y apoyo entre el entrevistado y su equipo de trabajo.

En el siguiente cuadro (4.18) mostramos de que manera se explican las 4 dimensiones culturales.

Cuadro 4.18 Dimensiones culturales en los administradores exitosos de Uruapan Mich.

Dimensión	Grado de apropiación
Poder y jerarquía	Bajo
Género y roles gerenciales	Muy bajo
Tolerancia a los cambios organizacionales	Muy alto
Trabajo individual versus trabajo en equipo	Muy alto el segundo

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta directa (2001)

Analizamos que los administradores exitosos no se ven limitados por sus propias culturas. Desarrollan esquemas empresariales con una perspectiva internacional ya que solo asimilan de ellas los rasgos que los moldean de manera positiva⁴⁸.

4.3.5 Comprobación de la hipótesis 2

Al finalizar con la presentación de resultados estamos en condiciones de explicar de que manera se comprueba la hipótesis 2 que nos dice que el proceso de aprendizaje de habilidades gerenciales de los administradores exitosos está determinado en gran medida por la experiencia adquirida en su trabajo profesional y en menor medida por la capacitación formal e informal, los rasgos culturales y los valores administrativos familiares.

- Los conocimientos administrativos (habilidades gerenciales conceptuales) necesarios para ejercer cualquier puesto directivo los adquirieron a través de: Estudios formales en administración (40% de manera muy importante 20% importante y 20% medianamente importante, sin comprobación); la educación informal a través de lecturas, cursos, seminarios y talleres (35% muy importante, 30% importante y 30 % medianamente importante, aceptado con

⁴⁸ Esto se corrobora en los resultados, véase anexos C

prueba de hipótesis); no teniendo en este caso la experiencia mucha importancia⁴⁹.

- Las habilidades técnicas fueron adquiridas a través de: La experiencia (90% muy importante y 10 %, corroborado en prueba de hipótesis); las lecturas especializadas en revistas y/o manuales (53% muy importante y 42% importante, corroborado en prueba de hipótesis) y la asistencia a cursos talleres y seminarios vivenciales (53% muy importante y 32% importante, sin comprobar).
- En el proceso completo de aprendizaje de las habilidades gerenciales en general (conceptuales, técnicas y humanas), la experiencia (90% muy importante y 10% importante, corroborado en prueba de hipótesis) y las lecturas especializadas (45% muy importante y 35% importante con prueba aceptada), tuvieron un peso considerablemente mayor que los estudios formales en administración (licenciatura y posgrados), los consejos de familiares inmersos en el mundo de los negocios o en la propia organización, o de otros gerentes o directivos, la observación e imitación de las prácticas gerenciales de otros y los seminarios y talleres vivenciales⁵⁰.
- La acumulación que han hecho de sus habilidades gerenciales ha correspondido a su experiencia, ya que en un primer puesto de trabajo solo han acumulado un 33% de esas habilidades y es hasta el quinto puesto de trabajo en donde en promedio ocurre la mayor acumulación 88%.

Por lo tanto entendemos que las habilidades gerenciales en general no solo se acumulan y se potencializan en el trabajo a través de la experiencia, sino que incluso se reconstruyen, siempre y cuando exista una gran cantidad de

⁴⁹ Véase anexos E

⁵⁰ Para analizar valores de prueba de hipótesis véase anexos E

habilidades humanas ya desarrolladas, porque si estas últimas no nos explicaran nada, entonces, cualquier persona, después de muchos años, con la sola experiencia en la labor administrativa, forzosamente alcanzaría el éxito.

Los valores familiares no han constituido un factor importante en la adquisición de habilidades gerenciales. Sin embargo los aspectos económicos y de oportunidad, de quienes pertenecen a una familia de empresarios han favorecido su incursión en el mundo de los negocios debido a que:

- Un gran porcentaje de los encuestados se desempeña en negocios familiares (el 65%).
- De este porcentaje el 75% se desempeña en empresas creadas por ellos, el 15% por familiares y el 8% por otras personas, en muchos casos existe una oportunidad inicial brindada por la familia en negocios parecidos o similares a los que actualmente los encuestados dirigen.
- Esta primera oportunidad brindada por la familia, también la constatamos con el hecho de que la gran mayoría ha iniciado su vida laboral con puestos directivos o gerenciales (al menos el 30%).

Hemos también constatado que no existen valores culturales propios de su país de origen que marquen de manera negativa su estilo de dirigir, o su capacidad de aprendizaje de habilidades gerenciales. Sabemos que son administradores con una visión del mundo, de la naturaleza humana, del quehacer empresarial muy parecida al de los administradores que alcanzan el éxito en cualquier parte, poseen gran tolerancia a los cambios, índices bajos de poder y jerarquía y de género y rol gerencial, y un grado alto de colectivismo o trabajo en equipo en contraposición con el individualismo o trabajo individual. Poniendo así de manifiesto, que los administradores exitosos, no solo están, como lo propusiera Serralde (1998), en las empresas que se encuentran expuestas a la globalización, desde su punto de vista empresas grandes; sino que están en cualquier tipo de empresa, independientemente de su giro o tamaño y más bien, podemos intuir que son ellos quienes en un momento dado las preparan para su internacionalización.

En el siguiente capítulo presentamos una síntesis de los resultados obtenidos así como las conclusiones y líneas de investigación resultantes.

Capítulo V Síntesis, conclusiones y recomendaciones

5.1 Síntesis

Decidimos realizar ésta síntesis, porque consideramos que resulta enriquecedor llevar a cabo una disertación analítica más profunda, en la interpretación de los resultados obtenidos de toda la investigación en su conjunto e interacción.

Coincidimos con la taxonomía de Katz (1955) en cuanto a las habilidades gerenciales necesarias para desempeñar un puesto administrativo en cualquier organización y a cualquier nivel: conceptuales, técnicas y humanas.

Establecimos teóricamente antes de constatarlo en nuestro estudio de campo que las aptitudes o habilidades gerenciales humanas, conforman la mayor parte de los ingredientes que llevan a la excelencia laboral y muy especialmente al liderazgo. Presumiendo, como finalmente fue constatado que éstas constituyen la premisa subyacente en toda preparación gerencial y explicamos con base en la visión de muchos teóricos del aprendizaje organizacional, como se da el proceso de aprendizaje de las habilidades gerenciales y construimos la premisa de que este proceso mejora también, en la medida en que se desarrollan las habilidades humanas. Por lo tanto asumimos que era un proceso de aprendizaje tácito y procesal: subjetivo, intuitivo, de ideas, corazonadas, que tienen como raíz la experiencia y que es difícil de expresar y que al ponerlo en práctica va permeando en el comportamiento de las personas hasta que logra modificar la personalidad de quién lo ha adquirido. Hecho que comprobamos cuando en el estudio de campo nos dimos cuenta que nuestros encuestados utilizan casi siempre las corazonadas, las intuiciones, el sentido común, como sería el hecho de “saber cuando darle tiempo al tiempo” (entrevistas, 2001), cuando se trata de tomar decisiones o resolver problemas.

Encontramos que las habilidades gerenciales conceptuales se adquieren principalmente a través de los estudios formales e informales. Que están constituidas por teorías y técnicas de las áreas administrativas y que le sirven a los gerentes o directivos de una organización para lograr tener una visión completa de la misma, detectar oportunidades y problemas, teniendo también la capacidad de encontrar los mejores caminos de acción o alternativas de solución.

Las habilidades técnicas que se adquieren a través del estudio formal en algunas ocasiones, pero más comúnmente en lecturas especializadas y seminarios o talleres vivenciales tienen que ver con conocimiento muy específico, relacionado con el tipo de productos, procesos o servicios que la organización ofrece o con el área funcional en la que los gerentes se desempeñan.

Estas habilidades gerenciales conceptuales y técnicas constituyen un conocimiento de tipo explícito y por lo tanto declarativo. Que no abarca el know-how⁵¹, sino el know-what⁵², razón por la que tiene poca relación con los hechos, pero mucha con cuestiones de su entendimiento. Por eso es que afirmamos que solamente cuando las habilidades gerenciales conceptuales y técnicas, conocimiento declarativo, es convertido en procesal provee valor para las organizaciones. A través necesaria e insustituiblemente de la experiencia.

Por otro lado las habilidades gerenciales humanas, que son aquellas que incluyen las capacidades de entender, alterar y liderar el comportamiento de otros, así como el conocimiento de si mismos y su autorregulación y motivación, tienen un enorme valor ya que permiten y condicionan el aprendizaje de las otras habilidades. Es decir quien posee habilidades gerenciales emocionales o humanas tiene también una gran capacidad de aprendizaje. De esta forma hemos entendido que las habilidades gerenciales humanas, necesitan de un proceso de aprendizaje distinto al que requieren las habilidades gerenciales conceptuales y técnicas.

⁵¹ Saber cómo

⁵² Saber qué

Las habilidades gerenciales humanas las catalogamos como conocimiento de tipo tácito. Que ciertamente tiene que ver con el comportamiento, constituyen un conocimiento operacional o procesal, que en términos del conocimiento organizacional se refiere a rutinas, procedimientos, prácticas, know-how, y conducta. Generalmente estas habilidades son adquiridas por las personas a través de la práctica repetida o por la imitación de las prácticas de otros “El líder moldea el tono emocional del equipo, pero además proporciona la coordinación que constituye un proceso de aprendizaje de habilidades humanas”. (Goleman, 1998; p. 281-283).

Finalmente presentamos investigaciones y fundamentos sociológicos que nos muestran que los individuos son moldeados por las culturas en las que se desarrollan y por los valores de referencia de esas culturas y más precisamente por los de tipo familiar. A este planteamiento le dimos la orientación hacia el mundo empresarial y en el caso de la investigación de campo encontramos que solo en algunos casos esos valores como son los de tipo familiar, han tenido cierta importancia para la adquisición de habilidades gerenciales conducentes al éxito, siendo en todo caso más importante el aspecto económico y de oportunidad inicial que brinda el pertenecer a una familia de empresarios.

A continuación presentamos las conclusiones generales,

5.2 Conclusiones

Las principales conclusiones de esta investigación comprueban las hipótesis señaladas en el capítulo IV y son las siguientes:

- La primera es que el proceso de aprendizaje de habilidades gerenciales de los administradores exitosos incluye como un rasgo fundamental la experiencia adquirida en su quehacer cotidiano profesional.
- La segunda es que las habilidades gerenciales humanas (entre las señaladas en el capítulo II) son las más importantes en el éxito de los administradores y

en las capacidades para adquirir y renovar a las otras habilidades (conceptuales y técnicas).

Existen otras conclusiones relativas a las habilidades gerenciales y su proceso de aprendizaje, desde el punto de vista empírico que señalamos en seguida.

- Los administradores exitosos son conscientes de que tienen virtudes y limitaciones por lo que consideran que su crecimiento continuo como personas es algo fundamental en sus vidas.
- Algunas de las habilidades humanas que invariablemente están presentes en ellos son la motivación, la perseverancia, la voluntad, la disciplina la visión a futuro y la capacidad para conocer a las personas.
- Han logrado encontrarle gusto y sentido a lo que hacen.
- Independientemente del puesto que ocupen tienen una visión global de sus organizaciones y un panorama amplio del mundo.
- Todas estas habilidades humanas han seguido un proceso de interiorización tal, que se ha convertido en parte inherente de sus personalidades.
- Coinciden en que los estudios dan la preparación básica, los conocimientos, pero no la forma de aplicarlos. Eso, comentan, se obtiene a través de la experiencia.
- Consideran que un administrador que no ha puesto en práctica en el mundo real de los negocios, sus conocimientos, no tiene el mismo valor y capacidades para dirigir organizaciones que quienes si lo han hecho.
- También consideran que el aprendizaje en liderazgo y relaciones humanas no ocurre en las universidades; porque no es algo que se pueda aprender esquemáticamente, hay que irlo cultivando
- El poseer habilidades humanas explica para ellos explica el hecho de que exista gente muy brillante subordinada a otras cuyas capacidades para las relaciones humanas se muestran con más obvedad.

- La visión a futuro es algo muy particular de los entrevistados, la gran mayoría percibe a los resultados actuales como la posibilidad de obtener futuros logros.
- Existe una percepción del riesgo mucho más relacionada con *oportunidad* que con *peligro*.
- Consideran necesario preparar a las nuevas generaciones con una serie de actitudes y habilidades, a través de compartir experiencias. Probablemente para lograr esta transmisión podrían ser ellos los modelos a seguir. La narrativa de su trabajo diario en situaciones difíciles y también del diario acontecer en su vida laboral, a través de vivencias rescatadas, las guías de las historias⁵³ de aprendizaje.
- No podemos asegurar que la transmisión de valores empresariales familiares se haya dado, pero si visualizamos situaciones de oportunidad y económicas que posibilitan al menos incursionar en el mundo de los negocios.
- Hemos también comprobado que los rasgos culturales en su función directiva no corresponden a los índices determinados para México por Gert Hofstede (1994) en cuanto a poder y jerarquía, tolerancia a los cambios organizacionales y género y rol gerencial. Pero si al relacionado con el colectivismo o trabajo en equipo. Tampoco prevalece en ellos el estilo mexicano de dirigir definido por Serralde (1987).
- De hecho podemos inferir que no solamente en las grandes empresas mexicanas que son las que han tenido más contacto con la cultura globalizadora existen administradores efectivos con mentalidad abierta y con gran ingrediente de éxito en su función, sino que éstos, están en todo tipo y tamaño de empresa. Porque como hemos podido observar, han desarrollado una serie de habilidades humanas que se han enriquecido a través de la experiencia que los hacen proclives al éxito.

⁵³De acuerdo con nuestro modelo de aprendizaje de habilidades humanas propuesto

5.3 Líneas de investigación resultantes

Durante el proceso de investigación que llevamos a cabo, encontramos que a partir de nuestros hallazgos se pueden generar una serie de nuevas investigaciones, que a continuación relacionamos

- Estudiar y analizar el proceso de aprendizaje de habilidades gerenciales en otras regiones: (estados, municipios, etc). de la provincia mexicana, el país u otras regiones en el mundo.
- Utilizar otras variables que señalen rasgos diferenciales como pueden ser las regiones, la concentración económica, el ingreso per cápita, la cercanía geográfica, la frontera, etc.
- Realizar nuevos estudios particulares de empresarios y de ejecutivos de empresa para conocer si puede existir por este motivo una diferenciación en la adquisición de habilidades.
- Replantear el estudio y enseñanza de la administración con un nuevo enfoque curricular, que promueva la preparación integral en habilidades gerenciales, sobretodo en esas que demostraron poseer los administradores exitosos (las humanas). Porqué como hemos podido analizar son las que les han permitido desarrollar con sentido común las habilidades conceptuales y técnicas y porque serán las que finalmente garanticen que su experiencia laboral futura se convierta en aprendizaje conducente al éxito.

5.4 Reflexión final

Consideramos que este tipo de investigaciones, pueden contribuir a identificar y en su caso explicar el éxito de los administradores, no solo en México sino en cualquier empresa u organización en el mundo. Con ello estamos contribuyendo al entendimiento de las maneras de hacer empresa, en un mundo cada vez más globalizado y por lo tanto con mayor competencia. En este sentido creemos que hemos cumplido nuestro objetivo de identificar y caracterizar el proceso de aprendizaje de las habilidades gerenciales de un municipio de México en el Estado de Michoacán.

Fuentes Bibliográficas

Amsden Alice H. (1989) *Asia's Next Giant. South Korea and late industrialization*, Oxford University Press, USA.

Academia de Ciencias de la URSS *Algunas Leyes del Conocimiento Científico*, Ediciones Pueblos Unidos, Uruguay.

Arellano David G. (1996) *Case Studies Methodology in Social Sciences: Elemental bases*, Colección Documentos de Trabajo CIDE, México

Argyris Chris (1991) *Teaching Smart People How to Learn*, en Revista *Harvard Business Review*, Mayo - Junio, Compendiado en *Harvard Business Review on Knowledge Management*, Harvard Business School Press, USA, 1999

Argote Linda (1999) *Organizational Learning: Creating, retaining, and transferring knowledge*, Boston: Kluwer Academic, USA, 212 p.

Arias Galicia Fernando (1990) *Una investigación Sobre la Investigación en la Contaduría y la Administración* en Revista *Contaduría y Administración* No. 166 julio – septiembre, pp.51- 62

Baron y Stenberg (1987) *Teaching Thinking Skills*, W. H. Freeman and Co. USA

Betancourt W. Et al (1990) *La Enseñanza, La Reflexión y la Investigación Filosóficas en América Latina y el Caribe*, Ed. Tecnos S.A. UNESCO, España,

Bock Philip (1974) *Introducción a la Moderna Antropología Cultural*, Fondo de Cultura Económica, segunda edición en inglés, primera en español (1977), México, 548 p.

Bravo J. Ugarte (1963) *Historia Sucinta de Michoacán*, Editorial Jus S.A., México, 218 p.

Brown John Seely (1991) *Research That Reinvents the Corporation*, en Revista *Harvard Business Review*, Enero – Febrero, Compendiado en *Harvard Business Review on Knowledge Management*, Harvard Business School Press, USA, 1999

Brown Warren B y Dennis J. Moberg (1996) *Teoría de la Organización y la Administración. Enfoque integral*, Ed. LIMUSA, 1ª edición, 2ª reimpresión, México

- Bunge Mario** (1997) *La Ciencia su Método y su Filosofía*, Editorial Patria S.A. de C.V. México
- Carrillo Landero Ramiro** (1986) *Metodología y Administración*, Editorial LIMUSA, 1ª edición, México
- Cohendet Patrick y W. Edward Steinmueller** (2000) *The Codification of Knowledge: A conceptual and empirical exploration en Industrial and Change Corporate*, Volumen 9, no. 2, junio, pp. 195-209
- Coombs Rod y Richard Hull** (1998) *Knowledge Management Practices' and Path-dependency in Innovation*, en *Research Policy*, Volumen 27 no. 3, Julio, pp 237-253
- Cooper R. K. et al** (1999) *Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organization*, Jossey Bass Publishers, 1ª. Edición, USA
- Covey Stephen R.** (1989) *Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*, 1ª Edición, Editorial Paidós, México, 382p.
- Cremer Jaques** (1993) *Corporate Culture and Shared Knowledge*, en *Industrial and Corporate Change*, Volumen 2, no. 3 pp. 351-380
- Daly James** (2000) *Exclusive Interview: Peter Drucker* en *Revista Business 2.0* August, pp. 134-144
- De Bono Edward** *El Pensamiento Creativo. El poder del pensamiento lateral para la creación de nuevas ideas*, Paidós Editorial, México
- Davis Duane** (2001) *Investigación en Administración. Para la toma de decisiones*, quinta edición (en inglés y en español) ,Internacional, Thomson Editores, pp.600
- Drucker Peter** (1993) *Gerencia para el Futuro*, Editorial Norma, 1ª. Edición, México
- Drucker Peter** (2000) *Putting More Now Into Knowlwdge*, en *Revista Forbes Global*, Mayo, pp 93 – 95.
- Drucker Peter** (1988) *The Coming of the New Organization*, en *Revista Harvard Business Review*, Enero - Febrero, Compendiado en *Harvard Business Review on Knowledge Management*, Harvard Business School Press, USA, 1999
- García Castillo y Cruz Rafael** (2000) *¿Qué es un Administrador?* en *Gestión y Estrategia*, Departamento de Administración, Edición Internet

- Garvin David A.** (1993) *Building A Learning Organization* en Revista *Harvard Business Review*, Julio – Agosto, Compendiado en *Harvard Business Review on Knowledge Management*, Harvard Business School Press, USA, 1999
- Goleman Daniel** (1996) *La Inteligencia Emocional*, Javier Vergara Editor, 1ª edición, Argentina
- Goleman Daniel** (1998) *La Inteligencia Emocional en las Empresas*, Javier Vergara Editor, 1ª edición, Argentina
- Goode William J. y Paul K. Hatt** *Métodos de Investigación Social*, Editorial Trilas, México
- Gray Cristopher** (1999) *We Are All Managers Now; We always were, on the development and demise of management* en *Journal of Management Studies*, volumen 36, no. 5, Septiembre, pp. 561-585
- Hammer Michael y James Champy** (1994) *Reingeniería*, Ed. Norma, Primera Edición, México
- Hampton David R.** (1989) *Administración* Editorial Mc Graw Hill, tercera edición en inglés, segunda en español, México, 791 p.
- Hofstede Geert** (1994) *Uncommon Sense About Organizations: Cases, studies and field observations*, Sage Publications, USA, 298 p
- Hofstede Geert** (1991) *Cultures and Organizations* Editorial Mc Graw Hill International, primera edición en inglés, Inglaterra
- Hume David** *Investigación Sobre el Conocimiento Humano*, Alianza Editorial, México
- INEGI 1** (2000) *Estadísticas Vitales. Cuaderno número 2 Michoacán*, México, 241p
- INEGI** (1995) *XIV Censo Industrial, XI Censo Comercial y XI Censo de Servicios. Censos económicos 1994, Michoacán*, México, 405 p.
- INEGI** (1995) *Atlas de los Profesionistas en México*, México, 180 p.
- INEGI** (1987) *Estructura Económica del Estado de Michoacán. Sistema de censos nacionales*, México, 34 p.
- INEGI** (1997) *Perfil Sociodemográfico*, México, 32 volúmenes todos los Estados y el Distrito Federal
- INEGI** (1993) *Uruapan, Estado de Michoacán, Cuaderno Estadístico Municipal*, México, 95 p.

- INEGI 2** (2000) *Censos de Población y Vivienda 2000, Resultados Preliminares*, México, 375 p.
- INEGI** (1992) *Resumen General XI Censo General de Población y Vivienda 1990*, México 770 p.
- INEGI** (1994) *Censos Económicos 1994. Resultados oportunos*, México, 385 p.
- Johnson Robert** (1976) *Estadística Elemental*, Editorial Trillas, 1ª edición en inglés y en español, México, 514 p.
- Jones R. Gareth et. al.**(1998) *Contemporary Management*, Irwin/ McGraw – Hill, 1ª edición, USA , 672 p.
- Katz Rober L.** (1955) *Skills on an Effective Administrator* en *Harvard Business Review*, Enero – Febrero, pp. 33 – 42
- Katz Robert L.** (1974) *Retrospective Commentary* en *Harvard Business Review*, Septiembre – Octubre, pp. 101 – 102
- Kleiner Art y George Roth** (1997) *How to Make Experience Your Company's Best Teacher*, en *Revista Harvard Business Review*, Septiembre – Octubre, Compendiado en *Harvard Business Review on Knowledge Management*, Harvard Business School Press, USA, 1999
- Kleiner Art y George Roth** (2000) *El Cambio Basado en el Aprendizaje. Realidades sobre la transformación corporativa*, Oxford University Press México, 1ª edición en inglés y en español (2001 edición en español), México
- Koontz Harold y Heinz Welhrich** (1994) *Administración Una perspectiva Global* Ed. McGraw –Hill, décima edición en inglés, quinta en español, México, 745 p.
- Koontz Harold** (1980) traducido por Jorge Ríos Szalay *Revisión de la jungla de la teoría administrativa* en *Revista Contaduría y Administración*, no. 199, octubre – diciembre 2000, pp 55 – 74
- Koontz Harold** (1984) *Administración*, Editorial Mc Graw Hill, México, 758 p.
- Lansberg Ivan** (1999), *Succeeding Generations: Realizing the dream of families in business*, Harvard Business School Press, USA, 352 p.
- Laris Francisco** (1977), *Administración Integral*, Editorial CECOSA, México, 329 p.

- Leonard** Dorothy y Susaan Straus (1997) *Putting Your Company's Whole Brain to Work*, en *Revista Harvard Business Review*, Julio - Agosto, Compendiado en *Harvard Business Review on Knowledge Management*, Harvard Business School Press, USA, 1999
- Lin** Lily (1995) *What Are Students Education and Educational – Related Needs?*, Tesis de Grado de la Hoteischool Den Haag, Holanda
- Llorens** Báez Luis (1999) *La Administración en el Umbral del Tercer Milenio. Ponencia en el Congreso Nacional del Colegio de Licenciados en Administración en Chihuahua*, en *Revista Emprendedores* no. 57 Mayo Junio, p. 5-9
- Martín** José M. (1998) *La enseñanza de la Lengua un Instrumento de Unión entre Culturas*, www.ub.es
- Marzano** Robert (1992) *Dimensiones del Aprendizaje*, Primera Edición en español Editado por el Departamento de Extensión Universitaria del ITESO, México, 209 p.
- Meyer** Chris et al (2000) *The 10 Driving Principles of the New Economy*, en *Revista Business 2.0*, Vol. 5, No. 3, Marzo, Consultado en Internet.
- Mintzberg** H. (1975) *The Manager's Job. Folklore and fact*, en *Harvard Business Review*, Julio – Agosto, pp 49-61
- Mintzberg** H. (1994) *Rounding Out The Manager's Job* en *Sloan Management Review* 1, pp 11 – 26
- Miranda** Francisco (1979) *Uruapan Monografía Municipal (1500 – 1970)*, Editada por el H. Ayuntamiento de Uruapan, 2da. Edición 1999, México, 375 p.
- Mizruchi** Mark S. (2000) *The Stability of the American Business Elite: Discrimination, competence or conexions?* en *Industrial and Corporate Change*, Volumen 9, no. 3 Septiembre, pp. 545-553
- Mora** Camacho Gerardo (2000) *La Movilidad Social y la Educación en Uruapan*, inédito
- Mora** J. Ferrater (1994) *Diccionario de Filosofía*, Editorial Ariel, primera edición, España
- Moran** Susan et al (1999) *B – Schools, New Rules. Graduate business schools are reshaping curricula to train new generation of new economy leaders, here are 10 of the best*, en : *Revista Business 2.0*, Vol.4, No. 10, Octubre, pp. 124 a 149.

- Murnane** Richard J. et al (2000) *How Important Are The Cognitive Skills of Teenagers in Predicting Subsequent Earnings?* en *Policy Analysis Management*, volumen 19, no. 4, otoño, pp. 547-568
- Nonaka** I. y H. Takeuchi (1995 Inglés) *La Organización Creadora de Conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*, Oxford University Press, Primera edición en español 1999, México
- Nonaka** Ikujiro (1991) *The Knowledge - Creating Company*, en *Harvard Business Review*, Noviembre – Diciembre, Compendiado en *Harvard Business Review on Knowledge Management*, Harvard Business School Press, USA, 1999
- Nonaka** Ikujiro, Ryoko Toyama y Akiya Nagata (2000) *A Firm As a Knowledge-creating Entity: A new perspective on the theory of the firm* en *Industrial and Corporate Change*, volumen 9, no. 1, Marzo, pp. 1-20
- Noordegraaf** Mirko et al (2000) *Managerial Behaviour Research in Private and Public Sectors: Distinctiveness, disputes and directions* en *Journal of Management Studies*, Vol. 37, Número 3, Mayo, pp. 427-442
- O'Leary** Daniel E. (1998) *Knowledge Acquisition from Multiple Experts: An Empirical study* en *Management Science*, volumen 44, número 8, Agosto, pp. 1049-1058
- Paniagua** Blanco León (1998) *El Secreto de las Organizaciones Inteligentes* en *Revista Adminístrate Hoy* No. 59 pp. 32- 35
- Prieto** José M. (1996) *The Cross Cultural Management Research. Te case study of Spain*, www.ucm.es
- Quinn** James Brian et al (1996) *Managing Profesional Intellect: Making the Most of the Best*, en *Harvard Business Review*, Marzo - Abril Compendiado en *Harvard Business Review on Knowledge Management*, Harvard Business School Press, USA, 1999
- Ramírez** David y Mario Cabello (1997) *Empresas Competitivas. Una estrategia de cambio para el éxito*, Mc Graw Hill, México
- Ramírez** T. Blanca Elba et. Al. (1998) *Material del Diplomado en Administración Farmacéutica Módulo II, Ingeniería de la conducta humana*, UNAM y Fundación Glaxo Wellcome, México.
- Reza** Trosino Jesús Carlos (2000) *Desarrollo Organizacional en las Empresas* en *Revista Adminístrate Hoy* No. 68 pp.17- 21

- Reza Trosino** Jesús Carlos (2000) *El Aprendizaje Permanente* en Revista *Administrate Hoy* No. 65 pp. 29 - 35
- Rojas Soriano** Raúl (1982) *Guía Para Realizar Investigaciones Sociales* Textos Universitarios UNAM, séptima edición, México
- Rosenbloom** Richard (1997) *Business History and Management Theory: An Introduction* en *Industrial and Corporate Change*, Volumen 6, no. 2 Marzo, pp 339-340
- Saavedra** García Ma. Luisa y Consuelo Torres Flores (1999) *EL Ejecutivo Mexicano y las Adicciones. 1ª y segunda partes*, en Revista *Administrate Hoy*, Año VI, Nos. 61 y 62, Mayo y Junio, pp. 13 a 18 y 13 a 18.
- Salovey** P y D. J. Sluyter (1998) *Emotional Development and Emotional Intelligence*, Jossey Bass Publishers, 1ª. Edición, USA
- Saviotti** Pier Paolo (1998) *On the Dynamics of Appropriability, of Tacit and of Codified Knowledge* en *Research Policy*, Abril, no. 26 pp 843 - 856
- Schellekens** Hans (1996) *Student – Centered Education : A more active role for both student and teacher*, tesis de grado de la Universidad Brabant Tilburg, Holanda
- Senge** Peter (1998) *La Quinta Disciplina*, Editorial Litoarte S.A. de C.V., 1ª edición 6ª reimpresión, México
- Serralde** Alejandro (1998) *25 Años de Evolución Gerencial*, en Internet
- Serralde** Alejandro (1987) *El Estilo Mexicano de Dirigir*, en: Revista *Management Today en español*, Enero, pp. 5 - 20
- Severdlik** Mario et al (1991) *Administración y Organización*, Harper, Collins Publishers, segunda edición, USA, 594 p.
- Silva** Camarena Juan Manuel (2000) *Humanismo, Técnica y Tecnología, Primera, segunda y tercera partes* en Revista *Contaduría y Administración*, Números 197, 198 y 199, abril-junio, julio-septiembre, octubre-diciembre, pp. 17-22, 11-27 y 19-54
- Steiner** Claude y Paul Perry (1997) *Achieving Emotional Literacy: A personal program to increase your emotional intelligence*, Quendom, primera edición , USA
- Stoner** James A. F. y Charles Wankel (1987) *Administración*, Editorial Prentice Hall, México, 826 p.

