



Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE COMERCIO Y ADMINISTRACION

**EL DESARROLLO DE EJECUTIVOS EN LA
INDUSTRIA TERMINAL DE LA RAMA
AUTOMOTRIZ.**

Seminario de Investigación Administrativa

DAVID ALMANZA GUZMAN

MEXICO

1971



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.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE COMERCIO Y ADMINISTRACION

**EL DESARROLLO DE EJECUTIVOS EN LA
INDUSTRIA TERMINAL DE LA RAMA
AUTOMOTRIZ.**

INSTITUTO ECONOMICO
MEXICANO

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
P R E S E N T A
DAVID ALMANZA GUZMAN**

MEXICO, D. F.

1971

**DIRECTOR DE LA INVESTIGACION
L. A. E. RUTILIO TORRES FRANCO**

A MIS PADRES,

Con mi más grande cariño y
agradecimiento por todos sus
desvelos y sabios consejos que
me han guiado siempre por el
buen camino.

A MIS HERMANOS

Olivia, Ana Ma. , Jorge y Fernando
con todo mi cariño y admiración.

A MIS ABUELITAS
Con todo respeto y cariño.

A MI QUERIDA
MA. EUGENIA, con
todo mi amor.

A MIS TIOS, PRIMOS
Y SOBRINOS.

**A MIS COMPAÑEROS Y
AMIGOS.**

**Ma. Teresa Vargas Saldaña.
Arelí Mercado Hernández.
Victor Manuel Terrones López.
José Antonio Abdala Ortega.
Carlos Andrade Iñarritu.
Carlos de la Llata Irigoyen.**

**A todos mis maestros, desde aquella
que me enseñó las primeras letras,
hasta el último del que recibí clase
en mi querida Facultad de Comercio
y Administración.**

I N D I C E

	Página
INTRODUCCION.	1
DESARROLLO DE LA INVESTIGACION.	3
1. - ASPECTOS GENERALES SOBRE LA INDUSTRIA TERMINAL DE LA RAMA AUTOMOTRIZ.	4
2. - DETERMINACION DEL OBJETIVO.	10
3. - HIPOTESIS.	15
4. - ELABORACION DEL CUESTIONARIO.	15
5. - INVESTIGACION PREVIA.	16
6. - DETERMINACION DE LAS FUENTES DE INFORMACION.	16
7. - DETERMINACION DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA.	17
8. - TABULACION DE LOS DATOS.	18
9. - ANALISIS DE LA INVESTIGACION.	29
10. - CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION.	34
ANEXOS.	37
BIBLIOGRAFIA.	47

INTRODUCCION

En la Edad Media, la principal característica era el sistema feudal, donde el señor feudal gobernaba su porción de terreno en forma caprichosa y dictatorial, después, surgieron los gremios que estaban compuestos por maestros, oficiales y aprendices.

Estas organizaciones con el advenimiento de la Revolución Industrial, se fueron transformando; los nuevos inventos sustituían a las herramientas de mano; la producción comenzó a ser masiva, - se alcanzaron mejores mercados con la ayuda de los medios de transporte y se necesitó de mayor personal para trabajar así como de la materia prima correspondiente.

Fueron apareciendo hombres que tenían dotes personales - de grandes dirigentes -con experiencia adquirida desde muy temprana edad, - y comenzaron a surgir las fábricas que crecieron rápidamente.

Estos hombres se formaron en la práctica; en esa época cada quien administraba su empresa y eran los que decidían sobre todos los asuntos del negocio.

En la actualidad, el desarrollo económico, la constante - evolución de la ciencia y la tecnología han determinado en forma definitiva que las empresas no puedan seguir formándose y dirigiéndose empíricamente.

Esa persona con visión de los negocios pero sin la preparación adecuada está siendo reemplazada por el ejecutivo moderno - que posee el conocimiento de las nuevas técnicas y caminos para - llevar a los organismos sociales a obtener el óptimo aprovechamiento de sus recursos.

En la actualidad la empresa requiere de los servicios de

estos ejecutivos. El Licenciado en Administración de Empresas es el profesional idóneo para ocupar este tipo de puestos, ya que su preparación le permite tener una visión general de la empresa de manera que tendrá la capacidad necesaria para planear, dirigir y controlar cualquier área del organismo en forma eficiente.

DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

La inquietud de conocer sobre el desarrollo del elemento humano en las empresas, me llevó a realizar esta investigación, enfocándola al personal ejecutivo, por ser éste un factor preponderante -- en la dirección de las sociedades.

Encontrar personas verdaderamente capacitadas que ocupen puestos ejecutivos, es sumamente difícil, razón por la cual la -- técnica correspondiente al desarrollo de ejecutivos es cada día más -- necesaria en las empresas. Por tal motivo y pensando que el Licenciado en Administración de Empresas posee una preparación adecuada, -- podemos considerarlo como un ejecutivo en potencia-, está capacitado para ocupar este tipo de puestos.

Por otra parte, la importancia que tienen las plantas fabricantes de automóviles en el país y el interés que siempre he tenido -- en las mismas, determinó que fuera este sector de la industria el -- que fuera objeto del presente estudio, el cual intitulé "El Desarrollo de Ejecutivos en la Industria Terminal de la Rama Automotriz", con la finalidad de conocer cuál es el concepto que tienen al respecto estos organismos; su necesidad, su importancia, así como la forma -- como se está llevando a cabo, cuáles son sus metas y cuáles han sido sus resultados.

Para tal efecto, procedí a elaborar el programa anexo en -- el cual establecí las actividades a realizar para efectuar la investigación, así como el tiempo requerido para ellas.

Hice todo lo posible por apegarme al programa pero dadas las circunstancias que se presentaron en la recopilación de datos, -- me vi obligado a emplear más tiempo del previsto.

Para la realización del presente trabajo, comencé por citar algunos antecedentes del establecimiento de estas empresas en --

los Estados Unidos de Norteamérica y en nuestro país, haciendo por otra parte un breve bosquejo de cómo se realiza el armado de las unidades que éstas producen.

En seguida, y después de presentar unos cuadros estadísticos de la Industria Automotriz de la cual forman parte estas empresas determiné el objetivo de la investigación, estableciendo a continuación la hipótesis que comprobé al realizarla.

Para la recolección de datos, elaboré el cuestionario que -- anexo y una vez determinadas las fuentes de información así como el universo, con el cual trabajé por considerar que una muestra no sería representativa, llevé a cabo una investigación previa a fin de detectar fallas en el instrumento de recolección, para una vez corregidas, realizar la aplicación definitiva del mismo.

Contando con todos y cada uno de los cuestionarios, procedí a tabular la información en ellos contenida, haciendo posteriormente un análisis de los datos proporcionados por las empresas investigadas, el cual me sirvió para determinar las conclusiones finales del estudio.

De acuerdo con los resultados obtenidos, considero que las empresas deben tener un concepto claro y definido de esta técnica, -- así como su implantación de manera organizada, ya que los beneficios que se obtienen, son de gran utilidad para las negociaciones y el individuo, contribuyendo por otra parte al desarrollo ascendente de nuestro país.

1. - ASPECTOS GENERALES SOBRE LA INDUSTRIA TERMINAL DE LA RAMA AUTOMOTRIZ.

Inicialmente todas las fábricas de automóviles eran plantas ensambladoras, ya que los motores, las muelles, las ruedas, las carrocerías y otras partes, eran adquiridas de otros fabricantes.

El ensamble se llevaba a cabo empezando con un chasis co-

locado en una especie de banca móvil al cual se le iban adicionando -- las diferentes partes que lo componían hasta quedar armado el auto-- móvil.

Con este sistema Ransom E. Olds en 1903 logró una producción de 4,000 carros al año en Detroit, U. S. A.

La Olds Motor Works fué la primera en lograr una mayor producción al aplicar el sistema progresivo de ensamble, en la fabricación de un modelo de vehículo con motor de gasolina, siendo también el primero que popularizó el automóvil entre la población americana, quitándole el concepto que tenía de "juguete" para gente rica -- convirtiéndolo en algo útil para toda la comunidad.