- Thomas Alan B. y Huda Al-Maskati (1997) *Contextual Influences on Thinking in Organizations: Learner and tutor orientations to organizational learning* en *Journal of Management Studies*, volumen 34 no. 6, Noviembre, pp. 851-894**
- Uribe Prado Jesús F. (1999) *¿Qué es el Liderazgo?*, en: revista *Adminístrate Hoy*, Año VI, No. 65, Septiembre, pp. 14 a 19.**
- Weisinger Hendrie et al (1997) *Emotional Intelligence at Work. The untapped edge for succes*, Jossey Bass Publishers, 1ª. Edición, USA, 256 p.**
- Zalapa Ríos Héctor R. (1992) *Vocación y Vida. Manual de orientación vocacional*, Editado por la Universidad Don Vasco A.C., México, 67 p.**
- Zalaquett Carlos (1996) *Succeeding in the 21st. Century* en Intenet**
- Zorrilla Santiago (1994) *Introducción a la Metodología de la Investigación* Aguilar León y Cal Editores, Segunda Edición, Segunda Reimpresión, México**

Anexo A Cuestionario aplicado a administradores

Universidad Nacional Autónoma de México Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

El presente cuestionario tiene como finalidad identificar rasgos acerca de la generación, aprendizaje y acumulación de las habilidades gerenciales de los administradores exitosos en México, particularmente en la ciudad de Uruapan Michoacán. El resultado de esta investigación será presentado como trabajo de Tesis para la obtención del grado de Maestría. De antemano agradezco su atención.

Datos Generales:

1. Edad

a) 20 -30 años b) 30 - 40 años c) 40 - 50 años d) más de 50 años

2. Sexo

a) Femenino b) Masculino

3. Estado Civil

a) Soltero(a) b) Casado(a) c) Divorciado(a) d) Viudo(a) e) Unión libre

4. Empresa donde trabaja _____

5. Puesto _____

6. Antigüedad en el puesto _____

Adquisición y Acumulación de Habilidades Gerenciales:

7. Escolaridad

a) Primaria b) Secundaria c) Preparatoria d) Licenciatura
e) Maestría f) Doctorado

en caso de tener licenciatura y posgrados favor de indicar en que área:

Licenciatura _____

Universidad de origen _____

Posgrado _____

Universidad de origen _____

8. Cuántos años tiene laborando en la empresa en el puesto actual y anteriores?

a) 1 a 3 años b) de 3 a 5 años c) de 5 a 10 años d) más de 10 años

8a. ¿A qué sector pertenece?

a) Industrial b) Comercial y de servicios c) Agroindustrial d) Agropecuario

8 b. Especifique el giro _____

8 c. Señale lugar, tiempo y puesto en por lo menos tres trabajos anteriores

Empresa _____	Puesto _____
tiempo _____	
Empresa _____	Puesto _____
tiempo _____	
Empresa _____	Puesto _____
tiempo _____	

9. ¿Con que tipo de puesto inició laborando en esa organización?

- a) Operario b) Puesto medios (administrativos o técnicos) c) Gerencia o Dirección

10. ¿Cómo ha adquirido los conocimientos administrativos que ha necesitado para desempeñar su puesto? Importancia 1 menos a 5 más

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| a) A través de educación formal por medio de estudios de licenciatura, posgrado o diplomados | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| b) A través de educación informal: libros, revistas, cursos, seminarios y talleres. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| c) Recibiendo ayuda y consejos de otras personas de la organización | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| d) Recibiendo ayuda y consejos de familiares que están inmersos en el mundo empresarial | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| e) No los ha necesitado, la experiencia en el puesto le ayuda a desempeñar bien sus funciones. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

11. De los siguientes aspectos cuáles serían para Usted los que revisten mayor relevancia y por lo tanto requieren de su conocimiento y dominio? Señale su importancia (1 menos a 5 más)

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| a) Dominio del idioma inglés | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| b) Dominio de otro idioma distinto al inglés | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| c) Conocimiento y entendimiento de los principales indicadores económicos y financieros de Estados Unidos y Canadá | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| d) Conocimiento y entendimiento de los principales indicadores económicos y financieros de los países que conforman la Unión Europea | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| e) Conocimiento y entendimiento de los principales indicadores económicos y financieros de México | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| f) Conocimiento y entendimiento de los principales indicadores económicos y financieros de los demás países de Latinoamérica | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| g) Conocimiento y manejo profundo de Internet y negocios electrónicos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| h) Conocimiento de los avances tecnológicos en áreas que generalmente son punta de lanza en innovaciones tecnológicas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| i) Conocimiento de avances tecnológicos en el área de producción (sobre todo de aquella relacionada con su empresa) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| j) (Conocimiento de innovaciones en productos (especialmente de los productos que su empresa produce) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

- | | |
|---|------------------------|
| k) Conocimiento de las nuevas tendencias o innovaciones en prácticas administrativas occidentales | 1 2 3 4 5
○ ○ ○ ○ ○ |
| l) Conocimiento de las nuevas tendencias o innovaciones en prácticas administrativas orientales | ○ ○ ○ ○ ○
○ ○ ○ ○ ○ |
| m) Conocimiento profundo de la naturaleza humana | ○ ○ ○ ○ ○
○ ○ ○ ○ ○ |
| n) Conocimiento de sí mismo | |
| o) Conocimiento de ciertas teorías relacionadas con la motivación y el liderazgo | ○ ○ ○ ○ ○ |
| p) Conocimiento de los principales problemas económicos y socio culturales de sus colaboradores | ○ ○ ○ ○ ○ |
| q) Conocimiento de los principales aspectos culturales de la comunidad en que se desenvuelve | ○ ○ ○ ○ ○ |

12. ¿Para desempeñar eficientemente el puesto que actualmente ocupa en la empresa, es necesario el desarrollo de habilidades técnicas específicas, propias del sector empresarial al que pertenece o al tipo de productos o servicios que proporciona?

- a) Sí b) No

Por qué? _____

12ª. En caso de ser afirmativa su respuesta, ¿De qué manera ha recibido el entrenamiento necesario para desarrollar dichas habilidades?

Especifique _____

13. Señale la importancia que han tenido los siguientes eventos en la construcción de ese tipo de habilidades (1 menos a 5 más)

- | | |
|--|-----------|
| | 1 2 3 4 5 |
| a) El estudios de licenciatura, posgrado o diplomados | ○ ○ ○ ○ ○ |
| b) Asistencia a cursos, talleres y/o seminarios impartidos en la propia empresa | ○ ○ ○ ○ ○ |
| c) La experiencia en el propio puesto de trabajo | ○ ○ ○ ○ ○ |
| d) La investigación propia en revistas, folletos, Internet o libros especializados en el tema. | ○ ○ ○ ○ ○ |

14. ¿Qué virtudes aprecia más de un colaborador (ejemplo: secretaria, asistente, gerente o directivo, etc.?) Señale el grado de importancia (1 menos a 5 más)

- | | |
|--|-----------|
| | 1 2 3 4 5 |
| a) Qué sea muy puntual en la hora de llegada a su trabajo | ○ ○ ○ ○ ○ |
| b) Qué sea una persona que sepa responder adecuadamente ante una situación difícil | ○ ○ ○ ○ ○ |
| c) Qué nunca falte a su trabajo | ○ ○ ○ ○ ○ |

- | | |
|---|------------------------|
| d) Qué tenga la capacidad de presentar trabajos de manera limpia y ordenada | 1 2 3 4 5
○ ○ ○ ○ ○ |
| e) Qué los conocimientos académicos en su área de desempeño sean vastos | ○ ○ ○ ○ ○
○ ○ ○ ○ ○ |
| f) Que tenga un coeficiente intelectual elevado | ○ ○ ○ ○ ○
○ ○ ○ ○ ○ |
| g) Que sea una persona emocionalmente inteligente | ○ ○ ○ ○ ○
○ ○ ○ ○ ○ |
| h) Que sea un experto en lo que hace | ○ ○ ○ ○ ○ |
| i) Qué pueda relacionarse fácilmente de manera informal con sus compañeros de trabajo | ○ ○ ○ ○ ○ |
| j) Qué tenga una excelente presentación y que sepa desenvolverse en público | ○ ○ ○ ○ ○
○ ○ ○ ○ ○ |
| k) Qué domine otros idiomas | ○ ○ ○ ○ ○
○ ○ ○ ○ ○ |
| l) Que pueda desempeñar diferentes funciones | ○ ○ ○ ○ ○
○ ○ ○ ○ ○ |
| m) Qué domine el uso de Internet | ○ ○ ○ ○ ○ |
| n) Qué sea una persona confiable | ○ ○ ○ ○ ○ |
| n) Qué sea un buen representante de la organización ante cualquier instancia | ○ ○ ○ ○ ○ |

15. ¿Si pudiera identificar en cada puesto que ha desempeñado durante su vida laboral, las capacidades y habilidades generadas y acumuladas en cada uno de ellos para desempeñar puestos directivos o gerenciales, que porcentajes de generación y acumulación les daría?

- | | |
|--------------------------|---------|
| Primer puesto o trabajo | _____ % |
| Segundo puesto o trabajo | _____ % |
| Tercer puesto o trabajo | _____ % |
| Cuarto puesto o trabajo | _____ % |
| Quinto puesto o trabajo | _____ % |

16. Desde su punto de vista ¿cuál ha sido el proceso que ha tenido lugar en su caso, del aprendizaje, el desarrollo y la acumulación de habilidades necesarias para ocupar puestos directivos de manera exitosa? Señale su importancia

- | | |
|---|------------------------|
| (1 menos a 5 más) | 1 2 3 4 5 |
| a) Por medio del estudio de una licenciatura | ○ ○ ○ ○ ○ |
| b) Por medio del estudio de una licenciatura y un posgrado | ○ ○ ○ ○ ○ |
| c) Por los consejos adquiridos de un familiar involucrado en el mundo empresarial | ○ ○ ○ ○ ○
○ ○ ○ ○ ○ |
| d) A través de los consejos de directivos de la organización | ○ ○ ○ ○ ○ |
| e) A través de los consejos de familiares involucrados en la organización | ○ ○ ○ ○ ○ |
| f) A través de la observación e imitación de las prácticas de otros directivos | ○ ○ ○ ○ ○ |
| g) A través de la asistencia a seminarios especializados para altos directivos de empresas, impartidos por organizaciones | ○ ○ ○ ○ ○ |
| h) Por medio de seminarios o talleres vivenciales impartidos en la misma organización en que labora | ○ ○ ○ ○ ○ |

- i) Por medio de la lectura de artículos de revistas o de libros actuales que fomenten este proceso.
- j) A través de la experiencia diaria en el puesto de trabajo

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Herencia:

17. ¿La empresa en que se desempeña es negocio propio o de su familia?
 a) Sí b) No

17.1 En caso de que su respuesta sea positiva, señale si usted creó y desarrollo la empresa o si fueron otros familiares, y cuantos años tiene de creada

- a) Creada y desarrollada por Usted b) Creada y desarrollada por sus familiares
 a) Menos de 5 años de creada b) Entre 5 y 10 años de creada
 c) Entre 15 y 20 años de creada d) Más de 20 años de creada

17.2 Narre una breve historia de su adquisición o su creación _____

18. En caso de ser un negocio iniciado por sus familiares ¿Cuántas generaciones tienen dedicándose a la actividad empresarial?

Factores Culturales en la Administración

19. ¿De que manera se dirigen a Usted sus colaboradores?

- a) Por su título profesional seguido de su apellido (Licenciado Gómez)
- b) Por su título profesional únicamente (Licenciado)
- c) Por su apellido y de Usted (Señor Gómez)
- d) Por su nombre de pila y de Tú (Alejandro)

20. ¿Se relaciona Usted de manera informal en algún tipo de actividad recreativa o deportiva con sus colaboradores regularmente?

- a) Sí b) No

21. ¿En puestos administrativos medios (auxiliares administrativos y contables, mensajeros, asistentes, etc.) de que sexo prefiere Usted a sus colaboradores?

- a) Mujer b) Hombre c) Indistinto

¿Por qué? _____

22. ¿En puestos operativos (obreros, capataces, técnicos de producción, choferes, estibadores, almacenistas, intendentes, etc.) de que sexo prefiere Usted a sus colaboradores?

- a) Mujer b) Hombre c) Indistinto

¿Por qué? _____

23. ¿En puestos de dirección (gerentes y subgerentes de departamento o de línea o proyecto, directores y subdirectores) de que sexo prefiere Usted a sus colaboradores?

- a) Mujer b) Hombre c) Indistinto

¿Por qué? _____

24. ¿Qué significa para Usted el riesgo inherente a una inversión efectuada en una nueva empresa de su propiedad? Señale su importancia (1 menos a 5 más)

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| a) La posibilidad de perder todo lo que le ha costado tanto trabajo ganar | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| b) La posibilidad de perder status al dejar de pertenecer a una empresa de sólido prestigio | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| c) La inseguridad de no tener un ingreso mínimo fijo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| d) La posibilidad de tener ingresos mayores a los actuales | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| e) La posibilidad de poder poner en práctica todas las excelentes ideas de negocios que Usted ha planeado | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| f) La comodidad de no tener un jefe a quien reportar | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Rasgos del directivo

25. ¿Qué valores, sentimientos y o actitudes estima más en un colaborador? Señale su importancia (1 menos a 5 más)

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| a) Obediencia ciega | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| b) Fidelidad | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| c) Cuestionamiento crítico | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| d) Seriedad | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| e) Alegría | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| f) Serenidad | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| g) Empatía | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| h) Honestidad | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| i) Puntualidad | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| j) Proactividad | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| k) Espíritu de cambio | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| l) Obstinación | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| m) Moralidad | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| n) Religiosidad | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

26. ¿Aún cuando en su trabajo hace su mayor esfuerzo, tiene la sensación de que las cosas generalmente no van bien?

- a) Casi siempre
- b) A menudo
- c) Algunas veces
- d) Rara vez
- e) Casi nunca

27. ¿Cuando algo le molesta puede decir con precisión de que se trata?

- a) Casi siempre
- b) A menudo
- c) Algunas veces
- d) Rara vez
- e) Casi nunca

28. ¿Se siente incómodo en situaciones en las que deba expresar afecto?

- a) Casi siempre
- b) A menudo
- c) Algunas veces
- d) Rara vez
- e) Casi nunca

29. ¿Aún cuando reconoce que hay cuestiones en las que puede mejorar, se siente contento consigo mismo?

- a) Casi siempre
- b) A menudo
- c) Algunas veces
- d) Rara vez
- e) Casi nunca

30. ¿Comúnmente dice cosas de las que luego se arrepiente?

- a) Casi siempre
- b) A menudo
- c) Algunas veces
- d) Rara vez
- e) Casi nunca

31. ¿Encuentra difícil expresar sus sentimientos?

- a) Casi siempre
- b) A menudo
- c) Algunas veces
- d) Rara vez
- e) Casi nunca

32. ¿Las personas emocionales le desagradan?

- a) Muy cierto
- b) Más o menos cierto
- c) Algunas veces cierto
- d) Poco cierto
- e) Para nada cierto

33. ¿Cuándo alguna persona le hace un favor sin pedir nada a cambio, lo hacen pensar en algún tipo de doble intención?

- a) Muy cierto
- b) Más o menos cierto
- c) Algunas veces cierto
- d) Poco cierto
- e) Para nada cierto

34. El conocer el carácter de las personas es:

- a) Uno de sus puntos fuertes
- b) Algo que generalmente hace bien
- c) Algo para lo que no es muy bueno
- d) Uno de sus puntos débiles
- e) Algo que no se molesta hacer
- f) Algo que no le interesa para nada
- g) Algo que nunca ha intentado hacer

35. Cuándo es necesario expresar algún cumplido a alguien por su buen desempeño prefiere:

- a) Decirlo directamente
- b) Escribir un recado o nota en donde lo exprese
- c) Decirlo a alguien más, esperando que el mensaje llegue finalmente a la persona indicada
- d) Lo guarda con la intención de no echar a perder a la persona.
- e) Lo guarda pero con su actitud demuestra su complacencia

36. Generalmente es mejor:

- a) No plantearse ni perseguir objetivos, solo ir con la corriente
- b) Buscar alcanzar objetivos fáciles
- c) Perseguir objetivos relativamente sencillos que no planteen grandes retos
- d) Perseguir objetivos que representen un reto, pero que sean posibles de alcanzar
- e) Perseguir objetivos que representen un reto y cuya realización sea muy difícil
- f) Plantear objetivos acordes con las posibilidades de cada quien

37. ¿De qué manera lleva usted a cabo el proceso de toma de decisiones?

38. ¿Cómo analiza con sus colaboradores los problemas, las situaciones y soluciones?

39. Su toma de decisiones tiene que ver más con:

- a) Las intuiciones y corazonadas complementadas con información básica del problema
- b) El análisis profundo a través de métodos o modelos de toma de decisiones

40. ¿Cómo ha cambiado su empresa en los últimos 5 años?

- a) Totalmente
- b) Considerablemente
- c) Regular
- d) Muy poco
- e) Casi nada

41. ¿Cómo debe capacitarse a una persona como Ud. Para el puesto que desempeña? _____

42. ¿Cuáles son los tres rasgos más importantes en su formación como directivo.

1. _____

2. _____

3. _____

Muchas Gracias!

Anexo B Entrevistas a administradores

B.1 Director Administrativo de Industrias Marves S.A. de C.V.

Uruapan Mich. 3 de Mayo de 2001.

¿En qué radica tu éxito como ejecutivo?

Creo que la modestia es un valor muy importante, uno debe estar consciente de lo que se es y también de lo que no. Aceptar que tenemos ciertos dones y que otros no se nos han dado, por lo tanto tenemos limitaciones. El aceptar la posición que uno ocupa sin pensar desde luego que esto limita el crecimiento. Otra cuestión muy importante tiene que ver con la perseverancia y la voluntad, existen personas muy capaces pero que dejan las cosas inconclusas, y eso al menos en esta empresa no funciona ya que aquí trabajamos por resultados. Aquí no es importante estar todo el día haciendo algo, solo sirve cuando esa laboriosidad da resultados. Todos los días sin excepción me fijo los objetivos y tareas a cumplir en el día, si no los cumpla al 100% hago un análisis reflexivo del por qué no se cumplieron, sin objetivos no hay rumbo.

Gustarte lo que haces, y hacer incluso lo menos agradable de tus funciones de buena manera. La proactividad y esto solo se puede lograr cuando ves a la empresa en su conjunto, si solo piensas en tu área o si no trabajas en equipo no la puedes lograr. La integridad es uno de los valores más importantes que creo poseer, siempre decir la verdad, reconocer siempre las equivocaciones, la vida es justa cuando actuamos así, tenemos el respeto y reconocimiento de los demás. En estos niveles es muy difícil que las personas acepten sus equivocaciones, y se pierden de una oportunidad de aprendizaje y crecimiento fabulosa, yo creo que he aprendido más de mis errores que de mis logros. También he aprendido que el aprendizaje continuo y la investigación son muy importantes. Percibo que a las nuevas generaciones de universitarios se les ha dado todo muy fácil muy digerido, quizá esta sea una de nuestras ventajas sobre ellos, el haber aprendido a investigar, sin embargo reconozco que vienen empujando fuerte, su preparación cada vez es más completa. La toma de decisiones es otro aspecto importante; en la escuela no se toman decisiones, eso lo haces hasta que estas trabajando y es una gran virtud saberlo hacer bien

¿Cómo realizas tú la toma de decisiones, que opinas de los modelos matemáticos para este fin?

Yo nunca he tomado decisiones por medio de modelos matemáticos, mi modelo tiene que ver con poner en una balanza pros y contras, debilidades vs. fortalezas y por supuesto siempre estar muy pendiente de lo que pasa en el entorno. Tengo como costumbre orar todas las mañanas, en una oración reflexiva en la que pido fortaleza y luz porque estoy consciente de que, de mis decisiones dependen muchas personas. Cuando no encuentro fácilmente la solución a un problema generalmente le doy un poco de tiempo al tiempo y usualmente las puertas adecuadas se van abriendo y las que no se van cerrando. Mi toma de

decisiones tampoco es muy difícil porque jamás la realizo yo solo, siempre involucro a mi gente, se aprende muchísimo de los colaboradores.

Volviendo al éxito y relacionándolo con la toma de decisiones, otra virtud que creo poseer tiene que ver con mi temperamento, soy muy tranquilo jamás me enojo o por lo menos no lo demuestro delante de la gente. Nunca tomo una decisión molesto, ni me pongo a analizar ninguna situación con algún colaborador si no me siento tranquilo.

¿Cuánto tiempo trabajas fuera del horario en cuestiones de la empresa?

Hace cinco años el estrés me ocasionó una grave enfermedad, en ese tiempo me clavaba mucho con el trabajo, todos los días por lo menos en la tarde me quedaba una hora más para capacitarme, además de hacer otros trabajos. A partir de entonces me he propuesto y así lo hago, dar el 100% de mi esfuerzo durante mi jornada de trabajo, y créeme todos los días acabo cansado, así que no me llevo a mi casa ninguna clase de trabajo y los fines de semana tampoco. El tiempo que no trabajo es íntegro para mi familia. Esta manera de percibir el trabajo la he tratado de transmitir a mis colaboradores y si se perciben los cambios. Creo que lo que más me ha ayudado siempre es la honestidad, lo que predico con el ejemplo.

¿Crees qué todo esto que tu has aprendido lo transmites también a tu familia, se reflejan estos valores empresariales en el hecho de que tus hijos estén estudiando carreras también muy relacionadas con el mundo de los negocios?

Creo que uno puede y debe guiar la vida de los hijos, yo veo esto cómo si ellos fueran las flechas y yo el arco que los apunta exactamente al centro de lo que quieren hacer en la vida. Existen una serie de valores y actitudes que son muy importantes para mí en la empresa y en la familia: la disciplina entendida y autodirigida; la igualdad de sexos, eso es algo en lo que definitivamente soy inflexible no puede haber diferencia en el trato, permisos, derechos y obligaciones de mis hijos en razón de su sexo; no discutir jamás con mi esposa delante de mis hijos, es una buena actitud de la que se aprende mucho. Generalmente los aconsejo cuando me lo piden pero muchas veces no están de acuerdo, entonces los dejo solos, yo sé que tienen que experimentar que es un proceso, pero ahí estoy cuando caen en la cuenta de que a lo mejor yo tengo algo de razón. El núcleo familiar, la estabilidad emocional es muy importante en la formación. He visto muchos cerebros sin inteligencia emocional: son coléricos, se aíslan entonces su inteligencia IQ no les sirvió de nada. Debe existir un equilibrio entre los dos tipos de inteligencia.

En la empresa siempre se debe ser muy atento, esto no significa que también algunas veces es necesario por lo menos en una primera instancia ser muy enérgico con algunas personas. La manera de dirigir cambia dependiendo de las personas. No se debe ser déspota, mientras más aterrizado y con los pies en

la tierra estés y cuanto más apoyes a tu gente mucho mejores resultados tendrás, sobre todo a la larga, y para mí eso es el éxito. Ahora bien el éxito lo baso en mi persona, pero también en mis hijos, mis obligaciones son con la empresa y con mi familia, por lo tanto tener éxito significa brindarle a tus hijos mejores alternativas de las que uno ha tenido. El éxito también está relacionado con lo que das a tu comunidad, la voluntad de hacer, la generosidad.

B.2 Presidente del Consejo de Administración y Director General de Industrias Marves S.A. de C.V.

Uruapan Mich. 6 de Mayo de 2001

¿Por qué se decidió a formar la empresa que actualmente dirige?

Las cosas se dieron. Cada quién crea su propia esfera: tus amigos, tus colaboradores, las personas con quienes te rodeas, es decir tu propia circunstancia. Tu escoges a la gente con quienes compartes experiencias y de las que también aprendes, el aprendizaje va y viene. No soy experto en muchas cosas, pero busco a los expertos y me rodeo de ellos. El tino está en saber liderear esos talentos, en escoger las amistades. Los ratos libres hay que usarlos también de manera inteligente, que sean momentos con contenido con sustancia que te ayuden a ser mejor ser humano. Mi equipo de trabajo incluye gente muy diversa que tienen una visión diferente a la mía y eso es lo que enriquece.

Mi formación como Ing. Químico me ha brindado la capacidad de esclarecer de manera muy precisa a donde quiero llegar. Esta carrera no es muy humanista, durante toda mi época de estudiante la principal técnica de enseñanza fue la resolución de problemas. Así que construí una metodología mediante la cual me resulta fácil determinar cual es el problema en cada situación. He notado que a muchas personas se les dificulta esta identificación. También de manera clara puedo vislumbrar los posibles caminos o métodos de resolución. Un director debe ser eficaz al escoger un camino o una estrategia, la eficiencia para llegar a la resolución ya es algo que debe exigir a sus colaboradores. La capacidad para la investigación también la adquirí cuando estudiante, recuerdo que toda la vida cargábamos con enormes maletas llenas de libros que constantemente consultábamos en clase o exámenes, para resolver los problemas. En la vida hay que saber en donde buscar: libros, gentes, espacios; porque uno no tiene todas las soluciones. Volviendo a la resolución de problemas, otro punto medular consiste en saber si los resultados son lógicos, saber por donde debe andar la respuesta, la intuición es muy importante. Esta manera de trabajar no permite dejar nada al azar, siempre hay que estar viendo hacia delante. En las reuniones de consejo de administración que son cada mes, me interesa más ver los resultados actuales contra los futuros proyectados, que contra los pasados.

Hablando de reuniones de consejo y de toma de decisiones, ¿utiliza frecuentemente modelos matemáticos para esta toma de decisiones?

No nunca los utilizo.

Las generaciones anteriores de empresarios locales tuvieron muy poca educación formal, fue la necesidad la que los obligó a salir adelante mediante el trabajo. En mi caso yo comencé en esto ya con educación, y desde mi perspectiva, ante entornos tan cambiantes actualmente el salir a estudiar fuera de la ciudad, da como resultado el asumir la responsabilidad de la existencia, el abrirse camino en el entorno estudiantil. Actualmente percibo que los jóvenes que

se van a estudiar a Guadalajara continúan con esta percepción del mundo muy cerrada, ya que por la cercanía con Uruapan, cada fin de semana regresan a sus casas y sus amigos continúan siendo los que aquí tenían. A los jóvenes del Tecnológico de Monterrey lo siento más claros que a los de otras universidades, aunque muy subidos. El estudiar en la Ciudad de México es más difícil, el medio es agresivo y eso te convierte en alguien más astuto, se necesita más conocimiento de la gente, mayor sensibilidad de este tipo porque hay más personas con dobleces.

¿Cómo percibe a los alumnos y egresados de la Universidad Don Vasco?

Los siento con una visión y percepción muy provinciana, la Universidad Don Vasco está muy cerrada, sin ninguna participación hacia la sociedad. Cualquier Universidad debe influir en la cultura de la sociedad, estar en constante conexión con el mundo empresarial y eso no lo ha hecho la Universidad Don Vasco. Yo creo que un buen administrador debe tener entre sus habilidades la capacidad de no tener miedo de arriesgar, poder viajar sin temores y desenvolverse y negociar en cualquier lugar. Aquí en la empresa todos los directores tienen su pasaporte y su visa vigente. Considero que para llegar a la cúspide es necesario rodearse de este tipo de gente y yo no percibo así a la mayoría de los egresados de la UDV. La selección de personal en la empresa es muy rigurosa, solo así podemos asegurarnos de las personas que nos rodean, con las que formamos la familia Marves. La empresa ha crecido en promedio de ventas e inversión en los últimos 6 años un 150% aproximadamente; necesitamos gente de mundo, que sepa conversar, comer, escoger un buen vino, que sea inteligente, que pueda alternar con cualquier Director General de alguna empresa del mundo. Cuando contraté al Lic. en Antropología Social Juan Carlos Castillo F. para el puesto de Director de Mercadotecnia, muchas personas cuestionaron mi decisión, pero Juan Carlos posee estas características, viaja por lo menos dos o 3 veces al mes para visitar a los clientes, y los excelentes resultados que hemos obtenido en ventas durante su gestión me permiten comprobar que tuve razón al escogerlo. Esta percepción de esta forma de ver las cosas se está tratando de extender a otros directivos. Los chicos de la Universidad Don Vasco están con miedo, sin posibilidades de ver más allá, sin inglés y sin actitud; la manera en que se maneja la Universidad es muy anticuada.

¿Si existiera una deseo de apertura y vinculación con el medio empresarial Usted estaría dispuesto a aceptar en su empresa a jóvenes de la UDV para que tuvieran también una preparación práctica?

Desde luego, de hecho con el programa de DESEM (Desarrollo Empresarial Mexicano), existe un acercamiento con jóvenes de la UDV. Pero debemos de ser conscientes que nuestra capacidad es limitada, se tendría que trabajar mucho con todo el sector empresarial de la ciudad, porque existen más egresados de la carrera de Administración, que puestos de trabajo. La solución tiene que ver con la formación de emprendedores, el autoempleo. Es necesario crear una comunidad empresarial concreta. En la ciudad son muy pocas las

personas que han destacado como empresarios, no saben muy bien emprender, no desean arriesgar por falta de visión empresarial. El cambio viene con los jóvenes, a través de jalar de compartir con ellos es como se trasciende, creo que si se tiene la dicha de tener también se debe tener el don de dar.

¿Si tuviera que resumir en tres acciones su éxito cuales serían?

1. Haber conformado un consejo de administración con personas muy capaces dentro de sus áreas de especialidad, soy el único miembro de la familia Martínez Margain dentro de la empresa. En nuestras reuniones mensuales se definen metas, el rumbo, la visión de futuro, el que no sabe a donde va no tiene a donde llegar.
2. La conformación de mi equipo de trabajo. Para su selección utilizamos herramientas como pruebas psicométricas y otras que nos permiten conocer el carácter, el coeficiente intelectual de las personas. Sin embargo lo más importante es la entrevista, porque a través de la manera de conducirse, de hablar se conoce mejor a la persona y decidimos asumir ese riesgo de hacer caso a la intuición y afortunadamente solo en muy contadas ocasiones nos hemos equivocado.
3. La Educación de uno mismo. El que cree que dejando la Universidad ya acabó de prepararse, pronto se quedará atrás. Es necesario leer y leer. En la empresa tenemos suscripción a más de treinta revistas de diferentes especialidades.

Cuando llegué a su oficina estaba dando una entrevista a alumnas de la Universidad Vasco de Quiroga de Morelia, y le escuche comentar que la maquinaria de la más nueva planta era de manufactura un 90% uruapense, ¿me podría comentar algo acerca de su diseño y desarrollo?

Creo que esa planta es un ejemplo de lo que se logra cuando se pone a trabajar talentos. El 90% de esa maquinaria se desarrolló en los talleres de los Sres. Ochoa, Sres. Gonzáles y del Ing. Islas. Las primeras máquinas que tuvimos eran de fabricación alemana, posteriormente creamos un taller en el que copiábamos en gran medida esos modelos, actualmente nosotros ya no producimos maquinaria pero si la diseñamos, con características mucho más eficientes que las disponibles en el mercado, de manufactura extranjera. Existe en la organización una dirección de desarrollo tecnológico con una gerencia de desarrollo de procesos y otra de desarrollo de productos. La manufactura de la maquinaria se la hemos dado a los talleres que te menciono porque en primer lugar estamos convencidos de que es nuestra obligación contribuir al desarrollo de nuestra comunidad y de sus empresas y en segundo porqué su profesionalismo y calidad corresponden a nuestras exigencias.

Una de sus hijas actualmente trabaja ya como directiva de una de sus empresas y ha estudiado una licenciatura del área de los negocios ¿Considera Usted que esto se debe a ciertos valores de referencia que han

existido en su núcleo familiar y que de alguna manera a Usted también le fueron transmitidos por su padre?

Si es muy importante, pero no absoluto. Yo he admirado mucho a mi padre y el mundo empresarial es algo muy importante para mí, como lo fue para él. Sin embargo no todos mis hermanos están verdaderamente inmersos en él. En cuanto a mis hijos les he dado la preparación que te comentaba, mi hija ha estudiado también en Estados Unidos, por lo tanto habla perfectamente inglés y no tiene ninguna dificultad para estar viajando por cuestiones de negocios muy frecuentemente. Mi hijo estudia en la ciudad de México, de tal manera que considero que esos valores se los he transmitido. No te puedes dormir en este mundo, por mucho que les heredes. Si no les enseñas a trabajar o por lo menos a saber contratar a alguien muy capaz de manejar la empresa, si lo haces parte de la educación de tus hijos, si lo tienes claro como objetivo, entonces sabes transmitirles muy bien ese valor.

Para terminar ¿desde su punto de vista cuál ha sido la causa de que Artifibras S.A. de C.V. ,empresa que está en el mismo ramo industrial que su empresa, de la que Usted fuera directivo antes de emprender su aventura con Marves, y que pertenece a miembros de su familia, con cierta participación de Grupo Marves en ella; no haya crecido de la misma manera?

Recuerdo cuando iniciamos con Marves y hacíamos comparaciones de los resultados de una y otra empresa y planeábamos en cuantos años estaríamos en las mismas condiciones. Actualmente Marves obtiene resultados 10 veces mayores que Artifibras. Su estancamiento creo que se debió a la desacertada toma de decisiones, no cultivó relaciones y a la falta de una adecuada dirección y liderazgo. Actualmente estamos trabajando para que salga adelante.

En la actualidad después de 26 años de trayectoria y de haber iniciado con 3 colaboradores Grupo Marves S.A. de C.V. está compuesto de varias empresas incluida una Joint Venture con inversionistas Estadounidenses. Emplea a 550 personas y se encuentra en el proceso de certificación. Cuenta con una red de computo de aproximadamente 100 terminales y en el último año ha invertido aproximadamente \$200,000 dls. en software. Su crecimiento lo ha logrado con una gran reinversión de utilidades (cada año por lo menos un monto equivalente al de las depreciaciones) como principal fuente de financiamiento y con apoyos de banca de desarrollo (Bancomext y Nafin). Su tasa de rotación de personal es muy baja en niveles operativos, mucho menor en puestos administrativos medios y del 0% en niveles de gerencia y dirección.

**B.3 Gerente General del Hotel Victoria S.A. de C.V.
Uruapan Mich. a 9 de Mayo de 2001**

¿Por qué estudió la carrera de Licenciado en Administración?

Fue el resultado de una serie de circunstancias que trataré de resumirle. Yo soy Salvadoreño de nacimiento y nacionalizado Mexicano. En mi país aún cuando en todos los exámenes de aptitud a los que me había sometido se me recomendaba estudiar la carrera de Administración, comencé a estudiar la carrera que siempre había deseado, la de Ing. Industrial. Sin embargo tuve ciertos problemas de salud y dadas las exigencias de estudio me fue muy mal, así que decidí estudiar algo más sencillo, por lo que comencé a estudiar la carrera de Derecho. Al haber concluido el tercer año los problemas políticos y sociales de mi país se agudizaron y debido a la inseguridad que se vivía decidí venirme a México. Inicialmente pensé continuar con la carrera de Derecho, pero los tiempos de inscripción habían pasado en todas las Universidades del país que tenían esa carrera. Así que por sugerencia de quien ahora es mi esposa decidí inscribirme en la única Universidad que sabía podía aún hacerlo y en una de las dos carreras con que contaba. De esta manera tan fortuita fue como inicié mis estudios de administración en la Universidad Don Vasco. Inicialmente sentí muy fuerte el cambio. Percibía constantemente que la preparación no era la que necesitaba, el ritmo de estudio y de exigencia era con mucho menor a lo que yo estaba acostumbrado. Sin embargo desgraciadamente me acostumbré.

Por aquel tiempo de estudiante y debido a mi relación precisamente estudiantil con uno de los dueños de este hotel, obtuve mi primer trabajo como auditor nocturno. En ese puesto estuve aproximadamente 8 meses, posteriormente y por la inauguración de otro hotel de los mismos dueños, el Plaza, me reubicaron en el, como encargado de nóminas. Yo no tenía la preparación necesaria en esa área, así que consulté con mis maestros sin obtener respuesta. Entonces tuve que capacitarme yo solo, consultando leyes libros, etc. y me volví un experto en nóminas, por lo que en poco tiempo ocupaba ya el puesto de jefe de personal.

Posteriormente cuando ya estaba próximo a concluir mis estudios y por medio de la universidad y después de una selección entre candidatos de la propia UDV y de otras universidades en el Estado, obtuve un puesto en Condomex. Que me brindó la posibilidad de una capacitación muy completa que en primer término, me hizo estar más consciente de la deficiente preparación que había recibido en la UDV, y que por otro lado me brindó parte del complemento que necesitaba. En esa empresa ocupé un puesto gerencial en la sucursal de esta ciudad. Posteriormente dada una reestructura se me ofrecía una gerencia en la ciudad de Torreón Coah. que rechacé, por el deseo propio y de mi familia de seguir radicando en Uruapan.

En ese tiempo, por mi experiencia en el Hotel Plaza, me ofrecieron el puesto de gerente de recursos humanos en el grupo de negocios del Sr. Leopoldo Vega. Posteriormente tuve que trasladarme a mi país por razones familiares y

cuando regresé a Uruapan comencé a trabajar como jefe de servicios cooperativos del Club de tenis Olimpia del cuál en pocos meses fui gerente gal. Posteriormente me ofrecieron la gerencia general de Plásticos Alejandrina S.A. de C.V. perteneciente al Grupo de empresas del Sr. Joaquín Barragán Ortega, empresa que estaba literalmente en quiebra y que logramos poner en números negros. Creo que ahí comencé a percibir que cuando un trabajo ya no me representa un reto dejo de estar interesado en él. Así que dejando sana a esta empresa pasé a otra del mismo grupo empresarial: Empaque Alejandrina S.A. de C.V. que tenía serios problemas en su estructura administrativa. Al terminar con su reestructura pasé a Empaque San Lorenzo S.A. de C.V., la empresa más grande del grupo, en donde fui Jefe de Compras, aún cuando nunca había trabajado en esa área. Para mí resulta muy interesante aprender de todas las áreas de una empresa. Después de una temporada de regreso a mi país otra vez por motivos familiares durante un período en el que reestructuré los negocios de mi familia regresé a Uruapan y desde entonces estoy en la gerencia general del Hotel Victoria. En un principio fue terrible, el hotel estaba tronado y la tarea parecía imposible, sin embargo era un reto como lo fueron en su tiempo las otras empresas que en las mismas condiciones recibí, y salimos adelante.

¿A que le atribuye su asertividad?

No sé, creo que me gustan los retos.

¿Ahora que el Hotel Victoria funciona exitosamente le sigue atrayendo su trabajo en él?

Creo que me gustaría un nuevo reto

¿Nunca ha pensado emprender un negocio por su cuenta?

Si, ya lo he hecho, compré hace algún tiempo una refaccionaria que estaba quebrada, básicamente por manejar inventarios en exceso, y actualmente bajo la dirección de mi esposa obtenemos buenos resultados de ella.

Me comenta que su esposa dirige la empresa que adquirió, ¿ella ya estaba por su profesión inmersa en el mundo de los negocios o su inicio en ellos es resultado de un valor familiar creado por su ocupación y transmitido a su familia?

En parte creo que puede ser así, al menos en el caso de mi esposa. Pero no resulta válido para mis hijas, ya que ellas estudian carreras que no tienen nada que ver con el mundo empresarial.

¿Su toma de decisiones tiene que ver con modelos matemáticos?

No, en el caso de contratación de personal por ejemplo, si bien es cierto que las pruebas de aptitudes y psicométricas me ayudan para conocer la

capacidad de las personas también es cierto que las intuiciones surgidas de las entrevistas me complementan al menos en un 50% la toma de decisión.

De repente sacan teorías raras sin ninguna base, el otro día por ejemplo, vino una señorita a pedirme que le diera mi opinión para su trabajo de tesis acerca de un modelo de selección de personal en base a la emocionalidad de las personas. Me aseguraba que las emociones son importantes para las cuestiones laborales, que al conocer las emociones de las personas puedes saber si son buenos trabajadores. Yo con todo respeto le dije que eso no tenía sentido que las emociones deben quedar fuera del trabajo.

¿Cómo percibe a los egresados de Administración de la Universidad Don Vasco?

Muy deficientes en cuanto a cuestiones prácticas, temerosos, faltos de roce, de trato.

B.4 Propietario y Director General de Copset S.A. de C.V. concesionaria de Xerox de México S.A. de C.V.

Uruapan Mich. 10 de Mayo de 2001.

¿Cuál ha sido la clave de su éxito?

Mi teoría es que siempre hay que dar más de lo esperado, ésta de alguna forma es mi filosofía, el significado de la calidad. Siempre hay que tener un motor fuera de borda. Yo siempre lo he tenido desde mi primer trabajo que fue, como todos los posteriores en el área de ventas.

La mayoría de las personas le tienen cierta aversión, al menos inicial a las ventas, es muy usual que cuando se responde a un anuncio de solicitud de personal, se haga la aclaración de que si se trata de ventas no se desea acudir ni siquiera a la entrevista, ¿ Usted nunca tuvo al menos ese rechazo inicial?

Yo me casé muy joven a los 21 años, no había terminado de estudiar ninguna carrera y me pregunté ¿a qué podría dedicarme que en mis condiciones me diera las posibilidades de casarme con todos los gastos que esto implica? Y las ventas fueron el camino más corto. Comencé vendiendo libros, para lo cual recibí una excelente capacitación. Recuerdo muy bien dos frases que nos dijo el capacitador "hay que comerse la tierra a puños" y "hay que hacer plata" (era Argentino). Comencé vendiendo más de lo que se esperaba y esto se debió a que tenía *mi motor fuera de borda*: el deseo de casarme, un motivo una necesidad. Hay que crearse una necesidad para echarle los kilos. Esta capacitación se complementó con un libro que para mi ha sido una gran fuente de inspiración *El Vendedor Más Grande del Mundo* de Og Mandino, me llegó en el momento adecuado. Creo que la sonrisa de las personas es muy importante, la actitud, la primera impresión es muy valiosa, me acuerdo de una frase de este libro que se me quedó muy grabada "hasta que te duelan los nudillos y el zapato se agujere". Creo que siempre fui muy disciplinado, a este respecto recuerdo otra frase "vender es como rasurarse, el que no lo hace cada día es un vagabundo"

¿Actualmente su ritmo de trabajo es igual de fuerte?

Si, llevamos 12 años con la empresa con un ritmo fuerte de trabajo.

¿Qué tanto tiempo se da para Usted, para hacer ejercicio, o practicar algún deporte o afición?

Si, por supuesto que me doy tiempo, hoy nada menos he corrido en la mañana 8 km. y estoy inmerso en una serie de actividades extras cómo el proyecto de DESEM con los jóvenes universitarios y el Centro Cultural Uruapan.

En la actualidad estoy previendo ante el entorno económico que se perfila, mayor trabajo. Hemos platicado con todo el equipo y de hecho así nos estamos

manejando ahora, la vacantes ya no se contratan, estamos absorbiendo las tareas o reubicando a las personas. De cualquier manera hemos platicado mucho mi esposa, quien es mi brazo derecho, y yo, acerca de que no deseo que perdamos calidad de vida, de ser así esto ya no serviría.

¿ Considera necesario ante entornos económicos adversos o crisis dentro de la propia empresa, estar más cercano a la operación del negocio?

Desde luego; una empresa exitosa en ventas puede tener un departamento administrativo malo, pero una empresa con un buen departamento administrativo no soporta un mal departamento de ventas. En la práctica se va aprendiendo mucho.

¿De que manera realiza su toma de decisiones?

Mi toma de decisiones tiene que ver con el sentido común, esto es muy importante, no lo puedo definir, pero es así. Hoy como te comentaba corrí ocho kilómetros, cuando iba aproximadamente en el km. 7 ya estaba muy cansado, pero me dije: uno más, solo uno más. Me fijo metas cortas alcanzables y leo mucho.

Su esposa está muy inmiscuida también en el mundo empresarial, ¿ha sido Usted quién la involucró en el mundo de los negocios o ella ya lo estaba cuando Usted la conoció?

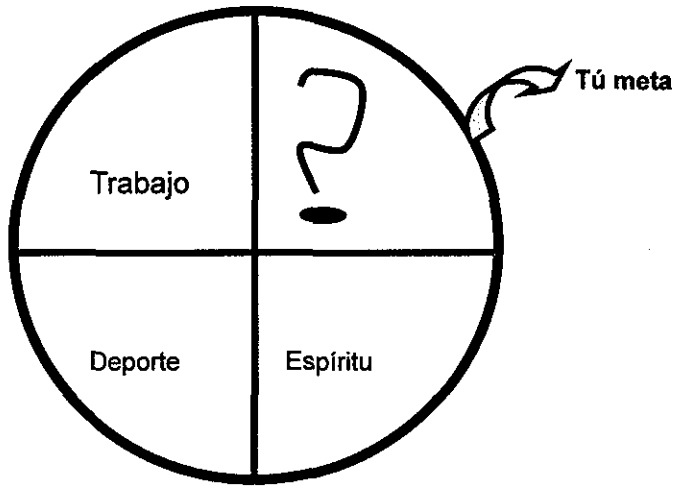
Habiendo sido muy tradicional, cuando iniciamos con el negocio yo le dije que tenía que darme la mano, percibí que tenía ángel, feeling para el negocio y no me equivoqué. Su colaboración me resulta muy valiosa e imprescindible. Ésta capacidad para percibir ese ángel en las personas es una habilidad valiosa.

¿Cómo la percibe, en que se traduce?

En una amplia sonrisa al saludar, en una apretón firme de manos, calidez. La selección de mi personal del área de ventas va en ese sentido, las pruebas de habilidades y psicométricas se hacen, pero para las relaciones públicas el ángel es lo que importa y casi no me he equivocado. Sin embargo seleccionando de esta forma para otros puestos si lo he hecho, por ejemplo para las áreas de contabilidad, números, las personas más tibias, sin mucha iniciativa son quienes mejores resultados dan, ellos manejan otro tipo de habilidades mucho más técnicas, que en esos puestos son muy necesarias.

¿Algo con lo que deseara finalizar?

A las personas que trabajan conmigo, a mi familia, a mis amigos les digo que siempre debemos tener un plan de vida y les hago el siguiente esquema:



B.5 Director de Mercadotecnia de Industrias Marves S.A. de C.V.

Uruapan Mich. 11 de mayo de 2001

¿Juan Carlos, por qué con tu preparación académica en antropología, estás inmerso en el mundo empresarial?

La preparación del antropólogo social es muy amplia, muy completa, no en aspectos técnicos, sino hacia el entendimiento del comportamiento y de las actitudes humanas. Pero no como el psicólogo. Sino el ser humano como ente social que necesita de los demás: para ser hombre es necesario relacionarse. De esta preparación aprendí habilidades desde mi punto de vista muy importantes: la observación analítica que te permite suponer cómo y por qué reaccionan las personas; técnicas de investigación que te convierten en una persona con una capacidad muy desarrollada para percibir muchas cosas. Posteriormente ya en mi vida profesional inicié trabajando en el área de la investigación pero en la atención de problemas reales. Estuve en un proyecto de desarrollo social con la empresa constructora ICA, que tenía como objetivo el formar empresas rurales y diseminarlas por todo el país. Mi trabajo consistió en dos funciones: La primera de investigación de campo, en donde iba a las comunidades y estudiaba el potencial que estas tenían para el establecimiento de una de esas empresas, era algo así como un estudio de factibilidad social. Por otro lado me encargaba, una vez establecida la empresa de la capacitación a los profesionistas que se harían cargo de ella, para que pudieran trabajar en equipo y se supieran adaptar a la comunidad y que además se convirtieran en capacitadores de los campesinos. La idea era que esta función no fuera paternalista, para que en el futuro pudieran manejar solos sus empresas. Tuvimos tres muy buenas experiencias de las .que aprendí mucho, estuve en este proyecto durante 5 años y terminé con un puesto directivo. Posteriormente en el Instituto Mexicano de Estudios Sociales trabajé como investigador, también en el área de investigación social aplicada en proyectos que deberían ser un buen producto, ya que estos se vendían, no tenían subvención. Después me regresé a Michoacán a trabajar como asesor en un proyecto para la zona lacustre del Lago de Pátzcuaro, al tiempo que comencé a dar clases en la Universidad Don Vasco y tenía un despacho de consultoría y capacitación, así que seguía vendiendo, ahora conocimientos.

Durante los 8 años que estuve en la Universidad Don Vasco planeé y realicé muchos proyectos: Llevé a cabo los estudios que se necesitaron para lograr la incorporación de las Escuelas de Pedagogía, Trabajo Social y Planificación para el Desarrollo Agropecuario, ésta última que desgraciadamente con todo su potencial dejaron morir. Fui director de CCH y de la Escuela de Planificación para el Desarrollo Agropecuario. Di clases prácticamente en toda las carreras. Inicié el programa de radio y la revista de la Universidad, sin embargo con todo este trabajo ganaba muy mal y no me quisieron nunca mejorar el sueldo. Así que decidimos con mi esposa irnos a Inglaterra, su país de origen. Allí trabajé en una escuela como jefe del departamento de español y para la Universidad de Leeds en el departamento de lenguas modernas y negocios. Diseñé un curso de español para empresarios británicos con negocios en países hispanos, con el que

tuve mucho éxito. El reconocimiento profesional allá es difícil pero muy grande cuando lo obtienes. Fue una época de mucha experiencia y grandes logros, sin embargo con mi esposa decidimos que deseábamos que nuestros hijos crecieran en México.

Al regresar a Uruapan el Ing. Martínez me contactó, nos conocíamos porque anteriormente yo le había dado asesoría a Marves. Sin embargo el ofrecimiento fue para trabajar con el Instituto Morelos A.C. (primaria y secundaria) que tenía en ese tiempo graves problemas. Ahí estuve durante cuatro años y logramos enderezar el barco y poner en números negros los resultados. Reorganicé, volví a hacer trabajo humano, conciliamos los intereses del patronato, maestros y padres de familia, iniciamos con el proyecto de la preparatoria e incluso diseñamos uno para iniciar con estudios superiores que desgraciadamente no se llevó a cabo. Durante todo ese tiempo yo seguía dando cursos en Marves. En 1994 el Ing. Martínez me dijo que necesitaba un director de mercadotecnia, que no tuviera problemas para salir, que tuviera trato y facilidad para las relaciones y me ofreció el puesto. Hice las mismas entrevistas y pruebas que los otros candidatos, en una de ellas me dijo el entrevistador que yo no tenía experiencia en ventas y yo le contesté: - durante toda mi vida lo que he hecho es venderme -.

Me dieron el puesto, reorganicé el departamento. Mi trabajo ha consistido en reconciliar y desarrollar relaciones con la gente; además de algunos aspectos técnicos. Lo que me ha dado fuerza para relacionarme y conciliar ha sido la capacidad de poder conocer a nuestros clientes, saber de que cosas les gusta hablar y de cuáles no, percibir sus reacciones. Es investigación social aplicada en la parte comercial. Las cosas técnicas que he aprendido son las necesarias para conocer muy bien nuestros productos, esto me permite mejorar las relaciones con los clientes, porque podemos tener un buen entendimiento acerca de lo que desean o necesitan. El crecimiento de las ventas de 1995 al año 2000 fue de un 150%, esto me ha brindado el reconocimiento de quienes por mi preparación académica y experiencia no me aceptaban en la empresa. Obviamente estos resultados no se deben a mi solamente, sería muy ignorante si así lo creyera, pero estoy consciente de que he puesto un granito de arena. La relación con los clientes es excelente, creo que he tenido suerte.

¿Has tenido suerte o la has construido?

Viajo mucho, alrededor de 40,000 kilómetros al año, creo que existe una combinación de básicamente trabajo, talento y suerte.

¿Antes de que tu estuvieras en Marves, ésta ya exportaba?

No, hicimos otra vez antropología social, ahora en Texas y descubrimos un mercado muy amplio para nuestros productos. Actualmente no exportamos lo que quisiéramos porque no se da abasto con la producción actual a toda la demanda. aún cuando ésta ha crecido de dos líneas de producción y una de apertura en 1994 a 4 de producción y 5 de apertura en la actualidad.

¿Qué tan feliz te sientes con todos estos logros?

Muy contento, pero muy claro que esta no es mi etapa final. Me gustaría a los 55 años retirarme de este ritmo de trabajo, existe un excelente plan de retiro en la empresa y solo continuar como asesor; regresar a la docencia y a la capacitación y volver a la Universidad y tener así más tiempo.

¿Para qué quieres más tiempo?

Para leer y escribir. Algo que he querido siempre para mis hijos es educación de primera y este trabajo me ha dado la posibilidad de lograrlo, pero el ritmo de trabajo es muy intenso, frenético. En esta etapa creo que he podido reunir mucha experiencia y quiero escribir un libro sobre la falacia de las especialidades muy específicas para el desempeño profesional. He escrito otro libro, después de mi primer novela, que está sin publicar por falta de tiempo.

¿Tu ritmo de trabajo cómo ha afectado a tu familia?

Si lo hemos resentido, sin embargo no ha originado conflicto porque tengo una esposa muy inteligente, pero si ha sido un sacrificio porque los resultados que hemos tenido en la empresa se deben a la inversión de una gran cantidad de trabajo.

¿Delegas suficiente en tu equipo para compartir la carga de trabajo?

Yo no trabajo solo, en nuestro equipo existe un gran ingrediente de éxito en todo lo que hacemos, una gran carga emotiva, esto es algo que transmites. Nuestro pequeño equipo que solo ha crecido en una persona, consta de 3 asistentes, 1 auxiliar de pedido, 1 jefe de pedido, 2 gerentes y yo. Delego mucho en el equipo y estamos todos involucrados en las decisiones por lo tanto son de todos los éxitos pero también los fracasos. Esta gran carga emotiva se traduce en que somos muy buenos amigos. El 92 % del mercado de nuestros productos está fuera de Uruapan a más de 300 Kms. Yo mantengo una comunicación muy personal con los dueños, los directores y algunos de los gerentes y los dos gerentes tienen un trato muy directo con los gerentes de operación de nuestras empresas clientes. La atención es muy intensa, muy esmerada, cualquiera de nosotros está dispuesto para acudir ante el más mínimo problema que se presente.

B.6 Empresario de la industria restaurantera y Subdirector de la Escuela de Administración, Contaduría e Informática de la Universidad Don Vasco A.C.

Uruapan Mich. 14 de Mayo de 2001

¿A qué atribuyes tu éxito, tu asertividad?