En 1903 se organizó la Ford Motor Company en Detroit, -- Henry Ford no dejó de estar en contacto con todo lo que a la nueva industria se refería y visitaba constantemente la fábrica de automóviles de R. E. Olds, observando el desenvolvimiento de los nuevos métodos de producción de esa empresa.

Henry Ford tampoco fabricó totalmente sus automóviles -- sino que únicamente los ensamblaba.

David Buick decidió en 1902 organizar también en Detroit -- la Buick Manufacturing Company, cambiando su nombre al año siguiente a Buick Motor Company.

Por el año de 1908 se organizó la General Motor Company -- que recibió en su seno a la Oldsmobile y la Buick, siendo estos dos automóviles la base principal en la formación de lo que hoy conocemos -- como General Motors Corporation.

En 1909 la General Motor absorbía la Cadillac Automobile -- Company que había sido formada en el año de 1902. En 1907 se establece la Oakland Motor Car Company uniéndose a la General Motor en -- el año de 1909.

La Chevrolet Motor Company of Michigan empieza sus operaciones en 1911 pasando también a formar parte de la General Motor en 1918.

Una de las plantas de mayor importancia en los Estados Unidos de Norteamérica la Chrysler Corporation, tuvo su origen en la -- Maxwell Motor Company. Esta empresa se encontraba en malas condiciones, se hacía necesaria la presencia de una persona cuya dirección pudiera salvar a esta decadente fábrica. Walter P. Chrysler -- fué solicitado con urgencia para la reorganización en 1921.

El señor Chrysler asumió el puesto de director de la empresa y después de 4 años de operaciones logró cubrir el pasivo de esta -- sociedad. Así en 1925 la compañía Maxwell se convirtió en Chrysler Corporation.

En 1908, se introdujeron en México los primeros automóviles. Para entonces en las ciudades de Europa y de los Estados Unidos de Norteamérica, eran bien aceptados popularizándose cada día -- más. En cambio en nuestro país constituían una verdadera novedad -- y eran considerados como un lujo.

No eran muy solicitados estos vehículos por varias razones; entre otras podríamos mencionar las siguientes: alto precio de la unidad, costoso y difícil mantenimiento debido a la escasez de -- refacciones y talleres con conocimiento para su reparación, falta de pericia en el manejo, malas condiciones de calles, caminos, y otras -- circunstancias.

Hasta el año de 1925 la aceptación de esta clase de vehículos en nuestro país fué muy pobre. En este año se realizaron mayores inversiones en carreteras; hubo una mayor circulación de automóviles y se establecieron las primeras armadoras de carros.

El gobierno de nuestro país, considerando que el permitir -- el establecimiento de plantas de montaje de vehículos reportaría buenos beneficios para la comunidad, autorizó en 1925 el funcionamiento de dichas plantas.

Nuestro gobierno perseguía inicialmente con la autorización para el establecimiento de plantas de montaje de automóviles en México, una ampliación de las fuentes de trabajo. Otra finalidad muy importante de la autorización de referencia, fué el impulso de la industrialización del país.

Los productores de automóviles de los Estados Unidos de -- Norteamérica observando la creciente demanda de vehículos en la República Mexicana, estudiaron detenidamente las posibilidades que existían de hacer un buen negocio si se aseguraba el mercado mediante el establecimiento de plantas armadoras que pudieran ir cubriendo las -- necesidades del país, a través de una producción cada vez mayor.

El mercado real en México, lejos de ser adverso a los proyectos de dichos fabricantes, presentaba síntomas favorables en virtud de existir una potencialidad sumamente considerable.

Gran interés despertó en ellos también el hecho de que los costos se redujeran considerablemente armando las unidades en la República Mexicana en lugar de traerlas completamente armadas. Es decir, los impuestos aduanales que gravaban a las unidades ya armadas al cruzar la frontera eran superiores a los que se pagaban por -- concepto de importación de las partes para llevar a cabo el ensam-- ble.

Lo barato de la mano de obra en nuestro país fué también -- un gran aliciente que trajo a los productores norteamericanos a establecer armadoras en México.

En el mes de julio de 1925, se estableció en el Distrito Federal la Ford Motor Company, S. A. primera planta armadora de automóviles en la República Mexicana.

Otra planta armadora de automóviles establecida en México fué la General Motors de México, S. A. de C. V. También se -- instaló en el Distrito Federal en octubre de 1935.

Automotriz O'Farril, S. A. en el año de 1937 inició sus actividades de ensamble produciendo las marcas Packard, Hillman y camiones Mach.

En 1936 a petición de algunos industriales mexicanos la --- Chrysler Corporation llevó a cabo algunos estudios de carácter económico en nuestro país con el objeto de determinar las posibilidades que existían de éxito en caso de establecerse una armadora de automóviles de todas aquellas marcas que dicha fábrica produce.

Los resultados de los estudios fueron favorables por lo cual

se procedió a efectuar las gestiones necesarias ante las autoridades. - Así en septiembre de 1939 se estableció una planta en el Distrito Federal con el nombre de Fábricas Automex, S. A.

En el Estado de México, en el año de 1945 se estableció la Armadora Automotriz, S. A. productora de Studebaker y Willys.

La Automotriz de México, S. A. productora de las marcas - Hudson y Renault se estableció en julio de 1948 en el Distrito Federal para iniciar sus actividades de ensamble.

La Nacional Financiera, S. A. , hizo un estudio preliminar con el objeto de conocer las posibilidades de éxito en el caso de establecerse una planta armadora de vehículos con tendencia a fabricar a medida que fuera posible, algunas partes necesarias para el ensamble. Como resultado de dicho estudio se estableció Diesel Nacional, S. A. ahora fabricante de automóviles Renault y camiones Dina.

Estas fueron algunas de las plantas que primeramente se organizaron en el país. El transcurso del tiempo y el rápido desarrollo de estas plantas, trajo otras organizaciones.

En la actualidad son 7 las plantas existentes: Ford Motor Company, S. A. , General Motors de México, S. A. de C. V. , Fábricas Automex, S. A. , Vehículos y Automotores Mexicanos, S. A. , --- Nissán Mexicana, S. A. , Diesel Nacional, S. A. y Volkswagen de México, S. A.

Una vez presentado el bosquejo de cómo fueron estableciéndose las primeras plantas ensambladoras de automóviles en los Estados Unidos de Norteamérica y en México, creo conveniente a fin de determinar el concepto de lo que es este tipo de planta, citar en forma enunciativa y a grandes rasgos los pasos que suelen seguirse para ensamblar esta clase de vehículos.

De acuerdo con la cuota de producción fijada por nuestro gobierno, se procede a través del Departamento de Abastecimiento a estimar la cantidad de material de ensamble que se ha de necesitar para la producción de vehículos.

Una vez realizado todo lo anterior, la planta solicita de la -

casa productora del material que éste le sea enviado a fin de iniciar la producción oportunamente.

En algunas plantas, el material de ensamble llega directamente por ferrocarril utilizando para esto vías de entroncamiento que terminan precisamente en la sección de descarga. El material aún -- empacado, es transportado a la sección de desempaque donde dicho -- material es cotejado y revisado de acuerdo con los pedidos establecidos.

Se procede posteriormente a distribuir el material, tomando en cuenta la sección a la que corresponda. En esta forma, el material se encuentra ya disponible para ser utilizado en las diversas -- operaciones que se han de llevar a cabo en el proceso de ensamble.

Antes de que las piezas sean ensambladas, se lavan en máquinas especiales a fin de quitar completamente una capa de grasa, la cual es aplicada al material al ser empacado a fin de evitar oxidaciones y corrosiones.

La serie de trabajo a ejecutar en el proceso de ensamble -- se inicia con la formación del chasis colocándose las partes que han -- de formar este esqueleto, para lo cual se procede a remachar en frío mediante el uso de unas máquinas hidráulicas especiales suspendidas en carriles para mayor comodidad de los operarios. A continuación se le colocan los ejes para lo cual se utilizan herramientas eléctricas, en seguida se llevan a cabo las operaciones de ajuste de amortiguadores y muelles fijas al chasis. Una vez terminadas todas estas operaciones, los chasis, que en un principio se encontraban volteados, toman su posición normal para continuar con los pasos siguientes.