Desde muy niño me permitieron hacer lo que yo quería y también tuve la necesidad de abrirme camino en el mundo siendo muy joven. Mi papá trabajaba varios turnos en la fábrica La Providencia, condición que le permitió darnos una buena situación económica, incluso logró adquirir ciertas propiedades. Pero por otro lado ocasionó que el no estuviera mucho en casa, así que yo al ser el más grande de la familia tuve muchas libertades. Algo más que marcó mi forma de ser es que al haber entrado muy chico a la primaria y mis compañeros ser mayores, me acostumbré a tener amigos más grandes que yo. Siempre me gustó trabajar y ganar mi dinero, así que después de la escuela y en vacaciones tenía trabajos temporales. Cuando tenía 14 años mi papá murió y aún cuando nos dejó una situación desahogada sentí la responsabilidad de mi familia. Así fue que comencé a trabajar en el Motel Pie de la Sierra con su propietario el Dr. José Ceballos Maldonado quién fue un gran mentor para mí. Me enseñó muchas cosas con el ejemplo, cultivó en mí la afición a la lectura y siempre me exigió el estudio. De esta manera terminé la secundaria y la preparatoria al mismo tiempo que aportaba dinero a mi casa. Yo no tuve como todos los jóvenes tiempo de disfrutar de esa etapa de la vida, sin embargo aprendí a hacer de todo y me gustaba mucho tener libertad y el mando en mi casa. El trabajo en el hotel además de muy buenas propinas, me dio gran aprendizaje del trato con la gente, ahí yo atendía a personas con más cultura y tuve que aprender a comer, a degustar, a ser sociable y de esta manera conocí a mucha gente cuya relación me sirvió posteriormente, aún cuando en ese tiempo no lo sabía, también aprendí a mandar.

Tanta presión me enfermó, así que me fui con un abuelo a un rancho que tenía en Baja California junto al mar. Esa vida apacible y la influencia de mi abuelo, que era un hombre muy profundo que leía mucho, también dejaron una marca en mí.

Posteriormente tuve que estudiar una carreta técnica en la Escuela Forestal militarizada, porque mi situación económica no me permitió estudiar la carrera de medicina que yo deseaba. En esa institución los alumnos permanecíamos internos y dado que yo tenía preparatoria a diferencia de mis compañeros comencé con mayor rango militar que todos. Allí aprendí a mandar y también a obedecer, conviví con compañeros de otras partes de la república con costumbres diferentes. Terminé con el más alto rango militar que se otorga, me imaginó que esto se debió a mi madurez originada por mi experiencia. Aprender a gritar, a mandar, a ordenar. El saber usar armas te da poder y aprendes a usarlo, cuando eres muy joven puede ser con lógica o sin ella, aprendes a golpes, y eso te forma. Esta experiencia me volvió muy disciplinado.

Durante todo ese tiempo ganaba dinero y por lo tanto seguí siendo el sostén principal de mi familia. En las vacaciones viajaba a cualquier lugar en

donde hubiera trabajo, a veces en condiciones climáticas muy duras, fue una época muy formativa.

Después me casé y ya con un hijo comencé a estudiar administración. En ese tiempo trabajaba para el gobierno en donde los horarios son muy fijos, así que en la mañana trabajaba y en la tarde estudiaba pudiendo dedicar al estudio todo el tiempo necesario. Dado que mi suegra tenía muchas relaciones en la ciudad, porque siempre se había dedicado a la elaboración de banquetes con mucho reconocimiento por su calidad, comencé a trabajar en este ramo. Inicialmente haciendo los banquetes completos que en ese tiempo nadie hacía en Uruapan, para un salón de fiestas y posteriormente la gente me buscaba para otros lugares. Dejé mi trabajo en el gobierno (Escuela Forestal) y comencé a trabajar en la Embotelladora Pepsicola de Uruapan, después de haber pasado por una muy competitiva selección y aún cuando no terminaba la licenciatura, ocupé el puesto de jefe administrativo de personal. El salario tenía que ver con resultados y en un periodo de medio año triplique mi sueldo inicial.

Dejé el salón de fiestas y en ese tiempo el Dr. Ceballos me buscó para ofrecerme el puesto de Delegado Regional de Turismo. Acepté por el aprendizaje, las relaciones y el nivel que me brindaría, pero solo por seis meses porque el sueldo era mucho menor que el que tenía en Pepsicola. Conocí muchos hoteles y a hoteleros de la zona. Al terminar me ofrecieron el puesto de gerente de la Canaco de Uruapan y así conocí al resto de los empresarios de la ciudad. Por ese tiempo también vendía seguros y logré primeros lugares anuales en ventas. En la Canaco solo estuve un año porque el Sr. Eduardo Rodríguez me invitó a administrar sus negocios.

Con él iniciamos además nuevas empresas, todo este tiempo yo continué con el negocio de los banquetes. Una vez concluidos mis estudios el Lic. Anaya me invitó a dar clases en la UDV. Ya estando aquí me ofreció tiempo completo inicialmente como prefecto de disciplina, puesto que no me gustó mucho, pero se me dio la oportunidad de proponer reformas a esta función y además de presentar el proyecto de una coordinación académica, que me fue aceptado y yo ocupé el puesto.

Así comencé a trabajar en una serie de proyectos entre ellos el de la tesis para todos los alumnos como requisito de egreso, proyecto que ahora es todo un éxito en varias escuelas. El de los laboratorios de cómputo. La reorganización y crecimiento de la biblioteca. Por esa época, dado que la Universidad absorbía gran parte de mi tiempo ya había dejado los negocios del Sr. Rodríguez y también dejé los Seguros, pero no así los banquetes. También en ese periodo me buscó el Dr. Ceballos, esta vez para proponerme la concesión del restaurante del Motel que por aquel tiempo estaba económicamente quebrado. Acepté y fue entonces cuando mi esposa comenzó a involucrarse en los negocios porque necesitaba que me echara la mano. Ese restaurante a pesar de que no ha sido un excelente negocio si trabaja con números negros y me ha servido de escaparate para la cuestión de los banquetes. Posteriormente nos invitaron a hacernos cargo del restaurante y los servicios de alimentos a enfermos del Hospital Fray Juan de San Miguel, con muy buenos resultados. Por ese tiempo tuve que reorganizar, contratar gente, capacitar y delegar porque crecimos mucho. Conseguimos

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

contratos con organismos gubernamentales y empresas paraestatales (cursos simposios) que nos han dado buenas ganancias y también al Motel.

Hace pocos años iniciamos también con negocios agrícolas a través de una huerta de zarzamora que a la postre se ha convertido en un buen negocio.

A partir del año 2000 abrimos un nuevo restaurante con una imagen muy cuidada, en el que la actividad más rentable ha sido la organización de eventos. También nos ha servido como oficina central de todos los negocios dada su ubicación.

¿Cómo te ha servido el estudio de la licenciatura para tu desempeño como empresario?

En un principio estudié administración porque pensé que complementaba mis estudios forestales, dándome la posibilidad de poder manejar recursos de ese tipo. Pero al estar estudiando me di cuenta de que era mucho más y que me gustaba mucho. Creo que todas las carreras muy técnicas deberían complementarse con la administración: planeación estratégica, recursos humanos, dirección, incluso con el área de emprendedores que brinda las herramientas necesarias para crear tu propia empresa, para autoemplearte.

Estoy convencido que mi formación se complementó en gran medida con el estudio de la licenciatura.

¿De que manera has transmitido estos valores y habilidades a tu familia?

Transmites la manera de actuar. Mis hijos son muy prácticos, muy trabajadores, no les da miedo aventurarse en cualquier situación o negocio. Además son muy humanos tienen un gran espíritu de servicio, de ayuda a los demás. Probablemente el hecho de haber iniciado sus negocios a edad temprana con mucha libertad que les hemos dado, originó que no hayan sentido aún, que la preparación universitaria les puede brindar muchos beneficios. Creo que quienes empiezan como empresarios cuando están en el inicio de la carrera tienen muchas dificultades por el tiempo. Yo no las tuve porque cuando empecé a estudiar tenía horarios muy fijos en mi trabajo. Mi esposa también tiene esta actitud emprendedora, aunque es un poco temerosa al iniciar una nueva empresa. Definitivamente creo que en mis hijos ha tenido una significación e influencia muy grande el haber estado desde muy pequeños inmiscuidos en nuestros negocios. Tu das el ejemplo y los valores, pero también la libertad, hemos manejado siempre lo que es justo. Mi vida familiar es muy estable, mis hijos han aprendido a defenderse en la vida y saben cual es el mejor camino.

Aquí en la Universidad también siento gran estabilidad, siempre se me ha apoyado en todos los proyectos que he presentado e iniciado. El tener la oportunidad de ser formador de personas me hace sentir muy completo, ésta para mí es una labor tan importante como la de un médico o la de un sacerdote, por eso es que todos mis proyectos ajenos a la Universidad giran en torno a ésta. Nunca he considerado que mi actividad de empresario sea más importante que la de formador universitario.

B.7 Propietario y Gerente General de Comercializadora Pame S.A. de C.V.
Uruapan Mich. 14 de mayo de 2001

¿Qué te motivó a iniciarte en este negocio en el que, tengo entendido, tu familia paterna ha estado involucrada por varias generaciones?

Me gusta, lo conozco y hubo la necesidad por motivos familiares. Toda la vida desde niño he estado muy inmerso en este negocio, de hecho nací y me crié en la casa en donde estaba ubicada la fábrica.

¿Nunca se te ocurrió dedicarte a algo diferente?

Sí, pensaba estudiar derecho, posteriormente inicié la carrera de administración en la UDV, pero no terminé ni un semestre porque me había metido muy de lleno al negocio. Tuve siempre mucha libertad para tomar mis decisiones.

¿Por qué decidiste independizarte?

Después de 12 años de trabajar con mi papá, surgieron ciertas cuestiones familiares. Además sentí la necesidad de hacer algo por mi cuenta. Se dieron las cosas. Los términos de separación con mi papá fueron muy buenos, conté y sigo contando con su apoyo.

¿Por qué crees que te va tan bien en tu negocio?

No tengo hábitos de trabajo muy arduos, generalmente no llego muy temprano a trabajar, antes me gusta hacer ejercicio. Creo que el que me vaya más o menos bien tiene que ver con la facilidad que tengo para relacionarme con los clientes y proveedores. Las relaciones humanas se me dan, la riqueza está precisamente en las relaciones humanas. Dentro de la empresa con mis colaboradores también tengo buenas relaciones, creo que me aprecian y yo colaboro con ellos. Es parte de la política de la empresa tener buenos sueldos y prestaciones.

¿Tienes buen ojo para seleccionar a tus colaboradores, cómo realizas el proceso?

La práctica me ha dado la intuición, el trato con la gente, me interesa mucho la psicología, de unos años para acá leo bastante de este tema. De cualquier manera en el proceso me apoyo mucho en la Lic. Lulú Peña, gerente de recursos humanos.

¿Cuáles son tus puntos fuertes como empresario?

Las relaciones públicas, las ventas y el proceso productivo. En esta empresa todos estamos muy cerca aún cuando no toda la operación de la fábrica este en la misma planta.

¿Cómo percibes la preparación de los egresados de la UDV?

Muy bien, a nivel de cualquier universidad de la ciudad de México o Guadalajara, son personas con mucha vocación.

En una plática informal con la asesora financiera de la empresa, nos enteramos posteriormente que el Sr. Pacheco prefiere la contratación de madres solteras dentro de su personal, porque considera que a este sector de la población muy difícilmente las empresas le dan una oportunidad. El compromiso de estas mujeres con la empresa se ha traducido en niveles elevados de eficiencia y en una muy baja rotación de personal.

**B.8 Administradora General del Hospital Fray Juan de San Miguel.
Uruapan Mich.Mayo 15 de 2001**

¿A qué atribuyes tu asertividad profesional?

A que me considero una persona trabajadora y honesta, y a mi estabilidad emocional, estoy felizmente casada. Este ha sido mi primer y único trabajo por lo que le tengo mucho cariño, soy muy leal.

¿En que medida tu preparación universitaria como L. A. Te dio las herramientas para hacer bien lo que haces?

Me dio y no las herramientas. En primer lugar yo no estaba muy segura de querer estudiar esta carrera, creo que sobre la marcha en el trabajo es que he adquirido mucho. A veces pierdes la perspectiva de cómo deben hacerse las cosas desde el punto de vista teórico, porque los problemas y las cuestiones salen día con día y las debes resolver en el momento y entonces haces lo que tienes que hacer. En muchas ocasiones no puedes planear sino que hay que actuar. A lo mejor me evitaría dolores de cabeza si pudiera tener más tiempo para utilizar esas herramientas.

**B.9 Socio Fundador y Gerente General de Agroquímicos de Michoacán S.A.
Uruapan Mich. 18 de mayo de 2001**

Dado que la agricultura juega un papel muy importante en la economía del municipio, constantemente se abren nuevas empresas cuyo giro es la venta de fertilizantes y fumigantes y con la misma constancia cierran. Por no haber logrado un buen negocio. ¿Por qué a Ustedes no les ha pasado lo mismo, al contrario su crecimiento en los últimos años es muy fuerte en un mercado tan competitivo?

Todavía hay mucho que hacer en el mundo de los agroquímicos y efectivamente es un mercado muy competitivo en el que muchas empresas quiebran, solo muy pocas llegan a la madurez. El mercado está muy competido en todo el país, ya no existen nichos de mercado y si los hay son muy pequeños, no dan para una empresa con crecimiento. Cuando iniciamos esta empresa nos dimos cuenta y de ahí precisamente parte el éxito, que hacer lo que las otras empresas hacían nos llevaría al fracaso. Todos se manejaban igual: por precio, en eso radicaban su ventaja.

Nosotros nos abocamos al servicio, a innovar, a hacer algo diferente, atraer a los productores, aprovechar la experiencia que teníamos con proveedores y clientes. Teníamos carencias económicas así que por la cuestión del precio no estaba la ventaja. Hicimos una selección muy específica de productos que sirvieran al mercado aguacatero pero que no tuvieran mucha demanda, de esta manera obtuvimos la exclusividad de su distribución en la región. El reto fue posicionar productos y marca desconocidos. Empezamos a promocionar muy personalmente a productores e Ing. Agrónomos, haciendo demostraciones y mucha labor de convencimiento. El día de hoy tenemos buena reputación en el aspecto técnico, nunca hemos engañado. Esta reputación la cuidamos con el mayor esmero, algunas veces hemos incluso recomendado productos que nosotros no tenemos, la ética es para nosotros fundamental. Otro aspecto importante es que les pedimos a nuestros clientes que lleven bien contabilizado el gasto que en productos realizan con nosotros, para que hagan una comparación costo – beneficio con lo anterior.

Con el transcurso del tiempo, hemos ido logrado posicionar mejor nuestros productos, conservando obviamente la exclusividad. Ahora disfrutamos de lo que le sufrimos. Seguimos investigando productos sin demanda para obtener exclusividad, ahora incluso a nivel nacional. El no vender solo lo que los otros venden es lo que nos da la ganancia.

Otra cuestión de la confianza de nuestro clientes tiene que ver con que nosotros les conseguimos cualquier producto que necesiten, aún cuando lo tengamos que comprar con la competencia y nos toque perderle. En el servicio es fundamental siempre trabajar a tiempo, cuando quedamos en algo no hay pretextos, una seguridad garantizada. Esta confianza la hemos logrado con el transcurso del tiempo.

¿Habiendo tenido una preparación como Ingeniero Agrónomo, en donde o de que manera aprendió a administrar?

Al terminar la universidad, me invitaron a trabajar en una empresa de venta de agroquímicos, pero mi trabajo más bien parecía el de un almacenista, además de que ganaba muy poco, sin embargo me dio la oportunidad de aprender. Conocí marcas, productos, cantidades, etc. cuestiones prácticas que en la carrera no se manejan. Posteriormente me dieron la oportunidad en la misma empresa de hacerme cargo de una nueva sucursal. Así comencé a trabajar fuerte en el área de ventas, a relacionarme con los clientes (productores), también diagnosticaba huertas, etc. , sin embargo el trabajo administrativo, fuera de la labor de mercadotecnia era muy poco. Posteriormente me ascendieron a ventas foráneas hasta que llegué al puesto de gerente regional. En ese tiempo ya ganaba bien, sin embargo tenía miedo por mi falta de preparación administrativa. Yo por ejemplo nunca había tratado con proveedores, mi principal miedo tenía que ver con el manejo financiero, así que decidí llevar un diario de todo lo que hacía, y lo que no sabía lo consultaba con el gerente general. También le preparaba un informe periódico, no porque el me lo pidiera, sino con la finalidad de que él detectara lo que yo no había hecho bien y me lo señalara. De esta manera fui adquiriendo experiencia. Posteriormente ya me hacía cargo de todas las sucursales de Michoacán y Jalisco y eso implicaba manejar a todo el personal de esta zona. Ahí si hice muchos movimientos de reubicación de personal, comencé a trabajar con ellos en base a resultados. Comprendí que trabajaban con mucha presión, porque la empresa no se hacía responsable de las pérdidas por cuentas incobrables y sin embargo si exigía muchas ventas, así que asumí esa responsabilidad para la empresa, de tal suerte que ellos tuvieran más seguridad. Al incrementarse en todas esas sucursales las ventas, mis comisiones también se elevaron a tal grado que ya ganaba más que el gerente general. Creo que esa situación ya no le gustó porque me empezó a poner piedritas en el camino: auditorías constantes, sin previo aviso y una vez incluso, sin que yo estuviera en la ciudad. Por lo que decidí renunciar.

Así me quedé sin chamba, algo que posteriormente me ayudaría mucho fue que el resultado de la última auditoría que practicaron, y que era muy positivo, lo dieron a conocer en frente de dos proveedores muy chismosos. Estos corrieron la voz y mi honorabilidad quedó patentizada.

En ese tiempo me casé y mi papá se enfermó, por lo que de mis buenas ganancias anteriores solo me quedó un terreno. Pronto se me abrieron muchas puertas, ofrecimientos a nivel gerencial. El problema era evaluar la mejor opción, entre las que se encontraba la posibilidad de independizarme, que me atraía mucho, pero para la que me faltaba capital.

Hable con dos gerentes de la empresa con la que trabajé y les propuse asociarnos y buscar un cuarto socio capitalista. Así lo hicimos, el capital no fue suficiente pero conseguimos crédito con proveedores y comenzamos a trabajar. A los 3 años formalizamos la sociedad, ya que anteriormente ésta era solo de palabra.

Toda esta experiencia me hace entender que Usted posee y ha desarrollado grandes habilidades administrativas ¿cómo las ha ido desarrollando?

En la carrera tuve una materia administrativa a la que nunca le presté atención, porque no creía que me serviría. Después como me arrepentí de no haberla tomado en cuenta. Yo creo que lo que tengo es que soy lógico. Algo que incluso se me critica es que siempre veo a futuro, siempre veo el final del camino, los futuros posibles resultados y escojo el camino que me parece más lógico. En la empresa este proceso me funciona, pero en la vida privada no, porque las personas no son tan predecibles.

Yo estudié agronomía por azares del destino, quizá porque mi papá era agricultor, campesino, siempre fui un buen alumno, me gustaba aprender.

A pesar de que mi papá no estudió, leía mucho y nos inculcó el valor del estudio. Todos sus hijos somos profesionistas. Mi papá siempre nos platicaba de cosas interesantes que el leía, fue un autodidacta, era de las personas que diario leen el periódico. Todos fuimos buenos alumnos, en mi caso he tenido muy buena memoria, capacidad de aprendizaje y retención, casi no tenía que estudiar.

Cuando estaba a punto de terminar la prepa, etapa en la que fui un tanto desobligado en mis estudios, un profesor me dio una lección que nunca he olvidado, acerca de no confiar solo en mi inteligencia, sino enseñarme a ser responsable. Porque de continuar así la inteligencia me haría buscar malos caminos. A partir de entonces siempre he sido muy responsable, así estudié la carrera, de hecho tuve el ofrecimiento de una beca para estudiar un posgrado. Pero el compromiso y la responsabilidad que yo tenía con mi padre, para ayudarlo como el lo hizo conmigo a formar a mis otros hermanos, me decidieron a rechazarla y ponerme a trabajar.

Desde la época de estudiante creo que yo ya era muy lógico. Decían mis compañeros que yo si le encontraba siempre aplicación práctica a todas las teorías. Esto creo que se lo debo a mi estilo o forma de estudiar, que tiene que ver también con mi origen rural. Ahora se que mi carrera me gusta mucho, soy feliz con lo que hago.

Hace algunos años padecí una enfermedad cardíaca que me hizo dejar por un tiempo la dirección de la empresa, cuya encomienda fue asumida temporalmente por quién fuera el socio capitalista al inicio de la sociedad. Sin embargo tuve que reincorporarme antes de lo que mi convalecencia hubiera requerido, por el pésimo manejo administrativo que ocasionó problemas con proveedores, presionó excesivamente a los trabajadores, etc. También por ese tiempo tuvimos que solventar un muy serio problema con la Secretaría de Hacienda, resultado de una auditoría practicada. Todo esto dio como resultado la percepción de la necesidad de reestructurar la organización, que se llevó a cabo con la valiosa asesoría de la Lic. Rodríguez y el Lic. Atilano. Hemos reconfigurado la sociedad habiéndole comprado su parte al inicialmente socio capitalista y habiendo quedado en muy buenos términos con él.

Desde que iniciamos el negocio hemos crecido sostenidamente cada año. Actualmente, por el monto de nuestros ingresos, tenemos ya la obligación fiscal de auditarnos anualmente. Cada año nos fijamos objetivos, planeamos, trabajamos bajo presupuestos y cada mes vamos midiendo los logros alcanzados contra lo

planeado. Ahora cuidamos mucho la administración del negocio, la toma de decisiones la llevamos a cabo con la intuición que la experiencia nos da, pero aunada a valiosa información que en todo momento podemos obtener de cualquier área del negocio. Ahora si vemos esto como un negocio, tenemos información financiera al día, nos ha costado dinero, pero vale la pena, las decisiones se toman con menos riesgo. Aprendí a ser organizado, todos los días planeo mis actividades y trato de cumplir con todo, sobre todo con lo importante. He aprendido a ser más pensante, es decir eliminar enojos, hacer más llevadero todo, antes era un poco irascible y he mejorado. Eso me ha ayudado incluso para mi salud, manejo muy bien mis relaciones, puedo establecer una conversación con quien sea, porque al tener el hábito de la lectura muy arraigado, conozco de muchos temas de los que a los clientes les gusta hablar. Me identifico con el cliente, he adquirido la habilidad de conocer a las personas y difícilmente me equivoco. Con la postura asumida y un poco de plática puedo percibir a alguien, sin embargo esta habilidad me ha hecho ser un mal fisionomista. Puedo identificar a las personas más por su personalidad que por sus rasgos y luego eso es un problema, cuando alguien te saluda y no recuerdas quien es.

Hay que mantenerse al día, de lo que sucede aquí y en el mundo. Eso además de ser una necesidad, te da la posibilidad de tener buenos temas de conversación. Me gusta actualizarme en mi área de conocimientos, pero también hay otros temas que me interesan, leo muchas revistas de cultura general y administrativas y también muchos libros.

En México no sabemos trabajar en equipo, no podemos ver que alguien sobresalga en alguna actividad, porque lo tachamos de mil cosas, por envidia. De hecho nosotros hemos sufrido de la competencia muchos ataques para desacreditarnos. Yo estoy cierto que esa no es la manera de competir, nosotros lo hacemos con calidad, con atenciones. Nuestro equipo de trabajo es muy unido, somos muy buenos amigos, sabemos separar muy bien nuestra amistad de nuestra función como socios y de nuestro trabajo diario, es decir separamos las reglas de la organización de los afectos. Generalmente no nos enojamos, aceptamos bien los reclamos de los otros, nadie se desea imponer, separamos bien los roles.

Precisamente por tener un bonito equipo de trabajo, cuidamos mucho la contratación de nuevos colaboradores. Para contratar a alguien platico con el o ella y le dejo muy claro lo que para nosotros significa el compromiso en doble vía, y el que no hagan caso nunca a chismes, que no se dejen llevar por algo que no han comprobado.

B.10 Socio y Gerente General de Productos de Construcción Ledesma S. De R. L. de C.V.

Uruapan Mich. a 30 de Mayo de 2001

Tengo entendido que este es un negocio que inició su padre y al que Usted se incorporó desde muy joven, haciéndolo crecer en gran medida. ¿Qué tanto le transmitió su padre los valores y la habilidades empresariales que posee?

Nuestro ambiente familiar, siempre estuvo muy relacionado con el mundo empresarial. Este negocio lo inició mi padre en 1944, pero ya antes había iniciado otros negocios. Mis hermanos y yo éramos niños y con el paso del tiempo como la mayoría de todos los hijos de familia, algunos fuimos siguiendo el rumbo de los negocios. De los 12 hermanos que somos solo mi hermano Manuel y yo tuvimos la vocación por la cuestión comercial, me gustaba colaborar desde niño, y fui aprendiendo de mi papá, él me guiaba en forma práctica, me daba consejos.

¿De qué tipo eran esos conocimientos que su padre le transmitía?

Mi papá leía mucho, para documentarse: Manuales de comercio, leyes tributarias, etc. Él siempre quería aprender, tenía esa vena de comerciante donde conjugaba varias cosas: Atención al cliente, conocimiento y convencimiento de los productos que vendía para poder influenciar al cliente, conseguir la venta y lograr ver el mejoramiento sistemático del negocio, de los clientes y finalmente de la comunidad que le rodeaba. Esto se logra dándole la importancia a la persona y atendiéndola de manera directa, esto causa buena impresión, y da una ventaja sobre tus competidores. En cuanto a proveedores hay que buscar buenos productos, es decir competir con calidad, ser serio en todos los tratos, que haya confianza, ese es uno de nuestros valores principales. Por eso creo que la gente nos busca, por ese enfoque de atención. Con el personal se trabaja mucho en la cuestión de la atención, del buen trato y servicio, todo va conjugado.

¿A qué atribuye Usted que con tanta competencia, como hay ahora en la ciudad, en el ramo de materiales de construcción, Ustedes hayan mantenido un crecimiento sostenido y sigan ocupando un lugar de privilegio en la participación del mercado?

Si hay mucha competencia, sin embargo la gente que nos ha conocido desde siempre, nos sigue prefiriendo, porque saben que nosotros damos soluciones y esto nos afianza. Aquí en Uruapan sucede muchas veces que cuando un negocio va muy bien, todos quieren dedicarse a lo mismo, y entonces surge mucha competencia desleal, pero luchamos con todo lo que le he mencionado y encontramos buena respuesta. Buscamos otras formas de llegar al cliente, hemos abierto con tal finalidad varias sucursales en lugares con mayores facilidades de acceso y estacionamiento, para dar mejor atención.

¿Cómo percibe la preparación de los jóvenes que estudian administración en la UDV?

Es buena, dos hijos míos estudiaron ahí. Mi hijo que se ha incorporado ya al negocio está innovando toda la cuestión administrativa, automatizando todas las funciones, creando mejores sistemas de información.

Yo creo que hace algunos años egresaban un gran número de contadores y administradores que habían realizado esos estudios porque no había más en la ciudad. En el caso de mi hijo, yo le ofrecí la posibilidad de irse a estudiar a donde quisiera y lo que quisiera, él se decidió por administración y por la UDV. Creo que en su caso y el de los jóvenes de ahora tiene que ver más con una verdadera vocación. Cuando la hay existe una sensibilidad y una forma positiva de pensar que hace que los fracasos se vean como un incentivo para echarle más ganas.

Recuerdo que cuando murió mi padre y me quedé al frente del negocio y con la responsabilidad de mi madre y mis hermanos y de la familia que yo acababa de formar, me sentía abrumado y me costó mucho trabajo. Porque mi papá siempre, aún cuando yo ya estaba bien metido en el negocio, siguió siendo la cabeza, no me fue soltando poco a poco la dirección, y eso me ocasionó mucha dificultad. Fue entonces cuando mi hermano Manuel que estaba estudiando la preparatoria se decidió a echarme la mano y dejar los estudios. Desde entonces trabajamos muy bien, somos un buen equipo, no tenemos fricciones, hemos podido dividir muy bien las responsabilidades de cada quién en el negocio. Viendo a futuro hemos comenzado a pensar en que tendremos que crear nuevos negocios y dividir los existentes cuando los hijos nos empiecen a suceder en la empresa.

El hacer un buen negocio es cuestión de rutina, de constancia, de habernos sentido identificados.

¿Qué tanto se dedica tiempo para Usted y su familia?

Me levanto muy temprano a hacer ejercicio con mi esposa. Me tomo varios períodos de vacaciones al año, pero no largos, la responsabilidad no me hace sentir a gusto cuando han pasado varios días y se que no le estoy dando la mano a mi hermano. Creo que no es justo que le deje todos los problemas de la empresa por mucho tiempo. Si hay estrés, pero en general se domina, uno se siente bien con lo que hace.

B.11 Gerente de Ventas y Relaciones Públicas del Hotel Mansión del Cupatitzio S.A.

Uruapan Mich. 5 de Junio de 2001

Para los que conocemos tu trayectoria dentro del hotel nos resulta obvio que aún cuando de manera oficial no ocupas la gerencia general, si funges como tal y que tu desempeño ha dado cómo resultado que la ocupación promedio anual, según un estudio realizado para un trabajo de licenciatura en días recientes; sea la más alta entre los hoteles locales, ¿Cómo lo has logrado?

Efectivamente, yo no soy la gerente general, ese puesto lo ocupa el Sr. Manuel Monroy, propietario del hotel. Esta es una empresa familiar, al igual que todos los hoteles de Uruapan, han sido creados por gente con visión, que no eran hoteleros pero que se han ido haciendo con el tiempo y la experiencia. Yo los admiro mucho. Mi puesto en el hotel es la gerencia de ventas y relaciones públicas. Sin embargo tengo la responsabilidad de todo el hotel, creo que esto se debe a que tienes que saber vender ideas a los dueños, venderlas y explotaras, no solo tenerlas. Eso lo hago bien, aún cuando el hecho de no tener una estructura organizacional bien definida provoca algunas veces conflictos. Yo no veo al hotel como una empresa ajena, para mí, es mi empresa es mi casa.

Aún cuando tu no eres gerente de recursos humanos, siempre estás muy cercana a todas las personas de la organización, tienes mucha ascendencia. ¿A que lo atribuyes?

Al dirigir una empresa de servicios, debes tener esa facilidad, mi carácter se presta.

¿Esa situación no te crea conflictos con otros gerentes?

Sí, pero también eso es algo que te ganas con la experiencia, es tener tablas. La gente no me tiene miedo, se acercan a contarme sus problemas. Algunos tienen que ver con la falta de sensibilidad de sus superiores y a mí me ponen entre la espada y la pared, porque por un lado estás viendo las necesidades de la gente y por otro lado a veces no puedes hacer nada. A mí me gusta felicitar a las personas, reconocer sus logros y también llamar la atención cuando es necesario. Pero tanto para una cosa como para la otra es necesario ponerte a su nivel hablarles con sus palabras, hacerles entender sin frases rebuscadas, lo importante que es su función para lograr que a la empresa le vaya bien y así conservar nuestros trabajos.

¿De que manera el hecho de no contar con el puesto de gerente general pero si fungir como tal te ocasiona problemas?

Si yo fuera la gerente general, mucha gente ya no estaría aquí. Tendría gente profesional, que sepa hacer sus cosas, que sea profesionista con visión.

Este hotel necesita gente con visión porque generalmente es un negocio al que se le inyecta mucho dinero.

Actualmente estamos emprendiendo un proyecto que ha costado mucho tiempo y dinero, pero si no tienes a la gente no vas a lograr objetivos. ¿Qué pasa cuando tienes gente profesional pero sin cultura? Llegas y te topas con que, lo que para ti es excelencia para ella o él no lo es. Que no se puede adaptar a todas las circunstancias, en muchas ocasiones, - cómo el caso de hoy cuando llegaste - me he sentado en una banca a platicar con los trabajadores de mantenimiento y me invitan un taco y me lo como muy contenta con ellos. Pero también puedo sentarme en el restaurante más caro con un embajador y se que comer, que vino pedir y además me siento también comfortable. Esto no te lo da la escuela, lo traes de tu casa.

Cuando yo salí de la escuela este fue mi primer trabajo y entonces me sentía igual que como se sienten los jóvenes que llegan a trabajar con nosotros. En ese tiempo éste era un hotelito de aproximadamente 30 habitaciones, sin gente a la que pudieras recurrir, el personal era muy limitado y su profesionalismo también. Pero yo sabía que estaba aquí para resolver problemas, los que fueran, y los resolvía. Ahí está la visión, poder ver de manera integral y sistémica a toda la empresa.

Otra cosa que me ha dado seguridad y confianza al actuar, ha sido el hecho de que yo no pedí este puesto, a mí me buscaron para él y eso me da la satisfacción de estar contenta con lo que hago. Aún cuando muchas veces me toca trabajar más porque no hay quien me resuelva problemas. Yo quisiera transmitir esta manera de pensar y de sentir pero muchas veces no se puede, por esa falta de visión. Hay que tener un sexto sentido para hacer sentir a tus colaboradores bien, participes de la empresa.

En general aquí toda nuestra gente es muy buena en su trabajo, muy profesional, salvo dos o tres gerentes que yo no tendría aquí desde hace buen tiempo.

¿Por qué si tu tienes esa capacidad de comunicación con la gente, no has podido hablar de esto con el Sr. Monroy?

Porque esa gente sirve a Don Manuel para otras cosas, aún cuando sabe que podría tener a alguien mejor, él tiene dificultades con el cambio.

¿Y tú, de que manera percibes el cambio?

A mí me gusta, es bueno, hay que planearlo, porque también te puede llevar al fracaso, yo siempre he estado abierta al cambio.

Regresando un poco a lo que comentábamos acerca de la cultura que debe tener un administrador ¿Cómo percibes a los jóvenes egresados de Administración de la UDV?

En primer lugar, no se porque razón veo muy pocos jóvenes de la UDV, generalmente solo en casos de tesis o prácticas. El problema que veo es que

muchos estudian esta carrera porque no tuvieron de otra. No tienen ni idea de lo que van a hacer saliendo y no tienen las bases para administrar ningún negocio, porque les falta responsabilidad. He conocido también a algunos excelentes, que vinieron al hotel a hacer su tesis y que inmediatamente invité a quedarse a colaborar con nosotros. Sin embargo el golpeo bajo, de personas que ya laboraban aquí y cuya ineficiencia quedaba de manifiesto, fue muy duro.

Lo que yo encontré es que estas personas estudian la licenciatura de una manera diferente. Lo hacen sabiendo a donde se quieren dirigir, en la gran mayoría hace falta esa visión.

En relación con el roce social hay dos cosas: Si la gente viene de una clase socioeconómica media alta, sucede que muchas veces se vuelven elitista y son personas que no saben tratar como se debe a los obreros. Los que vienen de clase baja y media baja tienen temor al tratar con personas de estratos socioeconómicos superiores. Se sienten las divisiones desde el modo de saludar, jóvenes de estas características casi no nos han llegado, por los mismos motivos.

La experiencia es fundamental en un administrador. Las habilidades las adquieres con el tiempo, pero además traes algo que te lo facilita y hay gente que definitivamente no lo tiene.

¿Qué tanto el carácter y la personalidad en su conjunto determina a los buenos administradores?

Sí, debes tener ángel. Aunque me apena decirlo, es verdad, creo que esa es una de mis cualidades. Una sonrisa cambia el carácter de un cliente enojado, y al mismo tiempo poderte controlar cuando tienes un fuerte enojo y poder lograr que no se te note. Que puedas poner tu mejor cara, poder manejar muy bien las emociones.

¿Cómo prepararías a alguien para tener tus habilidades y ocupar tu puesto?

Mientras los chicos estudiantes no se empiecen a foguear en una empresa, no lo van a adquirir, porque las teorías y métodos entran por una oreja y salen por la otra si no las aplicas y vives las experiencias y resuelves problemas. Eso no se adquiere ni se logra en la Universidad. Aquí nosotros recibimos a los jóvenes que nos lo solicitan para hacer sus prácticas. De hecho ahora tenemos a una persona en recursos humanos, que inclusive tiene mucha más visión que la persona encargada del departamento. Creo que efectivamente también es cosa de temperamento. Hay que tener carácter para brincarse incluso a quien sea, para solucionar los problemas.

Mi nicho de mercado es muy diferente que el de los hoteles del centro de la ciudad, aquí se vende calidad. Nuestros clientes son hombres de negocios, directivos y en general personas de clase media alta y alta. Incluso las empresas de Uruapan nos hospedan aquí a la gente con mayor estatus.

Actualmente 15 hoteles en Michoacán hemos emprendido junto con la Secretaría de Turismo y el Gobierno del Estado un proyecto encaminado a lograr la excelencia. Inicialmente el proyecto incluyó a 27 hoteles pero solamente 15

pasamos las auditorías de calidad, que nos hizo la empresa española que se contrató para este proyecto. Actualmente otros Estados de la República desean también llevarlo a cabo. Las características de los hoteles son muy especiales. El programa comprende que para el año 2001 la inversión fuerte de los hoteles será en equipo y para el siguiente año será en servicios. Inicialmente la inversión que ha sido muy fuerte, desde diseño de guía, capacitación, auditoría, la han realizado el Gobierno del Estado y la Secretaría de Turismo. Lo que viene después ya nos tocará a los hoteles.

La capacitación de la gente es el aspecto más importante. Hemos trabajado con la empresa capacitadora española en la ciudad de Morelia, en el primer seminario que se ha enfocado básicamente a la sensibilización. Si tu estás bien en tu casa con los tuyos, en los negocios, en el trabajo también estás bien. Lo que vives en tu casa, tu estabilidad la trasladas al trabajo, se refleja en una sonrisa. Si tu trabajas la parte humana tienes ya más de la mitad, lo otro lo aprendes o buscas a la gente, tienes la madurez, la capacidad para hacerlo. En esta primera capacitación, que por cierto costó mucho y que en primera instancia fue para los dueños o gerentes generales de los hoteles, al que yo asistí en lugar de Don Manuel. Todo verso acerca de eso que tenemos, que debemos reconocer y hacerlo consciente, porque es lo que nos llevará a la excelencia: La inteligencia emocional.

B.12 Dueño y Gerente General de Photo 30

Uruapan Mich. 5 de Junio de 2001

En el transcurso de los últimos años han desaparecido varias empresas dedicadas al mismo giro que la suya (artículos fotográficos y complementos). Sin embargo su empresa, a pesar de los tiempos de crisis económicas por los que hemos pasado, en los que la gente no gasta en cuestiones superfluas como pudieran ser considerados estos productos, se percibe en constante crecimiento ¿A qué lo atribuye?

No se crea que la gente deja de gastar en estos productos en tiempos difíciles. El ego y la diversión en las personas es primero que todo lo demás y la gente busca que esa diversión quede grabada en fotografía o vídeo. Captar, mantener vivos los recuerdos, incluso muchas empresa fotográficas utilizan dentro de su publicidad frases más o menos como esta. La gente desgraciadamente busca primero la diversión que la satisfacción de sus necesidades.

En cuanto a por qué otros ya no están y yo sigo en el negocio, bueno yo soy profesionista, administrador de empresas. Aquí además de trabajo duro ha habido la visión para hacer las cosas antes que los demás, también fuimos la primera empresa de Uruapan que salió a abrir sucursales en todo el Estado. El hecho de tener varios negocios nos dio la fuerza para competir con precios y en imagen. No es lo mismo un negocio de 10 empleados, que 3 con 10 y 3 veces de ventas y eso me apoyo mucho.

La otra cosa fue que otras empresas que en otros tiempos fueron muy fuertes exitosas y diversificadas como Casa Valencia, no pudieron cambiar. No adaptaron sus sistemas administrativos a los nuevos tiempos, no supieron modernizarse. Otras más como Casa Rodríguez que también compitió fuerte, no creció y eso no le permitió tener mejores sistemas de capacitación y calificación.

La calidad es algo muy presente, muy patente para nosotros. Tenemos como empresa una misión que la incluye y es lo que nos mantiene en la preferencia de nuestros clientes. El hecho de no estar sujetos a un solo sector de mercado, ni a una sola plaza nos da enormes ventajas.

¿Por qué inició con este negocio en particular?

Fue una invitación al negocio familiar y así empezamos.

¿Cuáles son sus principales atributos como administrador?

- **Calidad:** estar pendiente de lo más novedoso en la tecnología que ahora es digital y que invade todos los campos. Si nos quedamos dormidos llega alguien y nos da un palo. Este avance implica inversión. Nuestros laboratorios son de lo mejor en todo el bajío. Yo no tengo ahorros, todo mi dinero está invertido en equipo.

- **Visión:** es algo de las cosas esenciales que debe tener todo empresario. Esto implica no asustarse ante los problemas, a lo negativo hay que sacarle lo positivo. El feeling para los negocios. Ser previsores del futuro, pero no en el sentido de cautos, los cautos no pueden ser muy buenos empresarios.

¿Qué tanto sus habilidades como empresario se las dio su carrera o que tanto se las ha dado la experiencia en el trabajo?

Yo considero que mi carrera me preparó más del 75%, yo no creo que si no hubiera estudiado, hubiera podido lograrlo. Es difícil que algunas personas lo que toquen lo vuelvan oro, la administración es arte, pero necesita de la teoría y la técnica es sumamente importante.

¿Cómo considera que son sus relaciones con sus colaboradores?

Buenas, tenemos una rotación de personal relativamente baja. En realidad ésta es una situación muy especial, las personas que pasan de un año trabajando conmigo ya muy difícilmente se van. Los que se acostumbran al ritmo de trabajo y que saben hacer las cosas o ponen empeño para aprenderlas se quedan.

Aquí además de productos vendemos servicios y en las dos situaciones trabajamos mucho en capacitar a la gente, en poner siempre su mejor cara. La atención debe ser esmerada. Por eso le comento que los que me aguantan se quedan, porque no todo el mundo tiene el convencimiento y el cariño al trabajo. Además de la capacitación que se brinda al personal, atrás de cada persona siempre hay alguien muy calificado apoyándolos, incluso atrás de mí.

B.13 Accionista y Gerente General de Promotora Diesel S.A.

Uruapan Mich. a 7 de Junio de 2001

¿Por qué es tan asertivo como empresario?

Quando yo empecé a tener idea de los negocios, fue en Jimenez S.A., en donde comencé y tuve la oportunidad de ir 5 años al Instituto Ford de Mercadotecnia. En ese tiempo yo ya tenía un buen cúmulo de conocimientos de mecánica y tenía facilidad para las relaciones interpersonales, le ponía mucho empeño a todo lo que hacía. Esa capacitación me abrió un panorama a un universo inmenso de conocimientos y perspectivas. Abarcó el aprendizaje de varias materias que requerían de una visión integral de todas ellas en función de la atención al cliente.

Quando comencé a ponerme en los zapatos del cliente, tuve un despegue en mi manera de actuar de pensar y de comportarme. Daba solución a los clientes a la hora y el día que lo necesitaran, fuera horario de trabajo o no y esto me dio las relaciones y la posibilidad de hacer ya por mi cuenta nuevos negocios. Fue precisamente eso, que la gente me tuviera buena voluntad, porque de alguna manera se sentían agradecidos o bien intencionados hacia mí, por lo que yo había hecho por ellos.

Ese sigue siendo el mismo espíritu de nuestros negocios, además de que son empresas por las que realmente nos hemos preocupado en prepararnos a través de programas fuertes de capacitación, tanto para las personas que colaboran conmigo, como para mí. Me interesa mucho la cuestión del liderazgo y las relaciones humanas. Eso es algo que precisamente no se encuentra mucho en el aprendizaje universitario, porque es algo que no se puede aprender de manera esquemática, hay que irlo cultivando.

Algo más que me ha ayudado ha sido la participación activa en organizaciones que de una manera u otra, buscan la mejora de nuestra comunidad.

Algunas veces la preparación universitaria te da la posibilidad de ser muy analítico, pero en ocasiones se necesita la chispa y aventarse, arriesgarse. Eso motiva a la gente, ver que lo que se propone se lleva a cabo, que no se queda en planes y más planes. Por ejemplo cuando se planteó la compra del edificio que hoy ocupa CANACO y CANACINTRA, algunos socios de los empresarios más fuertes de la localidad, proponían ser ellos quienes compraran ese edificio y por supuesto los dueños y eso desde nuestro punto de vista era hacer menos a nuestros asociados menos pudientes económicamente. Así que la propuesta fue que todos participáramos en la compra del edificio, con lo que pudiera cada quién y así este sería de la comunidad empresarial uruapense. Cuando percibimos esto, nos va ayudando a tener ese espíritu de hacer las cosas, nos impulsa, porque al dar, aún sin esperarlo se recibe. Existe mucha gente muy brillante subordinada a otras cuya capacidad para las relaciones humanas se muestra con más obvedad.

¿Cómo percibe a los egresados de administración de la UDV?

Percibo altibajos, algunos de ellos están muy bien ubicados, otros, quizá una mayoría y como resultado de las carencias de las universidades, con una orientación como para servirte al patrón. Salen con muchas expectativas, si son muchachos que carecen de herencia, de fortuna familiar se tienen que conformar con lo que tienen y no les permite lanzarse por su cuenta, emprendiendo. Los que si tienen la facilidad económica se desarrollan con más creatividad. Se por otras fuentes que son buenos. Para mí gusto sería muy bueno que los planes de estudio tuvieran más práctica. Que al egresar pudieran resolver problemas, innovar, los expertos que necesita México para despegar. Encontramos que al terminar sus estudios todavía les falta aprender mucho, los que trabajan mientras estudian son mucho mejores.

En este sentido ¿cómo percibe la vinculación de la escuela de administración de la UDV con la comunidad?

Poco a poco se ha incorporado a la Universidad gente que ha dado la apertura. Un ejemplo lo tenemos con la oficina de Bancomext que se abrió en ella. La globalización es un hecho y en la región tenemos muchas cosas que ofrecer, sobretodo en frutales que podríamos exportar. Hay algunos lugares del mundo en donde no conocen el aguacate, o en donde por cuestiones climáticas no se dan los cítricos. Aprender a exportar bien, saber utilizar las cartas comerciales, ya no caer en manos de gentes vivales es algo que debe ser un aprendizaje generado en la Universidad.

Algo con lo que desee finalizar

Yo siento que la calidad de vida de la comunidad no nos va a caer del cielo, tiene que ser el resultado del trabajo de todos los que la componemos. Ojalá que en la Universidad que es el vehículo más importante, se generen este tipo de ideas.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

B.14 Socia Directora de Rodríguez y Atilano Consultores S.C.

Uruapan Mich. a 8 de junio de 2001

Entre las muchas generaciones de administradores egresados de la UDV, tú eres de las pocas que se distinguen por su gran éxito como asesora empresarial ¿A qué lo atribuyes?

Me gusta lo que hago, siento una gran pasión por mi carrera, me gusta tratar con la gente: empresarios, trabajadores. De hecho a todos los aspectos de mi vida traslado esta visión administrativa. Algo que también es básico es que cuento con todo el apoyo de mi esposo. Pero lo más importante es el gusto, saber enfrentar con gusto lo que haces, incluso los problemas.

¿Por qué crees, que tu tienes esta asertividad y otros administradores universitarios no?

La disciplina y la continua actualización, si no las hay, no salen las cosas bien.

Bueno, esos son buenos hábitos desde luego. Pero tu asertividad, si bien es cierto que con la experiencia se ha acumulado, ya existía en ti, quizá incluso antes de que egresaras. ¿A que lo atribuyes?

Yo trabajé desde el primer semestre de estudiante y a partir de entonces fue echarle ganas. Una gran ventaja fue que yo tuve la práctica contable y la teoría administrativa, eso fue muy bueno me complementó. Además fue muy importante que yo tuve muy claro que la área de finanzas era la que más me gustaba, que quería adentrarme en ella y dedicarme también a ella. Algunos o más bien muchos jóvenes estudiantes de administración, no tienen claro lo que quieren en la vida. También me ha servido mucho siempre tener los pies bien plantados en la tierra, que no te confíes y que no subestimes a nadie.

Tú que además eres maestra de la Escuela de Administración de la UDV. ¿Qué aconsejarías hacer, para preparar a los alumnos más proclives al éxito?

El mayor problema de la Escuela es que no se seleccionan alumnos. Entra mucha gente sin vocación, he insistido en seleccionar a la gente y además es necesario acercarnos más al entorno empresarial. Es una carrera que requiere de vocación. La importancia de la selección la vivo a menudo. Cuando en las empresas que asesoro tengo que realizar algún proceso de selección y elijo al personal adecuado, las cosas salen bien.

¿A los que si tienen la vocación cómo les enseñarías a ser buenos administradores?

Hay que ir más allá de donde están los demás, hay gente que sin cultura administrativa logra hacer una excelente visualización de escenarios. La visión es identificar lo que puede pasar y el sentido común es la objetividad.

Es muy importante tener una imagen bien definida como persona. Hay una autora: Gaby Vargas que ha escrito mucho acerca de la importancia que tiene crear tu imagen, la manera en que la puedes construir y la forma en que la debes llevar. Yo la recomiendo mucho a mis alumnos, hace falta mucha educación, dentro de lo que es la currícula se debe incluir. Hay procesos de aprendizaje que nos enseñan a conocernos, a aceptar nuestros errores y descubrir nuestras fortalezas y habilidades, debemos de conocernos completos y trabajar en lo que no tenemos. A veces no tenemos sentido común porque estamos estereotipados y nos dejamos llevar. Enseñar a pensar a ser más analíticos, menos mecánicos, más abiertos y flexibles. Esta imagen que te menciono incluye comportamientos, valores, cualidades y también aspectos materiales que necesariamente son complementarios.

Anexo C Resultados y datos de la encuesta, rasgos culturales herencia y valores familiares

C.1 Edad, sexo y estado civil de los encuestados (preguntas 1-3)

No. cuestionet	Edad				Sexo		Estado Civil					
	20 - 30	30 - 40	40 - 50	más de 50	Fem.	Masc.	Solt.	Casa.	Divor.	Viud.	U.Libr.	
1		1				1			1			
2		1			1				1			
3		1			1				1			
4		1					1		1			
5			1				1		1			
6			1				1		1			
7					1		1		1			
8					1		1		1			
9					1		1		1			
10		1					1		1			
11		1				1			1			
12					1		1		1			
13			1				1		1			
14			1				1		1			
15		1				1			1			
16		1					1	1	1			
17		1				1			1			
18		1					1		1			
19			1			1		1	1			
20			1				1		1			
	0	10	6	4	6	14	2	18	0	0	0	
	0%	50.0%	30%	20%	30%	70%	10%	90%	0%	0%	0%	

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta directa 2001

C.2 Empresa en que laboran los encuestados puesto y antigüedad (preguntas 4-6)

No. cuestas	Empresa en donde trabaja	Puesto				Antig. años
		Dir.Gral.	Dir.de Área	Gte.Gra I	Gte.Área	
1	Hotel Victoria S.A.			1		6
2	Kid's Kinder & Gym	1				4
3	Pollos Bakity S.A.				1	2
4	Comercializadora PAME			1		4
5	Industrias Marves S.A.			1		10
6	Industrias Marves S.A.			1		5
7	Industrias Marves S.A.	1				26
8	Promotora Diesel S.A.	1				30
9	Photo 30	1				30
10	Agroquímicos de Mich.SA	1				6
11	Despacho Cons. Propio	1				11
12	Productos de Constr. Ledesma S.A			1		12
13	Madera's Foods S.A.			1		9
14	Copsel S.A. Concesionario Xerox	1				13
15	Bitall S.A.			1		2
16	Exytur S.A.			1		16
17	Hospital Fray Juan de Sn.Miguel			1		7
18	Equipo Ligero para la Constr. O.B.			1		10
19	Hotel Mansión del Cupatizío				1	18
20	Supermuebles S.A.	1				15
		8	2	8	2	11.8 Promedio
		Dirección General	Dirección de área	Gerencia general	Gerencia de área	6 Moda
		8	2	8	2	

Fuente: elaboración propia con base en encuesta directa 2001

C.3 Manera en que se dirigen a los encuestados sus colaboradores, se relacionan informalmente y prefieren el sexo de los mismos (preguntas 19,20,21,22 y 23)

Cuest.	Cómo se dirigen colaboradores				Rela. Inform.		Sexo Colaboradores			
	No.	Tit.y ap.	Tit.	Ap.y Ud.	Nom.y Tú	si	no	H	M	I
1	1						1			1
2					1	1			1	
3			1			1	1			1
4					1	1				1
5					1		1			1
6					1	1				1
7					1	1				1
8				1	1		1			1
9	1					1				1
10		1				1				1
11		1				1				1
12				1			1			1
13					1		1			1
14				1						1
15					1		1			1
16					1		1			1
17	1						1			1
18					1	1				1
19					1	1				1
20					1		1			1
	3	3	3	13	9	10	0	1	19	
	15.0%	15.0%	15.0%	65.0%	45.0%	50.0%	0.0%	5.0%	95.0%	

Fuente: elaboración propia con base en encuesta directa 2001

C.4 Justificación en la selección del sexo de sus colaboradores y visualización del riesgo al iniciar un nuevo negocio de los encuestados (preguntas 21, 22, 23 y 24)

Cuest.		
No.	Por qué ?	Visualización del riesgo al iniciar un nuevo negocio
1	Igual capacidad	Posibilidad de perder lo que ha ganado
2	Por el tipo de servicio (Gender)	Tener mayores ingresos y no jefe a quién reportar
3	Lo relevante son las habilidades	Posibilidad de perder status, no tener un ingr. Mínimo fijo
4	Depende de las capacidades	Tener mayores ingresos
5	Depende de las capacidades	Tener mayores ingresos, poner en práctica ideas, no tener jefe a quién reportar
6		Posibilidad de perder lo que ha ganado, poner en práctica ideas, tener mayores ingresos
7	Depende de las capacidades	Tener mayores ingresos y poner en práctica ideas
8	Capacidades y cualidades iguales	Poner en práctica ideas
9	Solo madres no, si no hay nece. deben criar hijos, es un don	Mayores ingresos, poner en práctica ideas
10	teniendo ganas habilidad y siendo honestos	Mayores ingresos, poner en práctica ideas
11	las mismas posibilidades de desarrollo y responsa.	Poner en práctica ideas
12	Mujeres más responsables, hombres trabajo físico	Posibilidad de mejores ingresos, poner en práctica ideas, no tener jefe a quien reportar
13	Por sus capacidades aunque mujeres + sensibles	Poner en práctica ideas
14	Mujeres más conscientes y efect. hombres fortaleza y horario	Poner en práctica ideas
15	Mezcla da equilibrio en el ambiente laboral	Perder lo que le ha costado, dejar empr. sólido prestigio, no tener ingresos mínimo fijo
16	Mismas capacidades, incluso complementadas	Mayores ingresos actuales, poner en práctica ideas, no tener jefe a quien reportar
17	Depende de capaci. En algunos puestos h. Y en otros m.	Tener mayores ingresos, poner en práctica ideas
18	Indistinto aunque reconozca mayor compromiso en mujeres	Mayores ingresos, poner en práctica ideas, no tener jefe a quien reportar
19	Indistinto importan las capacidades, la motivación	Poner en práctica ideas, no tener jefe a quien reportar
20	En puestos administrativos las mujeres son confiables y eficio.	nada en especial

Fuente: elaboración propia con base en encuesta directa 2001

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

C.5 Creación y antigüedad en las empresas de los encuestados que son propietarios o accionistas (pregunta 17)

Cuest. No.	Neg. Fam.		Quién la creó			Antigüedad			
	Sí	No	Ud.	Famil.	Otros	< 5	5 y 10	10 y 20	> 20
1		1							
2	1		1			1			
3		1							
4	1			1					1
5		1							
6		1							
7	1		1						1
8	1		1						1
9	1		1						1
10	1		1				1		
11	1		1				1		
12	1			1					1
13	1		1				1		
14	1		1					1	
15		1							
16	1				1				1
17		1							
18	1		1				1		
19		1							
20	1		1					1	
	13.00	7.00	10.00	2.00	1.00	1.00	4.00	2.00	6.00
	65%	35%	77%	15%	8%	8%	31%	15%	46%
	Relativo a quienes dirigen negocios familiares								65%

menos de 5 años 8%
entre 5 y 10 años 31%
entre 10 y 20 años 15%
más de 20 años 46%

Fuente: elaboración propia con base en encuesta directa 2001

C.6 Breve historia en la creación de las empresas de los encuestados que son propietarios o accionistas (pregunta 17)