En la sección de ensamble de motores se cuenta ya con el -- material necesario para terminarlos como son distribuidores, generadores, carburadores, cajas de velocidades, bombas de agua y de gasolina, y otras partes. Una vez armado el motor, lo recibe el chasis -- en forma lenta mediante una cadena sostenida en la parte superior de -- unos carriles que facilitan el acoplamiento. En la línea de chasis -- se adicionan frenos, palancas de velocidades, escape, dirección, neumáticos y se hacen algunos trabajos de pintura.

El ensamble de la carrocería requiere de una sección espe--

cial de hojalatería en la que se ejecutan trabajos de pulimento e inspección del material utilizado en la terminación de esta parte del armado.

Las carrocerías son transportadas mecánicamente a la sección de acabado metálico en donde se colocan puertas, se pulen algunas partes y se adicionan piezas. De ahí, pasan al departamento de pintura para llegar después al de vestidura.

Una vez que se ajustan tableros, molduras, cristales, parte de las salpicaderas y otras piezas, se procede a colocar la carrocería en el chasis, para seguir con el ajuste del radiador, parrilla y salpicaderas, así como las defensas y el cofre.

Terminadas las anteriores operaciones, las unidades pueden desplazarse utilizando los operarios el motor del mismo vehículo. Se someten a continuación a pruebas de frenos, de instrumentos y a corregir detalles.

Pasan ahora a la línea final de acondicionamiento. En esta línea los motores se afinan perfectamente, y se le hace al vehículo un servicio de lubricación completo. Son bañados con abundante agua a fin de poder comprobar que no se producen filtraciones en la carrocería. Por último, personal capacitado se encarga de inspeccionar minuciosamente la unidad a fin de corregir cualquier desperfecto.

Una vez expuesto a grandes rasgos los pasos para llevar a cabo el ensamble, el concepto de una planta ensambladora se puntualiza; así podríamos decir que es la Industria Terminal de la Rama Automotriz, y que por medio del acoplamiento de las diferentes partes, fabricadas algunas por la ensambladora y otras por las diferentes organizaciones que componen la industria antes mencionada obtendremos el producto totalmente terminado.

2.- DETERMINACION DEL OBJETIVO.

La Rama Automotriz, se divide en Industrias Terminales y Auxiliares. La primera a la cual enfoco la investigación, es aquella

en la que el artículo sale totalmente terminado, listo para ser usado -- por el consumidor. Anteriormente a las empresas que constituyen -- la Industria Terminal, se les denominaba plantas ensambladoras.

Esta Industria Terminal, viene desarrollándose desde el -- año de 1925, época en la que se establecieron en la Ciudad de México las primeras plantas fabricantes de automóviles. A partir de entonces, año con año, ha venido creciendo, aumentando el volumen de su producción y ventas, así como el personal empleado en las mismas, -- constituyendo una fuente de trabajo para el pueblo mexicano.

Por otra parte, el porcentaje de piezas fabricadas en el -- país, ha venido incrementándose, alcanzando hasta el momento un -- 64% en promedio*, superando a las importaciones y aumentándose -- el número de empresas auxiliares que contribuyen al desarrollo de la Industria Automotriz.

Es así, como al paso de los años, el desenvolvimiento de -- las empresas a que me refiero constituyen un factor muy importante -- en el desarrollo económico del país.

Ahora bien, para una mejor apreciación de lo anotado en -- párrafos anteriores sobre el desarrollo que han alcanzado estas em- -- presas en los últimos años, a continuación presento los siguientes -- cuadros.

* Dato a 1967.

VENTA ANUAL Y MENSUAL DE AUTOMOTORES EN MEXICO
POR LOS AÑOS DE 1966 A 1970
(UNIDADES)

MESES	A Ñ O S				
	1966	1967	1968	1969	1970
TOTAL	113,680	126,425	146,339	166,361	187,625
ENERO	8,998	11,093	13,544	16,639	16,490
FEBRERO	10,501	11,115	14,419	14,616	17,452
MARZO	10,581	10,466	13,758	15,189	16,258
ABRIL	10,344	10,921	13,639	14,241	18,463
MAYO	11,095	11,654	13,665	14,400	16,361
JUNIO	9,905	10,564	11,972	13,233	16,718
JULIO	8,538	11,283	13,994	15,163	16,809
AGOSTO	9,968	10,814	11,290	12,858	13,290
SEPTIEMBRE	8,669	10,025	9,094	12,190	12,871
OCTUBRE	7,019	6,585	5,716	8,169	8,363
NOVIEMBRE	8,625	9,272	10,415	13,417	15,294
DICIEMBRE	9,437	12,633	14,833	16,246	19,256

FUENTE. - Asociación Mexicana de la Industria Automotriz.

**PRODUCCION DE AUTOMOTORES EN MEXICO
POR LOS AÑOS DE 1966 A 1970**

AÑOS	VALOR DE LA PRODUCCION	
	UNIDADES	MILES DE PESOS
1966	132,385	5,037,025
1967	150,600	5,592,155
1968	158,213	6,289,062
1969	165,126	7,239,701
1970	174,500	7,900,000

FUENTES. - Anuarios Estadísticos Compendiados de
1966, 1968.

Revista Estadística S. I. C. D. G. E. México 1970.

**PERSONAL EMPLEADO EN LA INDUSTRIA -
AUTOMOTRIZ POR LOS AÑOS DE 1966 A 1970.**

AÑOS	TOTAL	EMPLEADOS	OBREROS
1966	19,418	6,097	13,321
1967	21,906	7,069	14,837
1968	23,623	7,088	16,515
1969	25,131	7,630	17,501
1970	26,900	8,000	18,900

FUENTES. - Anuarios Estadísticos Compendiados de
1966, 1968.

Revista Estadística S. I. C. D. G. E. México
1970.

**SUELDO, SALARIOS Y PRESTACIONES PAGADOS
EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ POR
LOS AÑOS DE 1966 - 1970
(MILES DE PESOS)**

AÑOS	TOTAL	SUELDO	SALARIOS	PRESTACIONES
1966	625,429	223,687	257,504	144,238
1967	739,911	265,786	316,534	157,591
1968	866,113	295,195	363,712	207,226
1969	976,862	338,508	403,382	234,972
1970	1,075,000	370,000	443,000	262,000

FUENTES. - Anuarios Estadísticos Compendiados de 1966 y 1968.

Revista Estadística S. I. C. D. G. E. México 1970.

Habiendo observado los datos estadísticos presentados, vemos la importancia que tienen las plantas fabricantes de automóviles en la Industria Automotriz y ésta en el desarrollo económico de México. Por tal motivo creo necesario que estas empresas cuenten con verdaderos ejecutivos que las lleven por el camino del éxito; siendo el propósito de este trabajo, la realización de una investigación a fin de conocer cómo se está llevando a cabo el desarrollo de ejecutivos en dichas empresas y la importancia que tiene para las mismas, esperando sea el estudio una aportación de utilidad a las plantas objeto de la investigación así como para cualquier profesional que se interese en este tema tan relevante.

**BIBLIOTECA CENTRAL
U. N. A. M.**

3. - HIPOTESIS.

La hipótesis que se establece a fin de comprobarla o no por medio de la investigación es la siguiente:

En la Industria Terminal de la Rama Automotriz, el desarrollo de ejecutivos no se lleva a cabo o se lleva de una manera informal. Dado que estas empresas tienen importancia en el progreso de la economía nacional, es necesario que desarrollen su personal pues deben contar con personas capaces de llevarlas a alcanzar sus objetivos, es decir, individuos con Personalidad Administrativa, auténticos ejecutivos.

Esta hipótesis, trata de responder a las preguntas que se me plantearon al pensar en desarrollar este tema y son las siguientes:

¿Es necesario que se lleve a cabo el desarrollo de ejecutivos en las empresas fabricantes de automóviles del país?

Se está llevando a cabo este desarrollo en dichas empresas?

¿Cómo se está llevando a cabo?

¿Cuál es el objetivo de dicho desarrollo?

4. - ELABORACION DEL CUESTIONARIO.

Para llevar a cabo la recolección de datos referentes al desarrollo de ejecutivos en las plantas fabricantes de automóviles en nuestro país, decidí elaborar un cuestionario (anexo) que abarcara todos los aspectos relacionados al tema objeto de la investigación.

Principié por solicitar información general de la empresa. El cuestionario consta de 43 preguntas, entre las que tenemos cerradas, en las que el informante debe elegir su respuesta entre alternativas expresamente fijadas. De éstas, algunas son dicotómicas, es decir, que la réplica permitida es solamente sí o no, en algunas de las cuales se pide además el porqué de la respuesta, otras son preguntas de múltiple selección, que incluyen varias contestaciones.

Hay preguntas cruzadas, establecidas con el fin de comprobar o verificar algunas respuestas que se consideran de interés. El resto de las preguntas son abiertas, donde el contestante pueda expresarse en sus respuestas tanto como lo considere necesario.

5. - INVESTIGACION PREVIA.

Primeramente apliqué el cuestionario a 2 de las 7 empresas con el fin de determinar qué preguntas presentaban duda o confusión -- para el contestante. Esto fué con el objeto de poder hacer las modificaciones necesarias para que presentara el cuestionario definitivo a estas instituciones en una forma clara y entendible. Por otra parte, observé en la prueba que realicé del cuestionario, si el espacio para las contestaciones era adecuado y poder ampliarlo en donde fuese necesario.

Hechas las modificaciones, procedí a llevar a cabo la recolección de la información en las empresas objeto del estudio y presenté personalmente el cuestionario; indiqué cuál era la finalidad del mismo así como la utilidad que se pretendía obtener con la información -- que en él se puntualizara.

Recogí los cuestionarios y procedí a tabular la información la cual presento más adelante.

6. - DETERMINACION DE LAS FUENTES DE INFORMACION.

Para llevar a cabo la investigación, recurrí a las siguientes fuentes de información.

En primer lugar, las siete empresas fabricantes de automóviles establecidas en el país, las que me permito citar a continuación.

Ford Motor Company, S. A.
Calzada Guadalupe y Av. Henry Ford.

General Motors de México, S. A. de C. V.
Ejército Nacional No. 843.

Fábricas Automex, S. A.
Lago Alberto No. 320

Vehículos Automotores Mexicanos, S.A.
Poniente 150 No. 837
Industrial Vallejo.

Volkswagen de México, S.A. de C.V.
Km. 116 Autopista México-Puebla.
Puebla, Pue.

Nissán Mexicana, S.A. de C.V.
Av. Insurgentes Sur No. 1457

Diesel Nacional, S.A.
Av. Universidad No. 803

Estas empresas, proporcionaron información a través del cuestionario mencionado anteriormente, complementándose con entrevistas con las personas que suministraron los datos correspondientes.

También visité la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz donde me proporcionaron datos estadísticos, así como información general correspondiente a esta Industria Terminal.

Por otra parte, recurrí a algunas publicaciones especializadas, de donde obtuve datos que me permitieron hacer una breve historia del inicio de estas empresas en México y los Estados Unidos de Norteamérica.

Consulté también bibliografía referente al tema, a fin de documentarme para poder llevar a cabo este trabajo.

7. - DETERMINACION DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA.

Entendiendo por universo el conjunto de entidades que tienen una misma característica, la población que determiné para la investigación, está compuesta por las siete plantas fabricantes de automóviles del país, mencionadas en el punto anterior.

Debido a que el universo es poco numeroso, consideré que era apropiado aplicar el cuestionario a todas y cada una de dichas --

empresas, pues creo que si trabajara con una muestra, ésta no sería representativa. Además, para poder obtener conclusiones que reporten utilidad a estas organizaciones, era necesario conocer los diferentes puntos que se establecieron en el cuestionario en todas y cada una de las empresas ensambladoras que componen el universo.

8. - TABULACION DE LOS DATOS.

Personalmente distribuí y recogí el cuestionario en cada una de las empresas, en las que encontré una muy buena disposición para contestarlo, manifestándome que las conclusiones que se obtenían les serían de utilidad.

Una vez recopilada la información acerca del tema objeto de la investigación, envié una carta a cada una de las empresas (anexo), agradeciendo la colaboración que me brindaron para llevar a cabo este trabajo, a la vez les comunicaba que tan pronto estuviera terminado, pasaría a entregarles un ejemplar.

Contestados los cuestionarios, procedí a elaborar la tabulación de los mismos, la cual me serviría de base para la obtención de un análisis que nos permita conocer cómo se lleva a cabo, en la práctica, la técnica del desarrollo de ejecutivos.

Para efectos de tabulación, denominé a las empresas con las letras A, B, C, D, E, F y G. sin que esta designación identifique a ninguna compañía en particular.

A continuación presento los cuadros de la tabulación:

PREGUNTAS DICOTOMICAS

No. de la Pregunta	A		B		C		D		E		F		G	
	Si	No s/c	Si	No s/c	Si	No s/c	Si	No s/c	Si	No s/c	Si	No s/c	Si	No s/c
1	X		X		X		X		X		X		X	
3	X		X		X	X	X		X		X		X	
6	X		X		X		X		X		X		X	
10	X			X		X		X		X		X		X
12		X		X		X		X		X		X		X
13	X		X		X		X		X		X		X	X
15	X		X		X		X		X		X		X	
16	X		X			X	X		X		X		X	
19	X			X		X		X		X		X		X
23	X			X	X			X		X		X		X
25	X			X		X		X		X		X		X
30	X		X		X		X		X		X		X	X
32	X			X	X			X		X		X		X
33	X		X			X		X		X	X			X
34	X		X			X		X		X		X		X
35	X			X		X		X		X		X		X
36	X			X	X			X	X		X		X	X
37	X			X		X		X		X		X		X
40	X		X		X		X		X		X		X	X
41	X		X		X		X		X		X		X	X
42	X		X		X		X		X	X		X		X
43	X		X		X		X		X		X		X	X

PREGUNTAS DE MULTIPLE SELECCION

No. de la Pregunta	CONTESTACIONES POSIBLES	A	B	C	D	E	F	G
11	Completamente							
	Parcialmente							X
	Casi Todos	X						
	Medianamente							
	Deficientemente							
	No dió resultados							
NO CONTESTO			X	X	X	X	X	
30	Cursos en Instituciones							
	Especializadas.	X	X	X		X		X
	Conferencias	X	X			X		X
	Seminarios	X	X			X	X	X
	Estudios de Casos	X	X	X		X		
	Cursos Universitarios	X	X	X				
	Viajes de estudio	X		X		X	X	X
	Mesas Redondas	X	X	X		X		X
	Otros							X
NO CONTESTO					X			
31	Bajo la dirección del Superior inmediato.	X	X	X		X	X	X
	Rotación de Personal	X						X
	Juntas a diferentes niveles	X				X	X	X
	Cursos especiales de lectura y estudio.	X	X					
	Manuales	X	X	X		X	X	
	Comités	X	X			X		X
	Otros							X
NO CONTESTO					X			

PREGUNTAS ABIERTAS

No. de la
Pregunta

CONTESTACIONES

A

B

C

D

E

F

G

2

Persona que:

- Toma decisiones X X X X X X X
- Planea X X X X X X
- Tiene ciertos conocimientos necesarios. X X X X
- Tiene buenas características de personalidad X
- Lleva a cabo funciones importantes. X
- Tiene experiencia X
- Tiene inteligencia X X X X X X
- Llevará a la empresa hacia el éxito o el fracaso. X X X
- Asume responsabilidades. X X X X

4

Porque:

- No se tiene presupuesto X
- Está en proyecto X

5

- Conocimientos técnicos y humanos para que tenga los elementos que lo hacen un Ejecutivo. X X X
- Elementos necesarios para conocer la organización y que pueda desenvolverse en su puesto. X X X X X

No. de la
Pregunta

CONTESTACION

A B C D E F G

- Capacitación a nivel profesional
- Contar con un inventario de recursos humanos.
- Preparación sistemática y continua.
- Desarrollar el potencial del individuo para hacer de él un líder.