Cuest. No.	Historia
1	
2	Trabajaba en otro kinder no agusto con el trato, decidí arriesgarme, tratar a las personas como tales, buen amb.de trabajo no solo asp.econ.,
3	
4	Fabricamos charanda con registro en inst. Max. De la P.I. Desde 1953, el Icor de café es una marca desarrollada por mi reg. En 1993
5	
6	
7	Nace en un garage con 3 personas, fabricando la maquinaria, se sumaron personas con esfuerzo y arduo trabajo sevenc. Dificultades
8	Iniciamos en 1971 distr. Motores Perkins, en 1990 Tractores MF y en 1998 Franquicia Prime, desde 1991 tenemos sucursales
9	Una Invitación y el apoyo familiar y a base de estar pendiente hemos crecido .
10	Decidí después de haber trabajado en el área artesgarme po mi cuenta,formando un equipo de 3 socios
11	Con mi esposo decidimos arriesgarnos para dar el tipo de servicio de calidad que deseabamos
12	Mi padre que ya habia creado otras emp.la cró en 1966 asumi la dirección, bajo un sistema familiar de hombre orquesta
13	Surgió la invitación para dar un servicio de banquetes completos, mi experiencia en este sector y la tradición de mi familia política
14	Recibí una oportunidad bajo un programa de la marca, al concesionar el negocio a empleados de cierto perfil
15	
16	Se creo como respuesta a una demanda, después de un tiempo de colaborar se me invitó como socio
17	
18	
19	
20	

Fuente: elaboración propia on base en encuesta directa 2001

C.7 Generaciones de administradores en familia de los encuestados (pregunta 18)

Cuest. No.	Generac. En familia de administradores
1	
2	1
3	
4	4
5	
6	
7	
8	2
9	2
10	1
11	1
12	3
13	1
14	1
15	
16	
17	
18	1
19	
20	5
media	2.00

Fuente: elaboración propia con base en encuesta directa 2001

Anexos D Resultados y datos de la encuesta: Habilidades gerenciales

D.1 Habilidades conceptuales de los entrevistados, dominio del inglés y de otro idioma. (uso de prueba de hipótesis (pregunta 11))

Dominio de idioma inglés						Dominio de otro idioma					
no.cuest.	1	2	3	4	5	no.cuest.	1	2	3	4	5
1				1		1		1			
2	1					2	1				
3	1					3	1				
4			1			4		1			
5				1		5	1				
6					1	6			1		
7					1	7			1		
8				1		8	1				
9			1			9	1				
10		1				10	1				
11				1		11	1				
12			1			12	1				
13			1			13		1			
14					1	14		1			
15			1			15	1				
16				1		16				1	
17				1		17	1				
18					1	18					1
19					1	19				1	
20		1				20	1				
	2	2	5	6	5		11	4	2	2	1
	0,1	0,1	0,25	0,3	0,25		0,55	0,2	0,1	0,1	0,05
no.cuest.	desv.est.				1,2773	no.cuest.	desv.est.				1,2524
1	4	media			3,197	1	2	media			1,5961
2	1	coef.de var.=(s/media)			0,3995	2	1	coef.de var.=(s/media)			0,7846
3	1	s^2			1,6316	3	1	s^2			1,5684
4	3	coef.de var. Razonable del 20%				4	2	coef.de var. Razonable del 20%			
5	4	entonces				5	1	entonces			
6	5	desv.est.		S	0,6394	6	3	desv.est.		S	0,3192
7	5			S^2	0,4088	7	3			S^2	0,1019
8	4	Ho:S^2<,4088				8	1	Ho:S^2<,1019			
9	3	H1:S^2>,4088				9	1	H1:S^2>,1019			
10	2					10	1				
11	4	Nivel de confianza			95%	11	1	Nivel de confianza			
12	3	X^2(19;0,05)=30,1				12	1	X^2(19;0,05)=30,1			
13	3	Si X^2 > 30,1 se rechaza Ho				13	2	Si X^2 > 30,1 se rechaza Ho			
14	5	X^2 = 75,825				14	2	X^2 = 292,423			
15	3	Ho se rechaza, no existe una ten--				15	1	Ho se rechaza, la mayoría de los en-			
16	4	dencia clara, la prueba ji cuadrada				16	4	trevistados consideran de nada a po-			
17	4	además así lo demuestra.				17	1	co importante el conoc.de otro idioma			
18	5					18	5	distinto al inglés para dirigir empresas			
19	5					19	4	sin embargo no es posible concluirlo			
20	2					20	1				

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta directa 2001

D.2 Habilidades conceptuales de los encuestados, indicadores económico-financieros EUA y Canadá y Unión Europea. Uso de prueba de hipótesis (pregunta 10)

Indicadores econo.financ.EUA y Canadá						Indicadores econo.financ.U.Europea					
no.cuest.	1	2	3	4	5	no.cuest.	1	2	3	4	5
1		1				1	1				
2	1					2	1				
3	1					3	1				
4			1			4		1			
5				1		5				1	
6					1	6				1	
7						7				1	
8				1		8				1	
9			1			9	1				
10		1				10	1				
11					1	11					1
12		1				12	1				
13			1			13			1		
14				1		14	1				
15					1	15		1			
16			1			16			1		
17			1			17			1		
18				1		18		1			
19			1			19		1			
20		1				20	1				
	2	4	6	4	4		8	4	3	4	1
no.cuest.	0,1	0,2	0,3	0,2	0,2	no.cuest.	0,4	0,2	0,15	0,2	0,05
	desv.est.				1,2814		desv.est.				1,3416
1	2	media			2,9077	1	1	media			1,937
2	1	coef.de var.=(s/media)			0,4407	2	1	coef.de var.=(s/media)			0,6926
3	1	s^2			1,6421	3	1	s^2			1,8
4	3	coef.de var. Razonable del 20%				4	2	coef.de var. Razonable del 20%			
5	4	entonces				5	4	entonces			
6	5	desv.est.		S	0,5815	6	4	desv.est.		S	0,3874
7	5	S^2			0,3382	7	4	S^2			0,1501
8	4	Ho:S^2<,3382				8	4	Ho:S^2<,1501			
9	3	H1:S^2>,3382				9	1	H1:S^2>,1501			
10	2					10	1				
11	5	Nivel de confianza				11	5	Nivel de confianza			
12	2	X^2(19;0,05)=30,1				12	1	X^2(19;0,05)=30,1			
13	3	Si X^2 > 30,1 se rechaza Ho				13	3	Si X^2 > 30,1 se rechaza Ho			
14	4	X^2 = 92,26				14	1	X^2 = 227,88			
	5	Ho se rechaza, no existe una				15	2	Ho se rechaza. La mayoría de			
16	3	tendencia clara, la prueba ji				16	3	encuestados no considera imp.			
	3	cuadrada así lo demuestra.				17	3	conoc.de ind.econo.finan.de la			
18	4					18	2	u.			
19	3					19	2	europea sin embargo no se pue-			
20	2					20	1	de concluir			

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta directa 2001

D.3 Habilidades conceptuales de los encuestados, indicadores económico-financieros México e internet y negocios electrónicos. Uso de prueba de hipótesis (pregunta 10)

Indicadores econo.financ.México						Internet y negocios electrónicos					
no.cuest.	1	2	3	4	5	no.cuest.	1	2	3	4	5
				1			1				1
	2		1				2			1	
	3		1				3			1	
	4			1			4		1		
	5				1		5			1	
	6				1		6		1		
	7				1		7		1		
	8				1		8				1
	9			1			9			1	
	10		1				10		1		
	11				1		11				1
	12			1			12				1
	13			1			13		1		
	14				1		14				1
	15				1		15		1		
	16			1			16			1	
	17				1		17				1
	18				1		18		1		
	19			1			19		1		
	20			1			20			1	
	0	0	3	8	9		0	0	8	6	6
no.cuest.	0	0	0,15	0,4	0,45	no.cuest.	0	0	0,4	0,3	0,3
	desv.est.				0,7327		desv.est.				0,85224
1 4	media				4,23573	1 5	media				3,81204
2 3	coef.de var.=(s/media)				0,17298	2 4	coef.de var.=(s/media)				0,22357
3 3	s^2				0,53684	3 4	s^2				0,72632
4 4	coef.de var. Razonable del 20%					4 3	coef.de var. Razonable del 20%				
5 5	entonces					5 4	entonces				
6 5	desv.est.		S		0,84715	6 3	desv.est.		S		0,76241
7 5			S^2		0,71766	7 3			S^2		0,58127
8 5			Ho:S^2<,71766			8 5			Ho:S^2<,58127		
9 4			H1:S^2>,71766			9 4			H1:S^2>,58127		
10 3						10 3					
11 5	Nivel de confianza					11 5	Nivel de confianza				
12 4	X^2(19;0,05)=30,1					12 5	X^2(19;0,05)=30,1				
13 4	Si X^2 > 30,1 se rechaza Ho					13 3	Si X^2 > 30,1 se rechaza Ho				
14 5	X^2 = 14,2129					14 5	X^2 = 23,7413				
15 5	Ho se aprueba la mayoría de los entre					15 3	Ho se aprueba. La mayoría de los en				
16 4	vistados consideran que el conoc.de -					16 4	trevistados considera de medianamen				
17 5	ind.econó.financ.de México es impor-					17 5	te a necesario el conoc.de internet y				
18 5	tante para su función, la prueba de hi-					18 3	negocios electrónicos, para su fun-				
19 4	pótesis así lo comprueba.					19 3	ción, la prueba ji cuadrada lo consta				
20 4						20 4	ta.				

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta directa 2001

D.4 Habilidades conceptuales de los encuestados, innovaciones en prácticas administrativas occidentales y orientales. Uso de prueba de hipótesis (pregunta 10)

Innovac.en prácticas admivas.occidentales						Innovac.en prácticas admivas orientales					
no.cuest.	1	2	3	4	5	no.cuest.	1	2	3	4	5
1				1		1		1			
2			1			2	1				
3				1		3	1				
4				1		4				1	
5					1	5					1
6					1	6					1
7				1		7			1		
8					1	8				1	
9				1		9			1		
10				1		10		1			
11					1	11		1			
12				1		12		1			
13				1		13			1		
14				1		14	1				
15			1			15					1
16				1		16			1		
17			1			17			1		
18				1		18	1				
19				1		19		1			
20				1		20				1	
	0	0	3	13	4		4	5	5	3	3
	0	0	0,15	0,65	0,2		0,2	0,25	0,25	0,15	0,15
no.cuest.		desv.est.			0,60481	no.cuest.		desv.est.			1,3611
1	4	media			4,00591	1	2	media			2,453
2	3	coef.de var.=(s/media)			0,15098	2	1	coef.de var.=(s/media)			0,5549
3	4	s^2			0,36579	3	1	s^2			1,8526
4	4	coef.de var. Razonable del 20%				4	4	coef.de var. Razonable del 20%			
5	5	entonces				5	5	entonces			
6	5	desv.est.	S		0,80118	6	5	desv.est.	S		0,4906
7	4		S^2		0,64189	7	3		S^2		0,2407
8	5		Ho:S^2<,64189			8	4		Ho:S^2<,2407		
9	4		H1:S^2>,64189			9	3		H1:S^2>,2407		
10	4					10	2				
11	5	Nivel de confianza				11	2	Nivel de confianza			
12	4	X^2(19;0,05)=30,1				12	2	X^2(19;0,05)=30,1			
13	4	Si X^2 > 30,1 se rechaza Ho				13	3	Si X^2 > 30,1 se rechaza Ho			
14	4	X^2 = 10,827				14	1	X^2 = 146,251			
15	3	Ho se aprueba. La mayoría de los en				15	5	Ho se rechaza. Existe una gran dis-			
16	4	cuestados considera de medianamen				16	3	persión en los datos la prueba ji cua-			
17	3	te a necesario el conoc.en innovac.				17	3	drada así lo demuestra.			
18	4	en prácticas admivas.occidentales				18	1				
19	4	para su desempeño, la prueba de hi				19	2				
20	4	pótesis lo comprueba.				20	4				

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta directa 2001

D.5 Habilidades conceptuales de los encuestados, poseer conocimientos vastos, ser experto en lo que se hace. Uso de prueba de hipótesis (pregunta I4)

Conocimientos vastos						Experto en lo que hace					
no.cuest.	1	2	3	4	5	no.cuest.	1	2	3	4	5
1					1	1				1	
2					1	2					1
3					1	3					1
4				1		4			1		
5			1			5					1
6					1	6					1
7					1	7					1
8					1	8					1
9				1		9					1
10					1	10			1		
11					1	11				1	
12					1	12					1
13			1			13				1	
14				1		14				1	
15				1		15				1	
16					1	16					1
17			1			17					1
18				1		18				1	
19				1		19				1	
20					1	20				1	
0	0	0	3	6	11	0	0	2	8	10	
no.cuest.	0	0	0,15	0,3	0,55	no.cuest.	0	0,1	0,4	0,5	
	desv.est.				0,75394		desv.est.				0,68056
1	5	media			4,33131	1	4	media			4,34531
2	5	coef.de var.= (s/med)			0,17407	2	5	coef.de var.= (s/med)			0,15662
3	5	s ²			0,56842	3	5	s ²			0,46316
4	4	coef.de var. Razonable del 20%				4	3	coef.de var. Razonable del 20%			
5	3	entonces				5	5	entonces			
6	5	desv.est.	S		0,86626	6	5	desv.est.	S		0,86906
7	5		S ²		0,75041	7	5		S ²		0,75527
8	5		Ho:S ² <,75041			8	5		Ho:S ² <,75527		
9	4		H1:S ² >,75041			9	5		H1:S ² >,75527		
10	5					10	3				
11	5	Nivel de confianza				11	4	Nivel de confianza			
12	5	X ² (19;0,05)=30,1				12	5	X ² (19;0,05)=30,1			
13	3	Si X ² > 30,1 se rechaza Ho				13	4	Si X ² > 30,1 se rechaza Ho			
14	4	X ² = 14,392				14	4	X ² = 11,651			
15	4	Ho se aprueba. Los encuestados				15	4	Ho se aprueba. Los encuestados			
16	5	consideran importante el tener co-				16	5	consideran importante el ser un experto			
17	3	noc.vastos en el área en que se de				17	5	en lo que se hace, la prueba de hipótesis			
18	4	sempeñan, la prueba de hipótesis lo				18	4	lo comprueba.			
19	4	comprueba.				19	4				
20	5					20	4				

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta directa 2001

D.6 Habilidades conceptuales de los encuestados, dominar otros idiomas, poder desempeñar diferentes funciones. Uso de prueba de hipótesis (pregunta 14)

Domine otros idiomas						Que pueda desempeñar diferentes funciones					
no.cuest.	1	2	3	4	5	no.cuest.	1	2	3	4	5
1			1			1					1
2	1					2			1		
3					1	3					1
4			1			4					1
5				1		5					1
6					1	6			1		
7				1		7			1		
8					1	8				1	
9				1		9					1
10	1					10			1		
11			1			11			1		
12				1		12					1
13		1				13			1		
14				1		14			1		
15				1		15			1		
16				1		16			1		
17		1				17			1		
18			1			18					1
19				1		19			1		
20			1			20			1		
	2	2	5	8	3		0	0	2	10	8
	0,1	0,1	0,25	0,4	0,15		0	0	0,1	0,5	0,4
no.cuest.	desv.est.				1,18766	no.cuest.	desv.est.				0,656947
1	3	media			3,12646	1	5	media			4,249425
2	1	coef.de var.=(s/media)			0,37987	2	3	coef.de var.=(s/media)			0,154597
3	5	s^2			1,41053	3	5	s^2			0,431579
4	3	coef.de var. Razonable del 20%				4	5	coef.de var. Razonable del 20%			
5	4	entonces				5	5	entonces			
6	5	desv.est.			S 0,62529	6	4	desv.est.			S 0,849885
7	4				S^2 0,39099	7	4				S^2 0,722304
8	5				Ho:S^2<,39099	8	5				Ho:S^2<,722304
9	4				H1:S^2>,39099	9	5				H1:S^2>,722304
10	1					10	3				
11	3	Nivel de confianza				11	4	Nivel de confianza			95%
12	4	X^2(19;0,05)=30,1				12	5	X^2(19;0,05)=30,1			
13	2	Si X^2 > 30,1 se rechaza Ho				13	4	Si X^2 > 30,1 se rechaza Ho			
14	4	X^2 = 68,544				14	4	X^2 = 11,353			
15	4	Ho se rechaza. La mayoría de los en-				15	4	Ho se acepta. La mayoría de los en-			
16	4	cuestados consideran medianamen-				16	4	cuestados consideran que es impor-			
		te importante el conoc.de otro									
17	2	idioma				17	4	tante a muy importante el poder de			
18	3	para realizar sus funciones. La prue-				18	5	sempañar diferentes funciones.La -			
19	4	ba de hipótesis no permite concluirlo				19	4	prueba de hipótesis lo comprueba.			
20	3					20	4	sis permite concluirlo.			

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta directa 2001

D.7 Habilidades técnicas necesarias en el trabajo gerencial de los encuestados (preguntas 12 y 13)

No. Cuest.	Necesita hab. Técnicas		Por qué
	si	no	
1	1		Para hacer mejor el trabajo y se refleje en resultados
2	1		El trabajo con niños requiere habilidades espec.no son productos
3	1		Nece. Cono. Activi. De la empre. Para desemp. Puestos y gente
4	1		Es muy específico
5		1	Es una actividad administrativa general
6	1		Más bien Inf. Técnica de productos
7	1		Necesario conocimiento de lo que se dirige
8	1		Es necesario
9	1		No podría desarrollar su trabajo
10	1		Mejora su capacidad y la toma de decisiones
11		1	
12	1		Para actualizarse en mercado muy competitivo
13	1		Tomar decisiones adecuadas, actuales y competitivas
14	1		Obtener y mantener el liderazgo
15	1		El manejo de personal y el trato con el cliente lo requiere
16	1		Tener amplios conoc. De prod.y serv. que se ofrecen
17	1		Para lograr eficazmente la satisfacc. del cliente
18	1		para conoc. de manera precisa nece. y manera se satisf. del mejor modo
19	1		desarrollar en colabora. La orientación al servicio al cliente
20	1		Puedo desempeñar eficientemente mi trabajo
	18	2	
	90%	10%	

Fuente: elaboración propia con base en encuesta directa 2001

D.8 Habilidades técnicas de los encuestados, avances tecnológicos en general y en su área de producción. Uso de prueba de hipótesis (pregunta 10)

Avances tecnológicos en general						Avances tecnológicos su área de producción					
no.cuest.	1	2	3	4	5	no.cuest.	1	2	3	4	5
1					1	1					1
2			1			2					1
3	1					3			1		
4			1			4					1
5					1	5					1
6				1		6			1		
7					1	7					1
8					1	8					1
9			1			9					1
10		1				10					1
11					1	11					1
12				1		12					1
13			1			13				1	
14					1	14					1
15			1			15		1			
16			1			16					1
17			1			17					1
18			1			18				1	
19			1			19					1
20				1		20				1	
	1	1	9	3	6		0	1	2	4	13
	0,05	0,05	0,45	0,15	0,3		0	0,05	0,1	0,2	0,65
no.cuest.	desv.est.				1,1367	no.cuest.	desv.est.				0,887
1	5	media			3,4356	1	4	media			4,3402
2	3	coef.de var.=(s/media)			0,3309	2	5	coef.de var.=(s/media)			0,2044
3	1	s^2			1,2921	3	3	s^2			0,7868
4	4	coef.de var. Razonable del 20%				4	5	coef.de var. Razonable del 20%			
5	5	entonces				5	5	entonces			
6	4	desv.est.			S 0,6871	6	3	desv.est.			S 0,868
7	5				S^2 0,4721	7	5				S^2 0,7535
8	5	Ho:S^2<,4721				8	5	Ho:S^2<,7535			
9	3	H1:S^2>,4721				9	5	H1:S^2>,7535			
10	2					10	5				
11	5	Nivel de confianza			95%	11	5	Nivel de confianza			95%
12	4	X^2(19;0,05)=30,1				12	5	X^2(19;0,05)=30,1			
13	3	Si X^2 > 30,1 se rechaza Ho				13	4	Si X^2 > 30,1 se rechaza Ho			
14	5	X^2 = 51,998				14	5	X^2 = 19,841			
15	3	Ho se rechaza, gran parte de los				15	2	Ho se acepta la mayoría de los en			
16	3	encuestados consideran media-				16	5	cuestados consideran importante			
17	3	namente importante conocer a-				17	5	conocer avances tecnológicos re-			
18	3	vances tecnológicos en áreas -				18	4	lac.con la prod.a la que pertenece			
19	3	que son punta de lanza, sin em-				19	5	su empresa. La prueba de hipóte-			
20	4	bargo no es posible confirmarlo.				20	4	sis permite concluirlo.			

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta directa 2001

D.9 Habilidades técnicas de los encuestados, avances tecnológicos de sus productos y dominio uso internet. Uso de prueba de hipótesis (preguntas 10 y 14)

Avances tecnológicos en sus productos						Domine el usos de internet							
no.cuest.	1	2	3	4	5	no.cuest.	1	2	3	4	5		
1	1					1			1				
2					1	2	1						
3				1		3							
4					1	4			1				
5					1	5				1			
6					1	6			1				
7					1	7				1			
8					1	8							
9					1	9				1			
10					1	10		1					
11					1	11				1			
12					1	12							
13				1		13		1					
14					1	14				1			
15					1	15	1						
16					1	16				1			
17					1	17		1					
18					1	18	1						
19					1	19			1				
20					1	20					1		
	1	0	0	2	17		3	3	4	7	17		
	0,05	0	0	0,1	0,85		0,15	0,15	0,2	0,35	0,15		
no.cuest.	desv.est.					0,92338	no.cuest.	desv.est.					1,3218
1	1	media				4,5116	1	3	media				2,8585
2	5	coef.de var.=(s/media)				0,20467	2	1	coef.de var.=(s/media)				0,4624
3	4	s^2				0,85263	3	5	s^2				1,7473
4	5	coef.de var. Razonable del 20%					4	3	coef.de var. Razonable del 20%				
5	5	entonces					5	4	entonces				
6	5	desv.est.				S 0,90232	6	3	desv.est.				S 0,5717
7	5					S^2 0,81418	7	4					S^2 0,3268
8	5					Ho:S^2<,81418	8	5					Ho:S^2<,32685
9	5					H1:S^2>,81418	9	4					H1:S^2>,32685
10	5						10	2					
11	5	Nivel de confianza				95%	11	4	Nivel de confianza				95%
12	5	X^2(19;0,05)=30,1					12	5	X^2(19;0,05)=30,1				
13	4	Si X^2 > 30,1 se rechaza Ho					13	2	Si X^2 > 30,1 se rechaza Ho				
14	5	X^2 = 19,8973					14	4	X^2 = 101,58				
15	5	Ho se acepta, la mayoría de los en					15	1	Ho se rechaza, no existe una				
16	5	cuestados consideran muy impor-					16	4	dencia clara, la prueba ji				
17	5	tante conocer avances tecnológicos					17	2	cuadrada				
18	5	relac.con los prods.o serv.que su -					18	1	además así lo demuestra.				
19	5	empresa vende o comercializa, la -					19	3					
20	5	prueba de hipótesis así lo constata.					20	4					

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta directa 2001

D.10 Habilidades humanas de los encuestados, conocimiento de la naturaleza humana y de sí mismo. Uso de prueba de hipótesis (pregunta 10)

Naturaleza humana						De sí mismo					
no.cuest.	1	2	3	4	5	no.cuest.	1	2	3	4	5
1				1		1					1
2					1	2					1
3					1	3					1
4					1	4					1
5					1	5					1
6					1	6					1
7					1	7					1
8					1	8					1
9			1			9			1		
10					1	10					1
11					1	11				1	
12				1		12					1
13			1			13			1		
14				1		14				1	
15					1	15					1
16					1	16					1
17					1	17					1
18					1	18					1
19					1	19					1
20					1	20					1
	0	0	2	3	15		0	0	2	2	16
	0	0	0,1	0,15	0,75		0	0	0,1	0,1	0,8
no.cuest.	desv.est.				0,6708	no.cuest.	desv.est.				0,65695
1	4	media			4,5946	1	5	media			4,64616
2	5	coef.de var.=(s/media)			0,146	2	5	coef.de var.=(s/media)			0,1414
3	5	s^2			0,45	3	5	s^2			0,43158
4	5	coef.de var. Razonable del 20%				4	5	coef.de var. Razonable del 20%			
5	5	entonces				5	5	entonces			
6	5	desv.est.	S		0,9189	6	5	desv.est.	S		0,92923
7	5		S^2		0,8444	7	5		S^2		0,86347
8	5		Ho:S^2<,8444			8	5		Ho:S^2<,86347		
9	3		H1:S^2>,8444			9	3		H1:S^2>,86347		
10	5					10	5				
11	5	Nivel de confianza			95%	11	4	Nivel de confianza			95%
12	4	X^2(19;0,05)=30,1				12	5	X^2(19;0,05)=30,1			
13	3	Si X^2 > 30,1 se rechaza Ho				13	3	Si X^2 > 30,1 se rechaza Ho			
14	4	X^2 = 10,125				14	4	X^2 = 9,4965			
15	5	Ho se aprueba los encuestados --				15	5	Ho se aprueba,los encuestados --			
16	5	coinciden en que el conoc.de sí -				16	5	coinciden en que el conoc.de sí -			
17	5	nat.humana es muy importante				17	5	mismos es muy importante para su			
18	5	para su desempeño.La prueba				18	5	desempeño.La prueba de hipóte-			
19	5	de hipótesis lo comprueba.				19	5	sis lo corrobora.			
20	5					20	5				

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta directa 2001

D.11 Habilidades humanas de los encuestados, conocimiento de teorías de motivación y liderazgo y problemas económicos y sociales de colaboradores.
Uso de prueba de hipótesis (pregunta 10)

Teorías de motivación y liderazgo						Problemas económicos y soc.de colaboradores					
no.cuest.	1	2	3	4	5	no.cuest.	1	2	3	4	5
1					1	1			1		
2					1	2					1
3					1	3			1		
4					1	4					1
5					1	5					1
6					1	6				1	
7					1	7					1
8					1	8					1
9				1		9				1	
10					1	10					1
11				1		11					1
12					1	12				1	
13			1			13		1			
14					1	14					1
15					1	15					1
16					1	16					1
17					1	17			1		
18				1		18					1
19					1	19					1
20					1	20			1		
	0	0	1	3	16		0	1	4	3	12
no.cuest.	0	0	0,05	0,15	0,8	no.cuest.	0	0,05	0,2	0,15	0,6
1	5	media			0,55012	1	3	media			0,97872
2	5	coef.de var.=(s/media)			4,71347	2	5	coef.de var.=(s/media)			4,17029
3	5	s^2			0,30263	3	3	s^2			0,95789
4	5	coef.de var. Razonable del 20%				4	5	coef.de var. Razonable del 20%			
5	5	entonces				5	5	entonces			
6	5	desv.est.	S		0,94269	6	4	desv.est.	S		0,83406
7	5		S^2		0,88867	7	5		S^2		0,69565
8	5		Ho:S^2<,88867			8	5		Ho:S^2<,69565		
9	4		H1:S^2>,88867			9	4		H1:S^2>,69565		
10	5					10	5				
11	4	Nivel de confianza			95%	11	5	Nivel de confianza			95%
12	5	X^2(19;0,05)=30,1				12	4	X^2(19;0,05)=30,1			
13	3	Si X^2 > 30,1 se rechaza Ho				13	2	Si X^2 > 30,1 se rechaza Ho			
14	5	X^2 =	6,4703			14	5	X^2 =	26,1624		
15	5	Ho se aprueba, los encuestados con-				15	5	Ho se acepta, los encuestados consi-			
16	5	deran importante conocer los proble-				16	5	mas socioeconómicos de sus colabo-			
17	5	mas socioeconómicos de sus colabo-				17	3	radores para su buen desempeño.-			
18	4	ra para su desempeño. La prueba				18	5	prueba de hipótesis lo demuestra.			
19	5	hipótesis lo demuestra.				19	5				
20	5					20	3				

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta directa 2001

D.12 Habilidades humanas de los encuestados, aspectos culturales de su comunidad y saber responder adecuadamente ante situación difícil. Uso de prueba de hipótesis (preguntas 10 y 14)

Aspectos culturales de su comunidad						Que sepa resp.adecuadamente ante una sit difícil					
no.cuest.	1	2	3	4	5	no.cuest.	1	2	3	4	5
	1		1				1				1
	2				1		2				1
	3				1		3				1
	4				1		4				1
	5				1		5				1
	6				1		6			1	
	7				1		7				1
	8				1		8				1
	9			1			9				1
	10				1		10				1
	11				1		11				1
	12			1			12				1
	13		1				13			1	
	14				1		14				1
	15				1		15				1
	16				1		16				1
	17				1		17				1
	18				1		18				1
	19				1		19				1
	20		1				20				1
	0	0	3	2	15		0	0	0	2	18
	0	0	0,15	0,1	0,75		0	0	0	0,1	0,9
no.cuest.	desv.est.		0,753937			no.cuest.	desv.est.		0,30779		
1 3	media		4,528993			1 5	media		4,88966		
2 5	coef.de var.=(s/media)		0,166469			2 5	coef.de var.=(s/media)		0,06295		
3 5	s^2		0,568421			3 5	s^2		0,09474		
4 5	coef.de var. Razonable del 20%					4 5	coef.de var. Razonable del 20%				
5 5	entonces					5 5	entonces				
6 5	desv.est.		S	0,905799		6 4	desv.est.		S	0,97793	
7 5			S^2	0,820471		7 5			S^2	0,95635	
8 5	Ho:S^2<,820471					8 5	Ho:S^2<,95635				
9 4	H1:S^2>,820471					9 5	H1:S^2>,95635				
10 5						10 5					
11 5	Nivel de confianza		95%			11 5	Nivel de confianza		95%		
12 4	X^2(19;0,05)=30,1					12 5	X^2(19;0,05)=30,1				
13 3	Si X^2 > 30,1 se rechaza Ho					13 4	Si X^2 > 30,1 se rechaza Ho				
14 5	X^2 = 13,1632					14 5	X^2 = 1,88215				
15 5	Ho se acepta. Los encuestados coinciden en considerar al conoc.de					15 5	Ho se acepta, la mayoría de los en-				
16 5	aspec					16 5	cuestados considera muy importante				
17 5	tos culturales de su comunidad como					17 5	que sus colaboradores sean personas				
18 5	muy importantes para su desempeño.					18 5	que sepan resp.adecuada ante una -				
19 5	La prueba de hipótesis lo demuestra.					19 5	sit.difícil.La prueba de hipótesis lo co				
20 3						20 5	rrobora.				