X X

X

X

X

En esta pregunta encontré una respuesta que me parece importante, la cual me permito transcribir.

"Las políticas, planes y programas que se orientan a la identificación, formación y desarrollo de aquellos individuos capaces de hacer frente a las responsabilidades y funciones que implica un nivel ejecutivo".

6

Porque:

- Beneficia al individuo, a la empresa y al país.
- Porque el ejecutivo conocerá mejor su organización.
- Es importante que la empresa cuente con personas capaces, que ocupen puestos ejecutivos.
- Debe existir una identificación del ejecutivo y la empresa.

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

7

- En proyecto

X

X

X

No. de la Pregunta	CONTESTACION	A	B	C	D	E	F	G
	- Formalmente	X						X
	- Informalmente		X	X	X		X	
	- NO CONTESTO					X		
	- 10 años							
	- Más de 10 años	X					X	X
8	- Necesidad de contar con personas capacitadas para ocupar puestos <u> ejecu</u> <u> tivos</u> .	X	X	X	X	X	X	X
	- Necesidad de preparar personal que no existía en México.						X	
	- Necesidad de personal capacitado que desplace a personal extranjero -- que ocupa puestos <u> ejecu</u> <u> tivos</u> .		X					
	- Escasez de este personal en el mercado.							X
9	- Contar con personal <u> pre</u> <u> parado</u> para puestos <u> cla</u> <u> ve</u> en la organización.		X	X		X	X	X
	- Identificación del personal con potencial <u> ejecu</u> <u> ti</u> <u> vo</u> dentro de la empresa, formarlo y desarrollarlo para satisfacer las <u> ne</u> <u> cesidades</u> presentes y <u> fu</u> <u> turas</u> .	X		X				X
	- NO CONTESTO				X			
13	Porque:							
	- Las empresas contarán							

No. de la
Pregunta

CONTESTACION

A B C D E F G

con personal capacita-
do y se alcanzarán los
objetivos en todos y --
c/u de los órdenes.

- Proporciona a la em--
presa una organiza---
ción más funcional.

X X X X X X X

X

14

- Dirección
- Gerencia General
- Gerencia Divisional
- Gerencia Departamen-
tal
- Jefes de Departamen-
to
- Supervisores

X X X X X X X X
X X X X X X X
X X X X X X X
X X X X X X X
X X X X X X X
X X X X X X X

16

Porque

- Es necesario conocer -
las especificaciones --
del puesto y las carac-
terísticas que debe te-
ner la persona

X X X X X X

- NO CONTESTO

X X

17

- Conocimientos adecua-
dos
- Experiencia
- Capacidad para tomar
decisiones
- Don de mando
- Don de gentes
- Iniciativa
- Sentido de autoridad

X X X X X X X
X X X X X X X
X X X X X X X
X X X X X X X
X X X X X X X
X X X X X X X
X X X X X X X

No. de la Pregunta	CONTESTACION	A	B	C	D	E	F	G
	- Intachable presentación		X					
	- Facilidad de palabra		X					
	- Creatividad	X	X	X		X		
	- Planeación	X		X		X	X	X
	- Mente analítica	X	X	X				
	- Responsabilidad	X		X		X	X	
	- Inteligencia	X	X	X		X	X	X
18	- Empresas del ramo					X		
	- Prensa						X	
	- Cámaras de Comercio						X	
	- Bolsas de trabajo			X	X		X	
	- La misma empresa	X						X
	- Por medio de los ejecutivos actuales		X	X				
	- Universidades y centros de estudios superiores especializados.			X				
	- Colegios y Asociaciones Profesionales				X			
	- Agencias de Colocaciones de Ejecutivos				X	X		X
	- Empresas Consultoras de negocios.				X			
20	- Jefe de Selección y Desarrollo de Personal.			X		X		
	- Un Comité.	X						X
	- Jefe del Depto. interesado.						X	
	- No contestó por no llevarse a cabo		X		X			
21	- Conocimientos de las necesidades	X		X				X
	- Estudio de programas en otras empresas			X				

No. de la
Pregunta

CONTESTACION

A

B

C

D

E

F

G

- Elaboración del programa general e individual.
- Solicitud del individuo explicando por qué quiere entrar al programa y cómo piensa que va a ayudarlo.
- Potencialidad de crecimiento.
- Posibilidades de promoción.
- No contestó por no llevarse a cabo.

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

22

- Permanente, a nivel empresa
- 3 a 4 años a nivel división
- A nivel individual según las necesidades de la persona.
- No contestó por no llevarse a cabo

X

X

X

X

X

X

X

X

X

23

- Mensualmente.
- Se piensa cada 6 meses.
- No contestó.

X

X

X

X

X

X

X

24

- El comité y los gerentes de Oficina interesados.
- Jefes de Depto.
- Depto. de Selección y Desarrollo de personal con los mismos ejecutivos.
- No contestó

X

X

X

X

X

X

X

26

- Por la falta de personal especializado en esta industria.

X

No. de la
Pregunta

CONTESTACION

A B C D E F G

27	27	- Necesidad de contar con elementos altamente preparados que conozcan la empresa y que la lleven hacia el éxito.	X						X
		- No contestó		X	X	X	X		
		- Reportes calificados por el Comité.	X						X
		- Calificaciones obtenidas en los cursos externos.	X						
		- Desempeño del individuo en sus funciones.	X		X				X
	28	- Fichas individuales.						X	
		- No contestó		X		X	X		
		- Los mismos ejecutivos			X				
		- El jefe del Depto. interesado.							
		- Gerente de Personal	X		X			X	X
28	29	- No contestó		X		X	X		X
		- Una operación más eficiente y moral más elevada.	X						
		- Personal ejecutivo especializado en la industria.						X	
		- Contar con personal preparado para las necesarias promociones.							X
		- No contestó.		X	X	X	X		
	30	A este nivel:							
		- Sólomente uno	X						
		- Muy pocos					X		X

No. de la
Pregunta

CONTESTACION

A

B

C

D

E

F

G

39

- Bastantes.
- No contestó.
- Por ser nueva
- Por características de la empresa
- Por no tener experiencia el personal con que se cuenta.
- No contestó.

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

40

- Por la muy reciente y -- creciente industrialización.
- Constante rotación de -- personal.
- Falta de personal capaz de ser desarrollado.
- Falta de oportunidades para llegar a serio.
- Piratería de otras empresas que no llevan a cabo esta técnica.

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

41

- Por beneficios propios
- Debe llevarse a cabo en todo tipo de empresas.
- Para tener elementos para futuras necesidades - pre-vistas.
- Se reducirá la rotación de personal y se obtendrán mejores beneficios para la empresa, el personal, la comunidad y el país.

X

X

X

X

X

X

X

X

9. - ANALISIS DE LA INVESTIGACION.

Una vez efectuada la tabulación de los cuestionarios, consideré conveniente llevar a cabo un análisis de la investigación realizada, de tal forma que la información en ella contenida, sea ampliada y podamos tener una mejor idea de la realización en la práctica, de esta técnica. Este análisis también nos servirá de base para determinar una serie de conclusiones acerca del tema.

Si observamos la tabulación y analizamos las contestaciones pregunta por pregunta, veremos que el 86% de las empresas cuentan dentro de su organización, con un Departamento de Capacitación y Desarrollo de Personal, con la finalidad de llevar a cabo la preparación y desarrollo del elemento humano.

Por otra parte, y siguiendo adelante con el análisis, es importante destacar que sólo el 29% de las empresas tienen implantado de manera formal, el desarrollo de sus ejecutivos; que el 43% de las organizaciones, lo realiza informalmente; y que el 29% restante, no lo hace.

En el cuestionario, en el renglón correspondiente al concepto que las empresas tienen acerca de un ejecutivo, encontré que en -- sus contestaciones expresan algunas características y cualidades que de manera general consideran debe poseer, así podemos ver que el 100% coincidió en que es necesario que tenga inteligencia y capacidad para tomar decisiones; el 86% manifestó que es necesario que cuente con habilidad de planeación; el 57% que debe tener cierto tipo de conocimientos que le permita llevar a cabo sus funciones eficientemente, así como poseer un gran sentido de responsabilidad. El 43% expresó que el ejecutivo será la persona que pueda llevar a la empresa hacia el éxito, y, finalmente, el 14% mencionó que deberá poseer buenas características de personalidad y experiencia.

En las empresas donde se lleva el desarrollo de ejecutivos de una manera informal o no se realiza todavía, se están dando los -- primeros pasos para implantar esta importante técnica.

Vemos entonces, que por desarrollo de ejecutivos, estas -- empresas tienen diferentes ideas, sin embargo coincidiendo en algunas de ellas; el 71% consideró que es el hecho de proporcionar al in-

dividuo los elementos necesarios para conocer la organización a fin de que pueda desenvolverse en su puesto; el 43% indicó que consiste en -- suministrar los conocimientos técnicos y humanos para que tenga los - elementos que lo caractericen como un ejecutivo. El 29% expresó -- que es el hecho de proporcionar una instrucción a nivel profesional, -- por otra parte, un 14% mencionó que se debe tener un inventario de re cursos humanos para realizar una preparación sistemática y contínua, otro 14% contestó que es el desarrollar el potencial del individuo para hacer de él un líder.

En la tabulación, transcribí una respuesta que consideré interesante acerca del concepto que tiene una de las empresas al respecto.

En todas las empresas, se reconoce la importancia que tiene esta técnica, coincidiendo el 100% en que la compañía necesita contar con personas capaces para ocupar puestos ejecutivos, siendo esta la causa principal que originó que se llevara a cabo o que se esté es -- tudiando su realización; el 57% concuerda en que beneficia al indivi-- duo, a la empresa y al país; el 29% indicó que es fundamental porque así la persona conocerá mejor su organización, en tanto que un 14% -- atribuye dicha importancia a la necesidad de que exista una identifica ción del ejecutivo y la sociedad; otro 14% manifestó la necesidad de - realizarla, pues no encontrando en el país elementos debidamente pre parados, tuvo en un principio, que traer personal extranjero, por -- otra parte, un 14% más expresó que es conveniente contar con indivi-- duos capacitados en la materia que desplacen al personal extranjero - que habitualmente ocupa los principales puestos ejecutivos en las em-- presas.

Esta necesidad de contar con elementos humanos capaces - dentro de las organizaciones, es uno de los objetivos de dicho desa-- rrollo, manifestándolo así el 71% de las empresas, por otra parte, - el 43% expuso como otra meta, la identificación del personal con po-- tencial ejecutivo dentro de la negociación para formarlo y desarrollar lo a fin de cubrir las necesidades presentes y futuras; un 14% no con testó esta pregunta.

En cuanto a la aplicación de esta técnica, únicamente el -- 29% lo hace formalmente, mientras que el 71% restante aún no ha de-- finido con certeza sus objetivos debido a que no la efectúa o lo hace - de manera informal.

Al contestar la pregunta referente a la necesidad de esta técnica el 100% de las empresas está de acuerdo con ello, pues consideran que contando con verdaderos ejecutivos, sus empresas tendrán una organización mejor dirigida y funcional que les permita alcanzar sus objetivos.

El 100% de las empresas consideran como puestos ejecutivos en su estructura, el nivel Dirección y Gerencia en todos sus órdenes --General, Divisional y Departamental - ; el 43% incluye también a los Jefes de Departamento y el 29% al nivel de supervisión.

El 71% de las empresas cuenta con un análisis de este tipo - de puestos, en tanto el 29% no lo tiene, por otra parte el 57% de las --compañías utiliza esta técnica para la obtención de este tipo de personal, el 14% no contestó.

Las organizaciones que lo utilizan, por considerar necesario conocer las especificaciones del puesto y las características que --debe tener la persona que lo vaya a ocupar, constituyen el 71%, no con--testando el 29% restante.

Tomando como base el análisis de puestos, las empresas --señalaron una serie de cualidades y características que necesita una --persona que vaya a ocupar un puesto de este tipo, coincidiendo el ---100% en que debe tener capacidad para tomar decisiones, así como --iniciativa; el 86% indicó que también necesita contar con conocimientos adecuados e inteligencia. El 57% concuerda en que tiene que poseer habilidad de planeación, mente creativa y ser capaz de asumir --responsabilidades; el 43% considera también como características para poder desempeñar estos cargos, tener don de gentes, de mando, --mente analítica y experiencia; por otra parte, el 14% expresó la necesidad de que posea facilidad de palabra e intachable presentación.

Para la consecución de este tipo de personal, las empresas recurren a una diversidad de fuentes, siendo las Bolsas de Trabajo --con especialización en ejecutivos, a las que más ocurren. De la tabulación se desprende que únicamente un 29% recurre a su propio personal, siendo esto el resultado de llevar a cabo formalmente, el desarrollo de ejecutivos.

Por lo que respecta al programa para la realización de esta técnica, encontramos que solamente el 29% lo tiene perfectamente

elaborado, en tanto que el 14% lo hace con mucha irregularidad y el -- 57% restante no se ocupa de él.

En el 29% de las empresas el programa de referencia es elaborado por un Comité, en tanto que en otro 29% se piensa que el encargado de formularlo es el Jefe de Selección y Desarrollo de Personal, - mientras que un 14% considera que debe hacerlo el Jefe del Departa-- mento respectivo; esta pregunta no fué contestada por el 29% restante.

Para su elaboración, los organismos contestaron que deben conocerse las necesidades para proceder a la formulación del programa general e individual, coincidiendo en ello el 43%; además un 14% - de éstas, manifestó que a su juicio el individuo que vaya a ingresar en el programa, debe hacer una solicitud explicando por qué desea entrar en el desarrollo y cómo piensa que éste pueda ayudarlo, por otro lado, un 14% considera que además es necesario hacer un estudio de los programas de otras empresas; y otro 14% indicó que deben tomarse en - cuenta la potencialidad de crecimiento y las posibilidades de promo-- ción, no contestó el 57% de las empresas restantes por no contar con este programa.

En cuanto a su permanencia, en el 29% de las compañías -- donde se lleva a cabo esta técnica de manera organizada es permanente a nivel empresa, y en un 50% del porcentaje anterior tiene, a nivel división, una estabilidad de 3 a 4 años, e individualmente según las -- necesidades de la persona. El 71% no contestó esta pregunta.

La revisión del programa de referencia, se realiza men-- sualmente en un 14%, en otro 14% se hace cada 6 meses, inclinándose por hacerlo en esta forma el 29%, mientras que las restantes que --- constituyen el 43% no contestaron.

Al preguntar quién lleva a cabo la revisión, el 29% coinci-- dió en que la efectúa el Comité conjuntamente con los Gerentes res-- pectivos; un 14% piensa que debe realizarla el Jefe de Departamento en cuestión, mientras que otro 14% planea que la efectúe el Departa-- mento de Selección y Desarrollo de Personal con los mismos ejecu-- tivos y el 43% restante no contestó.

Del 29% que cuenta con un programa de desarrollo de ejecu-- tivos, el 50% le ha hecho modificaciones de acuerdo a las necesidades que va reclamando su organización a fin de que el programa de refe--

rencia esté de acuerdo a la realidad que vive la negociación, en tanto - que el otro 50% no lo ha cambiado.

La mayoría de las empresas, capacitan a sus ejecutivos em- pleando diferentes formas, pudiéndolas observar claramente en la tabu- lación.

Al preguntar si se cuenta con la cooperación del personal pa- ra llevar a cabo esta técnica, el 57% contestó afirmativamente, reali- zando encuestas de actitudes el 50% del porcentaje anterior y el 43% -- restante no contestó.

El progreso del individuo en el desarrollo se califica o se -- pretende hacerlo en las empresas por medio de reportes que analiza -- el Comité; puntuación obtenida en los cursos externos; el desempeño de sus funciones o por medio de fichas individuales. Esta califica --- ción la realiza únicamente el 57%.