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta directa 2001

D.13 Habilidades humanas de los encuestados, ser emocionalmente inteligente y poderse relacionar de manera informal. Uso de prueba de hipótesis (pregunta 14)

Que sea emocionalmente inteligente						Que pueda relacionarse fácilmente de manera inf.					
no.cuest.	1	2	3	4	5	no.cuest.	1	2	3	4	5
1				1		1				1	
2					1	2					1
3					1	3					1
4					1	4				1	
5			1			5				1	
6					1	6					1
7					1	7				1	
8					1	8					1
9					1	9				1	
10					1	10					1
11					1	11					1
12				1		12					1
13					1	13					1
14					1	14				1	
15				1		15				1	
16					1	16					1
17					1	17			1		
18					1	18					1
19					1	19					1
20					1	20				1	
	0	0	1	3	16		0	0	1	8	11
no.cuest.	0	0	0,05	0,15	0,8	no.cuest.	0	0	0,05	0,4	0,55
	desv.est.				0,55012		desv.est.				0,60698
1 4	media				4,71347	1 4	media				4,45773
2 5	coef.de var.=(s/media)				0,11671	2 5	coef.de var.=(s/media)				0,13616
3 5	s^2				0,30263	3 5	s^2				0,36842
4 5	coef.de var. Razonable del 20%					4 4	coef.de var. Razonable del 20%				
5 3	entonces					5 4	entonces				
6 5	desv.est.		S		0,94269	6 5	desv.est.		S		0,89155
7 5			S^2		0,88867	7 4			S^2		0,79485
8 5			Ho:S^2<,88867			8 5			Ho:S^2<,79485		
9 5			H1:S^2>,88867			9 4			H1:S^2>,79485		
10 5						10 5					
11 5	Nivel de confianza				95%	11 5	Nivel de confianza				95%
12 4	X^2(19;0,05)=30,1					12 5	X^2(19;0,05)=30,1				
13 5	Si X^2 > 30,1 se rechaza Ho					13 5	Si X^2 > 30,1 se rechaza Ho				
14 5	X^2 = 6,4703					14 4	X^2 = 8,8067				
15 4	Ho se aprueba, la mayoría de los					15 4	Ho se aprueba, la mayoría de los -				
16 5	encuestados considera muy im-					16 5	encuestados considera de muy im-				
17 5	portante que sus colaboradores					17 3	portante a importante el que sus co				
18 5	sean personas inteligente emocio					18 5	laboradores sepan relac.inform.con				
19 5	nalmente. La prueba de hipótesis					19 5	sus compañeros de trabajo. La prue				
20 5	lo comprueba.					20 4	ba de hipótesis lo demuestra.				

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta directa 2001

D.14 Habilidades humanas de los encuestados, tener excelente presentación y saberse desenvolver y ser confiable. Uso de prueba de hipótesis (pregunta 14)

Que tenga exc.presenta.y sepa desenvolverse en públi.						Que sea una persona confiable						
no.cuest.	1	2	3	4	5	no.cuest.	1	2	3	4	5	
1				1		1					1	
2					1	2					1	
3						3					1	
4				1		4					1	
5					1	5					1	
6						6					1	
7				1		7					1	
8					1	8					1	
9				1		9					1	
10					1	10					1	
11					1	11					1	
12					1	12					1	
13				1		13					1	
14					1	14				1		
15					1	15					1	
16					1	16					1	
17				1		17					1	
18				1		18					1	
19					1	19					1	
20				1		20					1	
0		0		6	4	10		0	0	0	1	19
0		0		0,3	0,2	0,5		0	0	0	0,05	0,95
no.cuest.	desv.est.				0,8944	no.cuest.	desv.est.				0,2236	
1 4	media				4,1024	1 5	media				4,9445	
2 5	coef.de var.=(s/media)				0,218	2 5	coef.de var.=(s/media)				0,0452	
3 5	s^2				0,8	3 5	s^2				0,05	
4 3	coef.de var. Razonable del 20%					4 5	coef.de var. Razonable del 20%					
5 4	entonces					5 5	entonces					
6 5	desv.est.		S		0,8205	6 5	desv.est.		S		0,9889	
7 4			S^2		0,6732	7 5			S^2		0,9779	
8 5			Ho:S^2<,6732			8 5			Ho:S^2<,9779			
9 3			H1:S^2>,6732			9 5			H1:S^2>,9779			
10 5						10 5						
11 5	Nivel de confianza				95%	11 5	Nivel de confianza				95%	
12 5	X^2(19;0,05)=30,1					12 5	X^2(19;0,05)=30,1					
13 3	Si X^2 > 30,1 se rechaza Ho					13 5	Si X^2 > 30,1 se rechaza Ho					
14 4	X^2 = 22,5796					14 4	X^2 = 0,9714					
15 5	Ho se aprueba, la mayoría de los en					15 5	Ho se aprueba,todos los encuesta					
16 5	cuestados considera de muy a me-					16 5	dos consideran que es muy impor					
17 3	dianamente importante que sus cola					17 5	tante que sus colaboradores sean					
18 3	boradores tengan exce.presentación					18 5	personas confiables.La prueba de					
19 5	y sepan desolv.en público. La --					19 5	hipótesis lo corrobora.					
20 3	prueba de hipótesis lo comprueba.					20 5						

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta directa 2001

D.15 Habilidades humanas de los encuestados, ser un buen representante de la organización, ser cuestionador crítico. Uso de prueba de hipótesis (pregunta 14 y 25)

Que sea un buen representan.de la organiza						Cuestionamiento crítico						
no.cuest.	1	2	3	4	5	no.cuest.	1	2	3	4	5	
1				1		1			1			
2					1	2				1		
3						3					1	
4				1		4		1				
5					1	5					1	
6					1	6				1		
7					1	7					1	
8					1	8					1	
9					1	9					1	
10					1	10					1	
11					1	11					1	
12					1	12	1					
13			1			13				1		
14					1	14				1		
15					1	15					1	
16					1	16				1		
17					1	17					1	
18				1		18				1		
19					1	19				1		
20					1	20				1		
	0	0	1	3	16		1	0	2	8	9	
no.cuest.	0	0	0,05	0,15	0,8	no.cuest.	0,05	0	0,1	0,4	0,45	
	desv.est.				0,5501		desv.est.				1,0052	
1	4	media			4,7135	1	3	media			4,0093	
2	5	coef.de var.=(s/media)			0,1167	2	4	coef.de var.=(s/media)			0,2507	
3	5	s^2			0,3026	3	5	s^2			1,0105	
4	4	coef.de var. Razonable del 20%				4	3	coef.de var. Razonable del 20%				
5	5	entonces				5	5	entonces				
6	5	desv.est.		S	0,9427	6	4	desv.est.		S	0,8019	
7	5			S^2	0,8887	7	5			S^2	0,643	
8	5	Ho:S^2<,8887				8	5	Ho:S^2<,643				
9	5	H1:S^2>,8887				9	5	H1:S^2>,643				
10	5					10	5					
11	5	Nivel de confianza			95%	11	5	Nivel de confianza			95%	
12	5	X^2(19;0,05)=30,1				12	1	X^2(19;0,05)=30,1				
13	3	Si X^2 > 30,1 se rechaza Ho				13	4	Si X^2 > 30,1 se rechaza Ho				
14	5	X^2 =		6,47032		14	4	X^2 =		29,8604		
15	5	Ho se acepta.La mayoría de los en					15	5	Ho se acepta, la mayoría de los en			
16	5	cuestados considera muy importan					16	4	cuestados considera de muy im-			
17	5	te que sus colaboradores sean bue					17	5	portante a importante el que sus co			
18	4	nos representantes de la organiza-					18	4	laboradores sean cuestionadores			
19	5	ción ante cualquier instancia.La prue					19	4	críticos.La prueba de hipótesis lo			
20	5	ba de hipótesis lo demuestra.					20	4	corrobor.			

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta directa 2001

D.16 Habilidades humanas de los encuestados, seriedad y alegría. Uso de prueba de hipótesis (pregunta 14 y 25)

Seriedad						Alegría					
no.cuest.	1	2	3	4	5	no.cuest.	1	2	3	4	5
1			1			1				1	
2					1	2					1
3					1	3					1
4		1				4			1		
5					1	5					1
6					1	6					1
7					1	7				1	
8					1	8					1
9					1	9					1
10					1	10					1
11					1	11				1	
12					1	12			1		
13				1		13				1	
14				1		14				1	
15					1	15					1
16					1	16					1
17					1	17					1
18				1		18				1	
19					1	19					1
20				1		20				1	
	0	1	1	4	14		0	0	2	7	11
no.cuest.	0	0,05	0,05	0,2	0,7	no.cuest.	0	0	0,1	0,35	0,55
1	3	media			0,8256	1	4	media			0,6863
2	5	coef.de var.=(s/media)			0,1854	2	5	coef.de var.=(s/media)			0,1562
3	5	s^2			0,6816	3	5	s^2			0,4711
4	2	coef.de var. Razonable del 20%				4	3	coef.de var. Razonable del 20%			
5	5	entonces				5	5	entonces			
6	5	desv.est.	S		0,8905	6	5	desv.est.	S		0,8788
7	5		S^2		0,793	7	4		S^2		0,7723
8	5		Ho:S^2<,793			8	5		Ho:S^2<,7723		
9	5		H1:S^2>,793			9	5		H1:S^2>,7723		
10	5					10	5				
11	5	Nivel de confianza			95%	11	4	Nivel de confianza			95%
12	5	X^2(19;0,05)=30,1				12	3	X^2(19;0,05)=30,1			
13	4	Si X^2 > 30,1 se rechaza Ho				13	4	Si X^2 > 30,1 se rechaza Ho			
14	4	X^2 =	16,331			14	4	X^2 =	11,589		
15	5	Ho se acepta, la mayoría de los en				15	5	Ho se acepta.La mayoría de los			
16	5	cuestados consideran muy impor				16	5	encuestados consideran de muy			
17	5	tante que sus colaboradores sean				17	5	importante a importante que sus			
18	4	personas serias.La prueba de hipó				18	4	colaboradores sean personas a-			
19	5	tesis lo demuestra.				19	5	legres.La prueba de hipótesis lo			
20	4					20	4	confirma.			

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta directa 2001

D.17 Habilidades humanas de los encuestados, serenidad y empatía. Uso de prueba de hipótesis (pregunta 25)

Serenidad					Empatía						
no.cuest.	1	2	3	4	5	no.cuest.	1	2	3	4	5
1				1		1					1
2					1	2					1
3					1	3					1
4				1		4				1	
5					1	5					1
6					1	6					1
7				1		7				1	
8					1	8					1
9					1	9				1	
10					1	10					1
11				1		11				1	
12				1		12				1	
13				1		13				1	
14				1		14					1
15					1	15					1
16					1	16				1	
17					1	17					1
18				1		18				1	
19					1	19					1
20					1	20				1	
	0	0	0	8	12		0	0	0	9	11
	0	0	0	0,4	0,6		0	0	0	0,45	0,55
no.cuest.	desv.est.				0,50262	no.cuest.	desv.est.				0,51042
1	4 media				4,57305	1	5 media				4,52231
2	5 coef.de var.= (s/media)				0,10991	2	5 coef.de var.= (s/media)				0,11287
3	5 s^2				0,25263	3	5 s^2				0,26053
4	4 coef.de var. Razonable del 20%					4	4 coef.de var. Razonable del 20%				
5	5 entonces					5	5 entonces				
6	5 desv.est.		S		0,91461	6	5 desv.est.		S		0,90446
7	4		S^2		0,83651	7	4		S^2		0,81805
8	5		$H_0:S^2 < ,83651$			8	5		$H_0:S^2 < ,81805$		
9	5		$H_1:S^2 > ,83651$			9	4		$H_1:S^2 > ,81805$		
10	5					10	5				
11	4 Nivel de confianza				95%	11	4 Nivel de confianza				95%
12	4 $X^2(19;0,05)=30,1$					12	4 $X^2(19;0,05)=30,1$				
13	4 Si $X^2 > 30,1$ se rechaza H_0					13	4 Si $X^2 > 30,1$ se rechaza H_0				
14	4 $X^2 =$		5,738			14	5 $X^2 =$		6,051		
15	5 H_0 se acepta. La mayoría de los en					15	5 H_0 se acepta. La mayoría de los en				
16	5 encuestados considera de muy impor					16	4 encuestados considera de muy impor				
17	5 tante a importante que sus colabo-					17	5 tante a importante que sus colabo-				
18	4 radores sean personas serenas.La					18	4 radores sean personas empáticas.				
19	5 prueba de hipótesis lo corrobora.					19	5 La prueba de hipótesis lo demues-				
20	5					20	4 tra.				

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta directa 2001

D.18 Habilidades humanas de los encuestados, honestidad y proactividad.

Uso de prueba de hipótesis (pregunta 25)

Honestidad						Proactividad					
no.cuest.	1	2	3	4	5	no.cuest.	1	2	3	4	5
1					1	1				1	
2					1	2					1
3					1	3					1
4					1	4				1	
5					1	5					1
6					1	6					1
7					1	7					1
8					1	8					1
9					1	9					1
10					1	10					1
11					1	11				1	
12					1	12				1	
13					1	13			1		
14					1	14			1		1
15					1	15					1
16					1	16					1
17					1	17					1
18					1	18				1	
19					1	19					1
20					1	20					1
	0	0	0	0	20		0	0	1	5	14
	0	0	0	0	1		0	0	0,05	0,25	0,7
no.cuest.	desv.est.					no.cuest.	desv.est.				
1	5 media					1	4 media				
2	5 coef.de var.=(s/media)					2	5 coef.de var.=(s/media)				
3	5 s^2					3	5 s^2				
4	5 coef.de var. Razonable del 20%					4	4 coef.de var. Razonable del 20%				
5	5 entonces					5	5 entonces				
6	5 desv.est. S					6	5 desv.est. S				
7	5 S^2					7	5 S^2				
8	5 Ho:S^2< 1					8	5 Ho:S^2<,8489				
9	5 H1:S^2> 1					9	5 H1:S^2>,8489				
10	5					10	5				
11	5 Nivel de confianza 95%					11	4 Nivel de confianza 95%				
12	5 X^2(19;0,05)=30,1					12	4 X^2(19;0,05)=30,1				
13	5 Si X^2 > 30,1 se rechaza Ho					13	3 Si X^2 > 30,1 se rechaza Ho				
14	5 X^2 = 0					14	5 X^2 = 7,707				
15	5 Ho se acepta. El total de los en					15	5 Ho se aprueba. La mayoría de				
16	5 cuestados consideró como muy					16	5 los encuestados consideró como				
17	5 importante el que sus colabora					17	5 mo muy importante que sus co				
18	5 dores sean personas honestas.					18	4 laboradores sean personas pro				
19	5					19	5 activas.La prueba de hipótesis a				
20	5					20	5 sí lo denota.				

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta directa 2001

D.19 Habilidades humanas de los encuestados, espíritu de cambio y moralidad. Uso de prueba de hipótesis (pregunta 25)

Espíritu de cambio						Moralidad					
no.cuest.	1	2	3	4	5	no.cuest.	1	2	3	4	5
1				1		1			1		
2					1	2					1
3					1	3					1
4			1			4				1	
5					1	5					1
6					1	6				1	
7					1	7					1
8					1	8					1
9					1	9		1			
10					1	10				1	
11					1	11					1
12			1			12					1
13				1		13			1		
14					1	14				1	
15					1	15					1
16					1	16				1	
17					1	17					1
18				1		18				1	
19					1	19					1
20					1	20				1	
	0	0	2	3	15		0	1	2	7	10
	0	0	0,1	0,15	0,75		0	0,05	0,1	0,35	0,5
no.cuest.	desv.est.				0,67082	no.cuest.	desv.est.				0,8645
1	4	media			4,59461	1	3	media			4,1973
2	5	coef.de var.=(s/media)			0,146	2	5	coef.de var.=(s/media)			0,20597
3	5	s^2			0,45	3	5	s^2			0,74737
4	3	coef.de var. Razonable del 20%				4	4	coef.de var. Razonable del 20%			
5	5	entonces				5	5	entonces			
6	5	desv.est.			0,91892	6	4	desv.est.			0,83946
7	5	S^2			0,84442	7	5	S^2			0,70469
8	5	Ho:S^2<,8444				8	5	Ho:S^2<,70469			
9	5	H1:S^2>,8444				9	2	H1:S^2>,70469			
10	5					10	4				
11	5	Nivel de confianza			95%	11	5	Nivel de confianza			95%
12	3	X^2(19;0,05)=30,1				12	5	X^2(19;0,05)=30,1			
13	4	Si X^2 > 30,1 se rechaza Ho				13	3	Si X^2 > 30,1 se rechaza Ho			
14	5	X^2 = 10,125				14	4	X^2 = 20,1507			
15	5	en				15	5	Ho se acepta. La mayoría de los en			
16	5	cuestados consideran muy impor-				16	4	tante a importante que sus colabores sean personas con moralidad.			
17	5	tante que sus colaboradores po-				17	5	La prueba de hipótesis lo demuestra			
18	4	sean espíritu de cambio.La prueba				18	4				
19	5	de hipótesis así lo revela.				19	5				
20	5					20	4				

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta directa 2001

D.20 Habilidades humanas de los encuestados, rasgos más importante en su formación como directivos (pregunta 42)

Rasgos más importantes de su formación como directivo			
Habilidad gerencial conceptual = 1, Hab.gerenc.técnica = 2, Hab.gerenc.humana = 3			
C.	1 H	2 H	3 H
1	Aprendizaje en general	3 Oportunidad en tomar decisiones	3 Paciencia y seren. P/ corregir desaciertos
2	Perseverancia	3 Sentido Común	3 Ser persona (humana)
3	Empatía	3 Perseverancia	3 Tenacidad
4	Ejemplo de mi padre	3 Experiencia	1 Adquisición de conocimientos
5	Trato con sentido humano	3 Recono. De errores	3 No tomar decisiones al vapor
6	Capac.de observa.y análisis	1 Empatía/ Trabajo en equipo	3 Hab.Herram.Métodos para adq.Conocimiento
7	Conocimiento	1 Visión	3 Capacidad de trabajo
8	Amplios conoc.del producto	2 Vasta capac.admiva y contable	1 Mucha particip.con el sector empresarial
9	Calidad como misión	3 Visión de futuro	3 Moralidad, no defraudar a la gente
10	Dedcación	3 Ganas de superación	3 Satisfacciones
11	Actualización constante	3 Disciplina y organización	3 Comprender a colabora.y compartir con ellos
12	Seriedad en los tratos	3 Analizar la toma de desiciones	1 Considerar el valor de las personas
13	Planear	1 Organizar	1 Dirigir
14	Negociador	3 Benevolente	3 Confianza en sí mismo
15			
16	Ser formador de personas	3 Apertura de mente igualdad	3 Crear buen ambiente de t. Fomentar aprendi.
17	Trabajo arduo	3 Honestidad	3 Conocimiento de la empresa
18	Conoc.ampio de la Psicolo de p.	3 Sensibilidad	3 Capac.para impl.a la gente y para concertar
19	Conocer a las personas	3 saber tratar e influenciar a las p.	3 ser paciente
20	Educación de sus padres	3 Educación de la licenciatura	1 Experiencia que da la práctica
	Total de respuestas	57	
	Total de resp. 1	12	21,05%
	Total de resp. 2	2	3,509%
	Total de resp. 3	43	75,44%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta directa 2001

D.21 Proceso de toma de decisiones de los encuestados (pregunta 37)

No.	
Cuest.	Toma de decisiones
1	Depende el tipo de decisión, solo no burocrático,
2	Análisis on todas las alternativas y riesgos, eligiendo mejor yevaluando
3	Análisis, riesgos y decisión
4	Todo es toma de decisiones, a veces se analiza inf.y otras no, oigo consejos
5	Identificaión y anallsis del p. Solu. Potenciales,selección,implementación eva.
6	Con puntos de vista de mis colab.escuchando y haciendo análisis
7	Reuniones con colab.examen de inform.toma de decisión en grupo
8	Consultando y compartiendo con colab.
9	En colaboración y consulta, sin comités, directamente con implicados
10	En base a la información estadística, lógica y un poco de intuición
11	En base a alternativas, su análisis, riesgo y antecedentes
12	Análisis de ventajas y desventajas utilizando además la experiencia
13	Análisis con involu.y afecta.consulta a expertos, investigación casos simil.
14	Compartiendo información, recibiendo retroalimentación
15	Anallzando pros y contras, tomando en cta.lineamientos de dirección
16	Básicamente con corazonadas y experiencias de colaboradores
17	En foma concensada con el consejo de admón.
18	Reune inf.para obt. Panorámica, se toma el tiempo nece. Usa la intuición
19	Reune inf.,pide opiniones, se toma el tiempo nece.
20	Recolecta inf.análisis inf.descarta, vuelve a analizar, toma decisión

Fuente: elaboración propia con base en encuesta directa 2001

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

D.22 Forma en que los encuestados analizan problemas y toman decisiones (preguntas 38 y 39)

No. Cuest.	Análisis de problemas con colaboradores	Toma de decisiones	
		Corazonadas	Métodos
1	Lo exponemos claro y posibles consecuencias, en base aportaciones la mejor opción	1	
2	Platicando y aportando ideas, para poner en práctica la mejor	1	
3	Tomando en cuenta todos los p.de vista, llegando a la mejor decisión p/todos	1	
4	Con información seleccionamos opciones de solución e implementamos		1
5	En reunión, escuchando sus propuestas, eligiendo con ellos mejor opción		1
6	De manera personal y en equipo semanalmente	1	
7	Reuniones periódicas, inf. En red en la empresa, en otros casos más personal		1
8	Lluvia de ideas, analizando y previendo escenarios, optando mejor opción	1	
9	En colaboración y consulta, sin comités, directamente con implicados	1	
10	Se plantea y se escuchan propuestas de las cuáles se implementa uno o se arma de varias	1	
11	Reuniones de análisis de ventajas y desv. riesgos y competencias, progr. de trab. periódicos		1
12	Informándoles y haciéndoles partícipes en la resolución del mismo		1
13	Después de haber investigado y haberles dado información con tiempo	1	
14	convocando a reuniones	1	
15	Lluvia de ideas, análisis detallado, se opta por mejor opción para todos		1
16	Por supuesto que los analizo, ya que ellos pueden dar una visión más amplia para l.de dec.	1	
17	Por medio de reuniones de trabajo	1	
18	Escucha p.de vista reúne inf. Siempre implica a su gente, consensadamente	1	
19	Es importante lograr un verdadero equipo, después las posibili. De hacerlo bien se multiplican	1	
20		1	1
		14	7
		70.00%	35.00%

Fuente: elaboración propia con base en encuesta directa 2001

D.23 Cambio que han sufrido las organizaciones de los encuestados (pregunta 40)

No. Cuest.	Cambio en la org. últimos 5 años			
	Total	Considerable	Regular	Muy poco
1	1			
2			1	
3			1	
4			1	
5	1			
6	1			
7			1	
8			1	
9			1	
10	1			
11			1	
12			1	
13			1	
14			1	
15			1	
16	1			
17			1	
18			1	
19			1	
20			1	
	5	15	0	0
	25.00%	75.00%	0.00%	0.00%

Fuente: elaboración propia con base en encuesta directa 2001

Anexos E resultados y datos de la encuesta: Aprendizaje de habilidades gerenciales

E.1 Escolaridad, tipo de licenciatura y universidad de procedencia de los encuestados (pregunta 7)

No. cuest	Escolaridad						Área	U.de Origen
	Prim	Sec.	Prep.	Lic.	Maest	Doct.		
1				1			Administración	UDV
2				1			Administración	UDV
3				1			Administración	UDV
4			1					
5				1			Administración, Finanzas	UDV
6					1		Antropología Soc., Proyectos de desarrollo	IBERO Y U.de Bradford
7				1			Ingeniero químico	IBERO
8		1						
9				1			Administración	ITESM
10				1			Ing. Agrónomo parasitólogo	UMSNH
11				1			Administración, Finanzas	UDV e ITAM
12		1						
13				1			Administración	UDV
14			1					
15				1			Contaduría	UDV
16				1			Contaduría	IBERO
17				1			Administración	UDV
18			1					
19				1			Hotelería	U. Vasco de Quiróga
20				1			Ing. Bioquímico	ITESM,

	0	2	3	14	1	0		
	0%	10%	15%	70%	5%	0%	Administración	8
							Antropología Social	1
							Ingeniería Química	1
							Ingeniería Agrobiológica	1
							Contaduría	2
							Hotelería	1
							Ingeniería Bioquímica	1

Fuente: elaboración propia con base en encuesta directa 2001

E.2 Antigüedad total, sector y giro al que pertenecen las empresas de los encuestados (pregunta 8)

No. cuest	Años en la empresa en total				Sector				Giro
	1 a 3	3 a 5	5 a 10	más 10	Ind.	Com.y S.	Agroind.	Agrope.	
1			1				1		Servicios de hotelería
2		1					1		Sector educativo
3			1					1	Avícola
4				1	1				Fabricación de Licores
5			1		1				Textil
6			1		1				Textil
7				1	1				Textil
8				1			1		Tractores agrícolas, motores diesel y refac
9				1			1		Artículos fotográficos y similares
10				1			1		Distr.de agroquímicos y asesoría técnica
11				1			1		Prestación de servicios de asesoría financi
12				1			1		Compra venta materiales de construcc.y ci
13			1				1		Servicios de banquetes y restaurante
14				1			1		Servicios de copiado y conexos
15			1				1		Servicios financieros y bancarios
16				1			1		Agencia de viajes
17			1				1		Servicios médicos y de hospital
18				1			1		Fabr.Y Renta de equipo de construcción
19				1			1		Servicios de hotelería
20				1			1		Compra venta de electrodom.y mueb.y ens
	0	1	7	12	4	15	0	1	
	0%	5%	35%	60%	20%	75%	0%	5%	

UDV	8	Ind. comercial y de servicios	agroindustrial	agropecuario
UIA	3	20%	75%	0%
ITES	2			5%
M				
UMS	1			
NH				
UVQ	1			