En cuanto a los beneficios obtenidos por las empresas que - realizan esta técnica, el 14% expresó haber logrado una operación -- más eficiente y una moral más elevada, otro 14% indicó que consiguió personal ejecutivo especializado en esta industria y un 14% más men- cionó tener personal preparado para futuras promociones.

El 43% de las empresas manifestaron que consideran indis- pensable que el ejecutivo continúe su preparación después de haber -- cumplido con el programa.

Por otra parte, 29% indicó que lleva a cabo esta técnica to- mando en consideración las necesidades presentes y futuras de la or- ganización, pensando de la misma manera el 71% que orienta sus pa- sos a realizarla de manera definitiva. En consecuencia el 29% cita- do en primer término, cuenta con un organigrama futuro de su empre- sa.

Respecto al personal que se ha traído a nivel ejecutivo de - fuentes externas, podemos observarlo mejor en el cuadro de tabula- ción correspondiente, siendo de notarse que las empresas que llevan a cabo esta técnica formalmente, casi no han recurrido a ellas.

Todas las empresas estuvieron de acuerdo acerca de la es- casez de personal ejecutivo, es decir elementos humanos debidamen-

te capacitados que dirijan y lleven a los organismos hacia el progreso y el éxito, razón por la cual consideran que en todas las negociaciones fabricantes de automóviles, así como en todo tipo de empresas, debe llevarse a cabo el desarrollo de ejecutivos, ya que México continúa --progresando y necesita de ellos.

Por medio de este análisis, nos damos cuenta de cuál es la situación en la práctica acerca de la realización de la técnica objeto de la investigación, y recordando la Hipótesis establecida, podemos decir que la hemos comprobado, pues sólo el 29% de la Industria Terminal efectúa esta técnica formalmente, en tanto que, el 71% restante la lleva a cabo de manera informal o aún no la hace. Pero, la necesidad de contar con verdaderos ejecutivos dentro de la organización, ha hecho que estas empresas empiecen a planear la realización del desarrollo de sus ejecutivos en forma organizada.

10. - CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION.

A continuación, presento las conclusiones de la investigación realizada acerca del desarrollo de ejecutivos.

1. - La persona que ocupe un puesto ejecutivo, deberá reunir una serie de características y cualidades para que pueda desempeñar su puesto con eficiencia y por tanto ser considerado como un verdadero ejecutivo. En vista de lo anterior, y de manera enunciativa y no limitativa considero que deberá poseer: capacidad para tomar decisiones; habilidad de planeación; conocimientos adecuados; mente analítica; experiencia; inteligencia y en general buenas características de personalidad.

2. - En cuanto a la idea que se tiene de esta técnica en las empresas investigadas, encontré que solamente el 14% de ellas tiene un concepto claro, definido y completo de lo que es el desarrollo de ejecutivos el cual es el siguiente: las políticas, planes y programas que se orientan a la identificación, formación y desarrollo de aquellos individuos capaces de hacer frente a las responsabilidades y funciones que implica un nivel ejecutivo.

El 86% restante, tiene un concepto incompleto al respecto.

3. - Esta técnica, debe llevarse a cabo de manera organizada en todo tipo de empresas, pues los beneficios que se obtengan, serán de mucha valía.

De las empresas investigadas, solamente el 29% la efectúa en esta forma, mientras que el 71% restante no la aplica o lo hace de manera informal dejando de obtener sus beneficios.

4. - Las empresas viven día con día nuevos problemas, algunos cada vez más complejos, por lo tanto para la resolución de los mismos, se requiere de auténticos ejecutivos que conozcan las funciones de planeación, organización, integración, dirección y control, conocimientos indispensables para tomar decisiones.

Es el Licenciado en Administración de Empresas un profesional que puede ocupar y desempeñar eficientemente un puesto ejecutivo pues aún cuando no cuente con todas las características y cualidades que se requieren, sí tiene una gran mayoría de ellas de tal manera que la formación de la Personalidad Administrativa que necesita to do ejecutivo, será más fácil y rápida de lograr.

El Administrador hecho en la práctica como sucedía años atrás, ya no tiene cabida en el complejo mundo en que vivimos, las cosas han cambiado, la improvisación y el empirismo han pasado a la historia; ahora el Administrador debe tener una sólida preparación profesional.

5. - La importancia del desarrollo de ejecutivos es cada vez mayor, ya que la empresa necesita de personas capaces que ocupen puestos ejecutivos, así lo manifestó el 100% de los organismos investigados, concordando también en su totalidad en que beneficia al individuo ayudándolo a lograr su realización; a la empresa, en el cumplimiento de sus objetivos y al país en su progreso constante.

6. - Su objetivo central es el dar a los recursos humanos con potencial ejecutivo, una Personalidad Administrativa que les permita ocupar y desempeñar adecuadamente este tipo de puestos. Es importante el contar con ejecutivos, México los reclama, su desarrollo económico los requiere para seguir adelante, por lo tanto es necesario que se cuente con personas debidamente preparadas para que lleven a los organismos por el camino del éxito, indicándolo así el 100% de las empresas investigadas.

7. - Es muy importante que la empresa cuente con un programa para llevar a cabo esta técnica, el cual debe ser revisado periódicamente de acuerdo con las circunstancias; estimando conveniente que la revisión de referencia se haga por lo menos cada 6 meses, a fin de que esté siempre actualizado y acorde con las necesidades de la empresa. Cuenta con este programa únicamente el 29%, del cual un 50% lo revisa mensualmente, en tanto que el otro 50% lo hace semestralmente.

8. - La aplicación de esta técnica en forma organizada, proporciona a la empresa una fuente interna de este tipo de personal, evitando así tener que recurrir a las externas; además, obtendrá mejores resultados con sus propios elementos, ya que éstos tienen un conocimiento más completo de la organización, mientras que en el otro caso habría que darles una preparación adicional.

9. - Debe realizarse esta técnica, tomando en consideración las necesidades presente y futuras de la empresa, elaborando un organigrama futuro de la compañía, haciéndolo así sólo el 29%.

10. - En la actualidad, hay una gran escasez de personal ejecutivo, por lo tanto, considero que las plantas fabricantes de automóviles en el país, así como todo tipo de empresas, deben llevar a cabo el desarrollo de sus ejecutivos evitando tomar una actitud pasiva en este asunto de tanta importancia, confiando en que a medida que las necesidades lo reclamen, surgirán los candidatos que se precisen, pensando por otra parte, en que sabrán revelarse por sí mismas las personas de valía; no pretendiendo que quedará disculpado de la resolución de este problema quien reconociendo su alcance, no lo afronta a tiempo y de manera eficaz, lamentándose después de haber pospuesto este asunto, por no darle importancia o haber estado demasiado ocupado.

PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO DE INVESTIGACION QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS PRESENTA DAVID ALMANZA GUZMAN BAJA LA DIRECCION DEL L. A. E. RUTILIO TORRES FRANCO.

EL DESARROLLO DE EJECUTIVOS EN LAS PLANTAS FABRICANTES DE AUTOMOVILES

ACTIVIDAD	TIEMPO REQUERIDO	
	No. de días	Fechas
1. - Determinación del concepto de planta ensambladora de automóviles.	3	Marzo. 22 - 24
2. - Fijación del objetivo.	3	25 - 27
3. - Hipótesis.	4	29 - 1o. Abril
4. - Elaboración del Cuestionario.	5	2 - 7
5. - Determinación de las fuentes de información.	3	12 - 14
6. - Determinar el universo y la muestra.	3	15 - 17
7. - Recopilación de datos (entrevistas y cuestionarios).	25	19 - 19 Mayo.
8. - Tabulación de los datos.	7	20 - 27
9. - Análisis de la Investigación.	7	28 - 5 Junio.
10. - Conclusiones.	6	7 - 12
11. - Informe.	4	14 - 17
	<u>70</u>	

David Almanza Guzmán
Fco. Ayala No. 38
México 8, D. F.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

CUESTIONARIO BASE PARA LA OBTENCION DE
DATOS ACERCA DEL DESARROLLO DE EJECU-
TIVOS EN LAS PLANTAS FABRICANTES DE AU-
TOMOVILES

RAZON SOCIAL O DENOMINACION _____
DOMICILIO _____ TEL. _____
PERSONA QUE PROPORCIONA LA INFORMACION _____
PUESTO QUE OCUPA _____

INTRUCCIONES: Conteste usted las preguntas siguientes, explayán-
dose en aquellas que así lo requieran.

1. - ¿Cuenta su empresa con un Departamento de Capacitación y De-
sarrollo?

SI ()

NO ()

2. - ¿Qué concepto tiene de un ejecutivo? _____

3. - ¿Se lleva a cabo el Desarrollo de Ejecutivos en su empresa?

SI ()

NO ()

4. - Si su respuesta anterior fué negativa, indique por qué _____

5. - ¿Qué se entiende en la empresa por Desarrollo de Ejecutivos?

6. - ¿Considera importante el Desarrollo de Ejecutivos?

SI ()

NO ()

¿Por qué?

7. - ¿Desde cuándo se lleva a cabo el Desarrollo de Ejecutivos en su empresa?

8. - ¿Qué originó que se llevara a cabo?

9. - ¿Cuáles son los objetivos del Desarrollo de Ejecutivos?

10. - ¿Se han alcanzado esos objetivos?

SI ()

NO ()

11. - ¿Hasta qué grado?

- () Completamente.
- () Parcialmente.
- () Casi todos.
- () Medianamente.
- () Dicientemente.
- () No dió resultados.

12. - ¿Se han modificado esos objetivos?

SI ()

NO ()

Por qué _____

13. - ¿Considera necesario que se lleve a cabo dicho desarrollo?

SI ()

NO ()

Por qué _____

14. - En su empresa, ¿a qué niveles de la organización consideran puestos ejecutivos? _____

15. - ¿Existe un análisis de los puestos ejecutivos?

SI ()

NO ()

16. - ¿Para la obtención de personal ejecutivo se toma como una base el análisis de esos puestos?

SI ()

NO ()

Por qué _____

17. - Según el análisis de los puestos ejecutivos, ¿cuáles son las características y cualidades que debe tener un ejecutivo? _____

18. - Una vez conocidas las especificaciones del puesto, ¿a qué fuentes se recurre para la obtención de este personal? _____

19. - ¿Cuenta la empresa con un programa de desarrollo de ejecutivos?

SI ()

NO ()

20. - ¿Quién elabora el programa? (Puesto) _____

21. - ¿Qué pasos se siguen para su elaboración? _____

22. - ¿Qué permanencia tiene el programa? _____

23. - ¿Es revisado periódicamente?

SI ()

NO ()

Con qué frecuencia _____

24. - ¿Quién o quiénes lo revisan? (Puestos) _____

25. - ¿Se le han hecho modificaciones?

SI ()

NO ()

26. - ¿Por qué se implantó en la empresa el Desarrollo del Personal Ejecutivo? _____

27. - ¿Cómo se evalúa el adelanto que alcanza el individuo a través -- del desarrollo? _____

28. - ¿Quién es el responsable del desarrollo de ejecutivos (Puesto) _____

29. - ¿Qué beneficios se han obtenido con el desarrollo de ejecutivos? _____

30. - ¿Para la capacitación del ejecutivo recurren a medios externos?

 SI () NO ()
Cuáles:

- () Cursos de instituciones especializadas.
 - () Conferencias.
 - () Seminarios.
 - () Estudio de casos.
 - () Cursos universitarios.
 - () Viajes de estudio.
 - () Mesas Redondas.
 - () Otros, especifique.
- _____

31. - ¿Dentro de la organización qué técnicas utilizan?

- () Bajo la dirección del superior inmediato.
 - () Rotación de personal.
 - () Juntas a diferentes niveles.
 - () Cursos especiales de lectura y estudio.
 - () Manuales.
 - () Comités.
 - () Otros, especifique.
- _____

32. - ¿Existe cooperación en el personal de la empresa para llevar a cabo el desarrollo?

 SI () NO ()

33. - ¿Se han llevado a cabo una encuesta de actitudes?

SI ()

NO ()

34. - ¿Se califica el progreso que tiene el individuo a través del desarrollo?

SI ()

NO ()

35. - ¿Se sigue perfeccionando el ejecutivo después de llevar a cabo el programa?

SI ()

NO ()

36. - ¿El desarrollo de ejecutivos se realiza atendiendo a las necesidades presentes y futuras de la empresa?

SI ()

NO ()

37. - ¿Cuenta la empresa con un organigrama futuro tomando en consideración el desarrollo del personal ejecutivo?

SI ()

NO ()

38. - Del personal ejecutivo de su empresa ¿cuántos estaban en la empresa y cuántos se han traído fuera de la empresa?

39. - ¿Por qué se ha tenido que traer personal ejecutivo de fuera de la empresa?

40. - ¿Cree que hay escasez de personal ejecutivo?

SI ()

NO ()

Por qué

41. - ¿Considera que todas las plantas fabricantes de automóviles deben llevar a cabo el desarrollo de ejecutivos?

SI ()

NO ()

Por qué

42. - ¿Cree usted que esta técnica debe llevarse en todo tipo de empresas?

SI ()

NO ()

Por qué

43. - ¿Cree usted que México, necesite de verdaderos ejecutivos para que siga desarrollándose económicamente?

SI ()

NO ()

Por qué

David Almanza Guzmán
Fco. Ayala 38
México 8, D.F.

México, D.F. 27 de junio de 1971.

FORD MOTOR COMPANY, S. A.
Calzada Guadalupe y Av. Henry Ford.
México, D. F.

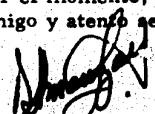
At'n. Sr. L. A. E. Julio Fuentes Hinojosa
Supervisor de Personal y Servicios.

Muy señores Míos:

El objeto de la presente es para agradecer a ustedes las atenciones de que fuí objeto, y en especial por la información que tuvieron a bien proporcionarme, gracias a la cual he podido llevar a cabo el trabajo de investigación que intitularé "El Desarrollo de Ejecutivos en la Industria Terminal de la Rama Automotriz".

Así mismo, me permito participar a ustedes que una vez terminado el trabajo de referencia y autorizado por mi Director de Investigación, tendré mucho gusto de pasar por sus oficinas -- para entregarles un ejemplar del mismo, el que espero sea una aportación de utilidad para su organización.

Sin otro particular por el momento, me es grato - quedar de ustedes como su afectísimo amigo y atento seguro servidor.



David Almanza Guzmán

DAG/pmm.

BIBLIOGRAFIA

ARANA GONDRA RAMON MA.

El Trabajo Personal del Director de Empresas.
Ediciones Deusto, S. A. 1963.
Bilbao, España. Primera edición.

DAVIS R. C.

Los Fundamentos de la Dirección de Empresas.
Editorial Herrero Hermanos
Sucesores, S. A. 1965.
México. Primera edición.

GUZMAN VALDIVIA ISAAC.

Problemas de la Administración de Empresas.
Editorial Limusa-Willey 1966.
México. Primera edición.

MARTINEZ VILLEGAS FABIAN.

El ejecutivo en la empresa moderna.
Editorial Insurgentes. 1966.
México. Primera edición.

Mc. GREGOR DOUGLAS.

El Aspecto Humano de las Empresas.
Editorial Diana. 1969.
México. Primera edición.

PARDINAS FELIPE.

Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales.
Editorial Siglo XXI. 1970.
México. Quinta edición.

TERRY GEORGE R.

Principios de Administración.

Editorial CECSA.

México.

1962.

Segunda edición.

ALMACENES NACIONALES DE DEPOSITO, S.A.

Conferencia sobre desarrollo de ejecutivos.

México.

1964.

DIRECTORIO NACIONAL DE FABRICANTES

DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ.

Asociación Mexicana de la Industria Automotriz.

MOPFINGER H. B.

Beyond Expectation, the Volkswagen story.

SLOAN ALFRED P. Jr.

My years with General Motors.