Fuente: elaboración propia con base en encuesta directa 2001

E.3 Tipo de puesto en 3 trabajos anteriores, puesto con que inició en su actual empresa y acumulación de habilidades gerenciales por puesto de trabajo de los encuestados (preguntas 8, 9 y 15)

No. cuest	3 Puestos anteriores					Puesto con el que inició			Porcentaje de acumula. De H.G. Por pto. de t.				
	Direc. c.	Gerenc.	Subg.	Asesor	operati.	Opera.	p.med.	gcia.o dir.	1	2	3	4	5
1			3					1	5%	35%	75%		
2	3								60%	70%	90%		
3			2	1				1	50%	60%	80%	100%	
4			1						70%	100%			
5			3						30%	40%	45%	100%	
6			3						10%	20%	50%	60%	80%
7			1						5%	100%			
8			3						80%	90%	90%	90%	
9			2						20%	50%	100%		
10			1		1	1			5%	15%	25%	60%	100%
11					3								
12			2			1	1		10%	20%	30%	40%	50%
13			3						30%	35%	40%	60%	100%
14			2			1		1	10%	30%	50%	70%	100%
15				1		1		1	30%	60%	100%		
16				1		1		1	10%	90%			
17									20%	50%	100%		
18			3						100%				
19			1	1					30%	60%	100%		
20	1								10%	90%			
20								1	50%	90%			
5% 1 con 3 puestos anteriores de direcc.						2	6	12	primer	segu	tercer	cuarto	quinto
5% 1 con 1 puesto anterior de dirección						10%	30%	60%	33%	54%	64%	72%	88%
30% 6 con 3 puestos anteriores de gerenc.													
5% 1 con 2 p.ant.gerenc.y 1 subgerenc.													
5% 1 con solo 2 p.anteriores gerenc.													
10% 2 con 2 p.ant.gerenc.y 1 operativo													
5% 1 on 1 puesto ant. gerenc.y 1 subgerenc.													
10% 2 con solo 1 puesto ant.gerenc.													
5% 1 con 1 p.gerenc.1 asesor y 1 opera.													
5% 1 con 3 puestos anteriores de asesor													
10% 2 con 1 p.ant.subgerenc.y 1 p.opera.													
5% 1 con ningún puesto anterior													
100%													

Fuente: elaboración propia con base en encuesta directa 2001

E.4 Forma en que debe prepararse a una persona para ocupar un puesto directivo según los encuestados (página 41)

No.	Cuest
1	No lo se realmente
2	Estudiando, tomando cursos,asistiendo a eventos relacionados con el ramo
3	A través de cursos y de experiencias propias del puesto
4	Ser empresario es una actitud frente a la vida, creo que lo mejor es el ejemplo de otros empresarios
5	Cursos amplios de rela.Humanas,Induc.profunda al proce.de decisiones, conoc.amplios de admón.experiencia en área gerencial
6	En el trabajo a través de la experiencia, además de su preparaló o formación de base
7	Conocimiento de deptos.del mercado, de los productos, de procesos del (humano y financiero
8	Mucho profesionalismo, nada de improvisación, especialización,y como valor agregado ponerse en el lugar de los demás
9	Primero una carrera académica, Lic.y Maestría, y mucha práctica y nunca dejar de actualizarse
10	Tener como objetivo lo que se quiere hacer, de manera clara, así se deshecha lo que no lleva a cumplirlo y se hara todo lo conducente
11	La base de todo es el gusto y las ganas de trabajar
12	Cursos de orientación empresarial,cono.de mercado,relac.humanas,moralidad y espíritu de superación
13	Antes de capacitar hay que seleccionar adouadamente,primero capac.técnica y con los casos reales sobre la marcha
14	Total confianza, mucha cultura general,desaro.hab.para relacionarse,creer en los demás, amor al trab.al prójimo y a 1 mismo
15	
16	Preparar multifunciones en todas las áreas de la emp., los proce.Atan las manos, dejar que se avienten y correr riesgos con ellos, echando a perder se aprende
17	Paulatinamente, iniciando con el conoc.áreas, funciones y procesos, para así lograr la capacidad de administrar
18	En el trabajo, con el contacto con el público y los trabajadores para sensibilizarse
19	Es necesaria la educación universitaria, pero más la práctica, la experiencia, el trato el roce, saber percibir y lograr influencia
20	Desde muy temprana edad, ya que además de educación se necesita, seguridad en su persona y principios y valores bien asimilados

Fuente: elaboración propia con base en encuesta directa 2001

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

E.5 Aprendizaje de habilidades conceptuales de los encuestados, estudios formales e informales. Uso de prueba de hipótesis (pregunta 10)

Imp.de los estudios para adq.conoc.admivos						Imp.de la edu.informal para adq.conoc.admivos.					
no.cuest.	1	2	3	4	5	no.cuest.	1	2	3	4	5
1					1	1			1		
2					1	2					1
3					1	3				1	
4		1				4				1	
5			1			5				1	
6				1		6					1
7					1	7					1
8					1	8					1
9					1	9				1	
10		1				10				1	
11				1		11					1
12	1					12		1			
13			1			13		1			
14			1			14					1
15					1	15					1
16				1		16		1			
17					1	17		1			
18				1		18		1			
19			1			19				1	
20		1				20	1				
	1	3	4	4	8	0	1	6	6	7	
	0,05	0,15	0,2	0,2	0,4	0	0,05	0,3	0,3	0,35	
no.cuest.						no.cuest.					
1	5					1	3	desv.est.		0,9445132	
2	5	desv.est.			1,2423	2	5	media		3,8321754	
3	5	media			3,472	3	4	coef.de			
4	2	coef.de var.=s/(media)			35,78%	3	4	var.=s/(media)		24,65%	
5	3	s^2			2,4845	4	4	s^2		0,8921053	
6	4	coef.de var. Razonable del 20%				5	4	coef.de var. Razonable del 20%			
7	5	entonces				6	5	entonces			
8	5	desv.est.	S	0,69		7	5	desv.est.	S	0,766	
9	5	S^2		0,4822		8	5	S^2=		0,5874227	
10	2	Ho:S^2<,482189				9	4	Ho:S^2<,58742			
11	4	H1:S^2>,482189				10	4	Ho:S^2>,58742			
12	1	Nivel de confianza		95%		11	5	Nivel de confianza		95%	
13	3	X^2(19;0,05)=30,1				12	3	X^2(19;0,05)=30,1			
14	3	Si X^2 >30,1 se rechaza Ho				13	3	Si X^2 >30,1 se rechaza Ho			
15	5	X^2=		97,898		14	5	X^2=		28,855	
16	4	Ho se rechaza. Aún cuando la ma				15	5	Ho se aprueba, la mayoría de			
17	5	yoría de los encuestados conside				16	3	encuestados consideran a la e-			
18	4	ró a la educación formal como un				17	3	duc.informal como elemento in-			
19	3	elemento importante a muy imp.				18	3	dispensable para la adquisición			
20	2	en la adq.de conoc.admivos.no es posible concluirlo				19	4	de conoc.admivos.y la prueba ji			
						20	2	cuadrada permite concluirlo.			

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta directa 2001

E.6 Aprendizaje de habilidades conceptuales de los encuestados, consejos personas de la organización y familiares. Uso de prueba de hipótesis (pregunta 10)

Consejos de pers.de la org.para adq.conoc.admivos.						Consejos de familia.para adq.conoc.admivos					
no.cuest.	1	2	3	4	5	no.cuest.	1	2	3	4	5
1				1		1			1		
2		1				2	1				
3	1					3	1				
4				1		4				1	
5		1				5		1			
6				1		6	1				
7					1	7					1
8				1		8	1				
9				1		9			1		
10				1		10	1				
11			1			11	1				
12			1			12				1	
13				1		13	1				
14					1	14		1			
15			1			15			1		
16			1			16			1		
17					1	17	1				
18	1					18			1		
19				1		19		1			
20				1		20				1	
		2	2	4	9	3					
	0,1	0,1	0,2	0,45	0,15		0,4	0,15	0,25	0,15	0,05
no.cuest.						no.cuest.					
1	4	desv.est.			1,191	1	3	desv.est.			1,3018
2	2	media			3,1718	2	1	media			1,9485
3	1	coef.de var.=s/media)			37,55%	3	1	coef.de var.=s/media)			0,6681
4	4	s^2			1,4184	4	4	s^2			0,4464
5	2	coef.de var. Razonable del 20%				5	2	coef.de var. Razonable del 20%			
6	4	entonces				6	1	entonces			
7	5	desv.est.	S		0,6344	7	5	desv.est.	S		0,3897
8	4		S^2		0,4024	8	1		S^2		0,1519
9	4	Ho:S^2<,4024014				9	3	Ho:S^2<,15186			
10	4	Ho:S^2>,4024014				10	1	Ho:S^2>,15186			
11	3	Nivel de confianza			95%	11	1	Nivel de confianza			95%
12	3	X^2(19;0,05)=30.1				12	4	X^2(19;0,05)=30.1			
13	4	Si X^2> a 30,1 se rechaza Ho				13	1	Si X^2 > a 30,1 se rechaza Ho			
14	5	X^2=	66,973			14	2	X^2=	55,85		
15	3	Ho se rechaza. La mayoría de los				15	3	Ho se rechaza. La mayoría de los encuesta.			
16	3	encues.consideran que los consej.				16	3	no consideran que los consejos de familia..			
17	5	de pers.de la organización son de				17	1	inmersos en el mundo de los negocios			
18	1	mediana a muy importantes en la				18	3	sea un elemento importante en la adq.de			
19	4	adq.de conocimiento admivo.sin				19	2	Conoc.admivo.sin embargo no es posible			
20	4	embargo no es posible concluirlo				20	4	Concluirlo			

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta directa 2001

E.7 Aprendizaje de habilidades conceptuales de los encuestados, la experiencia en el puesto de trabajo. Uso de prueba de hipótesis (pregunta 10)

La experiencia en el puesto para adq.conoc.admivos.					
no.cuest.	1	2	3	4	5
1		1			
2					1
3					1
4			1		
5		1			
6			1		
7	1				
8		1			
9	1				
10			1		
11	1				
12					1
13	1				
14			1		
15			1		
16			1		
17				1	
18			1		
19			1		
20			1		
	4	3	9	1	3
	0,2	0,15	0,45	0,05	0,15
no.cuest.					
1	2	desv.est.			1,281447
2	5	media			2,482033
3	5	coef.de var.=s/media)			0,516289
4	3	s^2			1,642105
5	2	coef.de var. Razonable del 20%			
6	3	entonces			
7	1	desv.est.	S		0,496407
8	2		S^2		0,24642
9	1	Ho:S^2<,24642			
10	3	Ho:S^2>,24642			
11	1	Nivel de confianza			95%
12	5	X^2(19;0,05)=30.1			
13	1	Si X^2 es mayor a 30,1 se rechaza Ho			
14	3	X^2=	126,613		
15	3	Ho se rechaza. La mayoría de los en-			
16	3	cuestados consideran medianamente			
17	4	importante a la experiencia para la ad			
18	3	quisición de conocimientos administra			
19	3	tivos, sin embargo no es posible con--			
20	3	cluirlo.			

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta directa 2001

E.8 Aprendizaje de habilidades técnicas de los encuestados, estudios formales y cursos-taller. Uso de prueba de hipótesis (pregunta 13)

Estudios formales en la adq.de hab.técnicas						Asist.curso-taller.seminarios en la adq.de hab.técnicas					
no.cuest.	1	2	3	4	5	no.cuest.	1	2	3	4	
1					1	1					
2					1	2					
3					1	3					
4	1					4				1	
5					1	5				1	
6			1			6				1	
7					1	7					
8					1	8					
9						9					
10		1				10				1	
11					1	11				1	
12	1					12					
13			1			13			1		
14				1		14					
15					1	15					
16				1		16					
17					1	17		1			
18				1		18	1				
19					1	19					
20				1		20				1	
		2	1	2	4	10					
	0,105	0,053	0,105	0,211	0,526		0,0526	0,0526	0,0526	0,316	0,5
no.cuest.						no.cuest.					
1	5	desv.est.			1,37437	1	5	desv.est.			1,134
2	5	media			3,6366	2	5	media			3,971
3	5	coef.de var.=(s/media)			0,37793	3	5	coef.de var.=(s/media)			0,28
4	1	s^2			1,88889	4	4	s^2			1,286
5	5	coef.de var. Razonable del 20%				5	4	coef.de var. Razonable del 20%			
6	3	entonces				6	4	entonces			
7	5	desv.est.	S	0,72732		7	5	desv.est.	S	0,794	
8	5		S^2	0,52899		8	5		S^2	0,630	
10	2					10	4				
11	5		Ho:S^2<,5289			11	4		Ho:S^2<,63092		
12	1		H1:S^2>,5289			12	5		H1:S^2>,63092		
13	3	Nivel de confianza			95%	13	3	Nivel de confianza			95%
14	4	X^2(18;0,05)=28,9				14	5	X^2(18;0,05)=28,9			
		Si X^2 es mayor a 28,9,1 se rechaza						Si X^2 es mayor a 28,9 se rechaza			
15	5	Ho				15	5	Ho			
16	4	X^2=	64,2729			16	5	X^2=	36,7047		
		Ho se rechaza. Aún cuando la mayoría de los encuestados consideran a						Ho se rechaza aún cuando la			
17	5					17	2	mayoría			
18	4					18	1	de los encuestados consideran a l			
								seminarios y talleres vivenciales			
19	5	los estudios formales como importan				19	5	como			
20	4	tes para la adq.de hab.gerenc.técnicas no es posible concluirlo				20	4	muy importantes para la adq.de ha			
								gerenc.técnicas no es posible conc			

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta directa 2001

E.9 Aprendizaje de habilidades técnicas de los encuestados, experiencia e investigación en lecturas especializadas. Uso de prueba de hipótesis (pregunta 13)

Experiencia en pto.de trabajo en la adq.de hab.técnicas						Inv.en libros rev.especializa. Etc.en la adq.de hab.técnicas					
no.cuest.	1	2	3	4	5	no.cuest.	1	2	3	4	5
1					1	1					
2					1	2					
3					1	3				1	
4					1	4				1	
5					1	5				1	
6					1	6					
7					1	7					
8					1	8				1	
9						9					
10					1	10					
11				1		11				1	
12					1	12					
13				1		13				1	
14					1	14					
15					1	15					
16					1	16					
17					1	17		1			
18					1	18					
19					1	19				1	
20					1	20				1	
	0	0	0	2	17	0	1	0	8	1	
	0	0	0	0,105	0,895	0	0,053	0,000	0,421	0,52	
no.cuest.						no.cuest.					
1	5	desv.est.			0,3153018	1	5	desv.est.			0,768533
2	5	media			4,8839246	2	5	media			4,337321
3	5	coef.de var.=(s/media)			0,0645591	3	4	coef.de var.=(s/media)			0,177190
4	5	s^2			0,0041679	4	4	s^2			0,590643
5	5	coef.de var. Razonable del 20%				5	4	coef.de var. Razonable del 20%			
6	5	entonces				6	5	entonces			
7	5	desv.est.	S		0,9767849	7	5	desv.est.	S		0,867464
8	5		S^2		0,9541088	8	4		S^2		0,752494
10	5					10	5				
11	4		Ho:S^2<,9541088			11	4		Ho:S^2<,7524942		
12	5		H1:S^2>,9541088			12	5		H1:S^2>,752492		
13	4	Nivel de confianza			95%	13	4	Nivel de confianza			95%
14	5	X^2(18;0,05)=28,9				14	5	X^2(18;0,05)=28,9			
15	5	Si X^2 es mayor a 28,9 se rechaza Ho				15	5	Si X^2 es mayor a 28,9 se rechaza Ho			
16	5	X^2=	0,07863			16	5	X^2=	14,1285		
17	5	Ho se acepta. La mayoría de los encues				17	2	Ho se acepta. La mayoría de los encues			
18	5	tados consideran a la expereiencia como				18	5	tados consideran a las lecturas especia			
19	5	un factor muy importante en la adq.de -				19	4	lizadas como elemento de importante a			
20	5	hab.técnicas, la prueba de hipótesis a-				20	4	muy importante en la adq.de hab.técni-			
		demás así lo demuestra.						cas, la prueba de hipótesis lo demuestra			

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta directa 2001

E.10 Aprendizaje de habilidades en general de los encuestados, estudios formales y posgrado con prueba de hipótesis (pregunta 16)

Estudio de una licenciatura						Estudio de lic.y posgrado						
no.cuest.	1	2	3	4	5	no.cuest.	1	2	3	4	5	
1				1		1	1					
2				1		2				1		
3				1		3				1		
4	1					4	1					
5			1			5			1			
6			1			6				1		
7					1	7			1			
8				1		8				1		
9					1	9					1	
10		1				10	1					
11				1		11					1	
12	1					12	1					
13			1			13			1			
14	1					14	1					
15					1	15					1	
16				1		16				1		
17					1	17			1			
18				1		18				1		
19				1		19			1			
20			1			20	1					
	3	1	4	8	4		6	0	5	6	3	
	0,15	0,05	0,2	0,4	0,2		0,3	0	0,25	0,3	0,15	
no.cuest.	desv.est.				1,3169	no.cuest.	desv.est.				1,48678	
1	4	media			3,0981	1	1	media			2,53947	
2	4	coef.de var.= (s/media)			0,4251	2	4	coef.de var.= (s/media)			0,58547	
3	4	s^2			1,7342	3	4	s^2			2,21053	
4	1	coef.de var. Razonable del 20%				4	1	coef.de var. Razonable del 20%				
5	3	entonces				5	3	entonces				
6	3	desv.est.		S	0,6196	6	4	desv.est.		S	0,50789	
7	5			S^2	0,3839	7	3			S^2	0,25796	
8	4	Ho: S^2 < ,38393				8	4	Ho: S^2 < ,25796				
9	5	H1: S^2 > ,38393				9	5	H1: S^2 > ,25796				
10	2					10	1					
11	4	Nivel de confianza		95%		11	5	Nivel de confianza		95%		
12	1	X^2(19;0,05)=30,1				12	1	X^2(19;0,05)=30,1				
13	3	Si X^2 > 30,1 se rechaza Ho				13	3	Si X^2 > 30,1 se rechaza Ho				
14	1	X^2 =		85,824		14	1	X^2 =		162,82		
15	5	Ho se rechaza.El estudio de una li					15	5	Ho se rechaza. No existe una defini-			
16	4	cenciatura ha sido medianamente					16	4	ción clara acerca de la importancia			
		importante para la adq.de							que los estudios de			
17	5	hab.geren					17	3	posgr.adicionales			
18	4	en gral.in embargo no es posible -					18	4	a los de un lic.tienen en la constr.de			
19	4	concluirlo.					19	3	habilidades gerenciales en general.			
20	3						20	1				

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta directa 2001

E.11 Aprendizaje de habilidades en general de los encuestados, consejos de familiares y directivos. Uso de prueba de hipótesis (pregunta 16)

Consejos de fam.involuc.en el mundo empr.						Consejos de directivos de la organización					
no.cuest.	1	2	3	4	5	no.cuest.	1	2	3	4	5
1			1			1				1	
2	1					2		1			
3	1					3					1
4				1		4			1		
5			1			5			1		
6	1					6			1		
7					1	7					1
8		1				8			1		
9			1			9			1		
10	1					10				1	
11	1					11				1	
12			1			12			1		
13		1				13				1	
14	1					14			1		
15	1					15	1				
16	1					16			1		
17				1		17				1	
18			1			18			1		
19		1				19			1		
20				1		20				1	
	8	3	5	3	1		1	1	10	6	2
	0,4	0,15	0,25	0,15	0,05		0,05	0,05	0,5	0,3	0,1
no.cuest.	desv.est.				1,30182	no.cuest.	desv.est.				0,9333
1	3	media			1,94846	1	4	media			3,19247
2	1	coef.de var.=(s/media)			0,66813	2	2	coef.de var.=(s/media)			0,29234
3	1	s^2			1,69474	3	5	s^2			0,87105
4	4	coef.de var. Razonable del 20%				4	3	coef.de var. Razonable del 20%			
5	3	entonces				5	3	entonces			
6	1	desv.est.		S	0,38969	6	3	desv.est.		S	0,63849
7	5			S^2	0,15186	7	5			S^2	0,40768
8	2	Ho:S^2<,15186				8	3	Ho:S^2<,40768			
9	3	H1:S^2>,15186				9	3	H1:S^2>,40768			
10	1					10	4				
11	1	Nivel de confianza			95%	11	4	Nivel de confianza			95%
12	3	X^2(19;0,05)=30,1				12	3	X^2(19;0,05)=30,1			
13	2	Si X^2 > 30,1 se rechaza Ho				13	4	Si X^2 > 30,1 se rechaza Ho			
14	1	X^2 =		212,04		14	3	X^2 =		40,596	
15	1	Ho se rechaza. Aún cuando la mayo				15	1	Ho se rechaza. La mayoría de los			
16	1	ría de los encuestados considera de				16	3	encuestados considera de mediana			
17	4	nada a medianamente importantes				17	4	a importantes los consejos de direc			
18	3	los consejos de familiares inmersos				18	3	de la org.en la constucc.de hab.ge-			
19	2	en el mundo empresarial en la cons-				19	3	renc.en gral.sin embargo no es posi			
20	4	trucc.de hab.gerenc.en gral.no es po				20	4	ble concluirlo			
		sible concluirlo									

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta directa 2001

E.12 Aprendizaje de habilidades en general de los encuestados, consejos de familiares y observación. Uso de prueba de hipótesis (pregunta 16)

Consejos de familiares en la organización						Observ.e imitac.de pract.gerenc.de otros					
no.cuest.	1	2	3	4	5	no.cuest.	1	2	3	4	5
1	1					1					1
2		1				2	1				
3	1					3				1	
4				1		4			1		
5			1			5			1		
6	1					6		1			
7					1	7					1
8		1				8				1	
9			1			9				1	
10	1					10				1	
11	1					11		1			
12			1			12				1	
13	1					13				1	
14	1					14				1	
15	1					15			1		
16		1				16				1	
17	1					17			1		
18			1			18			1		
19	1					19			1		
20				1		20				1	
	10	3	4	2	1		1	2	6	10	1
	0,5	0,15	0,2	0,1	0,05		0,05	0,1	0,3	0,5	0,05
no.cuest.	desv.est.				1,2763	no.cuest.	desv.est.				0,9403
1	1	media			1,72081	1	4	media			3,2301
2	2	coef.de var.=(s/media)			0,74169	2	1	coef.de var.=(s/media)			0,2911
3	1	s^2			1,62895	3	4	s^2			0,8842
4	4	coef.de var. Razonable del 20%				4	3	coef.de var. Razonable del 20%			
5	3	entonces				5	3	entonces			
6	1	desv.est.			S 0,34416	6	2	desv.est.			S 0,646
7	5				S^2 0,11845	7	5				S^2 0,4173
8	2	Ho:S^2<,11845				8	4	Ho:S^2<,4173			
9	3	H1:S^2>,11845				9	4	H1:S^2>,4173			
10	1					10	4				
11	1	Nivel de confianza			95%	11	2	Nivel de confianza			95%
12	3	X^2(19;0,05)=30,1				12	4	X^2(19;0,05)=30,1			
13	1	Si X^2 > 30,1 se rechaza Ho				13	4	Si X^2 > 30,1 se rechaza Ho			
14	1	X^2 = 261,3				14	4	X^2 = 40,254			
15	1	Ho se rechaza. La mayoría de los				15	3	Ho se rechaza. La mayoría de los			
16	2	encuestados consideran nada o muy				16	4	encuestados consideran de media			
17	1	poco importantes los consejos de -				17	3	na a imporatante la observa.y la i			
18	3	familiares que se desempeñan en la				18	3	mitac.de las prácticas gerenc.de			
19	1	misma organiza.como importantes				19	3	otros en la constr.de sus hab.ge-			
20	4	en la constr.de hab.gerenc.en gral. sin embargo no se puede concluir.				20	4	renc.en gral.sin embargo no se - puede concluir.			

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta directa 2001

E.13 Aprendizaje de habilidades en general de los encuestados, seminarios y lecturas. Uso de prueba de hipótesis (pregunta 16)

Seminarios y talleres vivenciales en la empresa						Lecturas actuales en temas admivos.					
no.cuest.	1	2	3	4	5	no.cuest.	1	2	3	4	
1	1					1			1		
2					1	2					
3					1	3			1		
4				1		4					
5			1			5			1		
6				1		6					
7					1	7					
8					1	8					
9					1	9					
10					1	10					
11			1			11				1	
12					1	12					
13			1			13				1	
14				1		14				1	
15					1	15					
16					1	16				1	
17				1		17				1	
18		1				18				1	
19					1	19				1	
20				1		20			1		
	1	1	3	5	10	0	0	4	7	0,	
	0,05	0,05	0,15	0,25	0,5	0	0	0,2	0,35	0,	
no.cuest.	desv.est.					no.cuest.	desv.est.				
1	1,1653					1	0,7863				
2	3,8603					2	4,1752				
3	0,3019					3	0,1883				
4	1,3579					4	0,6184				
5	coef.de var.=(s/media)					5	coef.de var.=(s/media)				
6	coef.de var. Razonable del 20%					6	coef.de var. Razonable del 20%				
7	entonces					7	entonces				
8	desv.est.					8	desv.est.				
9	S					9	S				
10	S ²					10	S ²				
11	0,7721					11	0,8350				
12	0,5961					12	0,6973				
13	Ho:S ² <,59607					13	Ho:S ² <,697306				
14	H1:S ² >,59607					14	H1:S ² >,697306				
15	5					15	5				
16	3 Nivel de confianza					16	3 Nivel de confianza				
17	95%					17	95%				
18	X ² (19;0,05)=30,1					18	X ² (19;0,05)=30,1				
19	Si X ² > 30,1 se rechaza Ho					19	Si X ² > 30,1 se rechaza Ho				
20	X ² = 43,283					20	X ² = 16,8506				
1	Ho se rechaza. La mayoría de los encuestados consideran que los seminarios y talleres vivenciales son importantes a muy import.en la const.de hab. gerenc.en gral.sin embargo no es posible concluirlo.					1	Ho se acepta. La mayoría de los encuestados coinciden en que las lecturas especializadas han sido un factor de muy importante a importante en la const.de hab. gerenc.en gral.y la prueba ji cuadrada nos permite concluirlo.				

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta directa 2001

E.14 Aprendizaje de habilidades en general de los encuestados, la experiencia en el puesto de trabajo. Uso de prueba de hipótesis (pregunta 16)

La experiencia en el puesto de trabajo					
no.cuest.	1	2	3	4	5
1				1	
2					1
3					1
4					1
5					1
6					1
7					1
8					1
9					1
10					1
11				1	
12					1
13					1
14					1
15					1
16					1
17					1
18					1
19					1
20					1
	0	0	0	2	18
	0	0	0	0,1	0,9
no.cuest.	desv.est.				0,30779
1 4	media				4,88966
2 5	coef.de var.=(s/media)				0,06295
3 5	s^2				0,09474
4 5	coef.de var. Razonable del 20%				
5 5	entonces				
6 5	desv.est.		S		0,97793
7 5			S^2		0,95635
8 5			Ho:S^2<,95635		
9 5			H1:S^2>,95635		
10 5					
11 4	Nivel de confianza				95%
12 5	X^2(19;0,05)=30,1				
13 5	Si X^2 > 30,1 se rechaza Ho				
14 5	X^2 =		1,8822		
15 5	Ho se acepta. La experiencia es un -				
16 5	factor muy importante en la constr.de				
17 5	hab.gerenc.en gral.según la mayoría				
18 5	de los encuestados, la prueba ji cua				
19 5	drada además así lo confirma.				
20 5					

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta directa 2001



**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**
Oficio: PPCA/EG/2002
Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna **Enriqueta Hernández Domínguez**, presentará Examen de Grado dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo y su tesis, por lo que el Dr. Sergio Javier Jasso Villazul, Coordinador del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

Dra. Matilde Luna Ledezma
M.A. Rafael Rodríguez Castelan
Dr. Sergio Javier Jasso Villazul
M.B.A. Mauricio de la Orta Zamora
M.A. Rosa María Argüello Plata

Presidente
Vocal
Secretario
Suplente
Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente
"Por mi raza hablará el espíritu"
Ciudad Universitaria, D.F., 21 de mayo del 2002.

El Coordinador del Programa

Dr. Sergio Javier Jasso Villazul

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

236